

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera Comercio Exterior

Licenciatura en Administración del Comercio Exterior

Modalidad Proyecto

Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de café de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019

Adriana Chavarría Rodríguez

Marielen Barrantes Esquivel

2019



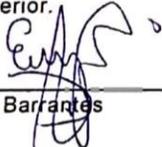
Universidad Técnica Nacional  
Carrera Comercio Exterior  
Sede Central

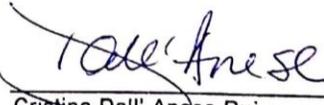
Acta de Aprobación N°05-2019

En la ciudad de Alajuela , con fecha veinte de noviembre del año dos mil diecinueve, se hace constar que están presentes en el Auditorio de la Administración Universitaria, las siguientes personas: Eric Alvarado Barrantes, Cristina Dall'Anese Ruiz y Patricia Ugalde Rojas, todos funcionarios de la Universidad y Armando Barrantes Salas en calidad de representante empresarial , todos en condición de miembros del Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación, modalidad Proyecto, y las estudiantes: Adriana Chavarría Rodríguez, cédula de identidad 207170815, y Marielen Barrantes Esquivel, cédula de identidad 702110756.

Acto seguido y reunido el Tribunal Evaluador, las aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación titulado "Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de la familia Chavarría Mora, en el periodo 2018-2019".

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que de conformidad con la normativa vigente en la materia, los estudiantes obtuvieron una calificación de 9.6 nueve seis, cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación del Trabajo Final de Graduación y les es conferido el grado de Licenciadas en Administración del Comercio Exterior.

  
Eric Alvarado Barrantes

  
Cristina Dall' Anese Ruiz

  
Patricia Ugalde Rojas

  
Armando Barrantes Salas

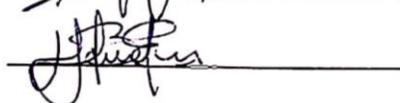
Universidad Técnica Nacional  
Carrera Comercio Exterior  
Sede Central

Acta de Aprobación N°05-2019

Adriana Chavarría Rodríguez

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Chavarría', written over a horizontal line.

Marielen Barrantes Esquivel

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Barrantes', written over a horizontal line.

Alajuela, setiembre 2019.

Lic. Patricia Ugalde Rojas

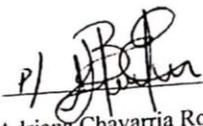
Directora de la Carrera de Administración de Comercio Exterior

Universidad Técnica Nacional, Sede Central.

**Asunto: Aprobación de documento como objeto de defensa oral y pública.**

Reciba un cordial saludo de nuestra parte, a la vez le informamos que hemos corregido y completado el documento final del trabajo de investigación denominado: "Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019"; realizado por Adriana Chavarría Rodríguez, cédula de identidad 207170815 y Marielen Barrantes Esquivel, cédula de identidad 702110756.

Es por esto que nosotras en calidad de investigadoras y estudiantes de la carrera de Administración de Comercio Exterior, solicitamos fecha y hora de defensa oral y pública para culminar los requisitos y obtener el grado de licenciadas.

  
Adriana Chavarría Rodríguez

  
Marielen Barrantes Esquivel

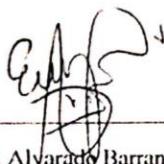
Alajuela, 17 de setiembre de 2019

Lic. Patricia Ugalde Rojas  
Directora de la Carrera de Administración de Comercio Exterior  
Universidad Técnica Nacional, Sede Central.

**Asunto: Aprobación de documento como objeto de defensa oral y pública.**

Reciba un cordial saludo de mi parte, a la vez informo que he leído y revisado el documento final con las correcciones del trabajo de investigación denominado: "Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019"; realizado por las estudiantes Adriana Chavarría Rodríguez, cédula de identidad 207170815 y Marielen Barrantes Esquivel, cédula de identidad 702110756.

Es por esto que yo, Eric Alvarado Barrantes, cédula de identidad 204650247, en calidad de tutor, apruebo dicho documento para la defensa, puesto que considero que cumple con los requisitos de fondo y forma.



Eric Alvarado Barrantes  
Cédula # 204650247

20 de Setiembre de 2019

Señora  
Patricia Ugalde Rojas  
Directora Carrera Comercio Exterior  
Universidad Técnica Nacional

Estimados señora:

La suscrita informa que ha leído y revisado el documento final con las correcciones incorporadas, del trabajo de investigación titulado: "*Creación de un Plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de la familia Chavarría Mora, en el periodo 2018-2019*", elaborado por las estudiantes Adriana Chavarría Rodríguez, cédula 207170815 y Marielen Barrantes Esquivel, cédula 702110756.

Es por ello que yo, Cristina Dall' Anese Ruiz cédula de identidad 107620637 en calidad de lectora apruebo dicho documento para la defensa, ya que considero que cumple con los requisitos de fondo y forma.



Alajuela, setiembre 2019.

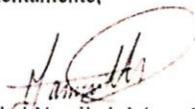
Lic. Patricia Ugalde Rojas  
Directora de la Carrera de Administración de Comercio Exterior  
Universidad Técnica Nacional, Sede Central.

**Asunto: Aprobación de documento como objeto de defensa oral y pública.**

Reciba un cordial saludo de mi parte, a la vez informo que he leído y revisado el documento final con las correcciones del trabajo de investigación denominado: "Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019, **Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019**"; realizado por las estudiantes Adriana Chavarria Rodríguez, cédula de identidad 207170815 y Marielen Barrantes Esquivel, cédula de identidad 702110756.

Es por esto que yo, Ethel Yamileth López Hernández, cédula de identidad 106690941, en calidad de lectora, apruebo dicho documento para la defensa, puesto que considero que cumple con los requisitos de fondo y forma.

Atentamente,



Ethel Yamileth López Hernández  
Lectora de Tesis

9 de septiembre de 2019

San Ramón de Alajuela, Costa Rica

**Señores:**

**Universidad Técnica Nacional  
Sede Central**

**Estimados señores:**

El suscrito da fe de que el Proyecto de Graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración del Comercio Exterior, título: " Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a estados unidos, perteneciente a la finca productora de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019", elaborado por las estudiantes Adriana Chavarría Rodríguez, cédula 207170815 y Marielen Barrantes Esquivel, cédula 20730034, se sometió a revisión filológica.

Al documento se le realizaron las modificaciones pertinentes en los distintos niveles textuales, a saber, macro y microestructura, intención comunicativa, coherencia, cohesión, formato de citación, referencias bibliográficas, estructura, puntuación y ortografía según lo establecido en el formato APA, sexta edición y las normas de la Nueva Gramática y Ortografía de la Lengua Española. Por ende, queda el documento aprobado para su defensa.



Lic. Yáder Mauricio Chacón Piedra

Filólogo

Colegiado No. 81538

Cédula: 6-0431-0098

Dedicatoria:

A Dios y a nuestra Familia.

### Agradecimientos:

Los Autores Adriana Chavarría Rodríguez y Marielen Barrantes Esquivel expresan sus más sinceros agradecimientos a:

Nuestro tutor el Profesor Eric Alvarado, quien nos apoyó durante todos estos años de carrera y en nuestro proyecto final de graduación, a través de su guía, experiencia y conocimiento.

A las profesoras Cristina Dall'Anese, Ethel López por su apoyo en la realización de este proyecto final de graduación.

Y, por último, a la Familia Chavarría Mora por abrirnos las puertas en su emprendimiento a través de todas las personas que de una forma o manera dedicaron su tiempo a colaborar en el desarrollo de este proyecto final de graduación.

**Anexo IV**  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES**  
**DE GRADUACIÓN**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**  
**(Trabajo colectivo)**

Ciudad, Fecha.

Señores

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

| Nombre de sustentantes      | Cédula      |
|-----------------------------|-------------|
| Adriana Chavarria Rodriguez | 2-0717-0815 |
| Mariela Barronales Esquivel | 7-0211-0756 |
|                             |             |
|                             |             |
|                             |             |

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:  
Creación de un Plan de Negocios para la Industrialización  
de Café Oro a Estados Unidos perteneciente a la finca  
productora de la familia Chavarria Mora en el periodo 2018-2019.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

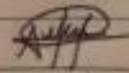
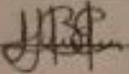
Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 20/11/19, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

| Autorizamos  | Si | No |
|--|----|----|
| Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca   | X  |    |
| Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)   | X  |    |
| Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional  | X  |    |
| Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)   | X  |    |
| Consulta electrónica con texto protegido   | X  |    |
| Descarga electrónica del documento en texto completo protegido   | X  |    |
| Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas. | X  |    |

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

| Nombre del estudiante    | Cédula      | Firma   |
|--------------------------|-------------|---|
| Adriana Chazarra Padgett | 2-0717-0815 |  |
| Mónica Bonetto Esquivel  | 7-0211-0756 |  |

## Resumen

El presente proyecto de graduación realiza un estudio y análisis para la creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019.

En el primer capítulo se describe el entorno del negocio en la actualidad, haciendo énfasis en la necesidad de contar con un plan de negocios que permita evitar vender el café a nivel internacional sin intermediarios y formalizar la empresa legalmente. Se plantea el problema, el objetivo principal del proyecto que es diseñar un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación del café, de ese objetivo se derivan cinco objetivos específicos que engloban las cinco etapas del plan de negocios, así también, se enmarca la justificación del proyecto.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico en este se indagan y se analizan una serie de conceptos que copilan cada uno de los planes desarrollados en los capítulos siguientes, en dicho capítulo también se despliega el marco referencial el cual se enfoca bajo el sustento de las cinco fuerzas desarrolladas por Michael Porter.

El tercer capítulo tiene la característica de ser aplicado, se basa en trabajo de campo en donde se muestran diferentes actividades como talleres con la Familia Chavarría, visitas a la finca y a Micro Beneficios, además se utilizan investigaciones aplicadas, entrevistas a ejes esenciales y representantes de Procomer y del ICafé.

