



**TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
CENTRO ACADÉMICO SAN JOSÉ**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE LA FAMILIA ABARCA SOLANO  
UBICADA EN LA ZONA DE LOS SANTOS CON EL NOMBRE ABARCASA.**

**PROYECTO EMPRENDEDOR PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PLAN: 232  
NOCTURNO**

**ELABORADO POR:  
JUAN PABLO ABARCA SOLANO**

**PROFESOR TUTOR:  
LICDA. KARLA THAMES RAMÍREZ**

**II SEMESTRE  
Amón, 2016**

# TABLA DE CONTENIDOS

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL ESTUDIO .....	10
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	10
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	13
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	14
DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
Definición del problema .....	15
Planteamiento del problema .....	15
OBJETIVO GENERAL.....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
ALCANCES DEL PROYECTO. ....	16
LIMITACIONES DEL PROYECTO .....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	17
EL CAFÉ.....	17
ESPÍRITÚ EMPRENDEDOR.....	24
PLAN DE NEGOCIOS.....	25
PLAN ESTRATÉGICO .....	26
DIAGNÓSTICO EXTERNO. ....	28
Macroentorno: .....	28
Diagnóstico interno .....	33
Sector competitivo: .....	34
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE). ....	35

Las Siete eses (7-S) .....	35
Análisis FODA .....	36
MECA:.....	37
DIRECCIONALIDAD .....	38
Misión:.....	38
Visión:.....	38
Valores organizacionales:.....	38
ESTRATEGIAS GENÉRICA BÁSICA:.....	38
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:.....	39
MODELO DE NEGOCIOS: .....	39
PLAN DE MERCADEO.....	40
MERCADO META: .....	41
Desarrollo de Marca.....	41
MEZCLA DE MERCADOTECNIA .....	41
Producto:.....	42
Precio:.....	42
Plaza o canales de distribución: .....	42
Promoción:.....	42
TIPOS DE MERCADOS .....	42
Competencia Perfecta .....	42
Competencia monopólica .....	43
Oligopolio .....	43
Monopolio.....	44
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	44
Etapas del estudio de mercado.....	44

Tamaño de mercado .....	45
Demanda .....	45
Curva de demanda .....	45
Competencia .....	46
Consumidor .....	47
Cliente .....	47
Segmentación de mercados .....	47
PLAN TÉCNICO .....	49
Proyección de ventas .....	49
Localización del proyecto: .....	50
Proceso Productivo .....	50
PLAN ORGANIZACIONAL .....	52
Estructura Organizacional .....	53
Manual de puestos y manual de procedimientos .....	55
Organigrama .....	55
PLAN LEGAL .....	56
PLAN FINANCIERO .....	56
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	59
ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	59
MERCADEO .....	59
ESTUDIO TÉCNICO .....	61
ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	62
PLAN FINANCIERO .....	63
CAPÍTULO IV: PROPUESTA PLAN DE NEGOCIOS .....	64
RESUMEN EJECUTIVO .....	64

INFORMACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES:.....	66
ACTORES INVOLUCRADOS.....	68
NATURALEZA DEL PROYECTO.....	69
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO .....	70
DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	70
DIAGNÓSTICO INTERNO.....	77
Análisis de cultura de la empresa:.....	77
Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	81
Sector competitivo: .....	83
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	83
ANÁLISIS DE LAS 7 ESES.....	84
FODA.....	86
MECA .....	87
DIRECCIONALIDAD .....	90
VISIÓN ORGANIZACIONAL.....	90
MISIÓN ORGANIZACIONAL.....	91
VALORES ORGANIZACIONALES.....	91
ESTRATEGIA GENÉRICA DE PORTER SUGERIDA.....	91
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA ABARCASA.....	92
CORTO PLAZO (1 AÑO) .....	92
MEDIANO PLAZO (2 A 3 AÑOS) .....	93
LARGO PLAZO (4 A 5 AÑOS) .....	94
MODELO DE NEGOCIOS .....	95
CAPÍTULO VI: PLAN DE MERCADEO .....	96
MANUAL DE CAMPO .....	96

PÚBLICO META.....	97
PROCESO DE SELECCIÓN Y SUSTITUCIÓN .....	98
SEGMENTACIÓN.....	98
MERCADO META .....	99
RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS.....	100
MEZCLA DE MERCADOTECNIA .....	105
Producto.....	105
Precio.....	107
Plaza .....	108
Promoción .....	108
COSTOS E INVERSIONES EN PLAN DE MERCADEO .....	109
PROYECCIÓN DE VENTAS .....	109
DEMANDA Y OFERTA PARA ABARCASA.....	110
CAPÍTULO VII: PLAN TÉCNICO .....	110
LOCALIZACIÓN.....	110
DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS .....	111
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO.....	112
PROYECCIÓN DE COSTOS DE OPERACIÓN.....	115
DEPRECIACIÓN PARA ABARCASA S.A. ....	119
CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL .....	120
ORGANIGRAMA.....	120
MANUAL DE PUESTOS.....	121
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	133
REQUISITOS Y COSTOS LEGALES.....	141
CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO .....	143

INVERSIÓN INICIAL Y FLUJOS DE EFECTIVO.....	144
Tasa de costo capital para ABARCASA. ....	146
Flujos de efectivo. ....	146
Estructura de financiamiento del proyecto. ....	155
Indicadores financieros de factibilidad .....	155
CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	159
CAPÍTULO XI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	166

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Análisis del Sector competitivo .....	34
Figura 2: Modelo de Negocios ABARCASA .....	95
Figura 3: Instalaciones y plantaciones de ABARCASA. ....	112
<i>Figura 4: Flujograma proceso: Siembra y mantención de las plantaciones.....</i>	<i>113</i>
Figura 5: Flujograma proceso: Siembra y mantención de las plantaciones.....	114
Figura 6: Organigrama ABARCASA. ....	120

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Firmas beneficiadoras de Mayor Auge en Región Los Santos.....	97
Tabla 2: Precio estimado por fanega, para las próximas cosechas.....	108
Tabla 3: Costos de Mercadeo por año. ....	109
Tabla 4: Ventas Estimadas por año. ....	109
Tabla 5: Costos Producción de Café.....	117
Tabla 6: Costos Fijos ABARCASA.....	117
Tabla 7: Costos Variables ABARCASA .....	117
Tabla 8: Inversión Anual de Operación Estimada. ....	118
Tabla 9: Depreciación equipo y maquinaria de inversión inicial.....	119
Tabla 10: Inversión inicial ABARCASA. ....	145

Tabla 11: Matriz de Riesgos ..... 158

## ***ÍNDICE DE APÉNDICES***

Apéndice 1: Cuestionario del Sondeo de Mercado..... 168

## INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto se da con la intención de dar una visión más amplia de las acciones de las familias emprendedoras en Costa Rica, por lo que a continuación se explicarán las bases teóricas y prácticas llevadas a cabo en un proyecto y negocio familiar generando un producto final como lo es un plan de negocios.

Los aspectos de ésta investigación y el análisis del trabajo se resumen en estudiar, analizar y brindar resultados sobre la elaboración de un plan de negocios para una empresa familiar, que vive del negocio cafetalero y radicada en una finca de San Isidro de León Cortes. Dicho estudio se realiza con la experiencia de un estudiante a punto de graduarse y de profesionales en Administración de Empresas que estén enfocados en una rama esencial hoy en día como lo es el emprendimiento. La idea es demostrar los resultados más relevantes de la situación actual de la empresa no establecida ABARCASA LLC, así como el análisis de sus ventajas y desventajas.

A través de varios estudios se quiere establecer las oportunidades y necesidades del negocio, con la misión de solidificar aquellos aspectos positivos y contrarrestar aquellas insuficiencias que puedan permitirle a la familia la expansión y el crecimiento esperado dentro de los cuáles se encuentra el plan estratégico, mercadológico, técnico, organizacional y financiero; y sus factores de éxito.

El estudio será de enfoque mixto tanto cualitativo como cuantitativo, con una investigación aplicada descriptiva que contempla el desarrollo y aplicación de encuestas y entrevistas en un sondeo obtenido de expertos que brindarán los contactos necesarios para realizar el plan de mercado y mostrar los resultados encontrados. Así también se trabajará de la mano con la parte interesada para tener las fuentes de información necesarias para los demás estudios.

## CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL ESTUDIO

### *ANTECEDENTES DE LA EMPRESA*

Para empezar éste apartado, es importante indicar que existe un negocio en marcha; pero en sí no hay una empresa formal establecida que es lo que se quiere con ésta elaboración del plan de negocios.

Dejando en claro lo anterior dicho, todo inicia en el año 1981 cuando Don Ulises Abarca Ureña conocido como “Macho” saca su bachiller en Educación Media y se marcha a la ciudad de San José por dos meses, a realizar su práctica profesional para optar por el técnico medio en diseño y construcción de muebles con el sueño de quedarse trabajando como todo estudiante; sin embargo, esto no sucedió debido a las dificultades que en ese entonces habían.

Don Ulises como buen hijo optó por regresar con su familia y ayudar en las labores agrícolas de la finca de su padre Elidio Abarca, que se componía de potreros, café, caña y servidumbres para la siembra de frijoles y otros alimentos, al ser el tercer hijo de cinco, Macho lo que recibía como salario era lo que tuviera disponible su padre para darle y así poder tener un poco de vida social.

En 1985 Don Ulises toma la decisión de casarse con Margoth Solano y emprenden una vida juntos en una situación económica bastante difícil, por lo que Don Elidio decide heredarle parte de su finca para ser exactos seis manzanas en lotes vacíos y media manzana de café sembrado, que en aquel momento producía unas 12 fanegas, que por motivos de gastos de familia y matrimonio no pudo brindarle el mantenimiento necesario y la misma bajó su producción a 8 fanegas, poniendo su situación económica cuesta arriba.

El matrimonio Abarca Solano para salir adelante y poder solventar su economía, empieza a trabajar como peones de Don Elidio y Víctor Manuel padre de Margoth en su función de recolectores de café, siendo bastante eficientes para éste trabajo y logrando ahorrar dinero en los veranos para el mantenimiento de su

propia finca y sobrevivir a la época de invierno. Ya con una mayor estabilidad económica Macho decide financiarse y empezar a sembrar poco a poco los terrenos vacíos que había recibido por herencia; sin duda alguna el cultivo a producir por su rentabilidad y la tierra existente debía ser el café. Por lo que también decide en invertir en un vehículo necesario para el mantenimiento y distribución del producto.

La familia Abarca Solano ha tenido varios aciertos en cuanto a negocios se trata, ya que tuvieron la facilidad de que la herencia de terrenos empezó a formar parte de sus activos y fueron muy inteligentes al saber aprovecharlos, tanto así que años después de casados Margoth Solano recibe como herencia de su padre 3 manzanas más de café sembrado y en muy buen estado, incrementando la producción de ésta familia ligeramente.

Al quedar libre de deudas y con un panorama más claro de lo rentable que puede ser el café si a éste se le dan los mantenimientos necesarios, Ulises debe contratar a un par de trabajadores para que le ayuden a brindar asistencia a su finca. Continuando con su visión de comprar más lotes vacíos para la siembra o bien lotes ya sembrados, vuelve a financiarse y logra comprar 5 manzanas más de café que junto con sus trabajadores logra sembrar y empezar a cosechar café de alta producción. Por ahí del 2008 macho decide heredar a sus dos hijos Natalia y Juan Pablo media manzana de café sembrado para que tomen ambición de su negocio.

Para abril de 2014 lamentablemente se da la muerte de Elidio Abarca, padre de Ulises, que ya años atrás había dividido lo que quedaba de sus tierras entre sus 5 hijos para el momento de su muerte, correspondiéndole a Macho terrenos aledaños a sus fincas ya sembrados que suman entre todos manzana y media más que se suman a las antes mencionadas. Éste mismo año, en octubre a consecuencia de ésta muerte, su hijo menor Juan Pablo Abarca Solano después de 5 años de estudiar y trabajar en San José decide volver con su familia para

ayudar con la finca que se estaba haciendo grande y también para pasar más tiempo con sus seres queridos.

Luego del verano 2014-2015, un caficultor limitante con la finca de Ulises y su familia les ofrece vender un terreno de poco más de 2 manzanas ya sembrado y de muy buen ver, negocio que se da en febrero 2015 por 25 millones de colones, de los cuáles ya se pagaron 20 millones y aún se deben 5 millones en letra de cambio; ésta finca es asistida y administrada en partes iguales por Macho y Juan Pablo, aspecto que influyó para que Juan Pablo pensará en comprar otro vehículo de carga para facilitar las labores relacionadas al negocio, situación que se concretó. También fue necesario contratar dos trabajadores más para atender toda la finca en general.

Como último acontecimiento en cuanto adquisición de propiedades, para marzo 2016 otro caficultor limitante con la finca, ofrece vender poco menos de dos manzanas que se podría decir estaban en un estado más deteriorado que las adquiridas el año anterior, sin embargo el negocio se veía factible por la cercanía del terreno y la experiencia de la familia con el mantenimiento y producción de café, dándose la compra por 15 millones de colones de los cuales ya se pagaron 10 millones y los otros 5 millones restantes se adeudan en letras de cambio a 2 millones por año.

Teniendo el recuento de las propiedades; hoy en día la familia Abarca Solano cuenta en total con 20 manzanas de café respectivamente sembradas, las cuales pueden estar produciendo un promedio de 500 fanegas anuales a un precio también promedio de 85.000 colones por fanega entregadas al beneficio comprador. Tomar en cuenta que para lograr cosechar esa cantidad y recibir ese pago es necesario de bastantes gastos y costos de operación como lo son: mano de obra de al menos 4 personas en el periodo marzo-octubre y de 20 trabajadores para la recolección del grano de noviembre a marzo del siguiente año, mantenimiento de dos carros pick ups carga liviana, abonos, atomisos, herbicidas,

herramientas, entre otros; los cuales serán especificados más adelante en su respectivo estudio.

Es decir se tiene una empresa no establecida con ingresos, gastos, propiedades, activos y pasivos donde sus dueños tienen el deseo de formalizar su negocio y aprovechar al máximo sus recursos por lo que le brindan ésta tarea a uno de sus interesados Juan Pablo Abarca Solano para que en el segundo semestre del 2016 aproveche la oportunidad y realice su proyecto de graduación aprovechando la ocasión para emprender con su propio negocio familiar.

### ***ANTECEDENTES DEL ESTUDIO***

Como ya se presentó, Ulises Abarca Ureña y su familia son ciudadanos de clase media que viven en una finca de la Zona de los Santos dedicados a la producción del café en grano hace varios años; dando mantenimiento preventivo y correctivo al fruto y a la mata durante la época lluviosa (invierno) y vendiendo el fruto maduro en verano de noviembre a febrero, también queriendo aprovechar la temporada de verano y la llegada de bastantes recolectores del café durante ésta época; han tratado de establecer otros negocios como una pulpería, tienda, sala de juegos, entre otros.

El pensamiento de éste plan de negocios surge a partir del deseo de los miembros de la familia de tener una empresa formal establecida y sacar mayor provecho de sus tierras para expandirse, diversificarse y así crear una empresa familiar con ingresos propios y ordenados. Entre el año anterior y éste año hay un aspecto clave que fue la compra de más tierras cultivadas de café, con el fin de expandirse y así atraer mayor recolectores de café para los próximos años; sin embargo, el negocio sigue sin formalizarse tal vez por aberración de Don Ulises, dueño de las propiedades, y por falta de asesoramiento, por lo tanto se ha venido trabajando de la manera tradicional contratado personas para el mantenimiento y recolectores para la temporada alta pero como persona física sin un orden financiero que dictamine las verdaderas utilidades del negocio como tal.

A raíz de que tanto los ingresos como gastos aumentaron, Ulises decide darle más importancia al negocio, por lo que empieza a pedir asesoría y a realizar ciertas remodelaciones e inversiones en sus propiedades y bienes, adquiriendo un vehículo para trabajo de campo, construyendo baches y bodegas cercanas a la casa de la familia, que funcionen como activos y viviendas para los miembros de la empresa y también para los recolectores y trabajadores de la finca.

Como se ha mencionado es un negocio en marcha, pero sin la formalidad de una empresa debido a esa resistencia por experimentar y arriesgarse a la apertura de un nuevo negocio en el mercado costarricense, por lo que se quiere replantear las ideas e implementarlas aprovechando las necesidades y oportunidades de la familia durante la época de verano.

La familia Abarca Solano cree tener los recursos necesarios para implementar la idea o negocio anteriormente expuesto, pero desea una asesoría que lo guíe para entablar bien sus negocios y tener una sociedad bien formada.

### ***JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO***

El presente proyecto nace con el motivo de encontrar mejoras sustanciales en un negocio familiar que tiene como actividad comercial la producción de café que ayuda a captar recursos para bien de la familia. La idea de éste trabajo es brindar una asesoría especializada y así poder proporcionar a la parte interesada los datos expedidos por la investigación basada en los contextos económico, político, legal, Industrial, tecnológico y socio cultural; logrando implementar la estrategia que más se adapte al negocio.

Actualmente la creación de emprendimientos familiares en Costa Rica son temas de mucho auge, por lo tanto, la creación de un plan de negocios es primordial y requiere de tiempo para ser ejecutado. Lo que quiere éste plan es estratificar la investigación de tal forma que se analicen los argumentos positivos y negativos de emprender un negocio en dicho sector, tomando en cuenta su entorno principalmente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que

podría enfrentar en su ejecución, para así también planificar planes de contingencia en caso de perder el norte en algún momento dado.

La tesis se elabora para poder dar a conocer a los interesados en emprender y crear su propia empresa, ya sea en café como principal producto de la zona o mercados similares, todos los aspectos a enfrentar y a tomar en cuenta y que éstos resultados faciliten la toma de decisiones. Esto beneficiará a los interesados en conocer más a fondo cuales son las mejores opciones para emprender en el mercado y también que se adhieran a sus necesidades.

A su vez, este estudio se confecciona para poder brindar una visión más amplia a las familias emprendedoras costarricenses para facilitarles la ejecución de sus proyectos con sus ventajas y desventajas empresariales, además que la parte interesada aún no tiene un estudio que brinde estos datos necesarios que son indispensables para emprender sus ideas de negocio y ejecutarlas.

## ***DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

### **Definición del problema**

Toda persona emprendedora al querer implementar su propio negocio; se topa con barreras económicas, humanas y de información de acuerdo al mercado en que se encuentra inmersa su nueva empresa, lo que obliga al desarrollo de un plan de negocios que esté relacionado con el ambiente competitivo al que se va a enfrentar.

### **Planteamiento del problema**

¿Cuál es el plan de negocios idóneo para que ABARCASA LLC ingrese al mercado de la mejor manera?

## ***OBJETIVO GENERAL***

Elaborar un plan de negocios para la empresa ABARCASA LLC, dedicada a la producción y venta del café en grano, que le permita visualizar su potencial en el mercado para el segundo semestre del 2016.

## ***OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

- Construir un plan estratégico que facilite la direccionalidad de la empresa.
- Generar el plan de mercado que ayude a determinar la mezcla de mercadotecnia para la empresa ABARCASA LLC.
- Elaborar un estudio técnico que permita mostrar los requerimientos tecnológicos y materiales para implementar este proyecto.
- Elaborar un estudio organizacional y legal del proyecto.
- Elaborar un estudio financiero que permita cuantificar la información recolectada en los estudios anteriores.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto por medio de escenarios, flujos de caja y presupuestos.

## ***ALCANCES DEL PROYECTO.***

Dentro de los aspectos que se concretaron en éste trabajo realizado de Julio a Octubre 2016 están:

- Proyecciones y presupuestos reales de los ingresos y gastos del negocio de la familia Abarca, teniendo bases financieras para la toma de decisiones.
- Asesoramiento sobre temas de mercadeo al interesado y como generar valor agregado con sus clientes.
- Se analizó e investigó a profundidad el mercado meta de interés para los emprendedores, haciendo un plan de mercadeo a solicitud del interesado.
- Elaboración de un plan estratégico que ayudará a consolidar a la empresa ABARCASA LLC como una organización formal de las pocas existentes en la zona de los Santos.

## ***LIMITACIONES DEL PROYECTO***

- Las investigaciones sobre temas y asuntos legales llevan su proceso; por lo que éste tiempo ocasionó atrasos para el estudio.
- El tiempo de los interesados en momentos fue insuficiente o bien no se contaron con todos los respaldos necesarios para la confección de los estudios requeridos en éste plan de negocios
- La venta real del producto se da en verano, contrario al periodo del proyecto; por lo que afecto al conseguimiento de información y estimación de proyecciones.
- Al ya tener el mercado meta establecido por parte del interesado, se debe aclarar que el estudio es no probabilístico, aspecto que no deja inferir los resultados.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### ***EL CAFÉ***

Según el Instituto del Café de Costa Rica (Icafe), “es el fruto proveniente de la planta del cafeto, el cual es cosechado en regiones tropicales y dicha planta es del género Coffea.”

El Instituto del Café de Costa Rica indica que 1720 es el año de la introducción del café a América, y que las primeras semillas de la especie Coffea Arábica, variedad Typica fueron sembradas en Costa Rica a finales del siglo XVIII.

En 1808 bajo la égida del gobernador Tomás de Acosta empezó a arraigarse en nuestro suelo el cultivo del café. Costa Rica fue el primer país centroamericano que estableció esta floreciente industria. Destacadas personalidades contribuyeron con el desarrollo del cultivo y se ha asignado al Padre Félix Velarde como el primer sembrador, quien en 1816 hace referencia a

que posee un solar con plantas de café. El primer cafetal estuvo 100 metros al norte de la Catedral Metropolitana, en el cruce de la Avenida Central y calle Cero. Varios factores favorecieron el establecimiento del “Grano de Oro”. Los lugares alrededor de los cuales se hicieron las primeras plantaciones, se caracterizaban por suelos de origen volcánico, sumamente fértiles; una temporada lluviosa y otra seca, temperaturas relativamente uniformes y favorables a lo largo de todo el año para el desarrollo de la planta.

Los Jefes de Estado don Juan Mora Fernández y don Braulio Carrillo apoyaron la actividad cafetalera y vieron en el café el producto que generaría un movimiento económico para beneficiar nuestra economía y que permitió el desarrollo económico y social de Costa Rica. A Don Mariano Montealegre se tiene como el principal impulsador del cultivo entre 1830-1840.

Conforme crecían las primeras plantas se incrementaba el interés de los costarricenses por su cultivo. Ya en 1821 se contaba con 17 mil cafetos en producción, habiéndose efectuado la primera exportación de 2 quintales de café a Panamá en 1820. Alrededor de 1840, don Braulio Carrillo decretó que las tierras al poniente de San José, en Pavas, se dedicaran a siembras de café. El Jefe de Estado pensaba que el Gobierno debía dirigir la política cafetalera y encargarse de buscar mercados y que el más importante era el inglés. Por eso, paralelo al apoyo de la siembra ordenó construir el camino al Atlántico que le permitiría a Costa Rica tener una ruta directa hacia los puertos británicos.

Hay fechas muy importantes para el café, destacando 1821 dónde la Municipalidad de San José distribuye plantas de café gratis; en 1825, el Gobierno exime al café del pago del diezmo; en 1831, la Asamblea Nacional decretó que cualquiera que cultivara café por 5 años en tierra baldía podría reclamarla como suya; en 1832, se exportó e hizo la primera venta por medio de Chile; en 1840, el comercio del grano se consolidó en Europa.

El café de Costa Rica era exportado con marcas acreditadas que bautizaban su propio producto según su gusto. El grano era de tal calidad que no necesitaba de un gran aparato promocional para su colocación en los mercados. Esa excelencia se derivaba de un continuo mejoramiento en las técnicas de beneficiado.

A finales de la década de 1830 el beneficiado dio un giro radical cuando don Buenaventura Espinach Gaul, construyó un patio pavimentado y el primer beneficio húmedo al sur de Cartago, en la finca “El Molino”.

Una de las principales innovaciones del beneficiado húmedo fue la fermentación de la fruta durante su procesamiento, ya que el sabor del café mejoraba sensiblemente. Gracias a la calidad del grano, los cafetaleros costarricenses pudieron hacerle frente a las crisis que se presentaron en el último cuarto del siglo XIX. A pesar de los bajos precios, el grano nacional, a diferencia de otros de menor calidad, encontró un nicho seguro en el mercado internacional, que se ha consolidado con el paso del tiempo.

En las primeras décadas del siglo XX fueron muchas las invenciones introducidas para reducir el tiempo de beneficiado y aumentar la calidad del café: sobresalieron las máquinas secadores (guardiolas), despulpadoras, pulidoras y clasificadoras. Como no todos los productores tenían la capacidad económica para invertir en la instalación de beneficios húmedos, se fue conformando un grupo de beneficiadores que recibía la cosecha de muchos productores pequeños. Estos empresarios establecieron normas muy estrictas para la recepción del café de sus clientes.

El número de establecimientos también aumentó a raíz de la expansión cafetalera hacia los extremos de la Depresión Tectónica Central; en esos sitios se establecieron plantas para facilitar el acarreo de la fruta hasta los centros de recepción. Hasta la década de 1920 la mayor parte del café se transportó en carretas tiradas por bueyes; a partir de esa fecha, las sistemáticas mejoras en el

transporte devino en el crecimiento de la superficie cubierta por cada recibidor y en la consiguiente competencia por captar la mayor cantidad posible de clientes. Con la colonización de las regiones sur, norte y noroeste de la Depresión Tectónica Central, las casas comercializadoras establecieron recibidores de café y plantas de procesamiento en los frentes de colonización, que si bien en las primeras décadas del siglo XX fueron pioneras en esas regiones, con el tiempo encontraron competidores en otras compañías o en los mismos productores organizados en entidades cooperativas.

Para el mantenimiento de la planta, los productores mantienen sombra en sus fincas con una distancia adecuada entre los cafetos para una mayor productividad. También se realizan una serie de actividades tendientes a lograr una mayor producción como lo son: la poda, la terraza, el abono, las chapias, atomisos e herbicidas.

Dentro de las regiones tropicales establecidas en Costa Rica; se encuentra Tarrazú que el Icafe la divide en distintas subregiones como Acosta, Aserri, Desamparados, Dota, Tarrazú y León Cortés, esta región puede cosechar café en alturas desde los 1200 a 2100 metros sobre el nivel del mar. Según el criterio de expertos a nivel nacional e internacional, y talleres de café impartidos por el Icafe, “el café de esta región ha alcanzado fama mundial debido a que presente una acidez muy fina y balanceada, con leves notas a cacao.” Cabe destacar que este café presenta un buen cuerpo y un excelente aroma que sigue evolucionando gracias a una tradición de buscar nuevas técnicas de cultivo y beneficiado, que como resultado se obtiene prestigio y reconocimientos por su excelencia.

A nivel más técnico, se perciben los siguientes descriptores:

- **Acidez:** Alta y muy fina.
- **Cuerpo:** Intenso con notas a cacao.
- **Aroma:** Excelente.

Toda la información anteriormente expuesta; fue tomada de la página interna del INSTITUTO DEL CAFÉ [www.icafe.cr](http://www.icafe.cr).