En el cuarto capítulo es donde se reúnen los cinco objetivos específicos, en este se despliega el plan de negocios. Primeramente, el plan administrativo que describe la idea de negocio y la empresa refiere los antecedentes y analiza el entorno del proyecto. Así también, se aplican las cinco fuerzas de Michael Porter a la industria del café. Mas adelante se desarrolla un FODA, del cual se despliegan las estrategias.

El plan de mercadeo detalla la mezcla de mercadeo, que enfoca el producto, la plaza, el precio y la promoción respecto al mercado elegido que es Estados Unidos. El plan

logístico y de producción detalla el proceso que lleva el café desde su cosecha hasta el despacho de este, tomando en cuenta sus diferentes procesos y el transporte. El plan legal y organizacional puntualizan los requisitos a cumplir para lograr establecer formalmente la empresa, así como la estructura organizacional requerida. El plan financiero, se especifican datos importantes y se analizan los costos y la factibilidad del proyecto, este también desarrolla los supuestos y propone un escenario de venta combinado, utilizando un 50% pesimista, un 40 % realista y un 10% optimista.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se llegaron con el estudio, las cuales muestran que existe viabilidad de mercado, técnica, legal y financiera para que la familia Chavarría Mora tome la decisión de desarrollar el proyecto.

Palabras claves: Micro beneficio, Café, Logística, Plan de Negocios, Exportación

## Índice General

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Nombre del Proyecto.....                                      | 2  |
| 1.2 Justificación .....   | 2  |
| 1.3 Estado Actual de la Cuestión.....                             | 5  |
| 1.4 Planteamiento del problema.....                               | 9  |
| 1.5 Preguntas.....  | 11 |
| 1.5.1 Pregunta General.....                                       | 11 |
| 1.5.2 Preguntas específicas .....                                 | 11 |
| 1.6 Objetivos.....  | 12 |
| 1.6.1 Objetivo General.....                                       | 12 |
| 1.6.2 Objetivos Específicos.....                                  | 12 |
| 2.1 Marco conceptual y Referencial.....                           | 15 |
| 2.1.1 Plan de negocios.....                                       | 15 |
| 2.2 Marco referencial.....  | 24 |
| 3.1 Nombre del Proyecto.....                                      | 27 |
| 3.2 Cronograma de Actividades.....                                | 27 |
| 3.3 Diagrama Causa y Efecto Plan de Negocios Micro beneficio..... | 30 |
| 3.4 Situación actual vs. Situación deseada.....                   | 32 |
| 3.5 Periodo de ejecución.....                                     | 33 |
| 3.6 Beneficiarios.....  | 33 |
| 3.7 Localización.....   | 33 |
| 3.8 Recursos.....   | 34 |
| 3.9 Viabilidad financiera.....                                    | 34 |
| 4.1 Plan Administrativo.....                                      | 37 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.1.1 Descripción de la idea.....                               | 37  |
| 4.1.2 Antecedentes del Proyecto.....                            | 38  |
| 4.1.3 Descripción de la Empresa.....                            | 41  |
| 4.1.4 Análisis del entorno .....                                | 42  |
| 4.1.5 Fuerzas de Porter aplicadas a la industria del café ..... | 57  |
| 4.2 Análisis FODA.....  | 66  |
| 4.2.1 Estrategias del FODA.....                                 | 69  |
| 4.3 Plan de Mercadeo.....                                       | 73  |
| 4.4 Plan de producción y Logística.....                         | 101 |
| 4.4.1 Estudio Técnico .....                                     | 101 |
| 4.4.2 Diseño del producto .....                                 | 102 |
| 4.4.3 Empaque y Embalaje .....                                  | 103 |
| 4.4.4 Etiqueta .....  | 105 |
| 4.4.5 Localización de la planta .....                           | 105 |
| 4.4.6 Proceso Productivo: .....                                 | 105 |
| 4.4.7 Modelo de Inventario Maketo Stock.....                    | 108 |
| 4.4.8 Control de calidad y diseño del sistema de servicio ..... | 109 |
| 4.4.9 Procesos productivos .....                                | 110 |
| 4.4.10 Maquinaria y equipo .....                                | 112 |
| 4.4.11 Estimación de costos infraestructura.....                | 119 |
| 4.4.12 Estructura Logística de Exportación:.....                | 120 |
| 4.5 Plan Marco legal.....                                       | 125 |
| 4.5.1 Constitución de la empresa.....                           | 125 |
| 4.5.2 Requisitos para crear una empresa.....                    | 126 |
| 4.5.2.1 Inscripción de la Empresa como persona jurídica .....   | 126 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 4.5.2.2  | Uso de suelos .....  | 127 |
| 4.5.2.3  | Permiso sanitario de funcionamiento.....                               | 127 |
| 4.5.2.4  | Patente Municipal .....  | 128 |
| 4.5.2.6  | Registro como contribuyente .....                                      | 130 |
| 4.5.2.7  | Póliza de riesgos del trabajo ante un ente asegurador autorizado ..... | 131 |
| 4.5.2.8  | Registro sanitario .....   | 131 |
| 4.5.2.9  | Viabilidad ambiental.....  | 132 |
| 4.5.2.10 | Requisitos generales para exportar .....                               | 135 |
| 4.6      | Plan organizacional.....   | 139 |
| 4.6.1    | Objetivos del área de organización.....                                | 139 |
| 4.6.2    | Estructura organizacional.....   | 140 |
| 4.6.3    | Organigrama del Micro beneficio Las Torres.....                        | 142 |
| 4.6.4    | Reclutamiento y capacitación de personal.....                          | 142 |
| 4.6.5    | Desarrollo del personal .....  | 143 |
| 4.6.6    | Administración de sueldos y salarios.....                              | 143 |
| 4.7      | Plan financiero.....   | 145 |
| 4.7.1    | Datos .....  | 146 |
| 4.7.2    | Supuestos .....  | 147 |
| 4.7.3    | Estructura de ventas de la nueva unidad de negocio.....                | 149 |
| 4.7.4    | Análisis de costos.....  | 150 |
| 4.7.5    | Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio .....                | 153 |
| 4.7.6    | Inversión inicial .....  | 155 |
| 4.7.7    | Capital de trabajo .....   | 157 |
| 4.7.8    | Fuentes de financiamiento .....  | 158 |
| 4.7.9    | Flujo neto de Efectivo.....  | 159 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.7.10 Análisis de rentabilidad propuesto: Escenario Combinado .....             | 161 |
| 4.7.12 Análisis de sensibilidad escenarios pesimista, realista y optimista ..... | 163 |
| Conclusión.....  | 167 |
| Anexos.....  | 183 |

## Índice de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1 Actividades desarrolladas .....  | 27  |
| Tabla 2 Situación Actual vs. Deseada.....  | 32  |
| Tabla 3 Recursos y Usos .....  | 34  |
| Tabla 4 Viabilidad Financiera anteproyecto .....   | 35  |
| Tabla 5 Producción de Café Fruta por distintos cantones de Alajuela 2016/2017 .....                      | 49  |
| Tabla 6 Cuadro Resumen Fuerzas de Porter aplicado a la industria del café .....                          | 65  |
| Tabla 7 Análisis Matricial Foda.....   | 66  |
| Tabla 8 Exportaciones de Café Oro de Costa Rica a Estados Unidos entre los años 2012-2018<br>*(\$) ..... | 74  |
| Tabla 9 Exportaciones de Café Oro de Costa Rica a Canadá entre los años 2012-2018* (\$) .                | 80  |
| Tabla 10 Canadá, gasto en consumo por provincia/territorio, 2014 .....                                   | 81  |
| Tabla 11 Instrumentación.....  | 99  |
| Tabla 12 Procesos de producción de café Insumos y sus Fuentes.....                                       | 107 |
| Tabla 13 Camas africanas vs. Patios de Cemento.....  | 120 |
| Tabla 14 Costos de inversión inicial Infraestructura.....  | 119 |
| Tabla 15 Requisitos y lugares de pago para la inscripción ante la CCSS.....                              | 129 |
| Tabla 16 Información y Documentos necesarios para el formulario D2 .....                                 | 133 |
| Tabla 17 Cronograma de plazos para obtener documentos legales a nivel nacional .....                     | 138 |
| Tabla 18 Perfiles de puestos.....  | 140 |
| Tabla 19 Cuadro de puestos salariales .....  | 144 |
| Tabla 20 Rango de tasas de interés bancarias .....   | 146 |
| Tabla 21 Distribución de ventas escenario Combinado.....   | 150 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 22 Distribución de costos por cosecha Micro Beneficio Las Torres .....        | 152 |
| Tabla 23 Proporción de punto de equilibrio por Kg .....                             | 154 |
| Tabla 24 Inversión Inicial Micro Beneficio Las Torres.....                          | 156 |
| Tabla 25 Depreciaciones de Activos Micro Beneficio Las Torres. ....                 | 157 |
| Tabla 26 División de capital de trabajo Micro Beneficio Las Torres .....            | 158 |
| Tabla 27 Variables Externas flujo de efectivo .....                                 | 160 |
| Tabla 28 Rentabilidad Proyecto Propuesto Combinado Micro Beneficio Las Torres ..... | 162 |
| Tabla 29 Sensibilidad Escenario Pesimista Proyecto Micro Beneficio Las Torres ..... | 164 |
| Tabla 30 Sensibilidad Escenario Realista Proyecto Micro Beneficio Las Torres .....  | 164 |
| Tabla 31 Sensibilidad Escenario Optimista Proyecto Micro Beneficio Las Torres.....  | 165 |