Ahora bien basados en un documento de la página de internet [www.ict.go.cr](http://www.ict.go.cr); la subregión “los Santos” a dos horas aproximadamente de San José, forma parte de la Unidad Turística Valle Central y está conformada por los cantones de Dota, León Cortés y Tarrazú que juntas comprenden una extensión de 81944 hectáreas de territorio nacional. El cantón más pequeño es León Cortés con 12250 hectáreas y el más grande Dota con 40410 hectáreas. Se encuentra ubicada en el sector Sur Oeste de la carretera interamericana (ruta 2) que conduce al Pacífico sur de Costa Rica. La topografía y las condiciones climáticas hacen que la economía se base en el monocultivo del café; sin embargo, el turismo últimamente ha emergido por la temática de los coffee tours y la voga de los microbeneficios que según una publicación de [crhoy.com](http://crhoy.com) en septiembre 2013; éstos se han convertido en proveedores de café boutique, logrando así posicionar su producto a precios más altos. Además, de ganar premios como “La taza de la excelencia”, que en los últimos tres años fue entregado a microbeneficios y no a grandes productores.

Adicional; en éste mismo artículo de [crhoy.com](http://crhoy.com) La viceministra de Agricultura y Ganadería, de ese entonces comentó que “fue desde los años 90 cuando Costa Rica decidió inclinarse por la alta calidad del café y no por la cantidad y a partir de eso el Instituto del Café de Costa Rica (Icafe), inició la escuela de catadores, lo cual mejoró la oferta de productores interesados en aprender a catar para mejorar la calidad de sus beneficios.”

“En Costa Rica algunos cafés son excepcionales ya desde la planta, que superan la media y por eso iniciaron a buscar mercados de café boutique y no el arábigo. Habitualmente un saco de 56kg se vende de \$200 en adelante y han habido sacos de café boutique que se vendieron en \$3.200.” agregó la Viceministra.

Estos microbeneficios se han convertido en una alternativa de negocio familiar para los pequeños productores cafetaleros, ellos se encargan de su propia finca y al mismo tiempo dan un valor agregado a la calidad del café nacional que los hace más atractivos internacionalmente.

Estas empresas han recibido gran apoyo por parte del MAG con apoyo económico para adquirir maquinaria y del Icafe con formación en el tema.

“Proporcionamos un acompañamiento total para ayudarles a mejorar el desarrollo del producto, como talleres para el manejo del agua, manejo de desechos y comercialización del café en general” indicó, el jefe del depto de liquidaciones y exportaciones del ICAFE en ese momento.

Entre las variedades de café cultivadas en la región los Santos se encuentran: catuaí, caturra, catimor, obata, arábigo, entre otros.

Ahora bien es importante conocer el proceso que va de la planta a la taza que gracias a [www.delonghi.com](http://www.delonghi.com) se determina que el tiempo de vida de una planta de cafeto es de 20 a 30 años y relaciona la apariencia del café con el de una cereza iniciando su formación en lo que comúnmente en las Zonas cafetaleras se les llama puya; dando paso a una flor blanca llamada florea; para llegar a convertirse en el grano verde de café que con la asistencia y cuidado cambia a rojo o amarillo cuando está completamente maduro. Dicha maduración depende en gran medida de la lluvia.

Para el proceso de tostado se debe saber que cada mezcla de café (blend) tiene su propio ciclo de tostado, lo que le confiere un color especial y un sabor único.

- **TEMPERATURA:** 210 - 230° C (410 - 466° F).
- **ENFRIAMIENTO:** Aire frío o agua.
- **TIEMPO:** 12-20 minutos.
- **PROCESO DE TOSTADO:** Convección (aire caliente).

El café verde pierde la humedad y su color cambia de verde a amarillo.

Transformaciones químicas y físicas llevan a un nuevo cambio de color, de amarillo a marrón.

Se producen aromas y se alcanza el nivel de tostado que se pretende.

Y así se concluye el procesamiento de café para luego molerlo y convertirlo en polvo.

Otros términos relacionados al café y a éste estudio con la ayuda de fuentes como el ICAFE, ANACAFE, MAG y conceptos propio son:

**Cajuela de café:** En Costa Rica, corresponde a 1/20 parte de una fanega, es una unidad de medida tradicionalmente utilizada en la recolección de café. La cajuela se divide en 4 cuartillos. Cada cajuela de café pesa 12,9 kg de granos de café, por lo que una fanega pesa 258 kg y produce un saco de 46 kg de café oro.

**Manzana de café:** En zona de los Santos, es un término utilizado para un terreno con un tamaño de 8000 metros cuadrados, dónde se pueden sembrar aproximadamente 4000 plantas de cafeto.

**Fanega de café:** Es lo equivalente a 20 cajuelas de café.

**Poda:** Consiste en podar el cafeto a una altura de 25 - 35 cms. del nivel del suelo, con el fin de provocar la emisión de brotes nuevos que habrán de reemplazar al tallo cortado.

**Deshije:** Es el complemento de una buena poda. Consiste en seleccionar 2 a 3 brotes, dependiendo de la densidad de la siembra. Se seleccionan los hijos mejor desarrollados, eliminando los más débiles.

**Terraza:** En la agricultura, una terraza es una superficie horizontal construida por el hombre en un terreno con declive que se usa para la labor

agrícola. Las terrazas se sostienen con taludes o paredes y presentan una estructura escalonada.

**Fertilizantes (Abonos):** Las plantaciones de café se deben abonar de dos a cuatro veces por año con el fin de darle los nutrientes necesarios a la planta.

Atomisos: La idea de atomizar la planta nace con el fin de curar enfermedades a las que está expuesta como lo son la roya, ojo de gallo, cochinilla, entre otras.

## ***ESPÍRITÚ EMPRENDEDOR***

Leiva (2012) resalta que el concepto de espíritu emprendedor se puede entender de múltiples formas, indicando que es la conducta de una persona que visualiza oportunidades, organiza recursos para aprovecharlas y obtiene resultados de ello de diversa índole: económico, social, cooperativo, público, entre otros (Varela 2001).

También destaca a los emprendedores empresarios como aquellos hombres y mujeres, que detectan oportunidades de negocios y las aprovechan, beneficiándose con eso ellos mismos, pero a la vez a la sociedad, pues generan múltiples beneficios: empleo, mejor distribución de la riqueza, incremento de la competencia o las exportaciones y el desarrollo económico general (Leiva, 2012).

Además Leiva (2012) describe una serie de Conductas Emprendedoras Personales (CEP) que normalmente distinguen a los emprendedores de éxito, las cuáles se citan a continuación:

- Capacidad de planeación (fijar metas).
- Manejo de contactos.
- Comunicación efectiva.
- Búsqueda de información.
- Creatividad y liderazgo.
- Toma de decisiones y trabajo en equipo.

Los emprendedores buscan crear su propio negocio o empresa que basado en la página de internet definición.de es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Pérez (2008), establece que las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, se encuentran empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital. Dónde existen las empresas privadas (que su capital está en mano de particulares), las públicas (que son controladas por el Estado), las mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y las empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores).

## **PLAN DE NEGOCIOS**

Balanko (2008) determina que un plan de negocios es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante como lo es la rentabilidad.

Leiva (2012) define el plan de negocios como una herramienta de apoyo muy importante para cualquier persona interesada en crear su propia empresa, donde el objetivo de ésta herramienta es evaluar la factibilidad de la empresa y brindar al emprendedor(a) las bases para el lanzamiento de dicha aventura empresarial.

Siendo así se deduce que el Plan de Negocios es un documento escrito que recoge, expone, evalúa y suministra información primordial para un(a) emprendedor, ayudándolo a tomar las decisiones correctas respecto a la implementación de su idea de negocio.

## ***PLAN ESTRATÉGICO***

Gracias la información recopilada de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) y del curso de estrategia empresarial impartido por el profesor Erick Guillén el semestre anterior, tenemos que el término estrategia es de origen griego Estrategeia; procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar) y en el año 1944 en el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares o bien habilidad para dirigir.

Según Fred Nichols referido por Chiavenato (1998), existen múltiples definiciones de estrategia. Una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”

Otra definición y más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson (2088): “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.” (Pág. 86) Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter (1980) en su libro *competitive strategy* , la estrategia competitiva es diferenciarse.

Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

En términos empresariales, se puede definir como: la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. Es necesario indicar que la estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande.

El objetivo de la estrategia empresarial es poner a la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

Leiva (2012) brinda una definición para la planeación estratégica (PE) tomada de las Naciones Unidas: “La PE es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados”. ([www.un.org](http://www.un.org)).

Además indica que la PE consiste en identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, le propicien una base para tomar mejores decisiones en el presente sin perder de vista el futuro (Leiva, 2012).

Formular un plan estratégico y luego implementarlo, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. No basta con formular un plan estratégico, de acuerdo a Kaplan y Norton (1,996) “Más del 90% de las estrategias fracasan, ya que a pesar de que son efectivamente diseñadas, son ineficientemente implementadas”., y que entre las causas más comunes es el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión, actitudes gerenciales de conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar e entusiasmar a sus colaboradores.

## **DIAGNÓSTICO EXTERNO.**

Es el análisis que permite definir las amenazas y oportunidades de la empresa y se divide en dos grandes sub áreas (Leiva, 2012)

### **Macroentorno:**

El entorno comercial en su página 5 dice que es aquella parte del ambiente que afecta por igual a todas las organizaciones y que las fuerzas que lo componen son difícilmente controlables, principalmente en empresas pequeñas.

A su vez Leiva (2012; indica que es el ambiente que rodea a la empresa como un todo.

Entendiendo que el Macroentorno es un ambiente que debe ser analizado por cualquier empresa ya que en él se puede recabar información muy importante para el futuro y la continuidad de la empresa.

Para entender, visualizar y analizar mejor el Macroentorno de una empresa; existe el llamado modelo de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter explicado en un documento hecho por James Villalobos (2012), basado en el libro de Porter titulado "Estrategia Competitiva" que habla sobre éste modelo, el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito a la empresa.

Villalobos (2012) hace referencia a la explicación de Porter sobre los tipos de competencia en la industria: la positiva y la destructiva. La primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo.

En base a Villalobos (2012) se explican en seguida las cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas de Michael Porter.

## **1- Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar, entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad. Sin embargo hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores son:

### **Economías de escala:**

Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala.

### **Curva de experiencia:**

Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.

### **Ventaja absoluta en costos:**

Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.

### **Diferenciación del producto:**

Al momento de entrar al mercado, se debe dar un valor agregado al producto para diferenciarlo del resto y hacer que los clientes lo recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos, lo llamado en mercadeo como love brand.

### **Identificación de marca:**

Hay que lograr que los consumidores recuerden la marca, hay que lograr posicionarse en el mercado y para lograrlo se debe poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que los consumidores la diferencien del resto. Un ejemplo claro de identificación de marca es Coca Cola.

### **Barreras gubernamentales:**

Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.

### **Represalias:**

Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, puede consistir en publicidad agresiva, reducción de precios hasta asfixiar a la empresa nueva y que incurra en pérdidas y vea por conveniente retirarse del mercado.

### **Inversión necesaria o requisitos de capital:**

Para competir en un sector se necesita inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. En algunos sectores la

inversión es tan alta que se les hace difícil a algunas empresas entrar a competir en dicho sector.

## **2- Amenaza de posibles productos sustitutos:**

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

## **3- Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que suministran la materia prima para la producción de los bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas, entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para la empresa.

## **4- Poder de negociación de los clientes**

### **Concentración de clientes:**

Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.

**Volumen de compras:**

Mientras mayor sea el número de compras del cliente, mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.

**Diferenciación:**

Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.

**Información acerca del proveedor:**

Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.

**5- Rivalidad entre competidores existentes**

Se dice que ésta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si se quiere sobrevivir en el mercado, hay que diferenciarse del resto y posicionarse sólidamente

Por todo lo anterior dicho por Villabos (2012), recuperado del libro Estrategia Competitiva de Michael Porter (1980); se concluye que las cinco fuerzas citadas anteriormente, son parte de una organización y se debe tener la estrategia idónea para controlarlas y sacar provecho de ello, lo que ayudará a lograr éxito en el mercado y aceptación de todas las partes involucradas

## Diagnóstico interno

Gracias al Diagnóstico interno se pueden determinar las fortalezas y debilidades de una empresa y hay dos factores claves en los que se divide el diagnóstico como lo son: cultura y clima organizacional.

De acuerdo con García (2009), el clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización; mientras que Ouchi (1992) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía. Por su parte Zapata (2000) lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional.

Por lo que tanto la cultura y clima en una organización son de indispensable análisis para la toma de decisiones y bien de una empresa. Según Fred (2013) la evaluación del entorno interno es un “medio o foro para mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización.”

Mediante una auditoría interna, se identifica la cultura organizacional de una empresa, la cual se define como “un patrón de comportamiento desarrollado por la organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir.” (Fred, 2013).

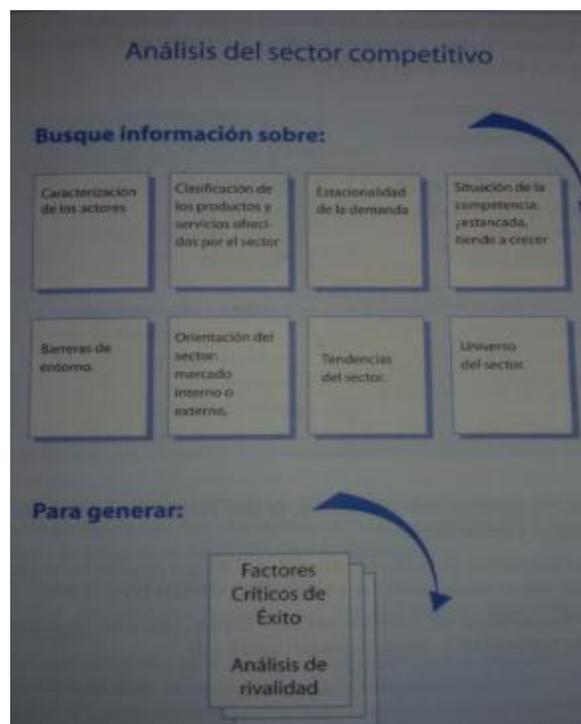
## Sector competitivo:

Leiva (2012), identifica tres sectores para las empresas debidamente constituidas, donde destacan el comercial, industrial y servicios.

También indica que se debe conocer el sector al que pertenece la empresa, para hacer una caracterización de ese y se analicen las cinco fuerzas de Porter explicadas en el diagnóstico externo, esto también aportará a determinar las oportunidades y amenazas para la empresa.

El siguiente cuadro muestra los elementos a considerar para un análisis del sector competitivo.

*Figura 1: Análisis del Sector competitivo*



Fuente: Cuadro 2, Libro Los emprendedores y la Creación de Empresas (Leiva, 2012).

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).**

Éstos son un aspecto interno de la organización, normalmente son controlables e indispensables para que los objetivos de la empresa se cumplan, y representan todo lo que no puede fallar. Dependen directamente de la misión de la empresa (Guillén, 2015).

A su vez Leiva (2012), predice que son las áreas claves en dónde las cosas deben caminar muy bien para que su empresa se desarrolle. Los FCE son aquellas características, condiciones o variables que, al ser debidamente manejadas, pueden tener un impacto significativo en el éxito de una empresa (Leiva, 2012).

Con ello queda claro que los FCE son aspectos primordiales en una empresa que deben caminar de manera perfecta y si no es así, se deben corregir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación se exponen ciertos modelos o herramientas que forman parte de los FCE.

### **Las Siete eses (7-S)**

Con base a Josemannueller (2013) muestra un modelo de las 7-S propuesto por McKinsey desarrollado a principios de los 80 por Tom Peters y Robert Waterman (autores del libro: En Busca de La Excelencia), junto a Anthony Athos y Richard Pascale, todos ellos, vinculados a McKinsey o Harvard University. El artículo donde originalmente aparecieron estas ideas fue titulado: "Structure is not organization" y publicado en la revista Business Horizons.

Éste modelo surgió después de analizar a las empresas más exitosas de la época en EUA y Japón, y básicamente identifica siete áreas a ser alineadas que inciden directamente en el desempeño empresarial. En inglés estas siete áreas comienzan con la letra "S" y de ahí el nombre de las 7 S.

Las áreas que conforman éste modelo establecido por Peters y Waterman (80's) son:

**(Strategic) Estrategia:** La empresa debe contar con una buena estrategia que indique el camino a seguir de acuerdo al entorno y a los recursos con que se cuentan.

**(Structure) Estructura:** Es el organigrama de la empresa y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en él se detallan.

**(System) Sistemas:** Se refiere a los procesos internos, formales o informales, que se realizan para desarrollar la estrategia (ejemplo: sistemas de información, procesos productivos, presupuestos, controles).

**(Staff) Personal:** Las empresas están conformadas por personas que son las que realmente ejecutan los procesos.

**(Skills) Habilidades:** Son las habilidades distintivas que se logran en la empresa, lo que se hace mejor.

**(Style) Estilo:** Se refiere a cultura y en especial, a la forma cómo se comporta el tren gerencial; su manera de liderar y dar el ejemplo.

**(Shared Values) Valores Compartidos:** Son el centro de toda la acción de la empresa. La estrategia debe ir a favor de los valores de la empresa y los colaboradores.

## Análisis FODA

Con la ayuda de la página de internet [www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com) anota que el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla

conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De éstas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al proyecto o empresa de otros de igual clase y deben utilizarse para el bien de la empresa.

**Oportunidades:** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

**Debilidades:** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Amenazas:** Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

## **MECA:**

Ésta herramienta se basa en el análisis FODA anteriormente citado para establecer planes y estrategias que permitan:

- Mantener las fortalezas
- Explotar las oportunidades
- Corregir las debilidades y;
- Afrontar las amenazas.

## ***DIRECCIONALIDAD***

Con base a Leiva (2012), ésta se compone de cuatro elementos: Misión, Visión, Valores organizacionales y estrategia genérica básica. Los cuáles se exponen a continuación.

### **Misión:**

La misión es una declaración de principios, la razón que justifica la existencia de la empresa. Forma parte de su cultura, su sistema de valores y creencias. ¿Para qué existe la empresa? (Leiva, 2012).

### **Visión:**

La visión define y describe la situación futura que desea tener. ¿Cómo quiere ser la empresa en unos años? (Leiva, 2012).

### **Valores organizacionales:**

Son el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo, ya sea una empresa o una institución. Para que los valores organizacionales sean efectivos, los miembros del grupo deben ejercerlos por convicción propia y no por imposición, es decir, cada individuo tiene que estar convencido de que actuar bajo ciertas normas de conducta que le serán de beneficio a él y al grupo (NTN México, 2011).

## ***ESTRATEGIAS GENÉRICA BÁSICA:***

Porter (1982) predice que la estrategia debe perseguir crear ventajas competitivas y vio en la obtención de una ventaja competitiva duradera la clave del éxito en el mercado. Es esa ventaja la que permite conseguir unas rentabilidades mejores a través de una posición favorable en su sector. Para lograrla, distinguió tres tipos de estrategias genéricas:

**El liderazgo en costos:** intenta obtener una posición segura consiguiendo unos costos bajos que protejan la posición de la empresa.

**La diferenciación:** intenta ofrecer productos diferenciados.

**El enfoque:** intenta ofrecer un producto a la vez diferenciado y de bajo costo al concentrarse en un nicho.

Una vez definida la estrategia genérica, el emprendedor debe visualizar cómo convertirá los elementos de la direccionalidad, en realidades concretas mediante áreas básicas existentes para toda empresa, las cuáles son: mercadeo, producción técnica, finanzas y recursos humanos; que sin duda se deben organizar bien desde el inicio (Leiva, 2012).

### ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:***

La página de internet [www.eumed.net](http://www.eumed.net) brinda la siguiente definición: “un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que se desea estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que se valora decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que se necesitan alcanzar para conquistar la posición deseada.

### ***MODELO DE NEGOCIOS:***

Drucker (1984) fue el primero en hablar del tema proponiendo que “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”. Propone un modelo que responda a quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica ¿cómo se puede aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado?

Mientras que Ricart, (2009) menciona que un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

Así se concluye que un modelo de negocio es una representación de cómo opera el negocio; en sí su logística, una herramienta que describe la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero.

### ***PLAN DE MERCADEO.***

Se dice que el mercadeo es la administración de relaciones redituables con el cliente, asimismo la meta del mercadeo es atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Armstrong & Kotler, 2012).

Para realizar un plan de mercadeo se debe tomar en cuenta el tipo de investigación a ejecutar ya que ésta se clasifica en dos que se conceptualizan de la siguiente manera.

**Investigación básica:** La cuál busca extender los límites del conocimiento, en relación con algún aspecto del sistema de mercadeo y se realiza de una manera pausada y completa.

**Investigación aplicada:** Los resultados de ésta investigación o estudio, tienen como objetivo brindarle y facilitarle la ayuda e información necesaria a los gerentes para que tomen mejores decisiones. Estos estudios, están dirigidos hacia situaciones específicas de la organización y determinarlos por los requisitos del proceso de toma de decisiones, para tener una referencia acerca del problema o situación en mención y la exactitud de la investigación está de acuerdo con las necesidades de información que tenga la persona que toma la decisión.

## **MERCADO META:**

Kotler y Armstrong, en su libro "Fundamentos de Marketing", definen mercado meta como "un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir."

Mientras Philip Kotler, en su libro "Dirección de Mercadotecnia", lo define como "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar".

Con los conceptos anteriores, se puede definir el mercado meta como un segmento de mercado, en el que la empresa decide trabajar y dirigir hacia él su marketing, con el fin de generar un beneficio para la empresa.

## **Desarrollo de Marca.**

Cuando un producto se vende sin marca, es una simple mercancía y; por tanto, el precio es lo único que cuenta (Leiva, 2012). Por lo que queda claro que es necesario que el bien o servicio vendido vaya de la mano con una marca que genere confianza y mayor apego con el cliente.

Leiva (2012) en su página 71 explica las cualidades deseables que debe llevar un nombre de marca para que tenga éxito.

## **MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Aparte de los conocimientos adquiridos, es necesario utilizar fuentes como la American Marketing Association y su diccionario para definir la mezcla de mercadotecnia como el conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

También podemos decir, que es comúnmente conocida con el famoso término tradicional de mercadeo; las cuatro P's (Precio, Plaza, Promoción y

Producto) las cuáles gracias al libro: Fundamentos de Marketing en su Sexta Edición de Philip Kotler y Gary Armstrong, se explican de la siguiente manera:

### **Producto:**

Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

### **Precio:**

Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

### **Plaza o canales de distribución:**

Incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

### **Promoción:**

Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

## ***TIPOS DE MERCADOS***

### **Competencia Perfecta**

Mercado competitivo donde intervienen muchos compradores y vendedores, así como los productos que ofrecen los vendedores son idénticos y no hay barreras de entrada y salida. Las empresas que incursionan en este tipo de mercado se caracterizan por intentar en la maximizar su utilidad en su estado de resultados (diferencia entre ingresos y gastos).

## Competencia monopolística

Según la American Marketing Association, éste tipo de mercado es: una situación del mercado donde muchos vendedores, cada uno con una cuota de mercado relativamente pequeña y con productos levemente diferenciados, compiten por el patrocinio del consumidor. Una situación del mercado donde compiten muchos vendedores, con un enfoque alejado del precio, que es lo que normalmente se da.

La mejor definición para éste tipo de mercado, la han dado Kotler y Arsmtrong, indicando que un mercado de competencia monopolística se compone de muchos compradores y vendedores que negocian sobre un abanico de precios, y no con un solo precio de mercado. Esta variedad de precios tiene lugar porque los productores pueden diferenciar sus ofertas a los consumidores. Se pueden introducir variaciones en la calidad, las prestaciones o el estilo del producto, o se pueden cambiar los servicios adicionales. Los consumidores perciben diferentes productos y por eso, pagarán diferentes precios por ellos. Los productores intentan diferenciar sus ofertas para los diferentes segmentos del mercado y para ello, además del precio, utilizan otras herramientas tales como la publicidad, la marca y la venta personal.

## Oligopolio

Es una forma de mercado donde está dominado por una pequeña cantidad de productores u oferentes; a causa de esto, toda decisión que tome la empresa va influir en la industria, y también estas mismas se ven influenciadas por las acciones de las otras empresas. Al contrario de la competencia perfecta; éste tipo de mercado tiene barreras de entrada, las actuales empresas del oligopolio obtienen grandes beneficios a largo plazo y el producto puede estar o no diferenciado.

## **Monopolio**

Es el tipo de competencia que se caracteriza porque existe un único productor u oferente respecto a algún producto y/o servicio, dándole al mismo un gran poder y una posición privilegiada en el mercado.

## ***INVESTIGACIÓN DE MERCADOS***

Según Zikmund (2009), una investigación de mercados es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing.

Por otro lado, Philip Kotler expone a la investigación como el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos que se requieren a una determinada situación de marketing que una compañía enfrenta.

Por último y para aclarar aún más el concepto, según el Programa de Capacitación y de Modernización Empresarial del gobierno mexicano, una investigación de mercados es un método que permite recopilar datos, de cualquier aspecto, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Le ayudan al comerciante o empresario para hacer una adecuada toma de decisiones y lograr la satisfacción de sus clientes.

### **Etapas del estudio de mercado**

Una investigación de mercados consta de seis etapas, las cuales se exponen a continuación.

- 1- Definición de los objetivos de la investigación.
- 2- Planeación del diseño de investigación.
- 3- Planeación de la muestra.
- 4- Recolección de datos.

5- Procesamiento y análisis de datos.

6- Formulación de conclusiones y preparación del informe.

## **Tamaño de mercado**

El mercado está formado por todos los consumidores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta (McGrawHill, 1992).

## **Demanda**

Actualmente existen muchas formas para definir la demanda, sin embargo autores como Philip Kotler en su libro “Dirección de Marketing” (2002), la definen como “el deseo que se tiene de un determinado producto que está respaldado por una capacidad de pago.”

Aunado a esto, hay otras definiciones por otros autores que explican el término de la demanda; en este caso Laura Fisher, lo define como “las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado”

## **Curva de demanda**

La curva de la demanda es la relación que existe entre la cantidad de bienes/servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar en relación al precio del mismo. La ley de la demanda determina que existe una relación inversa entre precio y la cantidad demanda de un producto.

Cabe destacar que la curva de la demanda también se ve afectada por otros factores como:

**a) Precio del propio bien.**

**b) Ingreso de los consumidores.**

**c) Precio de bienes relacionados:**

**Sustitutos:** son bienes/servicios que su demanda varía en el mismo sentido al precio de otro bien/servicio. Ejemplo: Si precio de la carne de res aumenta y aumenta la demanda de carne de pollo. Ambos bienes son sustitutos en su consumo.

**Complementarios:** cuando la demanda de un bien/servicio varía inversamente al precio de otro bien/servicio. Ejemplo: Si precio de vehículos disminuye y aumenta demanda de gasolina. Ambos bienes son complementarios en su consumo.

**d) Gustos y preferencias de consumidores.**

Es importante mencionar que un desplazamiento de la curva de la demanda hacia la izquierda significa una disminución y un desplazamiento hacia la derecha refleja un incremento en la demanda

## Competencia

Es la condición que prevalece en un mercado según el cual la búsqueda y consecución de beneficios de cada empresa se hace a expensas de los beneficios de otra u otras. (McGrawHill, 1965). En esta definición el término de empresas hace referencia a los competidores actuales y potenciales de un mercado en específico.

Existe otra definición de competencia dada por un diccionario de economía, el cual dice que “es una situación en la que existe un indeterminado número de compradores y vendedores, que intentan maximizar su beneficio o satisfacción, y

en la que los precios están determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y demanda.

Analizando ambos términos dados, se puede concluir que competencia es la situación que está compuesta por un grupo de empresas que aspiran satisfacer a un mercado, segmento o nicho de clientes con necesidades y deseos específicos; siempre y cuando buscando la rentabilidad, y beneficio propio.

## **Consumidor**

Según el INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual), considera que consumidores son personas naturales o jurídicas que utilizan o disfrutan como destinatarios finales productos o servicios en beneficio propio, actuando en una esfera ajena a su actividad profesional o empresarial. Así, en este primer nivel de análisis, no será considerado consumidor a quienes adquieran un producto o servicio que se encuentre destinado al desarrollo de actividades que incidan directamente en el desarrollo o dirección de las actividades empresariales del adquirente.

## **Cliente**

La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que la empresa puede satisfacer" (McGrawHill, 2007).

Y según conocimientos el término cliente se conceptualiza como la persona física o jurídica que con base a su poder de adquisición, compra productos y/o servicios para satisfacer necesidades.

## **Segmentación de mercados**

Inicialmente es importante aclarar que el mercado está compuesto por personas físicas y empresas heterogéneas y existen factores que de alguna forma

pueden facilitar y ayudar a agrupar los diferentes tipos de clientes, donde las posibles características que se pueden investigar y evaluar son:

**a) Cuando son personas físicas:**

- Ubicación geográfica del cliente.
- Nivel socioeconómico.
- Género.
- Estilo de vida.
- Personalidad.
- Capacidad de compra.
- Ocupación.

**b) Cuando son organizaciones:**

- Tipo de empresa.
- Sector al que pertenece.
- Tamaño.
- Actividad a la que se dedica.
- Políticas de compra.
- Ubicación de la empresa y mercado atendido

## **PLAN TÉCNICO**

El estudio técnico es aquel que presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. (Baca, 2010).

En el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico cumple la función de proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes. (Sapag, 2008). De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto. (Sapag, 2008).

El estudio técnico no se realiza en forma aislada de los demás estudios existentes. El estudio de mercado definirá ciertas variables relativas a características del producto, demanda proyectada a través del tiempo, estacionalidad en las ventas, abastecimiento de materias primas y sistemas de comercialización adecuados, entre otras materias, dicha información deberá tomarse en cuenta al seleccionar el proceso productivo. El estudio legal podrá señalar ciertas restricciones a la localización del proyecto que podrían de alguna manera condicionar el tipo de proceso productivo. El estudio financiero por otra parte, podrá ser determinante en la selección del proceso si en él se definiera la imposibilidad de obtener los recursos económicos suficientes para la adquisición de la tecnología más adecuada.

### **Proyección de ventas**

Más que todo por conocimientos adquiridos en los cursos de finanzas se entiende por proyección de ventas como una estimación o pronóstico de la demanda de un producto y/o servicio, tomando en consideración el contexto externo e interno y, el uso de supuestos racionales.

## Localización del proyecto:

La localización adecuada de la empresa que se crearía con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto obedecerá no sólo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e, incluso, de preferencias emocionales. (Sapag, 2008).

La localización determinará la tecnología disponible para el proyecto; sin embargo, “el estudio de la localización no será entonces una evaluación de factores tecnológicos. Su objetivo es más general que la ubicación por si misma; es elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles. Sin embargo, tampoco el problema es puramente económico. Los factores técnicos, legales, tributarios, sociales, etcétera, deben tomarse necesariamente en consideración...” (Sapag, 2008).

## Proceso Productivo

De acuerdo con Nassir & Reinaldo un proceso productivo se define como la forma en que un conjunto de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología, que incluye factores como: mano de obra, maquinaria, métodos, procedimientos de operación y otros.

Es importante mencionar que los distintos tipos de procesos productivos se clasifican en función al flujo productivo o al tipo de producto, en dónde este va tener un efecto sobre los flujos de caja del proyecto. Al final del análisis y evaluación del proceso de producción se va poder clasificar el producto dentro de un proceso en serie, por pedido o por proyecto.

### **Descripción del proceso productivo**

El proceso de producción es el procedimiento técnico que es utilizado en la empresa para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, aquí también se

identifica como sucede la transformación de una serie de insumos para convertirse luego en productos finales mediante una determinada línea de producción. Cabe destacar que es fundamental en este proceso, identificar cual es la tecnología adecuada para la producción.

**Determinación del tamaño óptimo de la planta:** Se refiere a la capacidad instalada del proyecto, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica. (Baca, 2010).

**Ingeniería del proyecto:** El estudio de ingeniería del proyecto debe llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado (Sapag, 2008).

Para cumplir este alcance, es necesario, evaluar los diferentes costos asociados a la actividad productiva, siendo estos proyectados a lo largo del tiempo; no obstante también es importante determinar los ingresos que tendrá el proyecto.

**Organización de la estructura humana y jurídica:** Una vez que el investigador haya hecho la elección más conveniente sobre la estructura de organización inicial, procederá a elaborar un organigrama de jerarquización vertical simple, para mostrar cómo quedarán, a su juicio, los puestos y jerarquías dentro de la empresa. Además la empresa, en caso de no estar constituida legalmente, deberá conformarse de acuerdo al interés de los socios, respetando el marco legal vigente en sus diferentes índoles: fiscal, sanitario, civil, ambiental, social, laboral y municipal. (Baca, 2010).

**Tamaño del producto:** La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las

inversiones y los costos que se calculen, y por tanto sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. (Sapag, 2008)

**Materia Prima:** Ésta se define como “todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto, en otras palabras, es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final”. (Gerencie, 2013)

El proceso productivo y la tecnología seleccionada para su desarrollo van a influir directamente sobre el nivel de inversión, los costos e ingresos del proyecto. En esta sección cabe destacar la posibilidad de obtener equipos o maquinaria a través de un arrendamiento y no mediante una compra, en este caso influirá en la parte de costos y no como una inversión.

En esta sección es esencial identificar quien va ser el proveedor de materia prima de la empresa, para posteriormente hacer las respectivas cotizaciones que serán evaluadas para la realización de las compras.

**Compras:** El término de compras es comúnmente conocido por muchos autores como la acción de adquirir un bien y/o servicio a cambio de un precio establecido. Cabe mencionar que, el acto de comprar es una de las actividades humanas más antiguas, donde en sus inicios fue utilizado como el medio para alimentarse o enriquecerse.

## ***PLAN ORGANIZACIONAL***

Busca determinar la capacidad operativa de la organización dueña del proyecto con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento.

El activo más valioso de toda empresa es el talento humano. Según Chiavenato (2009), un talento es un tipo especial de persona, y no todas las personas son un talento, pues para serlo debe poseerse algún diferencial competitivo que sea valorado. A partir de lo anterior, puede definirse la Administración de Recursos Humanos (ARH) como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009).

Específicamente, el objetivo del estudio organizacional es determinar la Estructura Organizacional Administrativa óptima y los planes de trabajo administrativos con la cual operara el proyecto una vez este se ponga en funcionamiento. Del estudio anterior se deben determinar los requerimientos de recursos humanos, de locación, mobiliario, equipos, tecnología y financieros para atender los procesos operativos y administrativos.

### **Estructura Organizacional**

Mediante el estudio de técnicas, herramientas y métodos analíticos de administración se pueden dirigir los recursos de una empresa para obtener una administración eficiente y eficaz.

Existen cuatro tipos de estructuras organizacionales:

- Formal.
- Informal.
- Jerárquicas o Funcionales.

## **Estructura Formal**

La organización formal es aquella que está organizada por normas, estructuras y procedimientos para ordenar una organización, el trabajo se delega a cada individuo de la organización para el logro de los objetivos definidos y el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, facilita la coordinación de diversas actividades mediante la designación de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas, en fin suelen ser entendidas como un sistema de actividades coordinadas y controladas que surgen cuando el trabajo se encuentra en redes complejas de relaciones humanas.

## **Estructura Informal**

La organización informal es aquella que realiza un conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través de la cual se hace el trabajo, se compone de un conjunto dinámico de relaciones, redes sociales, comunidades de interés común y representa la fuente de motivación emocional. A diferencia de la organización formal, la informal se desarrolla orgánicamente y de manera espontánea como respuesta al cambio en el clima organizacional, las condiciones sociales de trabajo y la compleja dinámica social entre los colaboradores de la empresa. Además es flexible, importante para la motivación y es de mucha utilidad cuando las situaciones cambian rápidamente o no se entienden completamente.

## **Estructura Funcional**

Consiste al igual que la organizacional en una representación gráfica de las relaciones y niveles jerárquicos junto con los demás aspectos mencionados, con la diferencia de que esta estructura se muestra por unidades administrativas específicamente, el trabajo se divide y se agrupa por las principales actividades o funciones dentro cada departamento, dirección, sección, unidad, y demás unidades.

## Manual de puestos y manual de procedimientos

Existen una serie de manuales que las empresas crean en sus organizaciones con el propósito de dar una orden y un control dentro de la misma, a fin de cumplir con los objetivos de la organización y de sus colaboradores.

El manual de puestos consiste en una herramienta que describe las responsabilidades, requerimientos, funciones, objetivos y el perfil que deben tener los ocupantes de cada puesto. Se aplica a todo el personal de la organización, ya sea por contratación permanente o temporal e independientemente del cargo dentro de la estructura funcional.

El objetivo principal de la creación de un manual de puestos es brindar una base con la cual se puedan diseñar las políticas de recursos humanos, la política salarial de la empresa y la mayoría de las actividades de los colaboradores, de la misma manera dicho manual trata de cumplir con una serie de objetivos secundarios tales como servir de base para el reclutamiento y selección del personal, en caso de que se dé alguna ausencia de personal, el manual sirve como guía para no alterar el funcionamiento normal de la empresa, les sirve a los líderes con respecto al equipo que tienen a cargo para evitar malentendidos, de igual manera es una guía para que los colaboradores sepan qué funciones deben cumplir, sus obligaciones, responsabilidades y resultados que se espera que logren.

También permite el ahorro de costos, tiempo y recursos humanos debido a que evita el recargo de tareas y procedimientos en una unidad administrativa o puesto a desempeñar, además a la hora de buscar candidatos para los puestos este manual.

## Organigrama

Dentro de una organización siempre existe la necesidad de que se tenga un organigrama, entendido este como una representación gráfica que explica la

división del trabajo en áreas específicas, establece relaciones entre puestos o unidades administrativas y que al igual que la estructura organizacional muestra agrupaciones, líneas de autoridad, supervisiones, asesorías, canales formales de comunicación, entre otros aspectos.

### ***PLAN LEGAL***

Junto con el plan organizacional, deben ir ciertos conceptos relacionados al tema legal, ya que es de gran importancia e influye en los procedimientos de la organización y por lo tanto en la toma de decisiones

Fernández (2010) afirma que se debe de tener en cuenta todas las regulaciones de tipo legal que podrían llegar a afectar el desarrollo del proyecto, por ejemplo: la ubicación es uno de los factores que podrían afectar debido a que las municipalidades locales regulan algunos aspectos o bien las regulaciones estipuladas por las entidades nacionales responsables del desarrollo urbano. Las patentes, licencias y diversos tipos de estudio podrían afectar la etapa de operación del proyecto.

Por supuesto los aspectos tributarios son el efecto más influyente de los factores legales ya que existen disposiciones que afectan a los proyectos de formas distintas. Por ejemplo: otorgamiento de patentes y permisos, tasas de impuestos o la constitución de la organización. (Sapag, 2008)

### ***PLAN FINANCIERO***

En el estudio financiero está integrado por elementos informativos y cuantitativos que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de la operaciones necesarias para que un empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo.

Éste estudio es el que determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del negocio y su aceleración, este permite evaluar la

rentabilidad del negocio y visualizar su futuro económico y recuperación de sus proyectos en el tiempo.

Se debe entender que el estudio financiero necesita de los estudios anteriormente citados.

Para medir la rentabilidad de un proyecto se utilizan fundamentalmente dos indicadores. Uno de ellos es el Valor Actual Neto (VAN). Este consiste en la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual (Sapag, 2008). Para que un proyecto sea rentable desde el punto de vista del VAN, este debe ser igual o mayor que 0.

Otro de los indicadores que se utilizan es la Tasa Interna de Retorno o TIR. Sapag (2008), cita a Bierman y Smidt quienes mencionan que TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para la inversión se toman prestados y el préstamo se pagará con las entradas de efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. Si el resulta de la TIR es mayor que el costo de capital entonces es conveniente realizar el proyecto; si por el contrario es menor entonces no se debe de desarrollar el proyecto.

Por otro lado, el costo de capital es el costo de financiamiento de una compañía y es la tasa mínima de rendimiento que debe ganar un proyecto para incrementar el valor de la empresa (Gitman, 2012).

Existen diferentes tipos de costo de capital ( $k$ ) como lo son: el costo de capital de la deuda a largo plazo, el costo de capital de la emisión de acciones preferentes o comunes, y el costo de capital del financiamiento con utilidades retenidas; entre otros. Una empresa puede tener diferentes fuentes de financiamiento y cada una con su costo respectivo, es por ello que se debe de obtener un costo de capital promedio en el que se tomen en cuenta cada uno de los costos de financiamiento.

Otro concepto que es importante definir es el de riesgo. Según Gitman (2012) el riesgo es cuánta incertidumbre se tiene con respecto al retorno que puede tener una inversión, o la variación en los rendimientos de un activo. El mismo Gitman (2012) menciona que la evaluación del riesgo se puede hacer por medio de un análisis de sensibilidad o por medio de una distribución de probabilidad.

Un proyecto se puede financiar con fuentes interna o con fuentes externas. Dentro de las fuentes internas, las cuales son las que se presentan cuando se financia con dinero de la empresa, están la emisión de acciones comunes o preferentes y los bonos. Por otro lado las fuentes externas, cuando se obtiene dinero de entidades externas a la empresa, se encuentran leasing, créditos bancarios o un inversionista independiente.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En éste apartado se mostrarán los métodos utilizados para la investigación respectiva al proyecto que se quiere emprender. Se abarcan temas como: el tipo, técnicas de investigación utilizadas, fuentes, sujetos de información, procesamiento y el análisis de la misma.

### ***ESTRATEGIA EMPRESARIAL***

Con respecto al plan estratégico; la metodología que se utilizó fue la siguiente: Un trabajo de campo con investigación exploratoria que recolectó datos importantes para el estudio de las siguientes variables: Macro y micro entorno, 7's, FODA, Factores críticos de éxito, modelo de negocios, Mapa y Objetivos estratégicos, entre otros. Al elaborar éste plan se necesitaron sesiones con los interesados para identificar que querían de su empresa; ¿Cómo se ven y cuál es su norte?, ¿A qué aspiran?, ¿Qué los caracteriza?, y también muy importante se realizó la inspección interna y externa del ambiente en que está inmerso el negocio. Las fuentes de información en éste estudio; sin duda fueron confiables y objetivas, teniendo acercamiento a expertos que colaboraron a la elaboración de un plan estratégico ideal para ABARCASA LLC.

### ***MERCADEO***

Se tuvo un enfoque de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo); ya que el proyecto necesita de datos numéricos y financieros de la producción y venta de café. Gracias a esos datos se logró proyectar la demanda y oferta del producto a proveer por la familia Abarca y también se decidió parte de la mezcla de mercadeo. Además se utilizó también el enfoque cualitativo por el tipo de investigación a realizar ya que hay aporte de expertos para emitir una opinión.

Con respecto a la investigación; se hizo exploratoria, ya que no habían estudios previos que pudieran dar una respuesta al problema planteado y éste tipo de investigación fue la manera más viable de acercarse al tema a tratar.

También se utilizó la investigación descriptiva ya que hay un problema a solucionar y posibles hipótesis, pero no hay más allá.

Siguiendo con las fuentes de información, se consultaron libros con textos relacionados a Dirección de empresas, Plan de Negocios, legislación costarricense, mercadotecnia, administración financiera y también se investigó sobre familias que hayan tenido ya ésta experiencia, por lo que se utilizarán fuentes primarias.

Dentro de los sujetos se tuvo la ventaja de tener contacto constante y entrevistas con los miembros de la familia y dueños de la idea planteada.

Otro aspecto importante dentro de la metodología fueron las técnicas a utilizar como lo fue el cuestionario, donde se aplicó a aquellas instituciones que ABARCASA quiere como clientes, que también se aplicó a los clientes actuales para validar su percepción sobre la empresa, así como una entrevista no estructurada para los miembros de la familia Abarca sobre la producción y venta del café

Se realizó un sondeo de mercado para definir los futuros compradores ya sean nacionales o extranjeros. Teniendo como unidad estadística a los beneficios o compradores de café en grano de la zona de los Santos, con recibidores accesibles para la empresa entre los meses Noviembre 2016 y febrero 2017; siendo también la unidad muestral.

Con respecto al tipo de muestreo, se tuvo un experto que brindó una recomendación y así realizar un muestreo por conveniencia, sabiendo que sería una muestra no probabilística.

Para seleccionar la muestra de las personas a las que se les aplicará el cuestionario. Se contó con una población que fueron las marcas beneficiadoras presentes en el distrito de San Isidro de León Cortés durante la época de recolección de café, ya sean locales (cooperativas) o capital extranjero. Teniendo

como unidad estadística a la marca beneficiadora que compra café café con recibidores en San Isidro de León Cortés, entre los meses Noviembre 2016 y Marzo 2017; siendo también la unidad muestral.

Con respecto al tipo de muestreo, se cree que lo mejor es tener un experto que brinde una recomendación y así realizar un muestreo por conveniencia, sabiendo que sería una muestra no probabilística. Con el fin de seleccionar y aplicar al menos 5 encuestas, que en realidad son todas las firmas beneficiadoras que tienen un recibidor en San Isidro de León Cortés.

Para finalizar la parte metodológica a realizar se procesaron los datos de las encuestas aplicadas, primeramente se revisó que no existieran errores en las mismas y así mostrar los resultados de la investigación.

### ***ESTUDIO TÉCNICO***

Siguiendo con lo que se aplicó en la parte técnica también fue necesario recolectar información que llevara a saber sobre proveedores, ubicación y tamaño del negocio más los costos e inversiones de lo antes dicho para dictaminar todos los gastos que conlleva el proceso productivo del negocio en mención.

Se requería identificar las características y precio unitario de todos los rubros como materia prima, mano de obra, equipo y maquinaria, etc.; y por esto que se tuvo contacto con los proveedores relacionados de la zona para obtener lo mencionado y ello se realizó mediante llamadas telefónicas, solicitud de proformas mediante correo electrónico y también visitas presenciales a los principales comercios.

El tipo de investigación utilizada para el marco metodológico del estudio técnico fue con modalidad de campo, dónde se llevó a cabo la recolección de datos esenciales respecto a:

- Proveedores de materia prima.
- Proveedores de equipo y maquinaria.
- Localización y tamaño del negocio.
- Descripción de obras físicas.
- Determinación de costos e inversiones del estudio técnico.

Esto con el fin de determinar los costos que se encuentran inmersos con base a los requerimientos productivos del proyecto a evaluar.

La información y precio de cada uno de los rubros mencionados anteriormente se obtuvo a través un contacto con proveedores (materia prima, equipo y maquinaria),

Cabe destacar que las técnicas utilizadas en el estudio técnico para la recolección de datos fueron:

- Llamadas telefónicas.
- Visitas personales

### ***ESTUDIO ORGANIZACIONAL***

En éste apartado, se hizo uso de lo aprendido en varios cursos junto con libros referentes y la opinión experta de la profesora tutora para definir el formato de estructura organizacional idóneo que requiere ABARCASA LLC para operar. En relación al Manual de Procedimientos y demás; se tuvieron sesiones con Don Ulises Abarca, dueño e interesado con el fin de indagar cuales son los procedimientos y puestos más importantes para el negocio. Para ello se tomaron las bases y conocimientos adquiridos de los cursos de Comportamiento Organizacional, Recursos Humanos y Análisis Administrativo.

A nivel legal se tuvo contacto con abogados, contador, agentes del INS para obtener la información necesaria e ir concretando los requisitos para la formalización de la empresa.

### ***PLAN FINANCIERO***

Para éste estudio se necesitó información primordial obtenida de los resultados de los estudios anteriormente expuestos, esto con el fin de componer un resumen de datos y poder construir los flujos netos de efectivo que son los que indican el nivel de rentabilidad del proyecto.

Luego se valoró y estudió los datos recopilados a través de indicadores de rentabilidad que colaboren a validar si el negocio es rentable o no. Complementado a esto, para que dicho estudio sea más completo, los datos anteriores se destinaron a un análisis de sensibilidad y riesgo, para dictaminar si el negocio requiere cambios en algunas de sus componentes financieros.

Debido a que dentro de los objetivos de ABARCASA, está expandirse y adquirir más terrenos sembrados de café; fue necesario visitar y contactar a las diferentes financieras de la zona; principalmente con las que cuenten con fondos de banca para el desarrollo, crédito implementado para emprendimientos; también validar cual entidad dará mayor beneficios por el manejo de efectivo de la empresa.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA PLAN DE NEGOCIOS

### *RESUMEN EJECUTIVO*

El estudiante Juan Pablo Abarca Solano durante la carrera de Administración de Empresas en el Tecnológico de Costa Rica ha desarrollado un conocimiento integral sobre el funcionamiento de una organización, donde su objetivo principal al ampliar su conocimiento ha sido ponerlo en práctica mediante la implementación de proyectos, ayudando a cumplir con su meta profesional y educativa junto con la de la Universidad, que claramente es formar profesionales talentosos que demuestren sus preparación cuando son colocados en el mercado laboral. Por tal motivo, a través del trabajo final de graduación, busca aplicar el conocimiento adquirido durante la carrera ayudando a su familia a crear una nueva empresa o sociedad.

La familia Abarca Solano es residente de la Zona de los Santos y liderada por Ulises Abarca Ureña, la cual vive del negocio cafetalero; sin embargo, desea expandirse y diversificarse y andan en busca de asesoría para tomar las mejores decisiones, por lo que mediante éste proyecto se desea saber la rentabilidad del negocio cafetalero y así tomar las medidas correctas para mejorar o bien formalizar el funcionamiento de una sociedad o empresa familiar como tal.

Al inicio del plan se muestra la estrategia empresarial, posteriormente un sondeo de mercado en unión con la mezcla de mercadotecnia que se propone para los productos y servicios de ABARCASA LLC. De la mano va un estudio técnico en el que se cuantifica si hubiese el monto de la inversión así como los costos de operación correspondientes.

Luego, en el estudio organizacional de ABARCASA LLC, se profundiza en el diseño de una estructura estratégica, de puestos y procedimientos que se adecúe a las operaciones de la organización, además, se detallan las proformas,

selección y costos anuales de los materiales y servicios necesarios para que el negocio marche de la mejor manera.

En último lugar, pero no menos importante las proyecciones financieras que tratan de comprobar la factibilidad económica de la nueva organización, en cuanto al riesgo, la rentabilidad, sensibilidad y la liquidez generada por dicho proyecto.

La problemática a la cual se le desea brindar solución es a la poca información y conocimiento que tiene la familia involucrada acerca de los temas administrativos; es por ello, que realizar un análisis del tema, facilita la toma de decisiones para la misma, especialmente en miras de entrar a un mercado altamente competitivo en la zona.

## ***INFORMACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES:***

**Nombre:** Juan Pablo Abarca Solano      **Edad:** 24 años

**Correo Electrónico:** jp71192@hotmail.com      **Celular:** 8309 9592

**Lugar de Residencia:** San Isidro de León Cortés.

### **Educación**

#### **Tecnológico de Costa Rica.**

- En curso Último semestre de carrera Bachillerato en Administración de Empresas

#### **C.T.P. San Pablo de León Cortés e Instituto de Servicios Educativos**

- 2010 Técnico Medio en Secretariado Ejecutivo e Inglés Conversacional

### **Experiencia**

#### **Prisma Corredora de Seguros S.A| San José Costa Rica**

- Corredor de Seguros Independiente 01/09/2015 –Actualidad

#### **UPE Places| San José Costa Rica**

- Director Administrativo 03/11/2014 –13/08/2015

#### **BAC CREDOMATIC Network| San José Costa Rica**

- Asesor de Seguros y Oficial de Cobros 10/10/2010 – 10/10/2014

### **Aptitudes**

- Espíritu emprendedor y Estrategia empresarial
- Persona líder y proactivo

### **Aspectos importantes**

- Conocimiento de sistemas bancarios con cursos de Formación y capacitación.
- Experiencia en ventas y manejo de equipos.

**Nombre:** Ulises Abarca Ureña

**Edad:** 53 años

**Celular:** 8619 6038

**Lugar de Residencia:** San Isidro de León Cortés.

### **Educación**

#### **C.T.P. San Pablo de León Cortés**

- 1981 Bachiller en educación media y Técnico Medio en Diseño y Construcción de Muebles

### **Experiencia**

#### **Independiente**

- Caficultor 1987 –Actualidad

#### **Correos de Costa Rica**

- Mensajero en varias ocasiones cubriendo vacaciones

#### **Cooperativa de León Cortés**

- Vendedor en Suministros 1983

### **Aptitudes**

- Espíritu emprendedor
- Persona líder
- Proactivo

### **Aspectos importantes**

- Conocimiento de sistemas para producción de café
- Cursos de Formación y capacitación en café
- Más de 35 años de experiencia en café

## *ACTORES INVOLUCRADOS*

Para la identificación de los actores involucrados en éste proyecto, con el fin de que sea más sencillo y útil, es necesario saber a quién va dirigido éste proyecto y cómo se puede ver beneficiado o afectado con la ejecución del mismo; con el fin de tomar las mejores decisiones para la relación con éstos que se pueden llamar stakeholders.

En éste caso, parte de los interesados son los dueños de ABARCASA, sus trabajadores, sus clientes, las instituciones locales relacionadas, entre otros.

La familia Abarca Solano se estaría viendo beneficiada al tener su negocio en regla y orden, sus trabajadores también al tener más derechos que con los que contaban anteriormente, los clientes en éste caso las firmas beneficiadoras se verán favorecidos, pero a la vez podrían verse afectados por la alta competencia entre ellos mismos para la captación del café de la empresa ABARCASA y que procese y exporte su propio café. Aquí también entrarían los inversionistas interesados en establecer relaciones comerciales.

En cuanto a instituciones locales, nos encontramos a la municipalidad, que contará con impuestos de una sociedad más, también entes gubernamentales como hacienda. También los proveedores que faciliten las herramientas necesarias para la operación del negocio y sus alianzas comerciales; aquí irían las cooperativas de suministros.

En el plano financiero, se encuentran los bancos y cooperativas de ahorro de la zona, las cuáles serán las facilitadoras de crédito o bien las encargadas de manejar el capital de ABARCASA.

Al ser un negocio del sector primario, el Ministerio de Salud también es un actor, junto con el Ministerio de Trabajo. Y por último las personas cercanas a la ubicación con necesidad de empleo que puedan ser útiles para ABARCASA S.A.