## Índice de Figuras y Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Fuerzas que rigen la competencia de una industria .....  | 25 |
| Figura 2 Causa y Efecto .....  | 31 |
| Figura 3 Producción de Café fruta por región cafetalera .....  | 55 |
| Figura 4 Producción de Café fruta cafetalera del 2013 al 2017.....   | 56 |
| Figura 5 Tendencias diarias de consumo en diferentes bebidas EEUU para personas mayores a 18 años (2014-2017 ..... | 76 |
| Figura 6 Consumo de café por rango de edad EEUU .....  | 80 |
| Figura 7 Principales Proveedores para Estados Unidos de café tostado de café para EE.UU de Café Tostado .....      | 83 |
| Figura 8 Ejemplo de Saco de exportación de café.....   | 88 |
| Figura 9 Logo Actual Café Las Torres .....   | 87 |
| Figura 10 Precios Históricos del Café de Costa Rica del año 2014.....  | 94 |
| Figura 11 Precios Históricos del Café de Costa Rica del año 2015.....  | 91 |
| Figura 12 Precios Históricos del Café de Costa Rica del año 2016.....  | 95 |
| Figura 13 Precios Históricos del Café de Costa Rica del año 2017.....  | 95 |
| Figura 14 Precios Históricos del Café de Costa Rica del año 2018.....  | 92 |
| Figura 15 Listado precios de cosecha regular de café año2017.....  | 97 |
| Figura 16 Listado tasa de excelencia año 2017.....   | 98 |
| Figura 17 Transporte Marítimo y terrestre Costa Rica- New York.....  | 99 |
| Figura 18 Transporte Marítimo, terrestre y ferroviario Costa Rica- Ontario.....                                    | 97 |
| Figura 19 Transporte aéreo y terrestre Costa Rica- New York.....   | 98 |
| Figura 20 Transporte aéreo y terrestre Costa Rica- Ontario .....   | 99 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 21 Flujo Productivo del Proceso de Café Micro Beneficio Las Torres.....       | 110 |
| Figura 22 Estructura micro beneficio.....  | 117 |
| Figura 23 Croquis del Micro Beneficio Las Torres.....                                | 125 |
| Figura 24 Ruta Puerto Moín-Puerto New York.....                                      | 126 |
| Figura 25 Ruta Puerto Aeropuerto Juan Santa María- Aeropuerto Internacional JFK..... | 126 |
| Figura 26 Ruta Puerto Aeropuerto Juan Santa María- Aeropuerto LA/Ontario.....        | 127 |
| Figura 27 Trámites para crear una empresa en Costa Rica .....                        | 126 |
| Figura 28 Cargas Sociales .....  | 130 |
| Figura 29 Organigrama organizacional.....  | 142 |
| Figura 30 Formula Punto equilibrio.....  | 153 |
| Figura 31 Representación gráfica del punto de equilibrio .....                       | 155 |

# Capítulo I

## **1.1 Nombre del Proyecto**

Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, de la finca productora de café de la Familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019

## **1.2 Justificación**

Parte de la base de toda empresa es conocer cuál será su ruta a seguir durante un periodo. Muchas veces se lanzan hacia nuevos horizontes sin conocer cuál es el método más eficaz para entrar a un mercado e independizarse como entidad. Según la versión de lectura de la: *“Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio”* de Bóveda, Oviedo y Yakusik (2015), “Un plan de negocio permite plasmar una idea de negocio, con los detalles necesarios para evaluar y tomar la decisión de emprender.” (p.4).

A partir de lo citado, se establece la importancia para cada empresa de tener un plan de negocios que les permita poseer un control de uso interno entre sus empleados para conocer cuáles son las estrategias a utilizar durante un lapso y cuáles deben ser o serán los objetivos a seguir para alcanzar su meta.

También a través de lo citado se puede argumentar que el plan de negocios les permite a las empresas darse a conocer en el mercado para conseguir inversiones por parte de bancos o entidades financieras que les evalúen su proyecto con el interés de determinar si será factible en cierto tiempo. Además, les facilita tener un panorama más amplio de la viabilidad y concreción de sus ideas.

En fin, todo lo anterior tiene como objetivo descubrir si el proyecto tendrá resultados positivos debido a que muchos de ellos tienen las factibilidades necesarias para sobrevivir en el tiempo, solo que no logran desarrollarse por falta de mediciones que les permitan prever imprevistos o fallas.

De tal forma, se establece que un plan de negocios debe ir acompañado de un plan de acción que permita ver qué actividades se deben desarrollar a diario para conseguir los objetivos de una empresa. Además, las actividades y el plan de negocios deben ser modificables con el tiempo debido a que tanto los mercados como las necesidades del cliente son cambiantes los mercados son muy cambiantes al igual que las necesidades de los clientes.

Debe quedar claro que es importante considerar la información con franqueza y los datos que se usan para ser gestionados debido a que detallan la realidad o una aproximación de ella y cómo debe defenderse de manera segura una empresa ante las circunstancias que se le presenten para realizar sus gestiones a futuro.

Cabe detallar que los planes de negocios no cuentan con una estructura rígida debido a que todas las empresas se desarrollan bajo objetivos diferentes, por tanto, deben tener orden para ser entendidos por cualquier persona.

Hoy existen muchos planes de negocios que pueden implementar las empresas indiferentemente de su tamaño o sector al que se dediquen. Cada institución debe establecer su propio plan de negocios debido a que no se puede tomar uno de una entidad existente y hacerlo suyo, ya que como se ha dicho, cada una funciona diferente.

De acuerdo con todo lo dicho a partir del análisis de la cita puesta en tela de juicio, este proyecto académico busca establecer una propuesta factible para que la empresa de la familia Chavarría Mora logre resultados rentables que le permitan ser auto sostenible en el tiempo y a su vez tome una decisión con respecto al mantenerse como hoy o dar por cuenta propia el paso hacia el proceso de industrialización y comercialización.

Además, primeramente, debe aclararse que todos los datos pertinentes a la familia Chavarría, en relación con la finca, números de producción y demás asuntos son obtenidos a partir de varias entrevistas realizadas al núcleo familiar.

La familia Chavarría Mora cuenta con una producción de café que puede abastecer un mercado nacional o internacional tras tener su venta como producto final grano en fruta. Es la semilla del café, sin un proceso previo de secado, tostado o molido, de posicionamiento estable en el mercado durante más de 50 años, debido a que sus cosechas han mantenido un aumento que permite expandir sus fincas para generar un mayor ingreso y siembra de café.

La empresa Café de Altura es a quien esta familia vende su grano para que lo comercialice razón por la cual han logrado mantenerse en el mercado al punto de poseer una taza de compra estable para sus caficultores asociados.

Al respecto, don Carlos Luis Chavarría Mora fue partícipe de esta organización. Él formó parte de la junta directiva, lo que le permitió negociar un porcentaje de venta mejor sobre su grano, incluso, por encima de los demás caficultores de la zona debido a la calidad, lo cual le brindó un mejor valor en venta y un reto mayor al tener que generar producto de alta competencia.

Los años de experiencia de Chavarría y el venir de una herencia del cultivo de café dejó un conocimiento sobre este producto agrícola, técnicas que permiten mejorar su calidad, tratos como derrames de árboles, deshijas de matas de café en épocas del año, uso de abonos especiales y riegos con aguas manantiales propias de la finca son los procesos que utilizan para mantener la calidad a un bajo costo.

Por consiguiente, en épocas de crisis, cuando atacan las plagas, entidades como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto del café de Costa Rica (ICafé), brindan subsidios

para los caficultores más afectados o algunos seleccionados, entre ellos la familia Chavarría es seleccionada para recibir ayuda con abonos o plaguicidas especializados para combatir plagas.

Además, según comenta el propietario Chavarría, él recurre constantemente a charlas actualizadas sobre el trato del café, técnicas del mercado y más, con la cooperativa Café de Altura

Todo esto ha venido a generar una zona de confort para esta familia que comercializa su café mediante terceros. Ellos desconocen cómo: crear una empresa, lograr que esta sea factible, ingresar a un mercado y hacer que una entidad financiera les brinde el apoyo necesario para poder iniciar su proyecto.

Para esta familia existe un nivel de incertidumbre para potenciar el progreso formal y amplio de su empresa, por tal razón, este proyecto desarrolla un plan de negocios detallado, desde lo más básico como lo son los pasos para crear una empresa específicamente comercializadora de café, hasta la realización del ingreso a un mercado extranjero y venta del producto.

A través de los motivos anteriores se justifica cómo mediante la implementación de un plan de negocios para la empresa Chavarría Mora se desarrollarán ideas más eficaces, ahorro de tiempo, recursos y, por lo tanto, surgirá un mayor beneficio que se reflejará en el mejoramiento del sector caficultor del país.

### **1.3 Estado Actual de la Cuestión**

Se realizó una búsqueda sobre tesis actuales que contienen objetivos temáticas similares o relacionadas con las de este proyecto. Se encontraron varias que sirven de apoyo y enrutamiento. Razón por la que se tiene el objetivo de tomar las ideas principales de las distintas investigaciones y de esta manera poder utilizar el desarrollo más adecuado de ellas.

El principal tema que se requiere investigar son los planes de negocio debido es el eje central del presente proyecto de tesis. Primeramente, se encontró un trabajo de grado de un plan exportador para la empresa tostadora de café Córdoba enfocado hacia el mercado de Shanghai, China. Fue realizado por Caro en el 2012.

Este primer documento surge a partir de la necesidad de Café Córdoba de exportar y ampliar sus fronteras hacia otros mercados. Ellos no tenían conocimiento alguno y desean realizar un estudio para obtener las herramientas necesarias que les ayude a desenvolverse de la manera más efectiva y precisa.

Su alternativa para el desarrollo de este plan es el modelo Proexport, quienes son los encargados de promover las exportaciones colombianas, el turismo internacional y la inversión extranjera a Colombia.