## *NATURALEZA DEL PROYECTO*

Juan Pablo Abarca es un estudiante próximo a graduarse donde gracias a los conocimientos adquiridos, ha visto en el negocio de su papá Ulises Abarca un futuro estable y prometedor, por lo que al desarrollar su Trabajo Final de Graduación aprovecha la oportunidad para establecer una empresa formal de un negocio que ya existe pero sin orden alguno.

Y es que tanto a Ulises como a su hijo les encanta el café y todo su proceso de producción, por lo que se da la iniciativa de tener una organización en el mercado que produzca café y de ello versen beneficiados económicamente

La idea es empezar por formalizar la empresa y ya luego expandirse y diversificarse con las doctrinas emprendedoras de los interesados, también gracias a que hay factores claves que se esperan favorezcan a la ejecución del proyecto.

El objetivo principal de ABARCASA es ofrecer el café en grano en grandes cantidades y también de alta calidad a las firmas beneficiadoras, obteniendo un mejor precio que el convencional, esto se respalda con el trabajo que se hace en la asistencia de las fincas durante la época del invierno, para obtener un fruto de calidad y distribuyendo él mismo a los beneficios en la época de verano con la ayuda de trabajadores y recolectores de café más el conocimiento y trabajo de campo de los dueños.

Además se quiere aprovechar que la empresa se encuentra en una de las regiones cafetaleras con más auge en Costa Rica, generando con ello un valor agregado al negocio y también por ser un producto que forma parte de la canasta básica del costarricense y la cultura tica

ABARCASA busca aprovechar sus recursos y potenciarlos al máximo a través de una producción de grano de calidad que llame la atención del mercado meta, generando propuestas ambiciosas de sus clientes.

## CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

Para el siguiente capítulo se establecen los siguientes objetivos:

### **Objetivo General:**

Construir un plan estratégico que facilite la direccionalidad de la empresa ABARCASA LLC.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un análisis externo e interno para la empresa ABARCASA.
- Establecer una visión, misión y valores para la empresa ABARCASA.
- Identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa.
- Determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización.
- Preparar un análisis FODA y MECA mediante la información recolectada de la evaluación externa e interna.
- Elaborar el modelo de las 7's de la compañía.
- Establecer los factores críticos de la empresa.
- Diseñar y ajustar la herramienta del lienzo enfocado en el sector privado.
- Determinar el tipo de estrategia de Porter y otras estrategias, a utilizar por la empresa.
- Plantear los objetivos estratégicos de la empresa.

## *DIAGNÓSTICO EXTERNO*

Gracias a un estudio realizado sobre el entorno de la empresa ABARCASA, se recaba información para identificar las oportunidades y amenazas, donde el estudio se ve influido en algunas variables a exponer en seguida.

Sin duda, el café es parte de la identidad costarricense y por ello es relacionado al sector turismo y como buenos costarricenses el consumo del café es parte de la alimentación tica, esto basado en una investigación realizada por Unimer en julio del año 2013, donde publicó que el 84% de la población de Costa Rica es consumidora de café. Transformando esos datos a litros de café diarios consumidos serían 1 151 232, los cuales representan 4 796 799 tazas de café. El mismo estudio indica que el consumo per cápita de kilogramos de café consumido es de 4,24 kilogramos.

Se indica también que el consumo de café “fuera de casa” ocurre principalmente en casa de amigos/familiares (51%), trabajo (38%), y posteriormente en cafeterías o restaurantes (37%). Otros datos importantes son que el 75% de los consumidores toma la bebida entre el almuerzo y la cena.

Con respecto a temas legales, la Ley 2762 del ICAFE que trata sobre el régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, con ayuda de la página web del Icafe, el artículo 1, del capítulo 1 decreta que “se declara de interés público lo relativo a la producción, elaboración, mercadeo, calidad y prestigio del café de Costa Rica.”

El artículo 11 del capítulo 2, establece que “el productor deberá entregar el café en fruta madura a más tardar veinticuatro horas siguientes de su recolección, salvo imposibilidades basadas en razones de fuerza mayor.”

También se analizan las siguientes variables que son influyentes para la elaboración de la estrategia de ABARCASA.

### **Fuerzas económicas**

**Tasas de interés:** Las tasas de interés tienen un efecto directo en el desarrollo de una estrategia. Cuando las tasas de interés aumentan, los fondos necesarios para la implementación de la misma, se vuelven más costosos y por tanto, este se convierte en un factor crucial para el éxito de la estrategia. También

los créditos se vuelven más costosos y la demanda de productos decae por éste aspecto.

Según expresó El Financiero en una de sus noticias, las entidades financieras tienen una cartera de crédito que supera el billón de colones, destinado a préstamos para personas, pymes y el sector empresarial, durante este año. Con tasas de interés especiales dependiendo del tomador de la deuda

Esto, para ABARCASA, podría representar en un futuro, una oportunidad de crédito a tasas de interés especiales.

**Variación de precios e inflación:** Dos elementos económicos de gran importancia para lograr alcanzar un estable equilibrio en el manejo de las finanzas de la estrategia, por lo que es necesario establecer pautas para su administración. Una herramienta valiosa para el proceso de planeamiento de cualquier proyecto es el uso de presupuestos; que generalmente van ligados a los objetivos anuales de una estrategia; por lo que es de suma importancia considerar el efecto que la inflación tiene sobre los gastos e ingresos.

ABARCASA mientras da asistencia a sus plantaciones, tiende a estar comprando continuamente fertilizante y agroquímicos, donde en la época de verano recibe pagos por la venta de su producto y dado que la inflación es un factor que impacta directamente en los precios al consumidor y mercado, es de vital importancia tomar en cuenta el efecto inflacionario en la estrategia.

El informe de la inflación elaborado por el Banco Central de Costa Rica (2015, p. 14), señala que la desaceleración de la inflación, observada desde diciembre del año 2014, se explica por la caída de los precios internacionales de las materias primas, en particular el de los hidrocarburos, y la reducción de tarifas de algunos servicios públicos en el ámbito interno. El comportamiento de los agregados monetarios y crediticios, determinantes de la inflación en el mediano y largo plazo, fue congruente con el rango meta de inflación de entre 3,0% y 5,0%

para el lapso 2015-2016, por lo cual dichas variables no generaron presiones inflacionarias adicionales a la meta. En línea con lo anterior, las estimaciones de la brecha del producto sugieren que, en los próximos trimestres, el comportamiento de la demanda agregada no generará presiones adicionales sobre la inflación.

Con base a lo anterior citado, la inflación no resultaría amenaza para ABARCASA en el mantenimiento de sus fincas; si bien podría afectar a la hora de vender su producto.

**Tipo de cambio:** Éste puede sufrir variaciones por diferentes razones macroeconómicas; conocer cómo se comporta esta variable, ayudará a la empresa ABARCASA para obtener mayor certidumbre al momento de realizar sus negocios; dado que el precio del café internacionalmente se da en dólares; es importante brindar atención a ésta variable ya que de ella se deriva el precio final. Debido a esto a ABARCASA le conviene un tipo de cambio donde el dólar signifique más colones y así reflejar esto en sus estados financieros.

### **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

**Cambios climáticos adversos:** Datos publicados por el Programa de la ONU para el Medio Ambiente (PNUMA) explican que los fenómenos meteorológicos extremos o el aumento de la presión sobre los recursos naturales, están afectando los gastos de funcionamiento, la demanda de determinados productos, la disponibilidad de materias primas y la reputación de empresas.

El futuro del sector primario, y en este caso de ABARCASA dependerá cada vez más de la capacidad de adaptación de las organizaciones a constantes cambios climáticos y a la capacidad de acondicionar sus plantaciones a los efectos del cambio climático que no solo afecta a la empresa en su funcionamiento directo, sino también a sus clientes, considerando este factor como una amenaza presente en su entorno de operación.

## **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Tratados de libre comercio en Centroamérica: Actualmente, Costa Rica se encuentra con varios tratados de libre comercio con diferentes países, entre los cuales el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX) menciona los siguientes, “TLC Canadá, TLC China, TLC CARICOM, entre otras”(COMEX, s.f.).

Apoyo de instituciones gubernamentales para exportar: Actualmente, Costa Rica cuenta con una serie de instituciones gubernamentales que ofrecen un apoyo a las empresas que poseen la capacidad y desean exportar sus productos al mercado extranjero. Por lo tanto, Araya & Madrigal (2013), proveen información sobre estas instituciones en el documento de “INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DE COSTA RICA QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN”.

En dicho documento, se menciona esas entidades entre los cuales están PROCOMER, que según Araya & Madrigal, funciona del siguiente modo “Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones. • Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior para administrar los regímenes especiales de exportación. • Promover los intereses comerciales del país en el exterior y defenderlos” (Araya & Madrigal; pág 1).

Además, mencionan otra institución el cual es DIGEPYME, el cual su significado es “Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa”, el cual según los autores del documento, realizan varias funciones, entre las cuales se mencionan las siguientes, “fue creada en el año 2004 con el objetivo de formular políticas específicas de fomento, desarrollo y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica” ” (Araya & Madrigal; 2013).

En desenlace, las diferentes entidades públicas de Costa Rica, brindan un apoyo, a las empresas que poseen el deseo de exportar a mercados extranjeros, en el cual ofrecen una ayuda para el fortalecimiento de los procesos, políticas y desarrollo de las empresas, también de la participación de las entidades para

promover los intereses comerciales de las empresas en el exterior, entre otras. A la empresa en estudio esto le favorece en caso de expansión y desee exportar su café.

### **Fuerzas tecnológicas**

**Ventas por internet:** En la actualidad, no es un secreto el que los números muestran un continuo aumento de las compras por internet en relación con la disminución del consumo tradicional presencial en un negocio.

ABARCASA, ve una oportunidad en la evolución de su sistema de ventas, y dentro de sus planes a mediano y largo plazo, está contemplando la posibilidad de la adopción de las ventas por internet e incorporarse al sistema de e-commerce.

Son muchas las ventajas que podría representar el e-commerce para la empresa, entre ellas reducir costos, aumentar el alcance del público meta, aumentar el fortalecimiento de la marca, permitir un intercambio electrónico de datos, etc.

Estudios elaborados por el IAB Spain, demuestran que las ventas generadas por el comercio electrónico en el 2013 alcanzaron más de 9,000 millones de dólares. Esto, puede significar un aumento en las ventas y entradas de efectivo para la empresa.

**Evolución constante de tecnologías:** Actualmente, los países desarrollados se encuentran en la innovación de nuevas tecnologías, lo que deduce en una evolución constante de estas. Puesto que, hacen mejoras tanto de software como de hardware.

En la mejora de estos elementos permite influenciar en mejorar las máquinas existentes, pero no solo ese aspecto, sino que además de construir máquinas que permitan el desarrollo de una tarea con mayor eficiencia y eficacia.

La ventaja de ello es que ABARCASA al localizarse en un país sub-desarrollado podría tener la oportunidad de adquirir esta tecnología para mejorar su producción a menor costo, que le permite competir de manera eficaz y eficiente en su sector, permitiéndole ser aún más rentable.

En cuanto a ventas, producción y plagas basado en una publicación de la nación del 06 de abril de éste año; la cosecha nacional de café del periodo 2015-2016 revirtió tres años continuos de caídas y se incrementó en un 16%. La producción pasó de 1,89 millones de fanegas en fruta (corresponden a igual cantidad de sacos de 46 kilos en grano beneficiado), en el periodo 2014-2015, a 2,20 millones de fanegas en el lapso 2015-2016, según datos del Instituto del Café de Costa Rica (Icafé).

El volumen venía en baja desde el ciclo 2011-2012, cuando alcanzó 2,38 millones de fanegas. Entre ese y el periodo 2014-2015 se acumuló una disminución del 20%. Ronald Peters, director ejecutivo del Icafé, explicó que la caída de la producción de los últimos años se debe, en especial, al impacto del hongo de la roya. Ésta enfermedad atacó las plantaciones nacionales a finales del 2012 y afectó un 64% de los cafetales.

En noviembre del año pasado, en plena recolección de la cosecha, el Icafé había pronosticado un incremento del 6%, con lo cual, al menos, se revertía la tendencia a la baja. Sin embargo, el resultado final fue mejor de lo previsto, especialmente en Los Santos; región dónde está ubicada ABARCASA.

Peters estimó que una buena situación de las plantaciones en la zona de Los Santos (Dota, Tarrazú y León Cortes) permitirá que se mantenga, o incluso que suba, la producción para el ciclo 2016-2017. Resaltó que el cafetalero ya aprendió a convivir con la roya, pese a que eso significa más inversión y mayores costos. Como apoyo, el Instituto puso al servicio de los productores dos variedades nuevas de café, con mayor resistencia al ataque de la roya.

Guido Vargas, secretario general de la Unión Nacional de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios (Upanacional), dijo que varios factores podrían afectar próximas producciones. Uno de ellos es el régimen muy disperso de las lluvias. Otro, los bajos precios internacionales que afectan el ingreso percibido por los productores.

## **DIAGNÓSTICO INTERNO**

Un estudio del entorno de la empresa ABARCASA, permite identificar las fortalezas y debilidades de la misma. Este estudio toma en cuenta los aspectos:

### **Análisis de cultura de la empresa:**

La idea de éste análisis es que ABARCASA tenga una cultura que la distinga, identifique, oriente en su accionar y modos de ejecutar, siguiendo sus percepciones de la imagen que se tiene de ella como organización.

Por esa razón se estudia la cultura actual del negocio que va a llamarse ABARCASA; para diseñar su plan estratégico y es necesario conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo.

Algunas aseveraciones que se logran presentar en correspondencia a la importancia del conocimiento y estudio de la Cultura de ABARCASA por sus dueños y trabajadores pueden ser:

- Instaurar la necesidad de ser cada vez mejor como organización.
- Eliminar la resistencia al cambio.
- Lograr mayor control de los recursos y organización integral.
- Tomar en cuenta al recurso humano para éste diseño de estrategia empresarial.

Las actividades realizadas para éste diagnóstico fueron:

- Entrevistas preliminares a funcionarios y dirigentes de la organización.
- Observaciones generales al negocio en funcionamiento.
- Aplicación de técnicas de recopilación de información grupal como la lluvia de ideas, u otras con tales fines.
- Análisis de otras fuentes informativas disponibles.

Obteniendo los siguientes resultados:

**Conocimiento general de la Organización:** Actividad que realiza, ubicación geográfica, ventas, ubicación de fincas, salubridad, materiales, terrenos no utilizados, Ministerio, Organización Superior a la que pertenece, caracterización de los trabajadores, otros datos de interés.

### **Resultados del análisis de la Cultura Organizacional en ABARCASA**

Con visitas y entrevistas durante el diario vivir del negocio, una explicación del mismo y conversaciones con los trabajadores y dueño, se realizaron sesiones de trabajo en grupo donde se aplicaron diferentes técnicas que permitieron obtener la información requerida. La participación de los trabajadores en diferentes acciones del proceso influyó de forma positiva en los resultados.

A continuación, un detalle de los aspectos más relevantes de la cultura organizacional en ABARCASA

#### **Lo que el negocio aparenta:**

- Ordenado y privilegiado.
- Alto interés hacia el cuidado de sus plantaciones.

- Confiabilidad en su asistencia.
- Satisfacción con los proveedores.
- Emprendedora.

#### **Lo que la empresa hace.**

- Ámbito tranquilo pero desordenado.
- Centralizada.
- Estímulo a resultados económicos.
- Funciones no detalladas.
- Toma de decisiones en conjunto con los trabajadores.
- Objetivos indefinidos.
- No existe misión, ni estrategia.
- Sin valores establecidos.
- Alta comunicación y motivación de los trabajadores.

ABARCASA no cuenta con una misión, visión ni objetivos por lo que hay que definirlos, sin embargo se ve en los trabajadores su sentido de identidad hacia la empresa y conocimiento de la misma.

Existe el trabajo en equipo y hay compromiso por la realización de tareas; así como formación e inteligencia para el desarrollo de la iniciativa, la innovación, los buenos y nuevos proyectos, esto lo aprovechan sus dueños brindando autonomía y generando mayor grado de compromiso.

El análisis que se hace en este trabajo no se limita sólo a medir resultados cuantitativos a corto plazo. También trata de brindar información extra de variables adicionales a la gerencia y al recurso humano; por lo que en cuanto a recursos nos brinda la siguiente información:

### **Materiales**

- Los necesarios para trabajar.
- Bodegas en mal estado y desordenadas.
- Transporte para el traslado y cumplimiento de los servicios.

### **Humanos**

- Trabajadores motivados y con incentivos.
- Estabilidad laboral.

### **Recursos Financieros.**

La buena producción y excelente asistencia junto a un precio justo ayuda a generar los suficientes ingresos para una buena situación financiera.

- Autofinanciación (Punto importante).

En resumen, el resultado del Diagnóstico y análisis mediante las preguntas filtros, incluidas en los anexos, llevaron a la conclusión de que la efectividad empresarial en ABARCAS está bien; sin embargo hay mucho por mejorar.

Los resultados anteriores se tomaron como base para declarar la cultura deseada, incluyendo los siguientes elementos

## **Misión, Visión y Objetivos**

Luego de ser definida; hasta el último trabajador ha de conocer y compartir la Misión Visión y Objetivos de la empresa.

## **Sistema de Valores**

Son base de la Visión y han de estar declarados y conceptualizados en éste plan estratégico.

## **Hábitos de Trabajo**

Estimular la innovación, la creatividad y el conocimiento, trabajar en equipo para la solución de problemas con reconocimiento individual y colectivo por parte de los jefes a los trabajadores que se destaquen.

Realizar despachos mensuales, evaluar trimestralmente el desempeño del trabajo y el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores.

Hacer asambleas mensuales o con otra frecuencia requerida, para el análisis del cumplimiento de los planes de acción, con los trabajadores.

Tener un programa integral para los incentivos morales y materiales, en correspondencia con los resultados del trabajo, donde se premie la innovación y la creatividad.

## **Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un modelo teórico que ayuda a analizar el mercado y la rivalidad de los competidores dentro de este. Estas cinco fuerzas subyacentes son la rivalidad competitiva entre las empresas existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos participantes en la industria, y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter para ABARCASA se puede explicar de la siguiente manera:

### **Rivalidad Competitiva dentro de una Industria**

La rivalidad entre los competidores en industria cafetalera, es alta ya que hay muchos distribuidores del producto luchando por el mismo segmento de mercado, es decir venden su producto de la misma manera que lo hace ABARCASA. La empresa obtiene una ventaja competitiva a través de la venta de un producto de calidad bien asistido y en una cantidad mayor al productor promedio; representando esto para las firmas beneficiadoras un atractivo por el producto.

### **Entrada potencial de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos participantes en la industria es baja, ya el sector café no es tan perseguido como lo fue hace un tiempo debido a la alta inversión que se debe realizar para entrar al mercado y obtener utilidades.

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Se puede decir que no existen; la región está hecha para el café y no ve ni tan siquiera a largo plazo otro producto que lo sustituya. En épocas anteriores se sembraba mucho caña y habían trapiches, con los que producían dulce para hacer aguadulce como bebida caliente; sin embargo, éstos terrenos sembrados de caña, han venido desvaneciéndose poco a poco y siendo cambiados por café.

### **Poder de negociación de los proveedores**

La compañía ahorita no negocia con los proveedores, hace sus compras de contado y se espera aprovechar éste plan y formalización de la empresa para futuras negociaciones para el bien de ABARCASA.

## **Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los clientes de ABARCASA ha venido a menos, ya que la competencia es intensa y los clientes tienen una amplia variedad de opciones alternativas. Se intentará volver a retomar éste aspecto con el fin de sacar provecho de la calidad y cantidad de café entregado para verlo reflejado en el precio final. De hecho ya se han tenido conversaciones y acercamientos con distintas marcas beneficiadoras para la cosecha 2016-2017, con el fin de fijar precios beneficiosos para ambas partes, teniendo la compañía una ventaja con su producción para el periodo en mención; de lo cual se quiere sacar provecho.

### **Sector competitivo:**

El mercado consumista de café se encuentra entre los 25 a 60 años, siendo las nuevas generaciones las que buscan bebidas sustitutas como el té, chocolate y bebidas energéticas; es por ello que la Cámara de Tostadores ha fomentado mediante campañas de publicidad el consumo de café en jóvenes y adultos.

### ***FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO***

Dentro de los factores críticos de éxito establecidos se encuentran:

- Localización geográfica ya es un valor agregado para vender más y tener al cliente contento.
- Controlar entregas y ventas de café durante los procesos de operación y producción.
- Producto maquilado a tiempo mediante asesorías técnicas a los trabajadores, siendo ganancioso para ellos y a la vez para la empresa.
- Calidad.

- Capacidad de producción.
- Eficientizar trabajos para minimizar gastos.

## **ANÁLISIS DE LAS 7 ESES.**

Este análisis describe 7 factores que son necesarios para la organización de una empresa de manera eficaz. Todos los factores tienen la misma importancia. Al analizar a la compañía ABARCASA se definen los factores de la siguiente manera:

### **Structure (Estructura)**

En ABARCASA no existe un organigrama pero si se tiene una jerarquía de cargos, es decir, hay una estructura definida, tampoco se cuenta con un reglamento interno ni manuales de puestos definidos, casi siempre la toma de decisiones tienden a la centralización. De igual manera con la creación de éste plan de negocios, se establecerá el organigrama y los manuales de puestos correspondientes y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

A su vez ya se está en contacto con los abogados y contador para ver cuál sociedad es la más viable y factible; teniendo en cuenta que las decisiones se tomen por la familia, principalmente por los miembros con mayor conocimiento en Administración y café.

### **Strategic (Estrategia)**

Las estrategias que ABARCASA tiene en este momento, son claras y comprensibles para todos los trabajadores en la mayoría de los casos y son competentes e indican validez. Sólo falta establecerlas bajo los valores, principios y cultura de la empresa que se deben generar.

Para un mejor orden y control, cada estrategia será asignada al departamento correspondiente, con el objetivo de una eficiente implementación.

### **System (Sistema)**

De momento, es un área que se debe mejorar, ya que se trabaja de una manera muy monótona y mecánica, por lo que es necesario invertir en sistemas que aporten valor y funcionalidad a la empresa.

### **Staff (Personal)**

El personal de la compañía casi siempre utiliza una comunicación asertiva e están interesados en la adquisición de conocimiento, es decir les gusta que constantemente se les brinde capacitación. Están dispuestos a trabajar en equipo, la mayoría tiene capacidad para escuchar a los demás.

Se establecerá con una estructura donde haya un gerente, sub gerente, conserje, mano de obra de producción, recolectores de café y a la vez sub contratando por asesorías a contadores y abogados.

### **Style (Estilo)**

ABARCASA, al ser una empresa familiar, favorece una buena cultura organizacional. Sus colaboradores desarrollan un buen trabajo en equipo y son racionalmente independientes en soluciones de sus problemas así como de tomar decisiones que estén a su alcance.

### **Skills (Habilidades)**

ABARCASA es una empresa que cuenta con un amplio conocimiento de cada uno de sus colaboradores; principalmente en el área productiva, dónde se vela por el trabajo en equipo para que exista un mayor aprendizaje y mayor desarrollo de sus habilidades, a su vez se planea invertir en capacitaciones para mayor desenvolvimiento en ésta área.

## **Shared values (Valores compartidos)**

La compañía aún sin tener valores organizacionales; sus trabajadores aplican de cierta manera el compromiso, la responsabilidad, honestidad, disciplina y respeto.

ABARCASA cumple regularmente con los 7 factores para operar una compañía de manera eficaz, los colaboradores se encuentran identificados con la empresa y esta a su vez demuestra compromiso con ellos y con la sociedad.

## **FODA**

### **Fortalezas**

- Capital intelectual superior con gran conocimiento en la producción del café.
- Exoneración de impuestos
- Aplicación de descuentos en la mayoría de fertilizantes y agroquímicos para el mantenimiento y asistencia de las fincas.
- Alianzas conjuntas con firmas beneficiadoras que permiten el acceso a materiales para la asistencia y capacitación para el mantenimiento de plantaciones.
- Apoyo por parte del gobierno costarricense al sector cafetalero.
- Competencias y capacidades para el control de plagas que favorece a la alta producción.
- Ubicación geográfica favorable para la producción que permite solidez y estabilidad para la empresa.
- Buenas producciones anuales.
- Condición financiera sólida.

### **Oportunidades**

- Expansión para compra de nuevos y más terrenos sembrados de café.

- Diversificación de la línea de productos de la empresa para satisfacer necesidades más amplias del mercado.
- Ventas por internet.
- Evolución constante de tecnologías.

### **Debilidades**

- Poca promoción de su empresa y producto.
- Escasez de conocimiento en la ciencia de la administración.
- Ningún rumbo estratégico claro por escrito (Carencia de plan estratégico).

### **Amenazas**

- Pérdida de utilidades por precios bajos del mercado.
- Cambios climáticos adversos que amenazan la producción.

## **MECA**

### **Mantener las fortalezas**

- **Capital intelectual superior con gran conocimiento en la producción del café.**

Implementar estilos de administración basados en una filosofía de mejora continua, donde todos los integrantes de la empresa estén comprometidos con el desarrollo profesional e intelectual conjunto e individual. Además, la inversión en capacitación, es un gran medio que permite aumentar el conocimiento de la organización.

- **Apoyo por parte del gobierno al sector cafetalero**

Aprovechar todas aquellas oportunidades que brinden una mejora o una ventaja competitiva por parte del estado. Establecer un flujo de información que permita a la empresa mantenerse enterado de los cambios y beneficios que propone el gobierno para este sector. Consecuentemente, mantener relacionada a la empresa con instituciones clave como por ejemplo las cámaras y el ICAFE.

- **Ubicación geográfica favorable para la producción que permite solidez y estabilidad para la empresa**

Mantenerse en la región de Tarrazú, aprovechando sus riquezas, así como sus suelos fértiles, así como mejorar sus habilidades de producción mediante capacitaciones.

- **Condición financiera sólida**

Mantener la gestión financiera de la empresa en manos de personas que posean un alto conocimiento, tanto práctico como académico. Planificar un presupuesto con el fin de aumentar el control de las finanzas de la organización; esto ayudará a priorizar gastos, fijar objetivos, desarrollar habilidades para analizar distintas situaciones y reaccionar de manera adecuada frente a los problemas.

### **Explotar las oportunidades**

- **Expansión para compra de nuevos y más terrenos sembrados de café**

Planificar dentro de sus inversiones, la compra de más terrenos cercanos a los ya adquiridos para así aumentar la producción y obtener mayores beneficios económicos

- **Diversificación de la línea de productos de la empresa para satisfacer necesidades más amplias del mercado.**

Puesto que, los clientes buscan productos diferentes, con facilidades para transportarlos y con más beneficios, la línea de productos se podría expandir y abrir nuevos mercados para la compañía.

- **Ventas por internet.**

Aprovechar la web, con el fin de que este aumente sus ventas y alcance del público meta, lo cual sería importante la implementación de estrategias que permitan que este sea agradable para el cliente tanto real como potencial con el fin de atraerlo para la adquisición del producto a un mejor precio para la compañía.

- **Evolución constante de tecnologías.**

Explotar sus capacidades de financiación y conocimiento para conocer sobre las nuevas tecnologías relacionadas con el producto que ofrece la organización y de tal manera, conocer si estas mejoran o no la producción del bien, como también si se está en la capacidad de adquirirla. Hasta inclusive el uso de sistemas de información.