Al seguir indagando, se encontró un proyecto de aplicación profesional llamado Plan de Exportación para Café Morenita Mía. Fue efectuado por Huerta, Hernández y Vázquez en el 2016. El plan se desarrolla con el objetivo de brindarle ayuda a la empresa Café Morenita Mía con respecto a sus exportaciones. Se pretendía conformar un análisis de mercado que examina las tendencias, tamaño e información general de la industria del café.

Para el desarrollo de dicho proyecto necesitaban conocer la información propia de la empresa, tener conciencia exportadora y capacidad financiera, al igual que las características del producto, la logística, documentación y marco legal.

Otra de las tesis que se encontró fue un plan de negocios para la creación de una empresa elaboradora de vino de frutas tradicionales y exóticas de la zona de los Santos. Fue defendida por Chávez y González en el 2004.

Dentro de este proyecto se hace una formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa elaboradora de vino de frutas tradicionales y exóticas, en la Zona de Los Santos, fundamentada, principalmente, en la respuesta que debe darse a la necesidad de crear empresas que impulsen el desarrollo agroindustrial del país.

La revisión bibliográfica incluye una primera parte sobre la teoría relacionada con la estructura y contenidos para desarrollar un plan de negocios y una segunda parte sobre la elaboración de vinos, especialmente de frutas.

En su descripción de negocio se habla sobre un estudio de mercado con datos aportados por la investigación de mercado realizada dentro del mismo proyecto. Además, toman en cuenta la descripción comercial o plan de mercadotecnia, la descripción técnica del proyecto, el plan de compras de materia prima, equipos, suministros y contratación de servicios. También hace referencia a la estructura legal, la organización de recursos humanos, el estudio económico financiero y la valoración de riesgo del proyecto. Todo este plan de negocios fue desarrollado por el Instituto Tecnológico De Costa Rica en Cartago, Costa Rica en el 2004.

Posteriormente, se encontró el proyecto elaborado por Salazar en el 2006. Se titula “Plan de negocios para una nueva empresa de bienes raíces en Costa Rica”. Dicho estudio realiza un análisis de las diferentes áreas de la empresa y se enfoca principalmente en un análisis de mercado para conocer la situación actual del mismo y así tomar decisiones.

En el estudio técnico se destacan equipos, ubicación, costos y otros factores que determinan su viabilidad técnica, además se establecen las normas, leyes y demás procedimientos legales que regulan la empresa mediante un estudio legal.

Se desarrolla un estudio organizacional donde se definen los perfiles y jerarquías de empleados potenciales en la empresa. Por último, se realizan los flujos de efectivo y balances de la empresa en el estudio financiero, lo cual es de importancia, ya que determina la viabilidad económica rentabilidad del proyecto.

Con la información recolectada se desarrolla en su totalidad un plan de negocios donde se establecen estrategias para la introducción y puesta en marcha de Costa Rica Lands S.A. en las diferentes áreas, tanto de mercadeo como organizacional, técnico y financiero. Se presenta la situación actual de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Todo este proyecto de plan de negocios de Salazar fue desarrollado en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede San Carlos, Costa Rica.

También se logró encontrar otro trabajo en relación con un plan de negocios, pero esta vez enfocado en el establecimiento de una zapatería. Se titula “Plan de negocios para el establecimiento de una zapatería en la ciudad de San Ramón”. Fue desarrollado por López, S (2011). Se plantea el estudio organizacional que se encargará de indicar entre diversos factores la calidad de personal que estará implicado en el proyecto para ofrecer al cliente un paquete completo de servicios.

Además, se plantean las generalidades del negocio para que facilite su establecimiento futuro como pequeña empresa y se hace la indagación legal necesaria para el establecimiento de un nuevo negocio. Para ello se tienen en cuenta los permisos municipales y los acuerdos con la Caja Costarricense de Seguro Social. Finalmente se estudian las variables económicas que pueden de alguna manera interferir en las rentabilidades del negocio y se calcula el estado de resultados y los flujos de efectivo de la actividad para ver su rendimiento y distintos escenarios.

Por último, se hace mención de otra creación de una empresa en el cantón de Grecia, provincia de Alajuela. Acevedo fue quien desarrolló este estudio en el 2006 en la Universidad Estatal a Distancia. Estas ideas de negocios se clasificaron en actividades generales y luego se propuso una que satisficiera la necesidad de un segmento de la población de Grecia. Con ello se puede orientar a los nuevos comerciantes del cantón para que sus ideas de negocios se lleven a cabo con el menor riesgo e incertidumbre posible. Lo anterior contribuye al desarrollo comercial del distrito central del cantón de Grecia, provincia de Alajuela.

#### **1.4 Planteamiento del problema**

Basado en la tesis de grado “La importancia de realizar un plan de negocio para la creación de una empresa” de Arenas (2016), cada persona que desea emprender tiene por requisito contar con una guía adecuada para el desarrollo exitoso de su negocio o en el caso de que no resultara de la mejor manera, implementar un plan de contingencia.

Para la familia Chavarría Mora esto es un verdadero desafío debido a que desconocen los pasos y procesos que deben seguir para tener una empresa que sea comercializadora y exportadora de café. Ellos han investigado sobre cómo crear su empresa y al ver una amplia lista de requisitos consideran que es mejor manejarlo como lo hacen actualmente, a través de la entrega de la cosecha a terceros y que estos comercialicen el café.

Son muchos los productores de café en Costa Rica que entregan su fruta a un Beneficio para que esta institución la exporte. Muy pocos se arriesgan a innovar o ser capaces de invertir en su futuro de una manera más directa, es decir a través de la venta del café por cuenta propia.

A partir de la entrevista realizada a Chavarría se sabe que su familia cuenta actualmente con gran cantidad de fincas de café que unidas abastecen un mercado internacional. Actualmente la familia Chavarría produce su café y lo recolecta para entregarlo a un tercero, el Beneficio Café de Altura, quien es la empresa encargada de venderlo internacionalmente y de posicionarlo con galardones como el premio a la tasa de excelencia que da un certificado de calidad que aumenta su valor.

Pero todo esto brinda beneficios directos para la cooperativa. A la familia Chavarría le llega el ingreso por el cual vendió su café a este intermediario. El precio estimado es de hasta la cuarta parte de un precio de venta gourmet internacional.

La familia Chavarría prefiere darle el café a esta cooperativa por facilidad, es decir no quieren tomar el riesgo de exportarlo ellos por miedo a perder su cosecha. Los únicos ingresos les vienen de esta cooperativa, razón por la que por necesidad y temor omiten que su café se vende en el exterior a precios mejores del que les pagan.

Además, esta empresa considera que para iniciar su propio micro beneficio se debe utilizar el cien por ciento de su cosecha, lo cual implica una inversión muy grande debido a que se han averiguado, por fuentes externas, que dar a conocer el café por cuenta propia conlleva un proceso de documentación costosa y extensa.

Todo este temor los detiene para no incursionar en el mundo del emprendimiento. Existe una inestabilidad psicológica que solo les permite comercializar mediante intermediarios, por ello es que se realizará un Plan de Negocios de una empresa productora, comercializadora y exportadora de café para la Familia Chavarría. Ellos habitan y poseen su finca o empresa en Berlín de San

Ramón en Alajuela, Costa Rica, razón por la que se piensa en el inicio de su estrategia empresarial para el aprovechamiento de las cosechas comprendidas del 2018 y 2019 en adelante.

Respecto al concepto de empresa tan utilizado en este documento, Chiavenato (2014) manifiesta que “una empresa está constituida por un grupo de personas en torno a un mismo objetivo”. (p. 16).

Justamente lo citado es lo que se pretende lograr, pero para concretarlo se realizarán varios planes de objetivos que componen un plan de negocios completo que incluya aspectos generales que van desde los requisitos para el registro de una empresa, pasando por el cumplimiento de la legislación, estructura organizacional, hasta la exportación del café.

## **1.5 Preguntas**

### **1.5.1 Pregunta General**

¿Cómo crear un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, hacia la finca productora de café de la familia Chavarría Mora situada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018-2019?

### **1.5.2 Preguntas específicas**

¿Cómo elaborar un Plan Organizacional y Legal para la industrialización, comercialización y exportación, hacia la finca productora de café de la familia Chavarría Mora situada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018-2019?

¿Cómo elaborar un Plan Administrativo para la industrialización, comercialización y exportación, en beneficio de la finca productora de café de la familia Chavarría Mora situada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018-2019?

¿Cómo desarrollar un plan de mercadeo para la comercialización y exportación de café para la finca de la familia Chavarría Mora situada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018- 2019?

¿Cómo desarrollar una estrategia productiva y logística para la industrialización, comercialización y exportación en beneficio de la finca productora de café de la familia Chavarría Mora situada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018- 2019?

¿Cómo desarrollar un plan financiero para la finca productora de café de la familia Chavarría Mora situada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018- 2019?

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación del café de la finca productora de la familia Chavarría Mora ubicada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018-2019.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un plan administrativo para la finca productora de café de la familia Chavarría Mora para establecer las normas necesarias para la administración del negocio y así definir la estructura, procedimientos y funciones políticas dentro de la empresa que le permitan la facilitación y el análisis de resultados de la actividad comercial.
- Organizar un plan de mercadeo para la finca productora de café de la familia Chavarría Mora situada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018-2019- paraproyectar las ventas y demanda del producto al mercado internacional y las

estrategias a utilizar para penetrar el mercado junto con las estrategias de la mezcla de mercadeo.