### **Corregir las debilidades**

- **Poca promoción del producto y la empresa**

Planificar ideas, de tal forma que permita que la marca, producto y empresa sea más reconocida a nivel regional, con el fin de captar clientes potenciales que paguen más por el producto.

- **Escasez de conocimiento de la ciencia de la administración.**

Enseñar más a los trabajadores sobre términos administrativos como eficiencia y eficacia con el objetivo de que sean utilizados en su vida laboral y personal para un mejor aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y materiales, para un futuro prometedor y estable a largo plazo.

- **Ningún rumbo estratégico claro por escrito.**

Capacitar al personal para corregir las carencias actuales en los procesos de planificación, diseño, construcción y control de estrategias escritas de la organización que permitan que los colaboradores conozcan su rumbo actual y del porqué ha de cumplir con sus labores y tareas según su puesto, para obtener un rumbo claro y concreto de sus labores para la organización. Y por parte de los socios plantear la estrategia para difundirlo a los trabajadores.

#### **Afrontar las amenazas.**

- **Pérdida de utilidades por precios bajos del mercado**

Informarse constantemente sobre el precio internacional del café y cómo hacer para generar valor agregado y no sentir afectación o bien recurrir a producir otros productos relacionados donde las utilidades no se vean tan afectadas.

- **Cambios climáticos adversos que amenazan la producción**

Asesorarse con ingenieros sobre los agroquímicos a utilizar y las curaciones a aplicar en caso de cambios de clima para amalgamar las enfermedades que puedan afectar a las plantaciones.

## ***DIRECCIONALIDAD***

### **VISIÓN ORGANIZACIONAL**

La propuesta de visión que se desarrolló para ABARCASA es la siguiente:

“Ser la empresa familiar líder en la región de Tarrazú en la producción de café y productos relacionados utilizando tecnología comprometida con el medio ambiente y la salud, acompañada de un servicio profesional integral acorde a las necesidades de cada cliente”.

## ***MISIÓN ORGANIZACIONAL***

La propuesta de misión que se desarrolló en para la compañía es la siguiente:

“Producir café de una manera sostenible, protegiendo la salud y el ambiente de los diferentes sectores económicos establecidos en la región de Tarrazú, con el fin de brindar un grano de calidad con respaldo técnico y profesional a cada persona física o jurídica interesada”.

## ***VALORES ORGANIZACIONALES***

Se proponen los siguientes valores para ABARCASA.

- Compromiso
- Responsabilidad
- Honestidad
- Disciplina
- Respeto

## ***ESTRATEGIA GENÉRICA DE PORTER SUGERIDA***

Luego de una revisión a fondo sobre el negocio de ABARCASA; en éste caso producción de café, se notan muchas variables que ayudan a sugerir la estrategia idónea para la compañía en mención por lo que se dictamina lo siguiente:

### **Liderazgo en costos**

Se cree y se recomienda adoptar ésta como la estrategia para ABARCASA, ya que al producir su propio producto, la compañía puede eficientizar sus costos en sus actividades y producir más con menos, en otras palabras ser más

productivos, siempre y cuando se tomen las precauciones necesarias para no verse afectados en la calidad de su producto. También con la ventaja competitiva de estar radicados muy cerca de todas las fincas ahorrando en transporte e insumos adicionales.

Se pide implementar ésta estrategia luego de realizar un riguroso análisis del perfil de los compradores del café producido por ABARCASA, ya que aunque es un cliente exigente en su producto su fin es captar de forma masiva el mismo.

Positivamente ésta compañía tiene muchas formas de bajar los costos y satisfacer a su cliente; además de recibir asesorías teniendo así una ventaja competitiva sobre sus empresas rivales, todos éstos aspectos serán explicados más adelante en la propuesta de valor y lienzos sugeridos para ABARCASA.

### **Diferenciación**

No se recomienda que sea la estrategia a utilizar en ABARCASA; ya que el producto de momento no marca mucha diferencia y al existir competencia similar en la industria, no se considera cómo único y los clientes fijan su precio de forma masiva.

### **Enfoque**

Tampoco se ve viable dicha estrategia ya que no logramos dimensionar el tamaño del segmento y el crecimiento del mismo a corto mediano o largo plazo.

## ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA ABARCASA***

### ***CORTO PLAZO (1 AÑO)***

#### **Mercadeo**

- Brindar visitas guiadas a las fincas y asistencia a eventos relacionados a la producción de café.

- Diseñar estrategia de venta de café en grano para la cosecha 2016-2017.
- Crear una cartera de clientes potenciales.

### **Técnico**

- Brindar un producto de alta calidad y personalizado a gusto del cliente.
- Contratar la cantidad suficiente de personal para el proceso productivo.
- Establecer un proceso productivo eficaz y eficiente.
- Formular e implementar alianzas con marcas beneficiadoras de café.

### **Organizacional**

- Cumplir con los requisitos que establece la ley con los colaboradores.
- Capacitar al personal en aspectos técnicos.
- Establecer mecanismos de reclutamiento y selección de personal relacionados al talento humano.

### **Financiero**

- Llevar la contabilidad al día.
- Contar con reportes mensuales que permitan conocer la situación financiera de la empresa.
- Analizar la información y tomar decisiones oportunas.
- Proyectar y alcanzar el presupuesto anual.
- Negociar con proveedores, para beneficios por compra de materia prima.

## ***MEDIANO PLAZO (2 A 3 AÑOS)***

### **Mercadeo**

- Diversificar la cartera de productos.

### **Técnico**

- Prospectar terrenos para adquirir a largo plazo.
- Cotizar requisito y materiales necesarios para un micro beneficio.

### **Organizacional**

- Establecer un departamento de recursos humanos.
- Integrar sistemas de talento humano.

### **Financiero**

- Incrementar la rentabilidad de la empresa por medio de mejores negociaciones con proveedores y clientes.

## ***LARGO PLAZO (4 A 5 AÑOS)***

### **Mercadeo**

- Acaparar otros mercados.
- Formular y evaluar la opción de exportar el producto.
- Asociarse a proyectos de “marca país” para la venta y promoción de la marca. .

### **Técnico**

- Adquirir más terrenos.
- Establecer el contacto con un productor de otro país para la compra de café.

### **Organizacional**

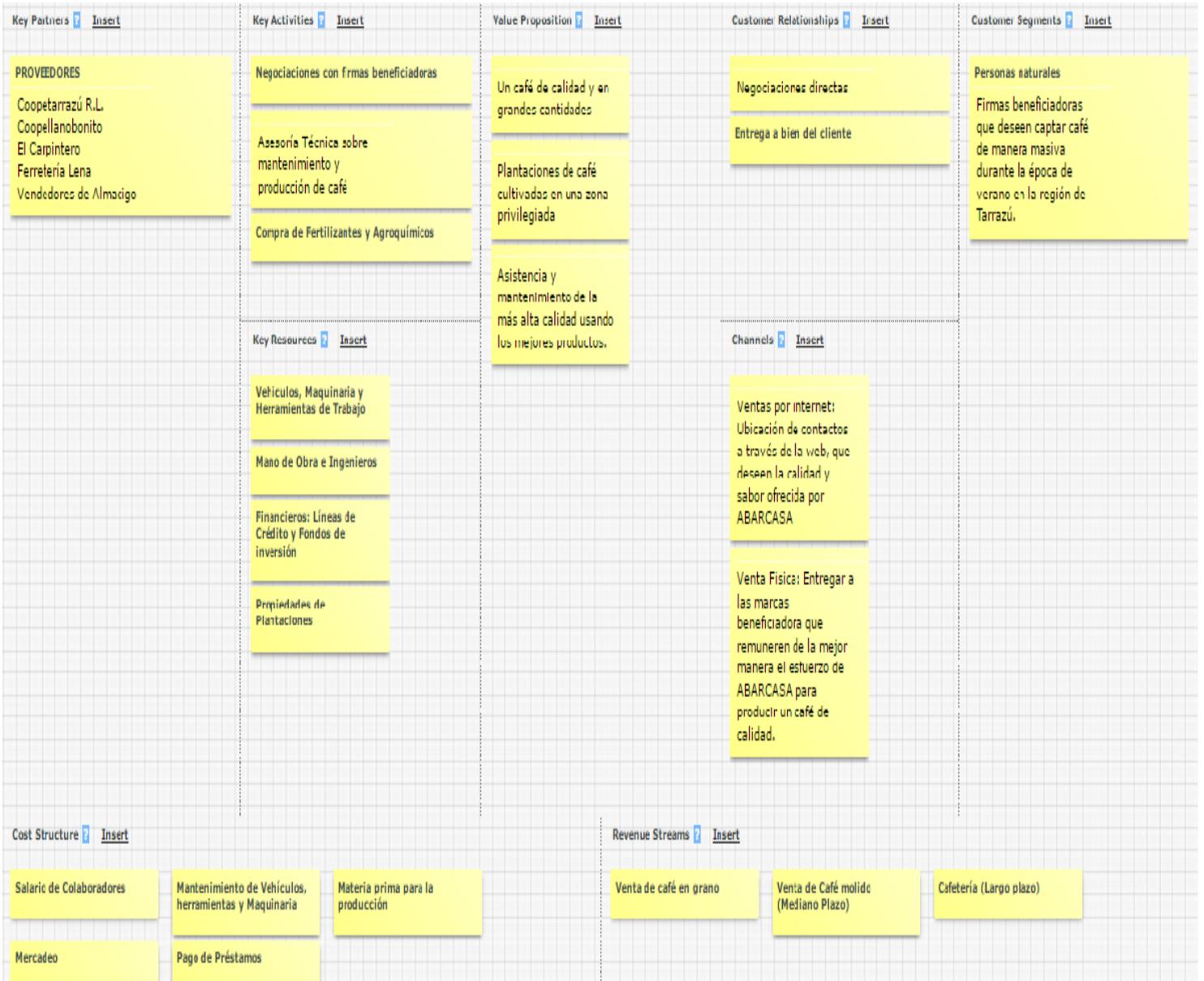
- Formalizar las cuatro áreas necesarias de toda empresa, con su respectivo personal.
- Establecer un espacio propio para la administración de la empresa.

## Financiero

- Incrementar la flota de vehículos
- Ser rentables al 100%

## MODELO DE NEGOCIOS

Figura 2: Modelo de Negocios ABARCASA



Fuente: Elaboración Propia.

## CAPÍTULO VI: PLAN DE MERCADEO

Para el siguiente capítulo se establecen los siguientes objetivos:

### **Objetivo General:**

Generar el plan de mercadeo que ayude a determinar la mezcla de mercadotecnia para la empresa ABARCASA.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar el público meta para el negocio de la empresa
- Definir la demanda y la oferta para ABARCASA.
- Establecer las características para el bien o servicio ofrecido por la organización
- Determinar la cantidad idónea de producto a colocar en el mercado.
- Implementar la logística para la distribución y comercialización del producto.
- Estimar los precios de venta del café producido por ABARCASA.
- Elaborar la estrategia de negocios para la creación de alianzas comerciales.

## ***MANUAL DE CAMPO***

Para recolectar los datos de éste plan, se manejaron dos técnicas, ya que parte de la información, se recolectó a través de llamadas telefónicas, complementándolas con entrevistas presenciales cara a cara. El mercadeo de éste proyecto está enfocado a firmas beneficiadoras ubicadas en la Zona de los Santos con recibidores en San Isidro de León Cortés; y por lo tanto se trabajó con éste sector que es el de interés para los negocios de ABARCASA. Las firmas a entrevistar se escogieron por conveniencia, con la ayuda de la opinión de un experto en forma de sondeo.

En seguida, la tabla adjunta muestra las firmas beneficiadoras con mayor Auge en región Los Santos para la cosecha 2015-2016, según [www.icafe.com](http://www.icafe.com)

*Tabla 1: Firmas beneficiadoras de Mayor Auge en Región Los Santos.*

Región Los Santos ICAFE
Beneficios Volcafé
Coope Dota
Coope Llano Bonito
Coope Tarrazú
Beneficio La Candelilla
La Lía Tarrazú
La Pira de Dota
F J Orlich
Coope Unión

Fuente: Instituto del Café, Costa Rica

Es importante recalcar que algunas de las firmas anteriormente mencionadas; no son del interés de ABARCA, debido a diferentes situaciones, las cuales se mencionan a continuación:

**Coope Llano Bonito:** Se entrevistó, sin embargo se excluyó de los intereses de ABARCASA por su diferencia en precio; ya que está muy por debajo de las demás firmas beneficiadoras.

**Beneficio la Candelilla, La lía Tarrazú y La Pira de Dota:** No se tomaron en cuenta dentro de la muestra, ya que aunque, compiten en precio, la distribución del producto hacia ellos, es muy cara y aparte que sólo reciben el centro de cosecha, o sea, no tienen la capacidad para recibir toda la producción de ABARCASA.

## ***PÚBLICO META***

Según lo mencionado anteriormente, se deduce que el público meta para ABARCASA son todas las firmas beneficiadoras presentes en la Zona de los Santos con recibidores de café en San Isidro de León Cortés para cada cosecha; tomando en cuenta los acuerdos comerciales que favorezcan el negocio de la empresa, se tiene la ventaja que de momento no hay exclusividad con ningún

beneficio, por lo que hay libertad para negociaciones con las firmas que estén mayormente dispuestas a comprar el producto ofrecido.

### ***PROCESO DE SELECCIÓN Y SUSTITUCIÓN***

Para escoger las firmas a entrevistar se acudió a la opinión de un experto que tiene bastantes años trabajando en el sector cafetalero, indicando cuales beneficios han estado mejor posicionados con el pasar de los años y así poder visitar, llamar o bien gestionar una cita que permitiera identificar la situación actual para el negocio del café y lo que está por venir para el mismo.

En relación a la sustitución, en caso de que las empresas seleccionadas no contestaran, aspecto que es muy difícil en éste caso, lo que se realizó fue asignar según la opinión de experto un número a cada firma de acuerdo a su posición en el mercado y así decidir cuáles son las principales a entrevistar, aclarando que las de mayor interés para ABARCASA son únicamente las 5 firmas que pueden recibir toda su cosecha en San Isidro de León Cortés y con factibilidad de acceso para la entrega de café.

### ***SEGMENTACIÓN***

Gracias a las entrevistas realizadas, se obtienen las siguientes conclusiones relacionadas al título en mención.

Geográficamente; como se ha mencionado, el lugar de interés de momento para ABARCASA, es la zona de los Santos, por ello las entrevistas se hicieron a 5 empresas de las 9 citadas en la tabla anterior (Firmas beneficiadoras en región Tarrazú) que compran café en éste lugar, tomando en cuenta que las entrevistadas, fueron las cinco con mayor auge y mayor captación de café en dicha región. Si bien hay unas que son propias de la zona, y otras que tienen su casa matriz en otro lugar del país o fuera de éste, todas forman parte del marco muestral elegido.

Demográficamente se tienen los siguientes datos:

**Tipo de empresa:** El requisito principal para poder realizar la encuesta fue que fueran firmas beneficiadoras consolidadas, que tuvieran al menos un receptor cerca de los terrenos de ABARCASA, y con capacidad de recibir la producción completa de la empresa en caso de una futura alianza comercial.

**Tamaño de empresa:** La idea es ofrecer el producto a marcas consolidadas en el mercado del café, que estén dispuestas a pagar por calidad y cantidad, y que reconozcan mediante beneficios extra; el esfuerzo de ABARCASA por producir un grano de calidad. Actualmente la mayoría de los beneficios están pagando a 85 000 colones o más la fanega de café entregada.

Dentro de las características conductuales se encuentran:

**Frecuencia de uso:** Con base a los resultados de las entrevistas, se determina que el 100% de los beneficios hacen la compra de café en grano durante la época de verano que va desde Noviembre a Marzo; sin embargo en las procesadoras o centros de recolección empiezan a recibir desde octubre a abril. Con respecto a la cantidad de compra, las mismas están dispuestas a recibir el 100% de la producción de ABARCASA; siempre y cuando se cumpla con los estándares de calidad requeridos.

**Actitud hacia el producto:** conforme a este aspecto, es importante mencionar que existe un punto a favor; ya que la mayoría de las firmas beneficiadoras están dispuestas a comprar el café de ABARCASA y negociar el mismo, debido a la cantidad y calidad de las tierras de dónde proviene.

## ***MERCADO META***

Debido a lo anteriormente citado, se tiene claro que el segmento a atacar está centralizado geográficamente en la Zona de los Santos, sin embargo, se deben tomar otras variables antes de definir la estrategia de mercadeo; y gracias a datos de las entrevistas se tiene que el café en grano a firmas beneficiadoras en

ésta zona es de fácil venta, más bien se puede sacar provecho por ser un producto buscado enormemente por éstas organizaciones.

El producto que ofrece ABARCASA, se nota que es aceptado y los clientes tienen una buena actitud hacia el mismo, con mucha más razón para la próxima cosecha dónde al parecer a nivel zona, los números en producción no son tan alentadores; sin embargo para ABARCASA si se mantiene buenas proyecciones durante la próxima cosecha.

### ***RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS.***

En breve se muestran las respuestas dadas a las entrevistas realizadas durante el mes de septiembre del año 2016 a firmas beneficiadoras ubicadas en región Los Santos.

La información seguidamente expuesta; se presenta sin gráficos; ya que al ser una muestra por conveniencia y en tan poca cantidad al ser instituciones, no se ve necesario la necesidad de mostrar los cuadros mencionados; además de que parte de la investigación es cualitativa.

Dentro de los requisitos para que las entrevistas tuvieran validez, se tiene que las firmas deben ser beneficios de café que al menos tengan un recibidor accesible para la entrega del producto de ABARCASA. Las empresas seleccionadas a conveniencia para éste plan son las 5 marcas beneficiadoras de mayor Auge en la zona de los Santos y de fácil accesibilidad para la empresa interesada. Las firmas beneficiadoras escogidas son: Coope Tarrazú R.L.; Beneficios Volcafé, Orlich, Coope Dota y Coope Unión y las preguntas con sus respectivas respuestas fueron las siguientes.

### **¿Están interesados en comprar el café de ABARCASA y establecer una relación comercial?**

Al ser la primera pregunta, es la más importante; ya que funciona como filtro para saber si se puede proceder con la entrevista. De lo contrario se debe ir a la lista de beneficios y revisar cuál está de número 6; para sustituirlo, aunque no sea de interés para ABARCASA.

El resultado a ésta pregunta es que el 100% de las empresas encuestadas están interesadas en recibir el café de ABARCASA.

### **¿Cuánta cantidad de café compran aproximadamente al año?**

Indican que es variable; ya que todo depende de la producción de la zona, pero normalmente su meta anual es de 500.000 fanegas al año, sumando la meta de cada una de las firmas entrevistadas, o sea 0.1% de lo proyectado a producir por ABARCASA, dando un dato interesante con el fin de tomar la decisión de expandirse.

### **¿Cuál es el precio aproximado de compra por fanega de café?**

La mayoría de beneficios tienen precios relativos; lo que cambia son las maneras de pago, algunos lo hacen en el momento, mientras que otros dan un adelanto y durante el año pagan ajustes o tractos por fanega para la asistencia de plantaciones. El precio promedio de los últimos 3 años ronda entre los 80 y 90 mil colones.

### **¿A partir de cuánta cantidad de fanegas consideran a un productor clave?**

La Zona de los Santos es un lugar dónde los productores son muchos, sin embargo son pocos los terratenientes que producen café en cantidad, las firmas aseguran que cuándo un productor llega a cosechar y venderles más de 500 fanegas; se convierte en un productor clave para sus registros y metas anuales.

Siendo así ABARCASA se considera como un vendedor importante para los beneficios de la Zona de los Santos.

### **¿El café que compran debe cumplir con requisitos?**

La mayoría del café de ésta región es exportado, por lo que las firmas beneficiadoras exigen cierta calidad en el grano; principalmente que se encuentre libre de enfermedades y esté en una maduración pertinente. Aquí es importante tomar las medidas necesarias para cumplir con las necesidades requeridas por los futuros clientes.

### **¿Cuentan con beneficios extra para productores clave?**

La idea de los beneficios es captar la mayor cantidad de café posible; por lo que si mantienen ciertos acuerdos con vendedores importantes; como lo son: reconocimiento de transporte, financiamiento rápido, abono, entre otros.

### **¿Qué necesitan los vendedores para poderles entregar café?**

También es variable en relación con cada beneficio; pero por lo general, es necesario estar asociados a su firma, o sea, el productor debe tener un número de socio, que a veces suele ser el mismo número de cédula, además de firmar la solicitud con copia de cédula, definir medios de pago, asistir a asesorías de asistencia, asambleas o reuniones, etc.

Y principalmente los productores nuevos deben asistir a capacitaciones especiales.

### **Sobre la calidad del café que actualmente compra y recibe, ¿Con qué criterios lo califica y cuál puede ser un adjetivo para el mismo?**

Para poder recibir y pagar el café, el mismo debe cumplir con los parámetros establecidos por cada beneficio, de no ser así el café no será bien aceptado ni pagado. Lo que indica que para lograr entregar y vender el café se debe velar por la calidad.

Dentro de los criterios establecidos por los beneficios para comprar el café, resaltan: Café libre de enfermedades, maduración prudente, únicamente café maduro, sin palos ni hojas, entre otros.

Todas las firmas se encuentran satisfechas de momento, con la calidad del café que reciben, y de hecho están muy contentos en relación a éste aspecto.

### **¿Cuenta usted con recibidores en los alrededores de ABARCASA?**

Aproximadamente hay al menos un recibidor de cada firma beneficiadora mencionada; con capacidad y accesibilidad para recibir el producto de la empresa.

### **¿Actualmente tienen algún convenio o certificación que genere mayor valor al café?**

En efecto; la mayoría de beneficios cuentan con certificaciones, después de un proceso al que se somete al productor, la más nombrada es la Rain Forest Alliance, la cual, si el productor se encuentra certificado, recibe aproximadamente 2000 colones más por fanega.

ABARCASA, posee la ventaja de contar con dicha certificación y gozar anualmente del reconocimiento económico.

### **¿Qué esperan de los precios del café y convenios con el productor para las próximas cosechas?**

Mencionan que el café es volátil, un día puede estar arriba y de pronto se viene abajo; sin embargo en los últimos meses está tendiendo al alza y esperan un precio no menor a 90 000 cls para la cosecha 2016-2017. Con respecto a los convenios, se tienen las puertas abiertas en la mayoría de firmas para conversar y llegar a acuerdos comerciales.

### **¿Brindan a los productores alguna capacitación o asesoría respecto al café de Costa Rica y cómo desean que sea el producto que ustedes compran?**

Si se dan capacitaciones, sin embargo, creen que no las necesarias, actualmente al menos se brindan una al año y aun así no todos los productores van. Lo que da a entender que es necesario ir a las capacitaciones como productor para tener contento al cliente con nuestro producto y sacar provecho de ello.

**¿Visitan al productor para ver las plantaciones y sus métodos de asistencia y cuidado?**

Se hace, pero no de una manera controlada, a veces porque por el productor lo solicita u obligatoriamente como requisito de la certificación.

**¿Cuál es la mayor barrera que encuentran para comprar el café a los productores?**

Actualmente es la tendencia a los microbeneficios; sin embargo, el café es un negocio que lleva su logística y no todo mundo puede optar por procesar su propio café, aparte de que la asistencia en el presente se complica y los productores recurren a nosotros como firma para ayudas económicas o materiales, encontrando un portillo para captar café.

Otra barrera son los precios secretos y escondidos ofrecidos por la competencia a productores clave.

**¿Están dispuestos a invertir en más capacitaciones y ayudas para los productores?**

Como se dijo anteriormente, las puertas están abiertas y la idea es tener al productor contento para asegurar la compra de su café en el tiempo de cosecha.

**¿Están dispuestos a pagar a los productores más, a cambio de café en cantidad y calidad con exclusividad hacia a ustedes?**

Éste tema es más confidencial, y está más relacionado directamente con la gerencia-productor; sin embargo, si se sabe que se manejan paquetes y negociaciones con productores clave que aporten a la meta de los beneficios.

## ***MEZCLA DE MERCADOTECNIA***

### **Producto**

La idea de éste apartado es caracterizar el producto a proveer y vender por ABARCASA; el cuál es café en grano recolectado directamente de la plantación y colocado en el recibidor de preferencia. Este grano debe estar en su maduración idónea, sin plagas que lo hagan perder su calidad, teniendo un color rojo o amarillo según la variedad de cafetto.

Gracias a la región donde están ubicadas las plantaciones de ABARCASA, por su altitud y clima, éste grano es reconocido por su buen aroma, sabor, y café de primera calidad y buscado por las firmas beneficiadoras para ser exportado a potencias mundiales en Europa y América. La producción de ABARCASA espera alcanzar un volumen de 500 fanegas anuales como mínimo, que según la investigación corresponde al 0.1% de la meta de las firmas ubicadas en la región Tarrazú.

### **Marca**

El nombre de la empresa a utilizar para realizar todos sus negocios e inversiones será ABARCASA; que sale de la fusión de los apellidos de la familia emprendedora de éste proyecto; Abarca Solano.

Se tiene pensado implementar un logo que recalque el negocio de ABARCASA, el cuál es la producción y venta de café en grano; junto con la región dónde se encuentran las plantaciones; o sea los Santos.

## **Beneficios del producto a vender por ABARCASA**

El café es parte de la cultura de Costa Rica, pero además, ofrece ciertas ventajas relacionadas a la salud de aquellas personas que lo toman, éstos beneficios según el ICAFE son:

- Influye en el retraso del proceso del envejecimiento.
- Estimula el sistema nervioso, mejora el estado de ánimo y la motivación, incrementa la energía y disminuye el cansancio.
- Ayuda a minimizar el desarrollo el cáncer de colon y recto
- Minimiza el riesgo sufrir Parkinson, así como ayuda a combatir el asma y alergias junto a problemas respiratorios.
- Reduce el riesgo de contraer diabetes y padecer de Alzheimer, aparte de que da buena memoria.
- El consumo de café ayuda a sobrellevar la depresión.
- Disminuye o elimina el dolor de cabeza.
- Posee potasio, magnesio y fluoruro; ayudando a solucionar problemas de estreñimiento.

Por lo que al trabajar en producir éste grano; aparte de ser un bien económico, es parte de la responsabilidad social por todos los nutrientes y beneficios que consumir cafeína conlleva.

### **Elementos de diferenciación**

**Trato directo:** ABARCASA quiere hacer un contacto directo con los beneficiadores y darse más a conocer, aparte de aprender para un futuro con el fin de lograr acuerdos comerciales para el bien de la compañía.

**Capacitaciones:** ABARCASA desea capacitarse para marcar la diferencia y que ello se vea reflejado en su producción.

**Personal Especializado:** Las personas que conforman el equipo de trabajo ABARCASA, al capacitarse, serán especialistas, lo que garantizará un producto de alta calidad.

**Visitas guiadas:** La empresa ofrecerá y programará visitas y recorridos guiados gratuitos a sus clientes, con el objetivo de demostrar la manera con que se trabaja y los resultados de la misma.

## Precio

En ésta variable de la mezcla, es bastante complicado definir un precio al que pueda ABARCASA vender su café, ya que existen diferentes aspectos, los cuáles pueden afectar el precio, sin embargo gracias a la entrevistas realizadas los clientes ayudaron a estimar un aproximado que pueden pagar anualmente por el producto, así como también se calcularon los costos anuales de la compañía versus la producción esperada para así dictaminar como punto de partida un equilibrio donde al menos no exista margen de ganancia, pero tampoco pérdida.