- Producir un plan de producción y logística para la finca productora de café de la familia Chavarría Mora que permita desarrollar la potencialidad del producto a comercializar tras la mejora de técnicas de procesos para el establecimiento de un micro beneficio o convenio empresarial que mejore la efectividad del procesamiento del café y de su correcta distribución logística junto con la consideración de las necesidades y caracterizaciones del producto final.
- Construir un plan organizacional y legal mediante los estudios necesarios para la constitución de una empresa comercializadora y exportadora de café para la finca productora de la familia Chavarría Mora situada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018- 2019.
- Desarrollar el plan financiero para la finca productora de café de la familia Chavarría Mora situada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018-2019a través de la implementación de los indicadores financieros y sus respectivas conclusiones para conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

## Capítulo II

## **2.1 Marco conceptual y Referencial**

### **2.1.1 Plan de negocios**

#### **Plan de Negocios**

De acuerdo con lo defendido por Arenas (2016) se define como plan de negocios “[...] Un conjunto de técnicas e instrumentos que utilizan en la consolidación de nuevas empresas, con el fin de alcanzar unos objetivos” (p.2).

Dicho concepto, tal y como se ha visto en la definición anterior, permite entender por qué las empresas utilizan el plan de negocios con el fin de alcanzar objetivos. Por medio del plan de negocios se analizan las ideas principales de un negocio para considerar si es realmente viable para generar ingresos.

Todo en el mundo de las empresas tiene un debido proceso, razón por la que es recomendable realizar un análisis exhaustivo de cada idea e ir más allá de cada plan para determinar tanto las ventajas como las desventajas que podría traer dar apertura al negocio planeado. Por tal razón, un negocio debe de adaptarse y ser dinámico según se lo exijan los mercados en donde se encuentre establecido. Cabe destacar que mientras aparezcan nuevos productos en la competencia, la empresa debe de velar por hacer que los suyos sean más competitivos.

#### **Plan Administrativo**

Según los autores Whetten & Cameron (2011); “Las habilidades gerenciales son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (p.15).

Tal y como lo indican, la administración es una herramienta fundamental para que las organizaciones alcancen los objetivos deseados. Es de suma importancia mencionar que la administración es la que controla cada área de la organización, debe velar por que todas hagan su trabajo y den los resultados deseados. Además, brinda colaboración al personal de la empresa, porque les permite desarrollar habilidades, técnicas y nuevos conocimientos para mejorar su desempeño diario.

De acuerdo con Raffino (2019) “el proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz” (p.1).

Con base en la cita anterior, el proceso administrativo en sí busca la eficacia de los procesos en la administración, tras aprovechar al máximo tanto los recursos como el capital humano que se posee.

Parafraseando a Cano (2017), en el plan administrativo también se puede reconocer el concepto de organización, el cual se define como: “un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva” (p.18).

Tomando en cuenta la descripción que hace el autor anterior queda claro que el plan administrativo considera la organización como una parte fundamental de la empresa, la cual coadyuva al logro de objetivos y metas.

Enciclopedia de Conceptos (2019) define la planeación de la siguiente manera “esta función es la primera que debe ejercer el cuerpo administrativo de una empresa. Aquí es donde serán previstos los objetivos y metas que deberá cumplir la empresa y los métodos a llevar a cabo” (p.3).

Según el concepto anterior, en la organización es importante darle énfasis a la planeación ya que de ella se extraerán los objetivos y las metas que desea alcanzar la empresa.

### **Plan de Mercadeo**

Otro concepto importante es el plan de mercadeo, el cual es definido por Mogollón (2019), como “[...] Un documento maestro en el que se registran las acciones estratégicas que la organización va a realizar, tendientes a satisfacer las necesidades del mercado objetivo en el que se encuentran sus clientes reales y potenciales” (p.1).

Gracias a lo descrito anteriormente, se entiende que un plan de mercadeo conoce lo que el consumidor busca y, además, encuentra cuáles son las necesidades que el mercado demanda. Debe tenerse claro que debido a que los gustos y preferencias cambian es necesaria la aplicación de este tipo de plan.

Dentro de un plan de mercadeo se encuentra también el concepto segmentación del mercado y Mogollón (2019) lo define de la siguiente manera “[...]la segmentación se fundamenta no solo en variables demográficas, sino también en las variables discográficas y etnográficas, pues los gustos y preferencias del mercado objetivo son cada vez mayores y diferentes entre ese mismo mercado”(p.1).

Una segmentación de mercado genera mayor seguridad a la hora de implementar un plan de mercadeo y de negocio. Gracias a esto se puede coordinar y dirigir el producto al segmento de mercado indicado de un bien o servicio. Incluso, se estará al tanto de cuáles son realmente las oportunidades que existen para el mercado que permite investigar a fondo la tendencia que se busca.

Philip Kotler (2018) dice que en mercadeo “[...] las nuevas tecnologías, las redes sociales y el marketing digital en general están revolucionando la forma de llegar a nuestros clientes” (p.18). En sí, gracias a las nuevas tecnologías, muchas veces las empresas encuentran oportunidades de venta e identifican posibles dificultades que pueden afectar su negocio, lo cual asegura sus objetivos.

Por su parte, Blanco (2014), define un plan de mercadeo de la siguiente manera:

Es un documento de trabajo que todos están decididos a cumplir, ya que servirá para medir cómo marchará el negocio, qué se ha hecho y qué es preciso cambiar en el futuro. Con un plan de mercadeo se logra tomar decisiones sobre aspectos como: selección de medios, promoción, publicidad, distribución, desarrollo de productos y servicios, requerimientos de personal, capacitación y gastos para el año (p.13).

Como se describe en la cita anterior, un plan de mercadeo se ve reflejado en un documento, solo que para su desarrollo requiere de un análisis exigente que tome en cuenta un sinnúmero de variables dentro del mercado meta.

El plan de mercadeo es sin duda una herramienta fundamental para las empresas a la hora de tomar la decisión de incursionar en un nuevo negocio o en la introducción de un nuevo producto en el mercado debido a que por medio de él se pueden tomar decisiones para el futuro del negocio o producto.

El plan de mercadeo incluye un estudio de mercado que según León (2015) se define como: “un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado” (p.1).

Por tanto, los consumidores obtienen bienes o servicios que llenan sus necesidades gracias a la investigación que las empresas prestan para analizar los requerimientos de sus clientes y satisfacerlos al máximo mediante el ofrecimiento de los productos o servicios que marquen la diferencia.

Para el Centro de Estudios Financieros (2019), un estudio de mercado es “la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios” (p.2). En ese sentido, el estudio de mercado conlleva un registro y análisis, el cual muestra datos relacionados con el mercado de bienes y servicios para identificar problemas o ventajas en el mercado.

El estudio de mercado según León (2015), sirve para: “[...] Para descubrir lo que la gente quiere, necesita o cree. Asimismo, puede implicar el descubrir cómo actúan las personas” (p.1). Según lo anterior, se requiere el conocimiento de muchos aspectos para efectuar un estudio de mercado, razón por la cual es una herramienta eficaz para conocer el mercado y determinar con seguridad si el producto o servicio va a ser acertado y si tendrá éxito debido a que se conocerá con exactitud qué será lo que el mercado solicita.

### **Plan de producción:**

Herrera (2014) detalla:

Dentro del entorno de la planeación de la producción se encuentran diferentes requerimientos que intervienen en el sistema; éstos se pueden dividir en factores externos fuera de nuestro alcance y control como comportamientos de los consumidores, disponibilidad de materias primas, demanda del mercado, ciclos económicos o capacidad externa y factores internos que podemos controlar como

capacidad física actual, fuerza de trabajo actual, niveles de inventario y actividades requeridas para producir (p. 2)

Con respecto a la referencia citada, el plan de producción posee varios requisitos debido a que no solo se deben de conocer los factores internos, sino que también los factores externos como, por ejemplo, los gustos y preferencias del consumidor, la demanda del mercado, la disponibilidad de la materia prima, entre otros. Un plan de producción es una base fundamental para obtener un producto que satisfaga las necesidades del consumidor y que además cumpla con la demanda.

### **Plan Logístico**

Según Ballou (2015), el plan logístico “plantea que la administración de la logística esta popularmente referida como el manejo o administración de la cadena de suministros” (p.15).

En este sentido, el plan logístico se entiende como el proceso desde el que se produce un bien hasta la entrega al consumidor. Como se menciona, este plan da el seguimiento de la cadena de suministros, por lo que todo debe de cumplir un respectivo proceso. De este plan dependerá la eficiencia de salida y entrega del producto.

Para Gómez (2017), la importancia del plan logístico radica en “[...] la necesidad de pensar la logística como un eslabón esencial del Planeamiento Estratégico de la Organización” (p.2).

La logística posee un sinnúmero de funciones, las cuales siempre ayudarán a mejorar un proceso en sí. Al darle efectividad y control a un sistema específico de una empresa se lograrán los objetivos deseados. Es importante mencionar que, si el proceso se cumple en tiempo y forma, existirá una satisfacción para la empresa, para los proveedores y para el cliente final, lo cual refleja la importancia de realizar un plan logístico de calidad.

Según Prieto (2014) el plan logístico “[...] cubre básicamente el flujo de materiales...y para ello utiliza los recursos humanos que necesita, el dinero que requiere, y la información necesaria para el control y la toma de decisiones eficaces” (p.2).

Gracias a la descripción anterior se puede dejar claro que el plan logístico requiere de un sinnúmero de controles para lograr un manejo eficaz de los recursos. En otras palabras, es un control minucioso que conlleva a la toma de mejores decisiones.

Según la empresa Calidad Integral S.A.C (2019), la calidad es “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos” ( p.1). Como bien lo explica el concepto anterior, la calidad dependerá de si los requisitos que solicita el mercado se plasman en el bien o servicio y que realmente satisfaga las necesidades del consumidor en todos los aspectos. Si las solicitudes no se cumplen se mide con la oferta y la demanda.

Ruiz (2013), define calidad como “la capacidad de un bien o servicio que identifique y satisfaga las necesidades del cliente” (p.42). Con respecto a esta cita, se tiene por asegurada la calidad de un bien o servicio si los consumidores quedan satisfechos con el producto y al mismo tiempo se casan con este. Grosso modo, recaen en la lealtad del producto o servicio.