Seguidamente se presentan los precios estimados por fanega para las próximas 5 cosechas, basados en los históricos del café de los 5 años anteriores, estableciendo como precio mínimo 85.000 colones y prediciendo que es común en éste mercado que el café cambie de precio de año por medio, es decir si hay mucha producción el café mantiene un precio bajo, y si por el contrario, la producción es baja, el precio por el bien es mayor.

Tabla 2: Precio estimado por fanega, para las próximas cosechas

Cosecha	Valor por fanega
2016-2017	₪90,000
2017-2018	₪90,000
2018-2019	₪85,000
2019-2020	₪85,000
2020-2021	₪95,000

Fuente: Elaboración Propia

## Plaza

ABARCASA por sí sola, se encargará de transportar y entregar de forma directa el producto a la firma beneficiadora con la que se haya negociado el bien. La idea es trabajar sin intermediarios y también negociar con el cliente el costo del transporte.

La compañía posee los vehículos, materiales y mano de obra requeridos para lograr llevar el producto hacia el cliente.

## Promoción

La idea es llevar a cabo acciones promocionales o publicitarios que den a conocer la empresa, para mejores relaciones comerciales y atracción de nuevos clientes que quieran pagar cada vez más, por el café producido. Dentro de las acciones a realizar se encuentran:

**Utilización de Redes Sociales:** El objetivo es mantener un movimiento constante y generar leads e interés de las personas hacia la empresa.

**Artículos con el sello de ABARCASA:** Camisetas, capas, materiales, planificadores, entre otros; que sean de utilidad para las personas que tengan interés en el negocio de la empresa.

**Afiliación a cámara de empresas familiares y PYMES:** Que generen valor agregado.

## ***COSTOS E INVERSIONES EN PLAN DE MERCADEO***

A continuación, se detallan los gastos estimados de mercadeo; según lo trazado en el plan anterior. Los mismos son proyectados durante 5 años y tomando en cuenta una inflación anual del 3%.

*Tabla 3: Costos de Mercadeo por año.*

<b>Rubro</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Redes Sociales e internet	₪80,000	₪82,400	₪84,872	₪87,418	₪90,041
Visitas guiadas	₪100,000	₪103,000	₪106,090	₪109,273	₪112,551
Artículos promocionales ABARCASA	₪250,000	₪257,500	₪265,225	₪273,182	₪281,377
Otros costos de Mercadeo	₪50,000	₪50,000	₪50,000	₪50,000	₪50,000
<b>Total</b>	<b>₪480,000</b>	<b>₪492,900</b>	<b>₪506,187</b>	<b>₪519,873</b>	<b>₪533,969</b>

Fuente: Elaboración propia.

## ***PROYECCIÓN DE VENTAS***

Seguidamente se presenta la estimación de producción y ventas de los próximos 5 años, las mismas se estimaron en base a los históricos de cosecha por parte del productor; y con ayuda de la investigación, un mecanismo similar al utilizado para definir el volumen de producción.

*Tabla 4: Ventas Estimadas por año.*

<b>Año</b>	<b>Ventas promedio Reales en fanegas</b>	<b>Ventas Optimistas</b>	<b>Ventas Pesimistas</b>
<b>1</b>	<b>500</b>	<b>600</b>	<b>400</b>
<b>2</b>	<b>500</b>	<b>600</b>	<b>400</b>
<b>3</b>	<b>625</b>	<b>750</b>	<b>500</b>
<b>4</b>	<b>500</b>	<b>600</b>	<b>400</b>
<b>5</b>	<b>600</b>	<b>720</b>	<b>480</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## **DEMANDA Y OFERTA PARA ABARCASA**

Gracias a las encuestas realizadas, se pueden estimar los datos relacionados a éste rubro, donde se indica que la región tiene una demanda de 500.000 fanegas y ABARCASA actualmente produce un estimado de 500 fanegas o sea, un 0.1% de la necesidad del mercado, concluyendo que el café es un bien de alta demanda, siendo esto positivo para la empresa.

## **CAPÍTULO VII: PLAN TÉCNICO**

Para el siguiente capítulo se establecen los siguientes objetivos:

### **Objetivo General:**

Elaborar un estudio técnico que permita mostrar los requerimientos tecnológicos y materiales para implementar este proyecto.

### **Objetivos Específicos:**

- Concretar la localización de la empresa ABARCASA.
- Describir y señalar gráficamente las instalaciones de ABARCASA.
- Elaborar el diagrama de flujo para la producción del bien.
- Plantear las inversiones necesarias en cuánto a planta y equipo para poder operar.
- Proyectar los costos anuales de inversión en un periodo determinado.
- Calcular la depreciación de la maquinaria utilizada.

## **LOCALIZACIÓN**

Para la ubicación de ABARCASA se va a tener presente y como punto de referencia la localización de sus plantaciones en conjunto con la casa de

habitación de la familia; que de momento servirá como oficina para trámites administrativos de la empresa.

El lugar antes mencionado se encuentra en San Isidro de León Cortés, 2.5 Kilómetros Suroeste del cementerio. Teniendo en cuenta todas las plantaciones mencionadas y la casa que se utilizará también como oficina, donde existen espacios para bodegas, casas para trabajadores y garajes; el tamaño del negocio sería de 173 000 metros cuadrados.

### ***DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS***

La superficie de las instalaciones de ABARCASA tienen diferentes representaciones; en si la casa de la familia, la de las trabajadores, bodegas y garajes son de un solo nivel, con un diseño del espacio físico exterior normal al conocido; simple y sin muchos detalles. Existen 3 casas para colaboradores; con un total de 7 cuartos, 3 baños, 3 cocinas, 3 salas y 3 galeras; todas con su respectiva entrada y salida; mientras que la casa de la familia, que también va a funcionar como oficina, cuenta con 4 cuartos, sala, cocina, galera y otro espacio abierto. También se tienen a disposición dos bodegas y dos garajes para el resguardo de los materiales necesarios.

Mientras tanto, las plantaciones se encuentran en terrenos quebrados con caminos aledaños y pequeños llanos para el transporte de materiales y producto.

Las paredes de las edificaciones están hechas con baldosas, madera y block son de concreto. Dentro de los espacios físicos, existe mobiliario y artículos necesarios para la supervivencia de los trabajadores; como sillones, muebles, mesas, cocinas de gas, camas, entre otros. Así como en las bodegas se encuentran los materiales para laborar en las plantaciones; entre ellos: cuchillos, palas, serruchos, palines, bombas de motor y de espalda, capas y más.

Seguidamente se muestra una figura donde se ilustra las instalaciones y terrenos pertinentes a ABARCASA.

*Figura 3: Instalaciones y plantaciones de ABARCASA.*

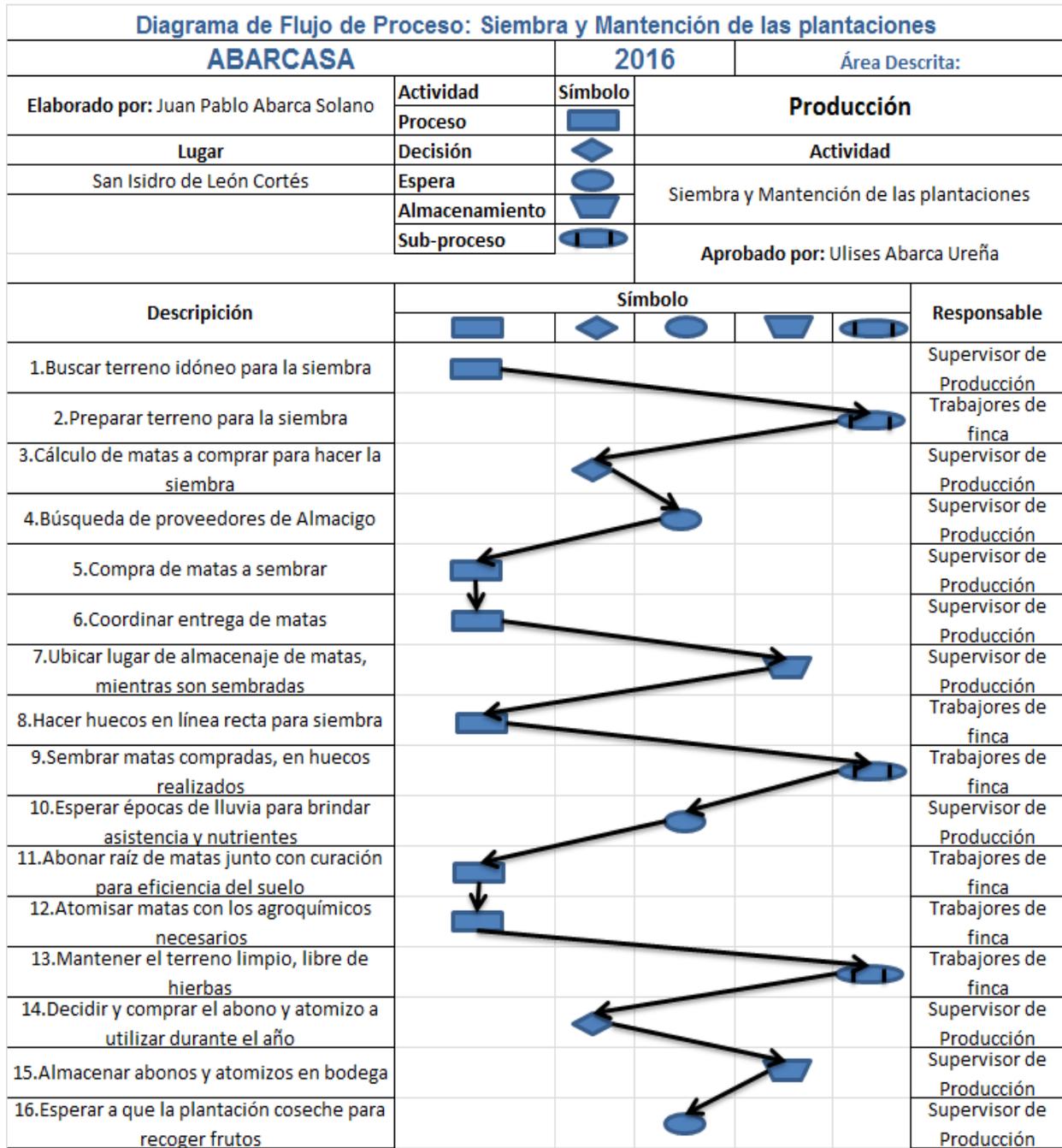


### ***DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO***

Los procesos productivos a diagramar son los siguientes:

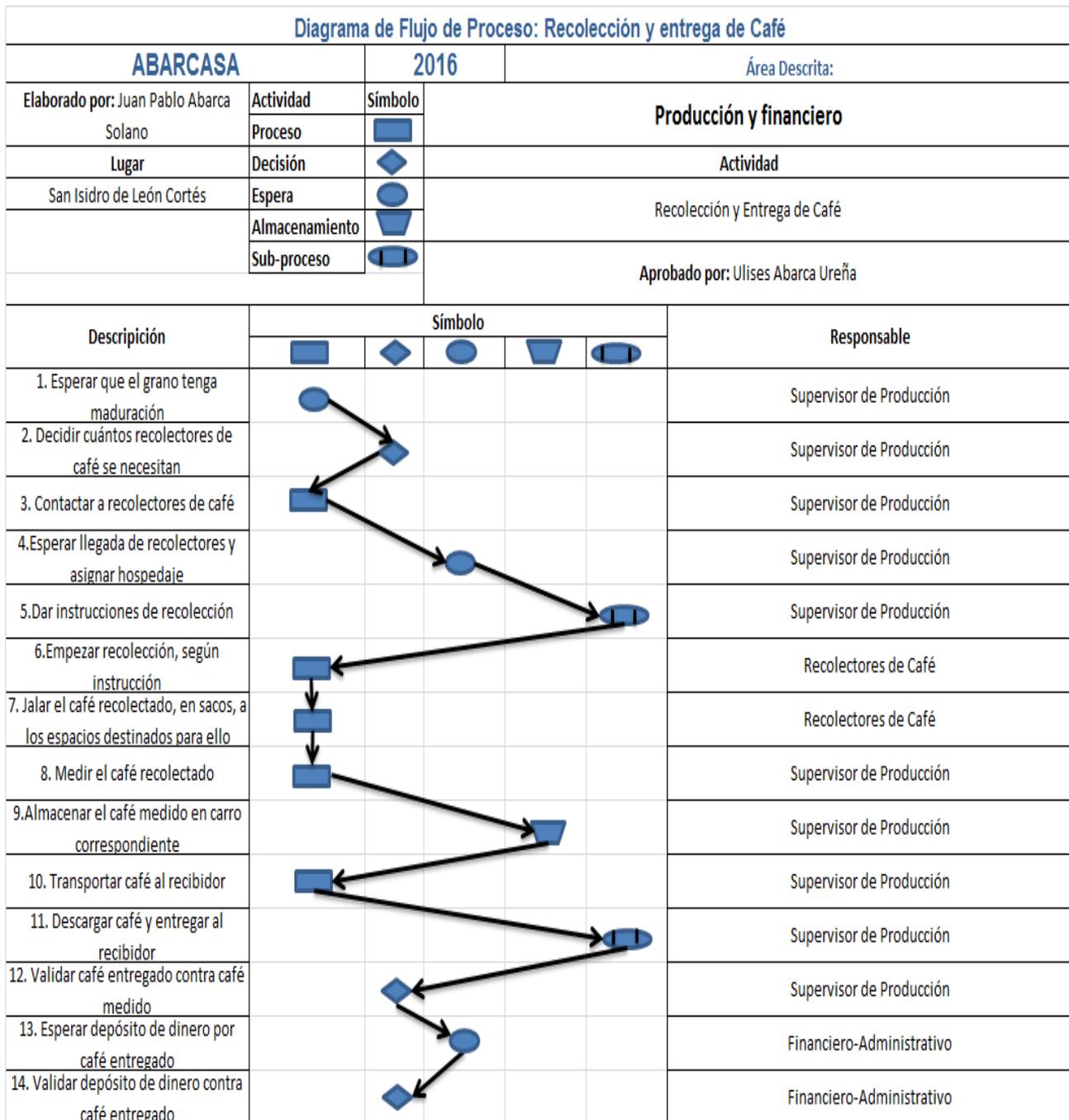
- 1- Siembra y mantención de las plantaciones.
- 2- Recolección y entrega de café.

Figura 4: Flujograma proceso: Siembra y mantención de las plantaciones



Fuente: Elaboración Propia

Figura 5: Flujograma proceso: Siembra y mantenimiento de las plantaciones



Fuente: Elaboración Propia

## *PROYECCIÓN DE COSTOS DE OPERACIÓN*

Adjunto se presenta un resumen de las inversiones que tiene ABARCASA para operar su proyecto con los respectivos cálculos.

- 1- El principal costo en el negocio cafetalero; es el pago por la recolección de café; dónde el cuál éste se ha mantenido hace unos años en 1.000 colones por cajuela.
- 2- Al constituir una sociedad; se debe conformar una Junta Directiva con mínimo 3 personas; por lo que se decide brindar un pago por servicios profesionales a éstos con un monto de 200.000 colones mensuales.
- 3- Para mantener una buena producción; es necesario abonar 3 veces al año; todas las plantaciones, según datos históricos, ABARCASA compra alrededor de 200 sacos por abonada con un precio alrededor de los 10.000 colones.
- 4- Se deben contratar al Supervisor de Producción y Recolección, con una jornada diaria de 6 horas, de lunes a sábado; estableciéndole un salario fijo inicial de 220.000 colones, teniendo al día sus garantías sociales y brindándole beneficios como hospedaje y pago de servicios.
- 5- Se darán contratos para mano de obra por estajos con un valor inicial de 7.500 colones el peón, éste valor es para un jornal de 6 horas, además de brindar incentivos anuales para los trabajadores que más contratos realicen.
- 6- Por el clima actual; las plantaciones necesitan de al menos cuatro atomizadas al año, para proteger su producción, donde el valor se calcula por estañón de atomizo, siendo de 18.000 colones y se gastan aproximadamente 64,5 estañones por atomizada.

- 7- Se debe tener una partida extra para trabajadores ocasionales y servicios extra que se presentan ya sea durante la cosecha o la asistencia. Por lo que se destinan 1.700.000 colones anuales, para éstos requerimientos.
- 8- Por el giro del negocio, es necesario mantener una caja chica de al menos 50.000 colones al mes.
- 9- Para el inicio del proyecto, se plantea construir una bodega más, con un costo aproximado de 500.000 colones.
- 10- Se desea comprar una computadora exclusivamente para la empresa, para manejar todos sus procesos y planes.
- 11- En electricidad, hay un gasto aproximado de 21.000 colones mensuales.
- 12- Se desea adquirir un celular con paquete de datos; que permita la conexión a internet para trámites de mercadeo y administración.
- 13- El gasto por Transporte mensual, ronda en los 20.000 colones.
- 14- Es necesario comprar una bomba de motor adicional, así como una bomba de espalda, para la herbicida y curación del suelo.
- 15- Los marchamos de los 2 carros pick up, deben ser asumidos por ABARCASA.
- 16- Se necesita gasolina mezclada para poner a funcionar las bombas.
- 17- El aseguramiento de los vehículos es sumamente importante para respaldar cualquier pérdida.
- 18- Materiales indispensables para el negocio como: cuchillos, medidas, palas y cuadernos para las notas; deben ser parte de la inversión.
- 19- A nivel organizacional; se debe invertir en la constitución de la sociedad y el registro de la marca.

20-Se toma en cuenta en éste apartado los gastos de mercadeo anteriormente expuestos y mencionados.

*Tabla 5: Costos Producción de Café.*

<b>Costos Producción de Café</b>			
<b>Rubro</b>	<b>Costo Unidad</b>	<b>Unidades a utilizar</b>	<b>Costo Total</b>
Mano de Obra(Jornal día)	₡7,500	729	₡5,467,500
Abono	₡10,000	600	₡6,000,000
Atomizo	₡20,000	258	₡5,160,000
Herbicida	₡9,000	64.5	₡580,500

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 6: Costos Fijos ABARCASA*

<b>Costos Fijos</b>		
<b>Rubro</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
Servicio eléctrico	₡21,000	₡252,000
Paquete de datos con celular	₡12,000	₡144,000
Transporte	₡20,000	₡240,000
Salarios	₡820,000	₡9,840,000

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 7: Costos Variables ABARCASA*

<b>Costos Variables</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Costo por Unidad</b>
Cajuelas de café	1000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Inversión Anual de Operación Estimada.

Inversión Anual de Operación Estimada				
Rubro	Cantidad	Costo	Monto	PROVEEDOR
<b>Costos Operativos</b>				
Pago Recolectores de Café	10,000	1,000	10,000,000.00	Recolectores de café
Servicios Profesionales Junta Directiva	36	200,000	7,200,000.00	Junta Directiva
Abonos	600	10,000	6,000,000.00	Coopetarrazú
Salarios trabajadores de finca	12	220,000	2,640,000.00	Trabajadores Coopetarrazú y el carpintero
Atomisos	258	18,000	4,644,000.00	Profesionales y ocasionales
Servicios Profesionales Otros trabajadores	1	1,700,000	1,700,000.00	INS
Gastos de seguro RT			Según Tarifa	CCSS
C.C.S.S	1	26.83%	Del salario	ABARCASA
Caja Chica	12	50,000	600,000.00	ABARCASA
Construcción de Bodega	1	500,000	500,000.00	ABARCASA
Aguinaldos Trabajadores de Finca	1	220,000	200,000.00	GOLLO
Computadora	1	280,000	280,000.00	COOPESANTOS
Servicio eléctrico	12	21,000	264,000.00	KOLBI O CLARO
Paquete de línea celular con internet	12	12,000	144,000.00	ABARCASA
Transporte	12	20,000	240,000.00	Coopetarrazú
Bombas de Motor	1	150,000	150,000.00	El carpintero
Bombas de Espalda	1	50,000	50,000.00	INS
Marchamos carros de finca	2	60,000	120,000.00	Estación de Servicio
Gasolina con mezcla	12	7,000	84,000.00	Ferretería Lena
Serruchos	3	7,000	21,000.00	INS
Gastos de Seguro de Vehículos	2	300,000	600,000.00	Ferretería Lena
Instrumento para descargar el café	1	8,000	8,000.00	Coopetarrazú
Medida de café	1	5,000	5,000.00	Ferretería Lena
Cuchillos	3	2,500	7,500.00	Librería San Marcos
Cuadernos	2	1,000	2,000.00	
<b>Costos de Organización</b>				
Constitución de Sociedad			200,000.00	Varela y Asociados
Registro de marca			95,000.00	Gaceta y Registro Nacional
<b>Mercadeo</b>				
Gastos de Mercadeo			480,000.00	ABARCASA
<b>Total Costos Mercadeo</b>			<b>480,000.00</b>	

Fuente: Elaboración Propia

## DEPRECIACIÓN PARA ABARCASA S.A.

Se procede a calcular la depreciación para los activos antes mencionados en la inversión de ABARCASA.

Tabla 9: Depreciación equipo y maquinaria de inversión inicial.

ACTIVO	VALOR	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL DEPRECIADO	VALOR RESIDUAL
BODEGA	500000	10	50000	50000	50000	50000	50000	250000	250000
Computadora	280000	5	56000	56000	56000	56000	56000	280000	0
Bombas de Motor	150000	6	25000	25000	25000	25000	25000	125000	25000
Bombas de Espalda	50000	6	8333	8333	8333	8333	8333	41665	8335
Serruchos	21000	7	3000	3000	3000	3000	3000	15000	6000
Pala	8000	8	1000	1000	1000	1000	1000	5000	3000
Cuchillos	7500	5	1500	1500	1500	1500	1500	7500	0
Medida	5000	5	1000	1000	1000	1000	1000	5000	0

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL

Para el siguiente capítulo se establecen los siguientes objetivos:

### Objetivo General:

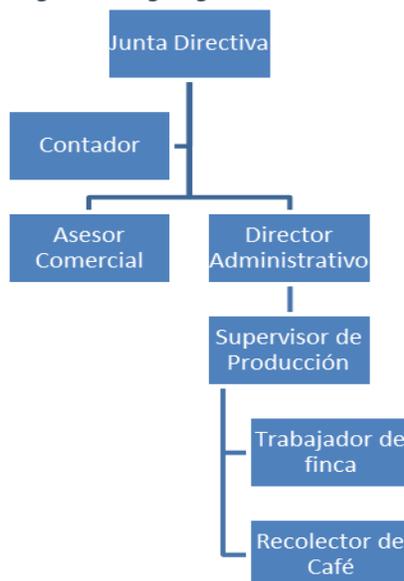
Elaborar un estudio organizacional y legal del proyecto.

### Objetivos Específicos:

- Definir la estructura Organizacional de ABARCASA mediante un organigrama.
- Confeccionar el manual de puestos preciso a las necesidades de ABARCASA.
- Crear un manual de procedimientos de las funciones más primordiales a realizar por los colaboradores.
- Identificar los requisitos legales y sus costos para la constitución de ABARCASA.

## ORGANIGRAMA

Figura 6: Organigrama ABARCASA.



Fuente: Elaboración Propia

**Nota:** Los puestos Asesor Comercial y Director Administrativo; serán asumidos por miembros de la Junta Directiva y tendrán un salario por servicios profesionales, según lo establecido en los supuestos de operación anual.

### ***MANUAL DE PUESTOS***

Con base a las vacantes establecidas de momento para ABARCASA, se da paso al desarrollo de un Manual de Puestos con el Objetivo de que funcione como guía tanto para la empresa como para los colaboradores.

Dicho manual detalla los puestos vinculados a la puesta en marcha del proyecto en evaluación e incluye el objetivo, las funciones, responsabilidades, la supervisión y las condiciones laborales para desarrollar las tareas, asimismo, especifica las funciones y habilidades de cada puesto.

En seguida, se muestra el Manual de puestos propuesto para ABARCASA.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 0
	Nombre de la Unidad: Administrativo-Financiero	Cargo del Jefe Inmediato: Outsourcing
	Nombre del puesto: Contador	Fecha de Realización: 14/10/2016

**Objetivo:**

Prestar un servicio de calidad a la empresa, en cuanto a contabilidad e información financiera se requiera.

**Funciones:**

- Llevar el control de los flujos de cajas anuales para proyectar y analizar la rentabilidad del negocio.
- Analizar la información contable y financiera de la empresa.
- Trabajar de la mano y reunirse al menos una vez al mes con el Director Administrativo.

**Condiciones laborales:**

- Puesto outsourcing, pagadero por servicios profesionales. Su trabajo sería en su propia oficina, fuera de las instalaciones de ABARCASA.

**Formación**

- Bachillerato universitario en administración de empresas o contabilidad con énfasis en banca y finanzas.

**Experiencia**

- Al menos tres años de trabajar con emprendimientos o empresas familiares

**Responsabilidades**

- Asesorar a la Junta Directiva y al Director administrativo para la toma de decisiones. Acatar solicitudes de los puestos anteriormente mencionados.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 0
	Nombre de la Unidad: Administrativo-Financiero	Cargo del Jefe Inmediato: Outsourcing
	Nombre del puesto: Contador	Fecha de Realización: 14/10/2016

### Requisitos legales

- Vinculado al colegio profesional correspondiente

### Habilidades

- Habilidades comunicativas e iniciativa para identificar y resolver problemas.
- Habilidades analíticas para comprender y aplicar información contable y financiera.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	<b>Elaborado por:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisado por:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizado por:</b> Ulises Abarca Ureña
--------------------------------------	--	--	---

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 0
	Nombre de la Unidad: Administrativo-Financiero	Cargo del Jefe Inmediato: Junta Directiva
	Nombre del puesto: Director Administrativo	Fecha de Realización: 14/10/2016

**Objetivo:**

Contribuir al logro de los objetivos de la empresa a través de la administración de recursos administrativos y financieros.

**Funciones:**

- Manejo del presupuesto.
- Llevar la contabilidad empresarial.
- Revisión de movimientos y balance de las cuenta de las cuentas empresariales en ambas monedas,
- Manejo de caja chica.
- Trabajar en conjunto con el contador.
- Pago a colaboradores y proveedores.
- Pago a proveedores y compra de activos.

**Condiciones laborales:**

- Se le brindará un espacio con los materiales necesarios para que pueda realizar su labor de manera eficiente.

**Formación**

- Técnico o bachillerato universitario en administración de empresas.
- Manejo del Inglés (no indispensable).

**Experiencia**

- Al menos tres años de trabajar en puestos administrativos o financieros.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	<b>Nombre de la Empresa: ABARCASA</b>	<b>Número de Puestos iguales: 0</b>
	<b>Nombre de la Unidad: Administrativo-Financiero</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato: Junta Directiva</b>
	<b>Nombre del puesto: Director Administrativo</b>	<b>Fecha de Realización: 14/10/2016</b>

### Responsabilidades

- Tener al día todos los movimientos contables realizados por la empresa y comunicar a la Junta Directiva cuando exista alguna anomalía.

### Habilidades

- Proactividad, comunicativo e iniciativa para identificar y resolver problemas, analítico con los números.
- Liderazgo y creatividad.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	<b>Elaborado por:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisado por:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizado por:</b> Ulises Abarca Ureña
--------------------------------------	--	--	---

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 0
	Nombre de la Unidad: Producción	Cargo del Jefe Inmediato: Director Administrativo
	Nombre del puesto: Supervisor de Producción	Fecha de Realización: 14/10/2016

### **Objetivo:**

Vigilar que las prácticas de asistencia y recolección se den de la manera que la empresa lo requiere.

### **Funciones:**

- Analizar, seleccionar y contactar a los recolectores de café para la época de cosecha, así como vigilar que se cumplan con las políticas de recolección establecidas por la empresa.
- Acatar las directrices establecidas por la Junta Directiva; en cuanto a producción y asistencia de plantaciones se refiere.

### **Condiciones laborales:**

- Se le brindará un espacio con los materiales necesarios para que pueda realizar su labor de manera eficiente y asistencia a capacitaciones relacionadas con el cuidado y recolección de café.

### **Formación**

- Bachiller en Educación Básica y Experiencia respaldada en café.

### **Experiencia**

- Al menos cinco años de trabajar en puestos similares y en fincas de grandes cantidades de producción.

### **Responsabilidades**

- Velar por la correcta producción de la empresa.
- Acatar las directrices establecidas por la Junta Directiva
- Ajustarse al presupuesto de producción establecido por la empresa.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 0
	Nombre de la Unidad: Producción	Cargo del Jefe Inmediato: Director Administrativo
	Nombre del puesto: Supervisor de Producción	Fecha de Realización: 14/10/2016

### Habilidades

- Proactividad, comunicativo e iniciativa para identificar y resolver problemas, buen trato con la gente.
- Liderazgo y creatividad.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	<b>Elaborado por:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisado por:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizado por:</b> Ulises Abarca Ureña
--------------------------------------	--	--	---

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 0
	Nombre de la Unidad: Comercial	Cargo del Jefe Inmediato: Junta Directiva
	Nombre del puesto: Asesor Comercial	Fecha de Realización: 14/10/2016

**Objetivo:**

Representar y Garantizar a la organización excelentes convenios y acuerdos comerciales.

**Funciones:**

- Evaluar las tendencias del mercadeo para garantizar una constante actualización.
- Establecer negocios a corto y largo plazo que aumenten la rentabilidad del negocio.
- Generar, evaluar e implementar estrategias de mercado para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Analizar la mezcla de mercadotecnia anualmente, verificando si necesita cambios o no.

**Condiciones laborales:**

- Se le brindará un espacio con los materiales necesarios para que pueda realizar su labor de manera eficiente. Además de viáticos cuando sea necesario.

**Formación**

- Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en mercadeo. Conocimiento del sector cafetalero.

**Experiencia**

- Al menos cuatro años de trabajar en puestos comerciales.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	<b>Nombre de la Empresa: ABARCASA</b>	<b>Número de Puestos iguales: 0</b>
	<b>Nombre de la Unidad: Comercial</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato: Junta Directiva</b>
	<b>Nombre del puesto: Asesor Comercial</b>	<b>Fecha de Realización: 14/10/2016</b>

### Responsabilidades

- Negociar con los compradores de mayor Auge en la región y captar la mayor cantidad de beneficios para la empresa.
- Informar mensualmente a la Junta Directiva sobre los planes de trabajo.

### Habilidades

- Emprendedor, estratégico y Proactivo.
- Liderazgo y creativo para los negocios.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	<b>Elaborado por:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisado por:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizado por:</b> Ulises Abarca Ureña
--------------------------------------	--	--	--

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 3
	Nombre de la Unidad: Producción	Cargo del Jefe Inmediato: Supervisor de Producción
	Nombre del puesto: Trabajador de Finca	Fecha de Realización: 14/10/2016

**Objetivo:**

Realizar las labores en la fina indicadas por el supervisor de producción.

**Funciones:**

- Podar, Chapear, Abonar, Atomizar, Sembrar, Herbiciar y cuidar de las plantaciones de café.
- Acatar las instrucciones brindadas al supervisor de producción por parte de la Junta Directiva.

**Condiciones laborales:**

- Se le brindará un espacio con los materiales necesarios para que pueda realizar su labor de manera eficiente. En caso de extranjeros o que residan lejos de la propiedad; se les brindará hospedaje, con los servicios básicos.

**Formación**

- Conocimiento del sector cafetalero y experiencia en agricultura.

**Experiencia**

- Al menos 1 años de trabajo en fincas (no necesario).

**Responsabilidades**

- Cuidar de las plantaciones.
- Usar responsablemente el espacio de hospedaje asignado.
- Respetar la jerarquía con respecto al Supervisor de Producción.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 3
	Nombre de la Unidad: Producción	Cargo del Jefe Inmediato: Supervisor de Producción
	Nombre del puesto: Trabajador de Finca	Fecha de Realización: 14/10/2016

### Habilidades

- Esforzado.
- Buena Condición.
- Capacidad para trabajar en equipo.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	<b>Elaborado por:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisado por:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizado por:</b> Ulises Abarca Ureña
--------------------------------------	--	--	---

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 20
	Nombre de la Unidad: Producción	Cargo del Jefe Inmediato: Supervisor de Producción
	Nombre del puesto: Recolector de café	Fecha de Realización: 14/10/2016

**Objetivo:**

Velar por la recolección del fruto maduro, cuidando las plantaciones.

**Funciones:**

- Recolectar el café, durante la cosecha de verano, según indicaciones del supervisor o capataz.
- Acarrear el café recolectado hacia el espacio asignado para la medida correspondiente.

**Condiciones laborales:**

- Se le brindará un espacio con los materiales necesarios para que pueda realizar su labor de manera eficiente. En caso de extranjeros o que residan lejos; se les brindará hospedaje, con los servicios básicos.

**Formación:**

- Conocimiento del sector cafetalero y experiencia en agricultura.

**Experiencia**

- Al menos 1 mes como recolector de café (no necesario).

**Responsabilidades**

- Cuidar de las plantaciones.
- Usar responsablemente el espacio de hospedaje asignado.
- Respetar la jerarquía con respecto al Supervisor de Producción.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	Nombre de la Empresa: ABARCASA	Número de Puestos iguales: 20
	Nombre de la Unidad: Producción	Cargo del Jefe Inmediato: Supervisor de Producción
	Nombre del puesto: Recolector de café	Fecha de Realización: 14/10/2016

### Habilidades

- Esforzado.
- Buena Condición.
- Cuidadoso y Honesto.

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	<b>Elaborado por:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisado por:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizado por:</b> Ulises Abarca Ureña
--------------------------------------	--	--	---

### *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.*

El siguiente apartado tendrá como base, tomar las actividades y procedimientos más importantes, para así graficar en un manual, todos los pasos a seguir para culminar con éxito dicha actividad.

De una manera simple se ejemplifica en cada procedimiento; la actividad a realizar y puesto responsable de dicha diligencia. Así como se toma en cuenta cada área productiva por la que el proceso debe pasar.

Para culminar si el procedimiento lo requiere, se indican las veces en que el mismo se hace, o bien si se necesitó de herramientas o respaldo en el proceso del mismo.

Seguidamente se presenta los procedimientos más relevantes para ABARCASA.

<b>ABARCASA</b> <b>(café de calidad)</b>	<b>Departamento de Producción</b>	<b>Fecha:</b> Octubre, 2016
	Reclutamiento y Selección de Recolectores de café	Página 1 de 4
<b>Elaboró:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisó:</b> Ulises Abarca Ureña	Versión: 1
		<b>Autorizó:</b> Ulises Abarca Ureña

### **Objetivo de procedimiento**

Describir los pasos que se ejecutan para el reclutamiento y selección de los recolectores de café.

### **Descripción de las actividades**

Inicia con el análisis de los puestos vacantes a necesitar y finaliza con la capacitación respectiva del recolector seleccionado.

### **Unidad(es) administrativa(s) a la que pertenece**

Operaciones, Área de Producción.

### **Responsable(s)**

Supervisión de Producción.

### **Políticas o Normativa**

Se realizan entrevistas telefónicas y sondeos de referencias.

### **Formularios**

El procedimiento no requiere de ningún formulario; sin embargo, se podría aplicar en el momento de selección.

### **Conceptos clave**

No posee.

### **Frecuencia**

Se procede todos los años, antes de iniciar cosecha.

### **Aplicaciones computacionales**

Se digitalizará todo, para así tener respaldos e históricos para futuros eventos.

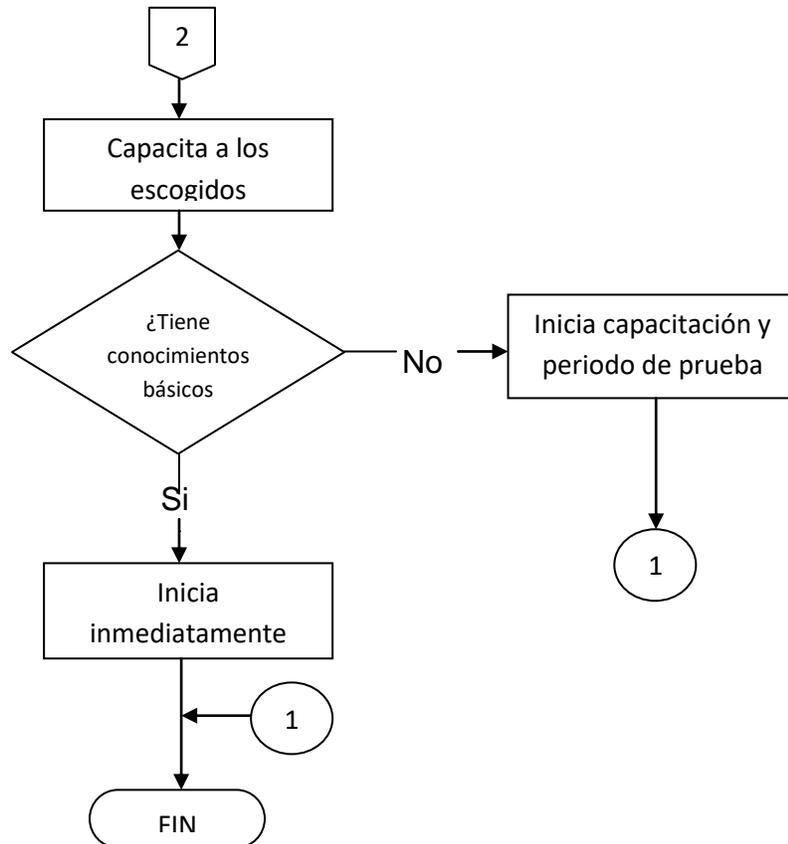
<b>ABARCASA</b> <b>(café de calidad)</b>	<b>Departamento de Producción</b>	<b>Fecha:</b> Octubre, 2016
	Reclutamiento y Selección de Recolectores de café	Página 2 de 4
		Versión: 1
<b>Elaboró:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisó:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizó:</b> Ulises Abarca Ureña

<b>PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
	<b>INICIO</b>	
<b>1</b>	Analiza la situación de la cosecha y la cantidad de puestos que pueden ser vacantes.	Supervisor de Producción
<b>2</b>	Define cantidad de recolectores a necesitar junto con condiciones y competencias con las que debe cumplir	Supervisor de Producción.
<b>3</b>	Establece fechas para entrevistas telefónicas y comienza a buscar referencias.	Supervisor de Producción
<b>4</b>	Hace pública la necesidad recolectores para tener más opciones	Supervisor de Producción.
<b>5</b>	Realiza entrevista telefónica con los interesados.	Supervisor de Producción.
<b>6</b>	Comprueba referencias y veracidad de la entrevista.	Supervisor de Producción
<b>7</b>	Analiza resultados obtenidos del reclutamiento o bien entrevistas o referencias	Supervisor de Producción
<b>8</b>	Procede a la selección de los mejores candidatos.	Supervisor de Producción
<b>9</b>	Procede a comunicar a los interesados que han sido seleccionados	Supervisor de Producción
<b>10</b>	Capacita a los escogidos	Supervisor de Producción
<b>11</b>	¿Tiene conocimientos en el área? No. Pasa al paso 12 Sí. Inicia inmediatamente	Supervisor de Producción
<b>12</b>	Se brinda capacitación e inicia Período de prueba.	Supervisor de Producción
<b>13</b>	Inicia de manera inmediata	Supervisor de Producción
	<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>	

<b>ABARCASA</b> (café de calidad)	<b>Departamento de Producción</b>	<b>Fecha:</b> Octubre, 2016
	Reclutamiento y Selección de Recolectores de café	Página 3 de 4
		Versión: 1
<b>Elaboró:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisó:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizó:</b> Ulises Abarca Ureña



<b>ABARCASA</b> <b>(café de calidad)</b>	<b>Departamento de Producción</b>	<b>Fecha:</b> Octubre, 2016
	Reclutamiento y Selección de Recolectores de café	Página 4 de 4
		Versión: 1
<b>Elaboró:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisó:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizó:</b> Ulises Abarca Ureña



<b>ABARCASA</b> <b>(café de calidad)</b>	<b>Departamento Administrativo-Financiero</b>	<b>Fecha:</b> Octubre, 2016
	Procedimiento de Pedido y Compra de Materia Prima	Página 1 de 3
<b>Elaboró:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisó:</b> Ulises Abarca Ureña	Versión: 1
		<b>Autorizó:</b> Ulises Abarca Ureña

### **Objetivo de procedimiento**

Describir los pasos que se ejecutan para el pedido y compra de materia prima.

### **Descripción de las actividades**

Inicia con la solicitud de materia prima y termina con el almacenamiento en bodega de la misma.

### **Unidad(es) administrativa(s) a la que pertenece**

Operaciones, Área de Producción y financiera

### **Responsable(s)**

Director Administrativo y Supervisor de Producción

### **Políticas o Normativa**

Se tienen pasos a seguir para la solicitud y también para los pagos al proveedor, así como negociación de transporte.

### **Formularios**

Proformas

### **Conceptos clave**

No aplican

### **Frecuencia**

Cada vez que se necesite materia prima para operar.

### **Aplicaciones computacionales**

Se digitalizará todo, para así tener respaldos e históricos para futuras compras.

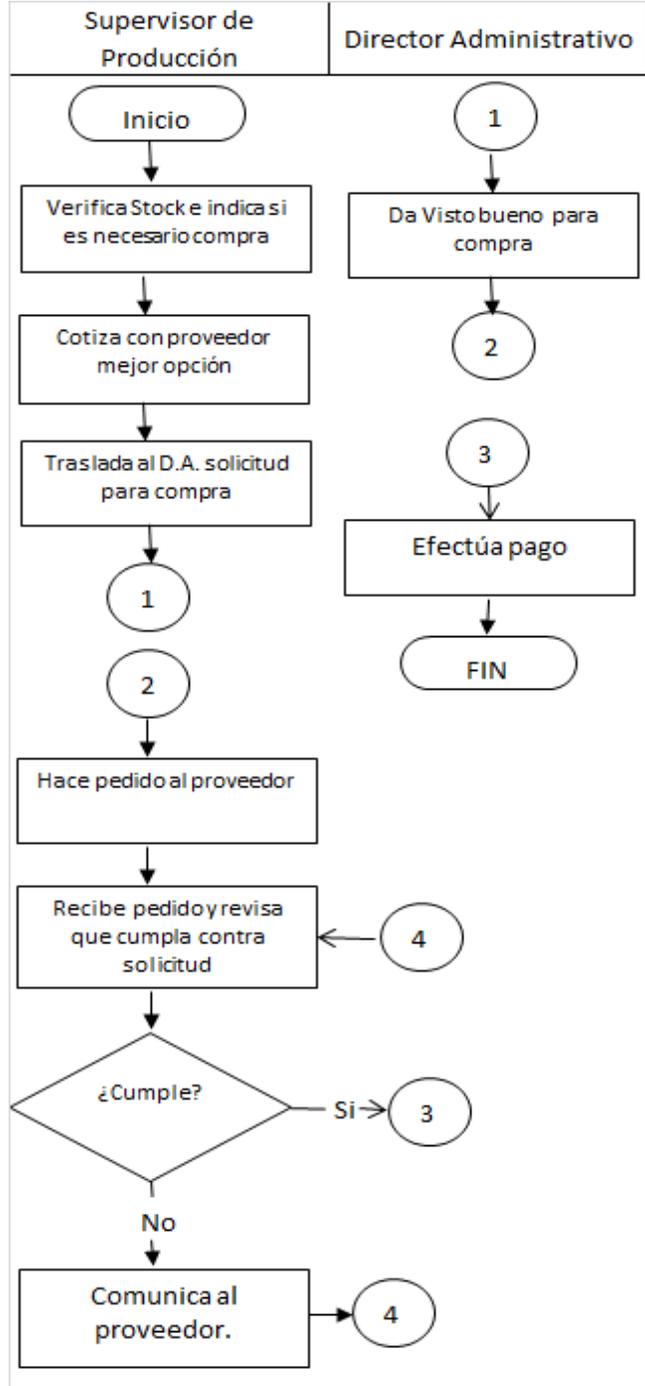
<b>ABARCASA</b> <b>(café de calidad)</b>	<b>Departamento Administrativo-Financiero</b>	<b>Fecha:</b> Octubre, 2016
	Procedimiento de Pedido y Compra de Materia Prima	Página 2 de 3
<b>Elaboró:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisó:</b> Ulises Abarca Ureña	Versión: 1
		<b>Autorizó:</b> Ulises Abarca Ureña

<b>INICIO DEL PROCESO</b>		
<b>PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Verifica stock de materia prima e indica si es necesario comprar	Supervisor de Producción
<b>2</b>	Cotiza mejor opción y formas de pago en acuerdo con el proveedor	Supervisor de Producción.
<b>3</b>	Traslada proceso al Director Administrativo para compra	Supervisor de Producción
<b>4</b>	Da visto bueno para compra	Director Administrativo
<b>5</b>	Solicita compra y pedido de materia prima al proveedor	Supervisor de Producción
<b>6</b>	Recibe pedido y verifica que cumpla con los requerimientos indicados en la cotización	Supervisor de Producción
<b>7</b>	¿Cumple con lo solicitado? No. Paso 8 Sí. Paso 9	Supervisor de Producción
<b>8</b>	Comunica al Proveedor	Supervisor de Producción
<b>9</b>	Procede con pago	Director Administrativo
<b>11</b>	<b>Fin del procedimiento.</b>	

Fuente: Elaboración Propia.

<b>ABARCASA</b>	<b>Departamento Administrativo-Financiero</b>	<b>Fecha:</b> Octubre, 2016
-----------------	---	-----------------------------

<b>(café de calidad)</b>	Procedimiento de Pedido y Compra de Materia Prima	Página 3 de 3
		Versión: 1
<b>Elaboró:</b> Juan Pablo Abarca Solano	<b>Revisó:</b> Ulises Abarca Ureña	<b>Autorizó:</b> Ulises Abarca Ureña



## ***REQUISITOS Y COSTOS LEGALES***

Hacer funcionar una empresa a nivel legal, lleva cierta tramitología, con el fin de tener un orden organizacional respecto al tema reglamentario y tributario. Aquí se debe mencionar que ABARCASA tendrá sus instalaciones en Costa Rica; país donde tanto personas físicas como jurídicas se rigen por leyes, por lo cual se deben realizar todos los trámites necesarios para operar como organización.

Este plan debe contemplar todos los aspectos legales y tributarios para la constitución y funcionamiento de ABARCASA; lo cual también tiene sus costos e inversión que la compañía debe asumir dentro de su inversión inicial y cuando lo requiera. Debido a lo anterior dicho; se debe buscar información sobre variables legales para la creación de la empresa. Otros temas a tomar en cuenta son: el registro de marca, con el objetivo de tener una marca comercial en el futuro para ABARCASA. Además de revisar si es necesario de patentes para la operación del negocio.

Una organización para funcionar, debe realizar los siguientes trámites:

- Constituirse como Sociedad.
- Inscribirse en el Registro Público.
- Inscribirse a Tributación Directa.
- Legalizar sus libros contables.
- Suscribir la póliza de riesgos de trabajo ante el INS.
- Inscribirse como patrono ante la Caja Costarricense del Seguro Social.
- Patente o impuestos municipales.
- Obtención de permiso sanitario emitido por el Ministerio de Salud.
- Marca comercial ante el Registro Nacional.

Según lo mencionado, es necesario indicar que en el caso de ABARCASA, no hay aún ninguna sociedad, por lo que se debe constituir como primer paso para operar, trámite valorado en aproximadamente 200 000 colones. Además se debe pagar un impuesto anual para ésta sociedad que ronda los 200 000 colones y la misma será inscrita por la abogada Diana Varela Solano.

Para la actividad comercial se requiere una patente, la cual debe solicitarse en la Municipalidad más cercana. El costo anual de ésta patente es de más o menos 80 000 colones. Por los objetivos de la empresa; ésta patente se solicitará hasta el tercer año de operación.

Revisando los trámites anteriormente citados, debido al giro del negocio actual de ABARCASA; se debe validar lo del permiso sanitario con el ministerio de Salud y el registro de ABARCASA como marca en el registro nacional para su publicación en la Gaceta, trámite que se tiene pensado realizar también en el tercer año de operación.

## CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

Para el siguiente capítulo se establecen los siguientes objetivos:

### **Objetivo General:**

Elaborar un estudio financiero que permita cuantificar la información recolectada en los estudios anteriores.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar la viabilidad financiera del proyecto por medio de escenarios, flujos de caja y presupuestos.
- Establecer la estructura y costo de capital del proyecto; además de las fuentes de financiamiento
- Calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Estimar el riesgo, la rentabilidad y la liquidez del proyecto.

### **Supuestos del Plan Financiero**

- La depreciación se realizó por método línea recta, aprobado por el Ministerio de Hacienda, y con la vida útil permitida por la misma entidad. Respecto al valor residual, los activos se evalúan de acuerdo al método contable, donde se determina por medio del valor en libros.
- Para la fijación del precio se consideraron tres aspectos fundamentales: lo que el estudio de mercados determinó, los costos proyectados de la empresa y la determinación del margen de utilidad.
- Se determina con base a criterio experto que los costos directos tienen un crecimiento del 3% anual.

## **Cálculo de la inflación**

En el momento de desarrollar un plan de negocios es importante considerar la inflación en los precios, para poder tener una mejor proyección de los costos e ingresos. La inflación es aumento generalizado de los precios de los productos de la canasta básica.

Para establecer dicha variable en éste proyecto, se tomaron bases de los datos brindados por el gobierno de Costa Rica en su página; indicando que para éste año, la inflación en el país estará entre el 2 y 4%; y que la misma se ha mantenido ya hace varios años; entre ese rango, tendiendo a la baja más que todo; por lo que se decide sacar un promedio y fijar la inflación para los costos de un 3%.

## ***INVERSIÓN INICIAL Y FLUJOS DE EFECTIVO***

Para la inversión inicial se toma en cuenta que se está a sólo un mes de empezar a recibir ingresos del proyecto, por lo que se tienen los siguientes datos:

- 1- Es necesario hacer ciertas remodelaciones principalmente en los espacios destinados para los recolectores de café; por lo que se propone hacer una bodega nueva y acondicionar otro espacio para lo antes mencionado, contemplando la luz en la oficina, bodegas, garajes y en las casas de los recolectores de café, en primordial para el negocio.
- 2- Antes de iniciar la recolección del fruto es necesario Herbiciar los terrenos y atomizar una vez más las plantaciones, tomando en cuenta que es necesario la compra de una bomba de espalda y gasolina con mezcla.
- 3- Deben existir fondos en una caja chica para imprevistos; aparte del aseguramiento de los vehículos destinados a la distribución del producto. Y el pago más importante en la inversión inicial, es la constitución de la sociedad.

*Tabla 10: Inversión inicial ABARCASA.*

<b>Inversión inicial</b>		
+	<b>Construcción de Bodega</b>	500,000.00
+	<b>Mano de Obra por Contrato</b>	700,000.00
+	<b>Herbicida</b>	715,000.00
+	<b>Atomizo</b>	1,290,000.00
+	<b>Servicios Profesionales O.T.</b>	190,000.00
+	<b>Caja Chica</b>	100,000.00
+	<b>Transporte</b>	20,000.00
+	<b>Bomba de Espalda</b>	50,000.00
+	<b>Gasolina con Mezcla</b>	7,000.00
+	<b>Seguro de Vehículos</b>	50,000.00
+	<b>Instrumento para descargar el café</b>	8,000.00
+	<b>Cuadernos</b>	2,000.00
+	<b>Constitución de Sociedad</b>	200,000.00
+	<b>Patente Comercial</b>	80,000.00
	<b>Total</b>	<b>3,912,000.00</b>

**Inversión inicial**

Fuente: Elaboración Propia

### **Tasa de costo capital para ABARCASA.**

El costo de capital, tasa trema o tasa de descuento es el rendimiento que esperan los inversionistas recibir por el capital aportado.

Conforme a un acuerdo entre el tutor y desarrollador del proyecto, se ha definido un 20% como tasa trema o tasa de descuento. Es importante mencionar que este es el costo de capital utilizado para los flujos netos de efectivo en los diferentes escenarios.

### **Flujos de efectivo.**

Se expone la información textual y numérica que se tomó en cuenta para la construcción de los flujos de efectivo.

- 1- Las Ventas serán proyectadas según lo prescrito en el Plan de Mercadeo de éste proyecto, así como sus costos variables y fijos de operación establecidos en el plan técnico.
- 2- Se toma en cuenta la inflación indicada del 3% para la mayoría de los costos.
- 3- Se presentan los 3 escenarios (optimista, realista y pesimista) basados, en la proyección de producción de fanegas.

**Flujo de Efectivo Proyectado (Escenario Optimista)**

Periodos de estudio anuales.