### **Plan Organizacional**

De acuerdo con Zelada (2015), el plan organizacional de una organización es “[...] Un conjunto de personas que actúan juntas con una división lógica del trabajo para alcanzar objetivos comunes” (p.1). Según lo citado, una organización busca generar una estructura que impulse cualquier empresa, a través de la asignación de diferentes funcionalidades al talento humano con el que se cuenta internamente, lo cual genera responsabilidades a transferir en diferentes mandos.

Es importante rescatar lo que expresa Orellana (2015) respecto a la organización:

La organización consiste en una secuencia de tareas coordinadas, que llegan a formar un solo conjunto para cumplir un propósito determinado. La organización está formada por diferentes recursos como son: humanos, tecnológicos, naturales, económicos, entre otros; cuando se realiza las diferentes actividades de estructuración organizacional se debe de tomar en cuenta a todos estos recursos para el desarrollo y cumplimiento de la misión, visión, objetivos, y conclusiones establecidos por la empresa (p.15).

Según lo anterior, la organización puede concebirse como un sistema, el cual debe de tener una sintonía entre sus diferentes recursos. El recurso principal es el humano, el cual debe de tener disposición y colaboración para realizar todas las tareas necesarias para un excelente funcionamiento de los demás recursos.

### **Plan Legal**

En relación con lo que explica Carazo (2017), el plan legal es una herramienta importante para las empresas debido a que:

El objetivo del plan jurídico es determinar la forma jurídica que adoptará la empresa y todos los aspectos relacionados con su actividad diaria en términos fiscales y legales. También podemos incluir si existe algún tipo de ayuda a la creación de empresas, subvenciones, bonificaciones... que puedan beneficiar a nuestra sociedad (p. 1)

Tal y como lo menciona el autor anterior, el plan jurídico es un instrumento que muestra el debido proceso a seguir para consolidar legalmente una empresa tanto en términos fiscales como

legales. Por medio de él se muestran todos los requisitos que se deben de cumplir y aspectos legales que se deben de tener en cuenta en una organización.

### **Plan financiero**

De acuerdo con el Ministerio de Energía, Industria y Turismo (2014), el plan financiero se entiende como:

[...] La versión cuantificada del Plan de Empresa. Los números son esenciales para entender cuestiones como las siguientes: Qué fondos se necesita para poner en marcha una empresa. Cómo se van a cubrir los gastos de operación con los ingresos generados. Cómo se puede retribuir y devolver los fondos ajenos que se soliciten. Si el negocio será rentable (p.2).

Como lo explica el autor anterior, gracias al plan financiero se determinan muchos factores importantes que toda empresa o emprendedor deben de conocer. Este plan debe de tener una elaboración minuciosa, ya que se trabaja con números, por ende, debe existir un cuidado especial debido a que muchas veces los planes financieros fracasan consecuencia del no tomar factores de cambio que se pueden prolongar futuro, el presupuesto, los gastos, entre otros.

Morales Castro y Morales Castro (2014) ambas con los mismos apellidos, dicen que una correcta planeación financiera: “[...] Establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa” (p.17).

En relación con lo expuesto mediante la cita anterior, el plan financiero se analiza como una herramienta fundamental para toda organización debido a que en ella se analiza la vulnerabilidad de la empresa a posteriores cambios, se evalúa su flexibilidad y la capacidad de adaptación frente a circunstancias futuras.

Debe tenerse claro que en el mercado de bienes y servicios surgen cambios constantes, por tanto, a largo plazo toda empresa debe de tomar en cuenta su planeación financiera para lograr bases estableces.

Según Morales Castro y Morales Castro (2014), la planeación financiera:

[...] Define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, etcétera (p.7).

Finalmente, con la descripción anterior puede argumentarse que un plan financiero es el que define si la empresa o proyecto alcanzará un nivel de rentabilidad óptimo. En otros términos, si él será viable. Además, proporciona una serie de objetivos para mejorar diferentes aspectos económicos como rentabilidad y encontrar excelentes opciones de financiamiento.

## **2.2 Marco referencial**

La industria puede analizarse de diferentes maneras, una de ellas es por medio de la lectura de Casadesús (2014), donde se realiza un análisis del sector. Se expande el tema bajo sustento de las cinco fuerzas desarrolladas por Michael Porter.

La expansión del análisis se fundamenta en la figura de un diamante creado por Porter, el cual se creó para identificar en ese entonces si un país tenía competitividad debidamente fundamentada. Sin embargo, con el paso de los años se dieron cuenta que este modelo se aplicaba mejor a las empresas para que le dieran un mejor valor no solo a los gobiernos, sino a las empresas y asociaciones de todo tipo.

En la siguiente figura se analizan las fuerzas desde sus 6 puntos:

1. Participantes potenciales.
2. Proveedores.
3. Sustitutos.
4. Compradores.
5. Complementos.
6. Competidores de la industria.



Figura 1. *Fuerzas que rigen la competencia de una industria*

Fuente: Casadesús (2014)

Casadesús (2014) menciona que “los directivos tienden a percibir la competencia de forma demasiado limitada” (p.3). Cabe resaltar la importancia de utilizar las fuerzas de Porter en las empresas debido a que la aplicación de ellas permite un entrenamiento para el éxito en su rama. Razón por la que adelante se analizarán cada uno de sus seis elementos para ser aplicados a este proyecto.

## Capítulo III

### 3.1 Nombre del Proyecto:

Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, hacia la finca productora de café de la Familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019

Dentro de este plan se cuenta con una gran variedad de objetivos a cumplir. Cada uno de ellos requiere un proceso distinto y especializado para su constitución. En general, muchas veces pasa que la información está al alcance de la mano de cualquier individuo, sin embargo, cuando es un plan específico el asunto cambia.

En el caso de este proyecto, las actividades con las que se contará y las herramientas que se desarrollarán para la eficiencia y eficacia del plan de negocios son las siguientes:

### 3.2 Cronograma de Actividades

*Tabla 1*

*Actividades desarrolladas*

| Actividad  | Fecha      | Descripción  |
|--|------------|--|
| Reunión con tutor  | 15/08/2017 | Se detallaron las estrategias y puntos a seguir para el desarrollo del proyecto.   |
| Reunión con la familia Chavarría Mora                                      | 11/09/2017 | Se realizó una reunión con los miembros de la familia donde se les explica el proyecto y se definen fechas de visitas y talleres a la finca con el fin de desarrollar elementos estratégicos del proyecto.   |
| Taller 01 (Temas: Plan de negocios, idea de negocio, lluvia de ideas FODA) | 26/09/2017 | Explicación de los estudiantes sobre qué es un plan de negocios y cómo se utiliza. Descripción de la idea del negocio basado en una lluvia de filosofías y supuestos de la familia y asesoría de los estudiantes. Explicación de las estudiantes sobre lo que es el análisis FODA, desarrollo del FODA en base a los supuestos y lluvias de ideas planteadas por los participantes del taller. |

|   |            |   |
|---|------------|---|
| Reunión con tutor   | 05/10/2017 | Revisión de avance  |
| Taller 02 (temas: Plan estratégico, misión, visión, objetivos, ventajas competitivas) | 20/10/2017 | Asesoría de parte de las estudiantes con los asistentes sobre lo que es un plan estratégico<br>Desarrollo de lluvia de ideas y comentarios sobre misión, visión y objetivos en base a los beneficiarios y el proyecto.<br>Desarrollo de fuentes de ventaja competitiva basadas en taller verbal y conversación abierta acerca de las ventajas competitivas existentes |
| Reunión con tutor   | 02/09/2017 | Revisión de avance  |
| Visita finca Chavarría Mora   | 15/11/2017 | Se debe conocer el estado de la finca, el manejo que tienen y el estado del procedimiento que le dan a su producción, además de conocer su cosecha y procesamiento.   |
| Visita finca Chavarría Mora   | 15/12/2017 | En esta visita se definió la cantidad de cosecha a la temporada 2017/2018 para evaluar el alcance para su exportación.  |
| Reunión con tutor   | 20/01/2018 | Revisión de avance  |
| Visita a Beneficio Café de Altura   | 15/02/2018 | Visita para conocer sobre los procesos de café y tipos de beneficios.   |
| Reunión con La Familia Chavarría Mora   | 10/03/2018 | Se reúne para establecer criterios administrativos del Micro beneficio  |
| Estudio de mercado Procomer   | 05/04/2018 | Entrevista con Procomer vía correo para conocer sobre los mercados internacionales y procesos legales.  |
| Proyecto de producción  | 20/04/2018 | Investigación de los requisitos y trámites, el conocer cómo pueden comenzar con sus operaciones dentro de los micro beneficios.   |
| Entrevista Micro beneficio La Candelilla  | 10/05/2018 | Entrevista vía correo a Marcia Naranjo, representante del Microbeneficio para conocer experiencia del productor y exportador.   |
| Visita y entrevista a Beneficio y Exportadora de café Santa Marta                     | 15/06/2018 | Se visitó junto con Carlos Chavarría la empresa Santa Marta, exportadora de café, donde se aprendió de los procesos de producción de calidad, tecnología utilizada y los métodos de exportación.  |
| Reunión con tutor   | 30/06/2017 | Se detallaron las estrategias y puntos a seguir para el desarrollo del proyecto.  |