Estimación inicial base

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Venta de Café	54,000,000	54,000,000	63,750,000	51,000,000	68,400,000
<b>Total de Ingresos</b>	54,000,000	54,000,000	63,750,000	51,000,000	68,400,000
<b>Costos</b>					
Pago Recolectores de Café	12,000,000	12,000,000	15,750,000	12,600,000	15,840,000
Abono	6,000,000	6,180,000	6,365,400	6,556,362	6,753,053
Salario Supervisor de Producción	2,640,000	2,719,200	2,800,776	2,884,799	2,971,343
Mano de Obra por contrato	5,103,000	5,103,000	5,467,500	5,467,500	5,832,000
Herbicida	580,500	597,915	615,852	634,328	653,358
Atomisos	4,644,000	4,783,320	4,926,820	5,074,624	5,226,863
Servicios Profesionales O.T	1,700,000	1,751,000	1,803,530	1,857,636	1,913,365
Seguro R.T.	133,874	137,891	142,027	146,288	150,677
C.C.S.S	708,312	729,561	751,448	773,992	797,211
Construcción Bodega y Otros	400,000	-	-	-	-
Aguinaldo Trabajadores Finca	220,000	226,600	233,398	240,400	247,612
Computadora	280,000	-	-	-	-
Transporte	240,000	247,200	254,616	262,254	270,122
Revisión Técnica Vehículos	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Marchamo Vehículos	120,000	123,600	127,308	131,127	135,061
Gasolina con mezcla	84,000	86,520	89,116	91,789	94,543

Bombas de Espalda	50,000	-	-	-	-
Serruchos	21,000	28,000	35,000	21,000	28,000
Seguro Vehículos	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305
Bomba de motor	150,000	-	-	-	154,500
Incentivo Mano de Obra Contratada	273,375	273,375	273,375	273,375	273,375
Medida de café	5,000	-	-	-	-
Instrumento para descargar café	8,000	-	-	-	-
Cuchillos	7,500	10,000	12,500	7,500	10,000
Cuadernos	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251
Caja Chica	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Constitución de Sociedad	-	-	-	-	-
Patente Comercial	-	-	80,000	80,000	80,000
Impuesto a las sociedades	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Registro de marca	-	-	95,000	-	-
Gastos de publicidad	480,000	494,400	509,232	524,509	540,244
Servicios Profesionales J.D.	7,200,000	7,416,000	7,638,480	7,867,634	8,103,663
Servicio Eléctrico	252,000	259,560	267,347	275,367	283,628
Celular con Paquete de datos	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
<b>Total Gastos</b>	<b>44,871,561</b>	<b>44,756,202</b>	<b>49,846,387</b>	<b>47,397,307</b>	<b>52,005,175</b>
<b>Flujo antes de Impuestos y Renta</b>	<b>9,128,439</b>	<b>9,243,798</b>	<b>13,903,613</b>	<b>3,602,693</b>	<b>16,394,825</b>

Gasto por Depreciación	145,833	145,833	145,833	145,833	145,833
<b>Flujo sin Renta</b>	8,982,606	9,097,965	13,757,780	3,456,860	16,248,992
Impuesto de Renta	2,694,781.68	2,729,389.50	4,127,334.06	1,037,057.95	4,874,697.56
Depreciación	145,833	145,833	145,833	145,833	145,833
<b>Flujo Neto</b>	<b>6,433,657</b>	<b>6,514,409</b>	<b>9,776,279</b>	<b>2,565,635</b>	<b>11,520,127</b>

<b>Período de Recuperación</b>	0.6 años
<b>VPN</b>	¢21,409,810.90
<b>VAN</b>	¢17,577,810.90
<b>Índice de Rentabilidad</b>	5.59%
<b>TIR</b>	173%

Fuente: Elaboración Propia.

**Flujo de Efectivo Proyectado(Escenario Real)**  
**Periodos de estudio anuales.**  
**Estimación inicial base**

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Venta de Café	45,000,000	45,000,000	53,125,000	42,500,000	57,000,000
<b>Total de Ingresos</b>	45,000,000	45,000,000	53,125,000	42,500,000	57,000,000
<b>Costos</b>					
Pago Recolectores de Café	10,000,000	10,000,000	13,125,000	10,500,000	13,200,000
Abono	6,000,000	6,180,000	6,365,400	6,556,362	6,753,053
Salario Supervisor de Producción	2,640,000	2,719,200	2,800,776	2,884,799	2,971,343
Mano de Obra por contrato	5,103,000	5,103,000	5,467,500	5,467,500	5,832,000
Herbicida	580,500	597,915	615,852	634,328	653,358
Atomisos	4,644,000	4,783,320	4,926,820	5,074,624	5,226,863
Servicios Profesionales O.T	1,700,000	1,751,000	1,803,530	1,857,636	1,913,365
Seguro R.T.	133,874	137,891	142,027	146,288	150,677
C.C.S.S	708,312	729,561	751,448	773,992	797,211
Construcción Bodega y Otros	400,000	-	-	-	-
Aguinaldo Trabajadores Finca	220,000	226,600	233,398	240,400	247,612
Computadora	280,000	-	-	-	-
Transporte	240,000	247,200	254,616	262,254	270,122
Revisión Técnica Vehículos	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Marchamo Vehículos	120,000	123,600	127,308	131,127	135,061
Gasolina con mezcla	84,000	86,520	89,116	91,789	94,543
Bombas de Espalda		-	-	-	-

	50,000				
Serruchos	21,000	28,000	35,000	21,000	28,000
Seguro Vehículos	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305
Bomba de motor	150,000	-	-	-	154,500
Incentivo Mano de Obra Contratada	273,375	273,375	273,375	273,375	273,375
Medida de café	5,000	-	-	-	-
Instrumento para descargar café	8,000	-	-	-	-
Cuchillos	7,500	10,000	12,500	7,500	10,000
Cuadernos	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251
Caja Chica	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Constitución de Sociedad	-	-	-	-	-
Patente Comercial	-	-	80,000	80,000	80,000
Impuesto a las sociedades	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Registro de marca	-	-	95,000	-	-
Gastos de publicidad	480,000	494,400	509,232	524,509	540,244
Servicios Profesionales J.D.	7,200,000	7,416,000	7,638,480	7,867,634	8,103,663
Servicio Eléctrico	252,000	259,560	267,347	275,367	283,628
Celular con Paquete de datos	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
<b>Total Gastos</b>	42,871,561	42,756,202	47,221,387	45,297,307	49,365,175
<b>Flujo antes de Impuestos y Renta</b>	2,128,439	2,243,798	5,903,613	-	7,634,825
Gasto por Depreciación	145,833	145,833	145,833	145,833	145,833

<b>Flujo sin Renta</b>	1,982,606	2,097,965	5,757,780	-	2,943,140	7,488,992
Impuesto de Renta	594,781.68	629,389.50	1,727,334.06	-	882,942.05	2,246,697.56
Depreciación	145,833	145,833	145,833		145,833	145,833
<b>Flujo Neto</b>	<b>1,533,657</b>	<b>1,614,409</b>	<b>4,176,279</b>	<b>-</b>	<b>1,914,365</b>	<b>5,388,127</b>

<b>Período de Recuperación</b>	2.16 años
<b>VPN</b>	¢6,058,152.00
<b>VAN</b>	¢2,226,152.00
<b>Índice de Rentabilidad</b>	1.58%
<b>TIR</b>	42%

Fuente: Elaboración Propia

**Flujo de Efectivo Proyectado (Escenario Pesimista)**  
**Periodos de estudio anuales.**  
**Estimación inicial base**

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Venta de Café	36,000,000	36,000,000	42,500,000	34,000,000	45,600,000
<b>Total de Ingresos</b>	36,000,000	36,000,000	42,500,000	34,000,000	45,600,000
<b>Costos</b>					
Pago Recolectores de Café	8,000,000	8,000,000	10,500,000	8,400,000	10,560,000
Abono	6,000,000	6,180,000	6,365,400	6,556,362	6,753,053
Salario Supervisor de Producción	2,640,000	2,719,200	2,800,776	2,884,799	2,971,343
Mano de Obra por contrato	5,103,000	5,103,000	5,467,500	5,467,500	5,832,000
Herbicida	580,500	597,915	615,852	634,328	653,358
Atomisos	4,644,000	4,783,320	4,926,820	5,074,624	5,226,863
Servicios Profesionales O.T	1,700,000	1,751,000	1,803,530	1,857,636	1,913,365
Seguro R.T.	133,874	137,891	142,027	146,288	150,677
C.C.S.S	708,312	729,561	751,448	773,992	797,211
Construcción Bodega y Otros	400,000	-	-	-	-
Aguinaldo Trabajadores Finca	220,000	226,600	233,398	240,400	247,612
Computadora	280,000	-	-	-	-
Transporte	240,000	247,200	254,616	262,254	270,122
Revisión Técnica Vehículos	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Marchamo Vehículos	120,000	123,600	127,308	131,127	135,061
Gasolina con mezcla	84,000	86,520	89,116	91,789	94,543
Bombas de Espalda		-	-	-	-

	50,000				
Serruchos	21,000	28,000	35,000	21,000	28,000
Seguro Vehículos	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305
Bomba de motor	150,000	-	-	-	154,500
Incentivo Mano de Obra Contratada	273,375	273,375	273,375	273,375	273,375
Medida de café	5,000	-	-	-	-
Instrumento para descargar café	8,000	-	-	-	-
Cuchillos	7,500	10,000	12,500	7,500	10,000
Cuadernos	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251
Caja Chica	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Constitución de Sociedad	-	-	-	-	-
Patente Comercial	-	-	80,000	80,000	80,000
Impuesto a las sociedades	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Registro de marca	-	-	95,000	-	-
Gastos de publicidad	480,000	494,400	509,232	524,509	540,244
Servicios Profesionales J.D.	7,200,000	7,416,000	7,638,480	7,867,634	8,103,663
Servicio Eléctrico	252,000	259,560	267,347	275,367	283,628
Celular con Paquete de datos	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
<b>Total Gastos</b>	<b>40,871,561</b>	<b>40,756,202</b>	<b>44,596,387</b>	<b>43,197,307</b>	<b>46,725,175</b>
<b>Flujo antes de Impuestos y Renta</b>	<b>4,871,561</b>	<b>4,756,202</b>	<b>2,096,387</b>	<b>9,197,307</b>	<b>1,125,175</b>
Gasto por Depreciación	145,833	145,833	145,833	145,833	145,833

<b>Flujo sin Renta</b>	-	-	-	-	-
	5,017,394	4,902,035	2,242,220	9,343,140	1,271,008
Impuesto de Renta	-	-	-	-	-
	1,505,218.32	1,470,610.50	672,665.94	2,802,942.05	381,302.44
Depreciación	145,833	145,833	145,833	145,833	145,833
<b>Flujo Neto</b>	-	-	-	-	-
	<b>3,366,343</b>	<b>3,285,591</b>	<b>1,423,721</b>	<b>6,394,365</b>	<b>743,873</b>

<b>Período de Recuperación</b>	>5 Años
<b>VPN</b>	Ⱬ-9,293,507.00
<b>VAN</b>	Ⱬ-13,125,507.00
<b>Índice de Rentabilidad</b>	-3.43%
<b>TIR</b>	N/H

Fuente: Elaboración Propia

### **Estructura de financiamiento del proyecto.**

Para el financiamiento del proyecto se tiene la ventaja de que los fundadores cuentan con el dinero necesario para la inversión inicial del proyecto; por lo que no es necesario acudir a un préstamo en éste caso. De igual manera, se cuenta con pre-acuerdos con algunas de las firmas beneficiadoras para préstamos de dinero a cambio de entrega de café.

### **Indicadores financieros de factibilidad**

#### **Periodo de recuperación de la inversión**

Se establecen los siguientes criterios de decisión:

La administración determina el periodo de recuperación máximo aceptable de la inversión; en éste caso para ABARCASA dictamina un máximo de 5 años. Si el periodo de recuperación de la inversión es menor que el periodo de

recuperación máximo aceptable, el negocio es aceptable; realizando los cálculos debidos con la mayoría de escenarios que se pueden dar; si fuese por ésta técnica el proyecto debería ser aceptado ya que así cómo podría recuperarlo en tres años, se podría llevar hasta más de los 5 años en recuperar la inversión, escenario poco probable debido al conocimiento que tienen los socios; es algo casi que descartable, lo importante es que tanto el escenario realista como optimista están dentro de los tiempos prudentes determinados por la empresa ABARCASA.

La única forma de rechazar el proyecto es que el periodo de recuperación de la inversión sea mayor que el periodo de recuperación máximo aceptable, y esto sólo se daría en un escenario sumamente pesimista disminuyendo la producción en un 20% lo cual es poco probable debido al estudio de mercado realizado y al mecanismos de producción utilizado por los dueños de ABARCASA.

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

Ésta es la técnica más desarrollada por las empresas para evaluar un proyecto; se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus flujos de entrada de efectivo descontados a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa; en éste caso ABARCASA; tiene un Ki de 20% después de impuesto acotando que se va a autofinanciar mediante las utilidades que tenía el negocio en marcha anterior. Al igual que el periodo de recuperación se tienen los siguientes criterios de decisión:

Si el VPN es mayor que \$0, el proyecto se acepta. En éste caso con las estimaciones realizadas el proyecto también es aceptable con ésta técnica ya que el VAN siempre es mayor a 0; la única manera de rechazarlo es disminuir los ingresos a un 20% aspecto bastante difícil por los estudios de mercado realizados el comportamiento del café en los últimos años; de igual manera los ingresos van relacionados a los gastos por lo que es muy poco probable tener éste escenario.

Si el VPN es mayor que \$0, la empresa ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Esta acción debería aumentar el valor de mercado ABARCASA y, por consiguiente, la riqueza de sus dueños en un monto igual al VPN.

### **Índice de Rentabilidad (IR)**

Indica cuánto gana ABARCASA por cada colón invertido. Después de los cálculos establecidos en varios escenarios al menos un 50% de rentabilidad tendrá el negocio con éste plan de negocios

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

La tasa interna de rendimiento (TIR) es una técnica de elaboración del presupuesto de capital; es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión con \$0 (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento que ganará la empresa. En éste caso tenemos los siguientes criterios de decisión:

Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto. Aceptado ya que después de las evaluaciones necesarias se nota la superioridad de dicha tasa con respecto al costo de capital. Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto; es muy poco probable que esto se dé, debido a los estudios realizados de demanda del producto.

Esté criterio garantiza que ABARCASA gane por lo menos su rendimiento requerido. Este resultado debería aumentar el valor de mercado dicha empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus dueños dónde invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas.

### **Análisis de sensibilidad y riesgo financiero.**

Seguidamente se anota una matriz con los análisis de los riesgos financieros que puede sufrir la empresa con respecto a los datos recabados en la investigación.

Tabla 11: Matriz de Riesgos

Causa	Tipo de Riesgo	Riesgo
Mala estimación de las ventas o la producción de la empresa.	Administrativo del proyecto	No alcanzar la meta de ventas o producción de café
Mala estimación de los costos y gastos de la empresa.	Administrativo del proyecto	El nivel de costos y gastos esté por encima de lo que puede sostener la operación de la empresa.
Escasez o alzas de los costos de las materias primas.	Externo	No tener materiales para producir el producto
El proveedor de servicio externo no cumple con los tiempos de envío.	Externo	Puede conducir a deficiencias en la producción.
No tener el suficiente personal para cubrir la operación.	Organizacional	El personal de la empresa no da abasto para atender el negocio y por esto se puede perder rentabilidad.
No tener la capacitación correcta de los empleados.	Técnico	No poder cumplir con las solicitudes del cliente, por esto se complica la venta del producto
La maquinaria que se compró no es la indicada para el volumen de producción.	Técnico	La maquinaria que se tenía no cumple con lo necesario para los volúmenes reales de producción.

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Conclusiones Plan Estratégico.**

- De acuerdo a lo estudiado a nivel estratégico, se determina que la venta de café en grano aunque maneja sus marcas comerciales consolidadas en el mercado; tiene apertura siempre y cuando se plantee una buena estrategia, ABARCASA tiene la ventaja de tener plantaciones en la región Los Santos; zona apetecida por la mayoría de compradores de café.
- Se va a recurrir al uso de las fortalezas que tiene la empresa para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado, para ofrecer un producto de alta calidad con un servicio al cliente diferenciado. En este caso, ABARCASA producirá para sus clientes un grano de caracterizado por su grosor y libre de impurezas, aparte de tener un proceso de capacitación y mejora continua en sus procedimientos de producción.
- Se concluye que otra de las ventajas que tiene ABARCASA, es el trato directo con los compradores de café, esto le garantizará mayores beneficios. Cabe destacar que la empresa también tiene la ventaja de tener personal profesional y asesorado para enfrentar éstos contactos comerciales.

### **Conclusiones Plan de Mercadeo**

- En general, el sondeo realizado brindó una posible segmentación del mercado, en la cual se encuentran los posibles compradores del producto de ABARCASA. Esta es una segmentación geográfica, demográfica y conductual. Considerando estos tres factores de segmentación, se concluye que los clientes meta de la empresa son las firmas beneficiadoras más grandes que cuenten con abastecimientos en los alrededores de la empresa.

- Se determina que la producción del primer año va ser de aproximadamente 500 fanegas, manteniendo ese promedio de venta durante los próximos 5 años.
- Con base en el sondeo realizado, se determina que la competencia de ABARCASA a nivel de la región, es mucha; sin embargo cuenta con la ventaja de ser un productor clave por producir más de 500 fanegas anuales.
- Respecto al precio de venta del café en grano, se proyecta que las firmas estén pagando en los próximos años entre 80 000 y 100 000 colones por fanega.
- Con base a la investigación de mercados, se determina que existen 10 firmas beneficiadoras que pueden recibir con exclusividad el café de ABARCASA en zona de los Santos. Para la realización de ésta investigación se llegó a encuestar un 50% de esta población, y gratificadamente un 100% dijo estar dispuesto en hacer negocios y comprar el producto de la empresa.
- Se determina que la promoción de ABARCASA se realizará por medio de visitas guiadas en las plantaciones y publicaciones en las redes sociales que genere un boca a boca para en el futuro diversificar el producto y llamar la atención de compradores extranjeros.
- ABARCASA se encargará de distribuir y hacer llegar el producto al comprador; en éste caso a los recibidores estipulados por las firmas beneficiadoras, se evitarán intermediarios en éste aspecto.

### **Conclusiones Plan Técnico**

- La empresa posee varias casas, bodegas y garajes cerca de las plantaciones; que en total suman 172 000 metros cuadrados, con material prefabricado, madera, cemento y block; y las plantaciones de tierra y piedra con caminos para la recolección del producto. La ubicación exacta de las

instalaciones es 2.5. kilómetros suroeste del cementerio de San Isidro de León Cortés.

- La inversión inicial del proyecto es de ₡3, 912,000.00 esto incluye la remodelación del espacio físico, costos fijos necesarios, materia prima, inversión en equipo, artículos electrónicos, activos nominales y otros instrumentos necesarios para operar.
- Durante el primer año, se van a incurrir ₡ 492,000.00 en gastos operativos, los cuales incluye: electricidad y combustible.
- Otro aspecto a considerar es que los principales procesos productivos de la empresa son los de recolección de café y mantenimiento de las plantaciones desde que se siembran hasta que cosechan.

### **Conclusiones Plan Organizacional y Legal**

- Se establece un organigrama comandado por la Junta Directiva, con una explicación sencilla y breve, debido a la poca cantidad de puestos a necesitar para la iniciación del proyecto, facilitando la presentación del mismo.
- Se describen los manuales de puestos para las vacantes brindadas por ABARCASA.
- El manual de procedimientos de ABARCASA presenta una distribución ecuánime entre procedimientos y responsables, se elaboraron los flujogramas de manera coordinada y clara en función con el cumplimiento de los objetivos de la empresa para que sean entendidos por cualquier persona que llegue a laborar en la compañía.
- Se presenta una distribución entendible de las funciones, condiciones laborales y especificación de cada puesto vacante para llevar a los futuros colaboradores a conocer a fondo, mediante un manual sus responsabilidades y lo que la empresa espera de ellos.

- Se consideraron temas legales de suma importancia con su respectiva tramitología, con el fin de iniciar operaciones de forma reglamentaria.
- El pago de la póliza de Riesgos del Trabajo, se debe pagar por adelantando y su costo varía anualmente de acuerdo a los aumentos salariales.
- El costo de la patente es importante y se tiene en cuenta para iniciar operación de comercialización y diversificación de productos a partir del primer año.
- Basados en lo anterior dicho, los socios tienen certeza de operar de forma ordenada segura y legal.

### **Conclusiones Plan Financiero**

- Al analizar el proyecto por medio de él VAN se determina que el negocio es perfectamente viable en un escenario optimista y realista que basados en los históricos brindados por la familia; son los que se podrían dar en un futuro. Se deja de lado el escenario pesimista, ya que es poco probable que se dé y de igual manera la empresa cuenta con planes de contingencia para enfrentar una situación así; y amalgamar los costos para que no se vean afectadas las utilidades de la compañía.
- Se ha tomado como puntos críticos para sensibilizar, factores como: estimación de ventas, costos, producción, entre otros.

El VAN para el flujo puro del escenario realista es de ¢6.058.152 y la TIR es del 42%, haciendo el proyecto rentable.

### **Recomendaciones Plan Estratégico.**

- Llevar a cabo los objetivos a corto, mediano y largo plazo, para aspirar una expansión y diversificación de ABARCASA. Revisar la estrategia periódicamente buscando oportunidades de mejora y revisar tendencias del mercado.

- Investigar más a fondo, empresas que con las que se puedan dar alianzas estratégicas.

### **Recomendaciones Plan de Mercadeo**

- En base al sondeo realizado, se comprueba que ABARCASA, debe seguir con su negocio de venta de café a firmas beneficiadoras radicadas en zona de los Santos; lo cual es parte de sus fortalezas, con el fin de solidificar el negocio en éste aspecto y tener ingresos desde el primer momento y luego pensar en otras actividades que se darán gracias a las actividades de mercadeo planteadas.
- Se recomienda consolidar negocios de momento con clientes institucionales, para vender café en cantidades grandes y con el tiempo de haber ejecutado éste plan de negocios, pensar en salir de las fronteras y visualizar clientes que compren pequeñas cantidades pero a un precio mayor.
- Seguir haciendo sondeos sobre el mercado de café y negocios a los que se puede asociar para sacar provecho de las necesidades de los clientes y de las personas cercanas a ABARCASA, validar qué es lo que quieren las personas y analizar si ABARCASA puede incursionar en ello.
- Aunque ABARCASA es un productor clave en zona de los Santos, solo forma parte del 0.1% de las metas de las principales firmas beneficiadoras de la región, se recomienda seguir expandiéndose en terreno y producción; para aumentar éste porcentaje y ser más transcendental para estos clientes.
- Validar si las inversiones en mercadeo, estén dando réditos: costo-beneficio; de lo contrario se recomienda disminuir los costos y mejorar las técnicas para obtener más ganancias.

### **Recomendaciones Plan Técnico**

- Se recomienda utilizar las mejores materias primas existentes, las más conocidas, de buenas referencias y de buena calidad, que permitan una excelente producción.
- Establecer relaciones con los proveedores que brinden los mejores beneficios en cuanto adquisición y pago de la materia prima.
- En cuanto a maquinaria y equipo, se recomienda realizar una revisión y mantenimiento preventivo periódico, con el fin de no tener fallas o reprocesos en las operaciones del negocio.

### **Recomendaciones Plan Organizacional y Legal**

- Utilizar el Manual de Procedimientos desarrollado y tener en constante actualización dicho manual para su uso, de igual manera revisarlo para validar si necesita cambios o mejoras con el pasar del tiempo.
- Al igual que el Manual de Procedimientos, utilizar el Manual de Puestos realizado y revisar de forma periódica.
- Actualizar organigrama, cada vez que sea necesario.
- Realizar todos los trámites legales necesarios para el funcionamiento del negocio.
- Se recomienda tomarle verdadera importancia a los costos que genere el plan legal; ya que son los que muestran en primera instancia la autenticidad de la empresa.

## **Recomendaciones Plan Financiero**

- Es el plan que genera información para tomar una decisión acerca de un negocio. Se le recomienda al inversionista analizar toda la información brindada.
- Monitorear la producción y precio de venta para ver si se están cumpliendo las metas financieras de la compañía.
- Averiguar sobre nuevas formas de financiamiento que aceleren y estabilicen el crecimiento de la empresa.
- Analizando el proyecto financieramente y lo que puede venir a largo plazo. Se recomienda seguir adelante con el mismo.

## CAPÍTULO XI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía en libros

- Chiavenato I (2009). Gestión del talento humano. McGraw-hill/interamericana editores, S.A
- Chiavenato. I. (2011). Gestión del Talento Humano. México. Mc Graw Hill.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica (Decimocuarta edición ed.)
- Fundamentos del Marketing, de Kotler y Armstrong, 6ta Edición, Pág. 254.
- Gitman, L. J. (2007). Principios de administración financiera (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Guillén, E.. (2015). Si me lo hubieran dicho antes: Consejos para futuros gerentes y empresarios. San José, Costa Rica.
- Kotler, P. (1992). Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control, McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). Marketing. Versión para Latinoamérica. México: Pearson Educación.
- Leiva, J.C. (2012). Los Emprendedores y la creación de empresas. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Robbins, S & Coulter, M. (2002). **Administración**. (6ª Ed). Pearson Educación, México.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos (Quinta ed.). Santiago, Chile: McGraw-Hill.

## **Bibliografía Web**

- ANACAFÉ. Asociación Nacional del Café, Recuperado de <http://anacafe.org/>
- COMEX. Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.comex.go.cr/>
- [Crhoy.com](http://Crhoy.com) | Periodico Digital | Costa Rica Noticias 24/7
- ICAFÉ. Instituto del café de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/>
- ICT. Instituto Costarricense de Turismo. Recuperado de: <http://www.ict.go.cr/>
- MAG. Ministerio de Agricultura y Ganadería. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/index.html>
- Oligopolio (s. f.). Recuperado de <http://www.encyclopediafinanciera.com/mercados-financieros/estructura/oligopolio.htm>
- PROCOMER. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.procomer.com/>
- Valda, J. (2013). Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa | grandes Pymes Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

### Cuestionario para Sondeo de Mercado

Buenos días/tardes, mi nombre es Juan Pablo Abarca Solano, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, realizo un plan de mercadeo como parte del Trabajo Final de Graduación, el cual pretende determinar aspectos relacionados con la compra y venta del café. De antemano agradezco su colaboración.

**Indicar tipo de firma encuestado** (*pregunta que marca el encuestador*)

- Sociedad Anónima
- Cooperativa

**Ubicación del encuestado** (*pregunta que marca el encuestador*)

- Dota
- Tarrazú
- León Cortés

**1. ¿Están interesados en comprar el café de ABARCASA y establecer una relación comercial?** Si la respuesta es “No”, *terminar cuestionario y buscar otra muestra para entrevistar.*

- Sí
- No

**2. ¿Cuánta cantidad de café compran aproximadamente al año?** *Respuesta libre.*

---

**3. ¿Cuál es el precio aproximado de compra por fanega de café?** *Respuesta libre.*

---

**4. ¿A partir de cuánta cantidad de fanegas consideran a un productor clave?** *Respuesta libre.*

**5. ¿El café que compran debe cumplir con requisitos?**

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

**6. ¿Cuentan con beneficios extra para productores clave?**

Si Cuáles? : \_\_\_\_\_

No.

**7. ¿Qué necesitan los vendedores para poderles entregar café? Respuesta libre.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. ¿Sobre la calidad del café que actualmente compra y recibe, ¿Con qué criterios lo califica y cuál puede ser un adjetivo para el mismo? Respuesta libre.**

Pésimo. \_\_\_\_\_

Muy Malo \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

Excelente \_\_\_\_\_

**9. ¿Cuenta usted con recibidores en los alrededores de ABARCASA?**

Sí

No

**10. ¿Actualmente tienen algún convenio o certificación que genere mayor valor al café?**

Sí ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No

**11. ¿Qué esperan de los precios del café y convenios con el productor para las próximas cosechas? *Respuesta libre.***

---

---

---

**12. ¿Brindan a los productores alguna capacitación o asesoría respecto al café de Costa Rica y cómo desean que sea el producto que ustedes compran? *(Explicar más a fondo)***

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**13. ¿Visitan al productor para ver las plantaciones y sus métodos de asistencia y cuidado?**

Sí

No

**14. ¿Cuál es la mayor barrera que encuentran para comprar el café a los productores? *Respuesta libre.***

---

---

---

**15. ¿Están dispuestos a invertir en más capacitaciones y ayudas para los productores?**

Sí

No

**16. ¿Están dispuestos a pagar a los productores más, a cambio de café en cantidad y calidad con exclusividad hacia a ustedes?**

Sí

No

Fin de cuestionario. Gracias por su colaboración.