|   |            |  |
|---|------------|--|
| Entrevista con el Jefe Unidad de Liquidaciones y Exportaciones Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) | 10/07/2018 | Se realiza una entrevista con el Sr Alcides Quirós, el cual brindó aclaraciones vía email sobre los precios de venta del café, las liquidaciones y procesos legales.   |
| Entrevista con Noelia Villalobos, directora ejecutiva de la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica.    | 14/07/2018 | Se realizó una entrevista telefónica con la Directora Ejecutiva de la Asociación de cafés finos de Costa Rica, donde se conversaron temas de venta y procesos de café gourmet, mercados potenciales, taza de excelencia y precios de café gourmet en el mercado internacional. |
| Reunión con tutor   | 30/07/2017 | Se detallaron las estrategias y puntos a seguir para el desarrollo del proyecto. Además de revisión de avances.  |
| Solicitud de cotizaciones de maquinaria y equipo  | 03/08/2018 | Se enviaron solicitudes de cotizaciones vía electrónica para tener estimados en precios de maquinaria y equipo industrial.   |
| Reunión con Sevinsa   | 05/08/2018 | Reunión con Mario Vargas, gerente de Sevinsa, proveedores de maquinaria industrial.  |
| Reunión Milagro Castro Arquitecta   | 10/08/2018 | Reunión para inducción sobre métodos de construcción para micro beneficios.  |
| Visita a la municipalidad de San Ramón  | 27/08/2018 | Visita para investigar sobre permisos municipales.   |
| Visita Hacienda   | 28/08/2018 | Visita para investigar sobre procesos legales.   |
| Reunión con tutor   | 30/08/2018 | Se detallaron revisiones y procesos del plan de negocios.  |
| Visita a la finca de la familia Chavarría Mora  | 15/09/2018 | Se visitó la finca junto con la Arquitecta Milagro Castro para saber sobre terrenos y modo de instalación del Microbeneficio.  |
| Solicitud De cotizaciones logísticas  | 20/09/2018 | Se enviaron solicitudes de cotizaciones a diferentes empresas logísticas con el fin de conocer precios estimados.  |
| Entrevista con Rafael Ángel Sánchez Rojas, Encargado de Viabilidad ambiental Setena                     | 22/09/2018 | Se realizó una entrevista telefónica con el encargado de viabilidad ambiental de Setena. Se le indicó el tipo de empresa y la actividad que se pretende realizar. Se indicó que el tipo de documento de formulario que se utiliza es el D2.                                    |

|  |            |  |
|--|------------|--|
| Entrevista con Fabián Ramírez, gerente de RyR Consulting | 15/10/2018 | Se realiza una llamada y entrevista con el gerente Fabián Ramírez, con el fin de que brinde una asesoría sobre temas de exportaciones de café oro.                 |
| Reunión con tutor  | 30/10/2018 | Se detallaron revisiones y procesos del plan de negocios.  |
| Entrevista Café Don Cayito                               | 05/11/2018 | Se realiza una entrevista a Fernanda Calderón, representante de Café Don Cayito, para conocer métodos de exportación, estructura del Micro beneficio, entre otros. |

Fuente Elaboración Propia (2018).

### 3.3 Diagrama Causa y Efecto Plan de Negocios Micro beneficio

Se presenta a continuación el diagrama de causa y efecto del proyecto:

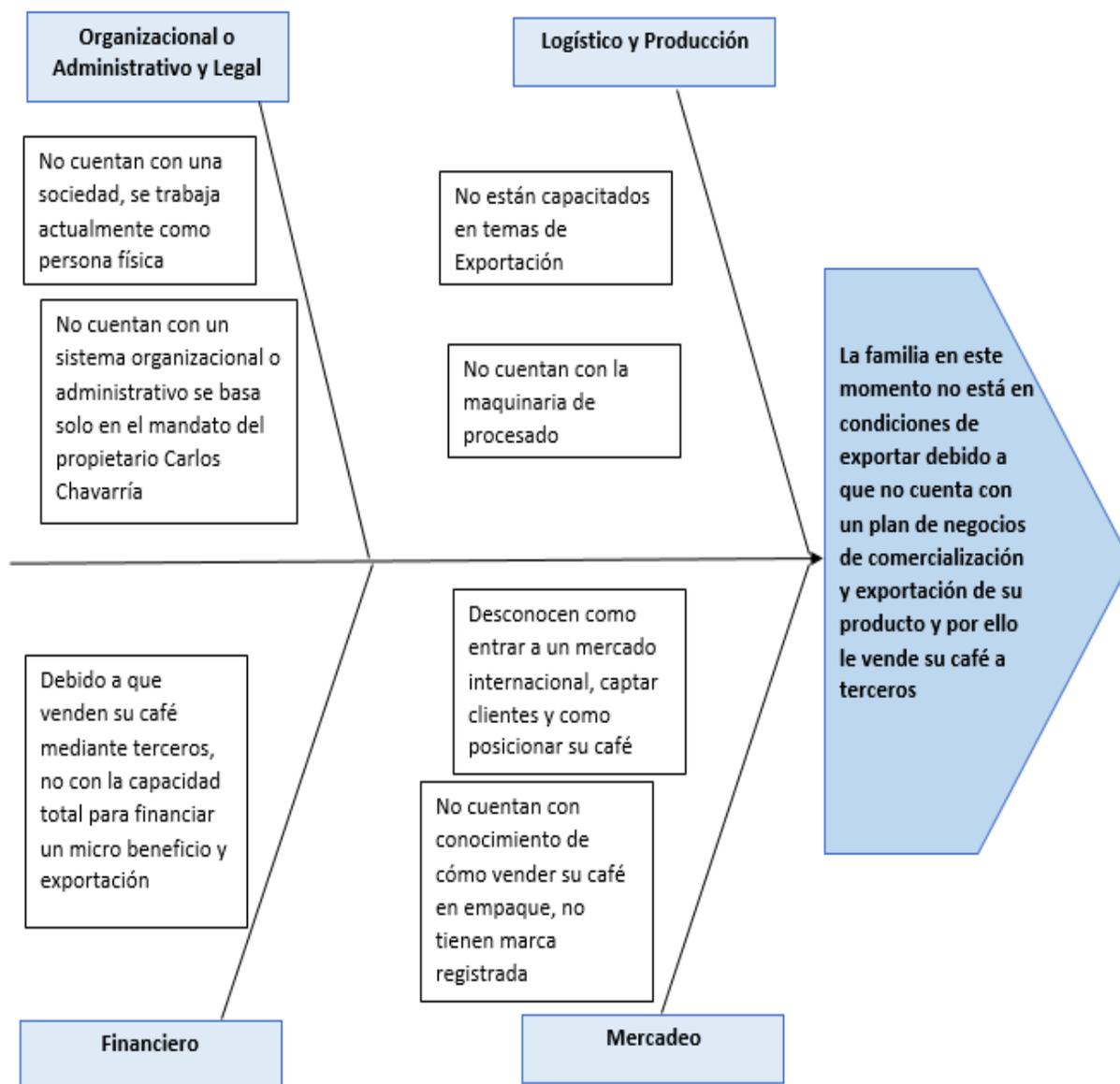


Figura 2. *Causa y Efecto*

Fuente: Elaboración Propia (2018).

### 3.4 Situación actual vs. Situación deseada

*Tabla 2*

*Situación Actual vs. Deseada*

| <b>Situación Actual</b>   | <b>Situación deseada</b>  |
|---|---|
| Se encuentra vendiéndole el café a la empresa Café de Altura y no exporta.                                    | Independizarse y crear su propia empresa exportadora de café.   |
| Los clientes que tiene son internacionales, pero son de la Cooperativa.                                       | Tener sus propios clientes internacionales a los cuales les venda el café directamente.                           |
| No invierte en maquinaria por falta de recursos y miedo a fracasar.   | Tener el conocimiento del tema para invertir sin miedo hasta tener su propia maquinaria de procesamiento de café. |
| Le vende solamente a un cliente, Café de Altura.  | Venderle el total de su producción mínimo 3 clientes.   |
| No inscribe su empresa ni se independiza por miedo y desconocimiento del tema.                                | Conocer al 100% el área en el que está para competir en el mercado más ágilmente.                                 |
| Cuenta con todas las herramientas y recursos para tener su empresa exportadora, pero no la tiene constituida. | Capacitarse y tramitar todos los esquemas para crear su empresa   |

Fuente Elaboración Propia (2018).

### **3.5 Periodo de ejecución**

El periodo dentro del cual se pretenden realizar las actividades, visitas, capacitaciones y demás para la elaboración del proyecto titulado “Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, de la finca productora de café de la Familia Chavarría Mora” será desarrollado en los años 2018-2019, con la finalidad de tener un plan de negocios a futuro con el cual la familia Chavarría mire un plano actual de la situación de su productora de café y tenga también un plano a futuro si sigue los pasos que se desarrollarán en este documento.

### **3.6 Beneficiarios:**

Los Beneficiarios de este proyecto serán específicamente la familia Chavarría Mora y sus integrantes:

- Jefes de Familia: Carlos Chavarría Mora y esposa Grace Rodríguez Salas.
- Hijos: Esteban Chavarría Rodríguez, Jean Carlos Chavarría Rodríguez, Karla Chavarría Rodríguez y Adriana Chavarría Rodríguez.
- Jefes de Familia: Vicente Chavarría Mora y esposa Flor Ivette Méndez Rojas.
- Hijo: Vicente Chavarría Méndez.
- Jefes de Familia: Francisco Chavarría Mora y esposa Majorie Segura Mora.
- Hijos: Nazaret Chavarría Segura, Noilyn Chavarría Segura y Edward Chavarría Segura.

### **3.7 Localización:**

El trabajo será desarrollado en la provincia de Alajuela, Cantón San Ramón y su Distrito el Cerro de Berlín.

### 3.8 Recursos

*Tabla 3*  
*Recursos y Usos*

| <b>Recursos</b>                          | <b>Usos</b>   |
|--|---|
| Computadoras e Internet                  | Se utilizarán para investigaciones digitales aportadas por las investigadoras.  |
| Celulares con Plan                       | Se utilizarán para entrevistas telefónicas aportadas por las investigadoras.  |
| Capacitación por parte de Café de Altura | El Beneficio Café de Altura en su afán de ayudar brindará una capacitación sobre los lotes de beneficios, su estructura y proceso del café. |
| Inducción por parte de ICafé             | Esta entidad brinda inducciones y capacitaciones para los empresarios cafetaleros.  |
| Vehículo                                 | Se utilizará vehículo propio.   |

Fuente: Elaboración Propia (2018).

### 3.9 Viabilidad financiera

Se presenta una proyección anual de los costos del proyecto para el primer año de ejecución. Se toma en cuenta que ellos están sujetos a cambios debido a la fluctuación del mercado.

Se consideraron los costos para desarrollar el proyecto bajo una tabla de recursos a necesitar para su elaboración. Algunos de los recursos con los que se cuenta son gratuitos, entre ellos, talleres informativos con la familia. Sin embargo, existen otros que son necesarios para el conocimiento del desarrollo del tema como lo son el asesor legal, el diseñador de imagen, viáticos para el desarrollo del trabajo, entre otros.

Cabe destacar que estos costos son aproximados y referentes y varían según el paso del tiempo y del desarrollo de la investigación.

*Tabla 4*  
*Viabilidad Financiera anteproyecto*

| <b>Recursos de Anteproyecto</b>   |                 |                      |                                      |                               |                          |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| <b>Recursos</b>                   | <b>Unidad</b>   | <b>% de esfuerzo</b> | <b>Costo al 100% mensual colones</b> | <b>Costo al 100% por hora</b> | <b>Costo por recurso</b> |
| Asesor legal                      | Mensual         | ½                    | 314.697                              | 1.816.69                      | 109.017                  |
| Consultor contabilidad o finanzas | Mensual         | ¼                    | 314.697                              | 1.816.69                      | 109.017                  |
| Consultor de Marketing            | Mensual         | 1/5                  | 314.697                              | 1.816.69                      | 109.017                  |
| Diseño gráfico                    | Hora            | 1/5                  | 12.830                               | 12.830                        | 38.490                   |
| Asesor Comercial                  | Mensual         | ¼                    | 262.238                              | 1514.08                       | 30.281                   |
| Asesor Aduanas                    | Hora            | 1/5                  | 19.910                               | 19.910.28                     | 222.995                  |
| Asesor Procomer                   | Mensual         | ¼                    | 375.000                              | 2.165.13                      | 92.017                   |
| ICafé                             | Mensual         | ¼                    | 425.000                              | 2.453.81                      | 28.218                   |
| Viáticos Adriana                  | Días            | ½                    |                                      |                               | 98.000                   |
| Viáticos Marielen                 | Días            | ½                    |                                      |                               | 78.000                   |
| <b>Total</b>                      | 915,052 colones |                      |                                      |                               |                          |

Fuente: Elaboración propia (2018)

## **Capítulo IV**

Para el desarrollo de este proyecto concerniente al diseño de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, de la finca productora de café de la familia Chavarría Mora en el 2018-2019, se tomaron en cuenta las principales áreas que deben existir en una empresa para su correcto funcionamiento, por lo que se establecieron cinco planes que son:

- El Plan Administrativo
- El Plan de Mercadeo
- Plan Logístico y de Producción
- Plan Organizacional y Legal
- El Plan Financiero

#### **4.1 Plan Administrativo**

##### **4.1.1 Descripción de la idea**

Según la nota publicada por Fernández (2017): “en la cosecha 2015-2016, se registraron 172 organizaciones, las cuales procesaron el 5% de la producción nacional de café, que actualmente ronda los dos millones de fanegas.” (p1).

Como se observa en la nota del periódico citado anteriormente, durante el período indicado se dio un elevado aumento en las firmas de micro beneficios que actualmente se mantienen activos, y estos se han ido dando a conocer no solo a nivel internacional ganando premios de excelencia, sino también a nivel nacional, mostrando sus casos de éxito brindando fuentes de empleo a sus familias y personas allegadas.

Tomando en cuenta la opinión de los miembros de la Familia a través de un taller de trabajo en el cual se realiza una lluvia de ideas, se logra detallar que el café que se produce actualmente en

sus fincas, cuenta con las características necesarias para lograr la meta de crear un micro beneficio que pueda exportar. Además, en dicho taller se detalló que el café actualmente se entrega a la Empresa Café de Altura, en lotes de café separados de los demás, esto debido a que esta empresa vende su café a un precio mejor que el de los demás por motivos de mejor sabor, calidad de la fruta entre otros.

Por otro lado, consultando sobre su iniciativa por emprender, se determinó, que el principal temor para comenzar eran las limitaciones con que contaban, que eran principalmente, el desconocimiento de la materia comercial, la dificultad en cuanto a los costos operativos y logísticos y la falta de motivación, debido a que desconocían de casos de éxitos en la zona.

Sin embargo, su meta principal es que su negocio sea independiente por medio de un micro beneficio, el cual exporte su café a nivel internacional.

#### **4.1.2 Antecedentes del Proyecto**

La familia Chavarría Mora, reside en una de las zonas más altas de San Ramón, conocida como San Rafael, Berlín de San Ramón, esta área se destaca por su diversidad ecológica en flora y fauna además por tener como su principal actividad económica el cultivo de café.

Esta tierra se ubica a una altura aproximada de 1200 metros de altura sobre el nivel del mar, posee un clima templado y sus tierras son idóneas para la producción de café. Las fincas de la Familia Chavarría son de una herencia familiar desde hace ya varias generaciones, por ello su café tiene una trazabilidad de calidad desde hace ya varios años, el abuelo de la familia el señor Bernardo Chavarría colonizo las tierras hace más de 100 años, las cuales se han destacado por poseer un café único en su sabor.

La belleza en sus fincas y sus micro lotes de café de alta calidad hacen que estas sean catalogadas de las mejores en la región por la empresa Café de Altura de San Ramón Especial S.A quienes junto con el programa de certificación de la empresa Nespresso y el Servicio de Manejo Sostenible y como según comenta el propietario Carlos Chavarría actualmente cuentan con la certificación de café triple A, del Programa de Certificación de Café sostenible obtenido el presente año.

La finca consta de 9 hectáreas de café aproximadamente, e históricamente la cosecha anual fue de aproximadamente 330 fanegas en su mejor cosecha y 210 en su peor cosecha.

Café de Altura crea una junta directiva alrededor del año 2001, entre los mayores propietarios de las fincas productoras de café, entre ellas la Chavarría Mora, en la cual su propietario era parte de esta junta, pero renunció y decidió seguir con su producción de café con el sueño de crear su propio micro beneficio y negociando su café con esta cooperativa a un mejor precio debido a que las mismas ya habían ganado el premio mundial de tasa de oro a nivel internacional en el año 2012 sin brindarle un reconocimiento al caficultor sino más bien dejándose el premio dicha empresa la cual era un intermediario hasta el momento.

El café producido en San Ramón es uno de los mejores del país. Según el ICafé (2017) “En el Valle Occidental se unen las condiciones casi ideales para el cultivo del mejor grano”. (p.1)

En la zona ramonense existen muchas otras cooperativas que brindan muchos más beneficios como lo es Coopronaranjo, empresa ubicada en Naranjo que se desenvuelve en el sector agrícola-comercial. Se caracteriza por tener su producción y comercialización de café bajo su marca Café Naranjo, famosa debido a que realiza el *Coffee Tour*, una excursión que aparte de dar muchos beneficios a los asociados les permite En el Valle Occidental se unen las condiciones casi ideales

para el cultivo del mejor grano: suelos volcánicos muy fértiles, conocer más sobre los procesamientos del café.

El café se vende a la cooperativa a un mejor precio que el de los demás. Se paga hasta un 50% más. Se entrega en un andén exclusivo. Es procesado de manera diferente debido a que la cooperativa lo coloca en el extranjero ya negociado a un mejor precio.

Según el propietario, en el 2014, dos clientes compradores de nacionalidad alemana decidieron visitar la finca de donde proviene el café, lo cual permitió dar a conocer a sus compradores en el extranjero. Sin embargo, la falta de conocimiento de la lengua inglesa les imposibilitó la correcta comunicación, asunto que provocó la pérdida del contacto, según relata su propietario.

La familia Chavarría Mora está en una zona de confort porque piensa que el crear una empresa y por consiguiente exportar es demasiado difícil y caro, además de que establece que para poder hacerlo deben dominar el 100% del idioma inglés.

Ellos no quieren hacer una inversión porque se sienten cómodos como están. Sin embargo, ellos saben que su café se puede vender mucho más caro de lo que les paga Café de Altura.

De las problemáticas y preocupaciones anteriormente referidas surge la necesidad de este proyecto de brindarle una solución a familia Chavarría Mora de crear su propia empresa, potenciar su negocio darles las armas y herramientas que necesitan para salir al mercado de una manera estratégica, confiable y segura, para que expandan sus operaciones y realicen inversión de una manera confiable.

### **4.1.3 Descripción de la Empresa**

#### ***4.1.3.1 Nombre de la empresa o marca***

Según el taller desarrollado, lo que se quiere a futuro es crear un Micro beneficio nombrado “Micro beneficio Las Torres S.A”. A esto también se le destina el nombre de Café Las Torres que será el de venta comercial. Se le otorga dicho nombre por motivo de que las fincas se encuentran ubicadas en un cerro de lo más alto de San Ramón, el cual tiene una reserva natural con unas torres del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), ellas representan el cerro de Berlín y su altura máxima y son muy conocidas en La Zona de Occidente porque son vistas desde varios puntos del cantón.

#### ***4.1.3.2 Giro o tipo de empresa***

El Micro beneficio Las Torres pertenecería al sector cafetalero Pyme. Según lo redactado por Cordero (2016), las microempresas son unidades productivas de bienes o servicios de menos de 5 empleados, mientras que las pequeñas tienen de 6 a 30 y las medianas tienen planillas de 31 a 100 colaboradores.

Debido a su tamaño, el Micro beneficio Las Torres contaría con la maquinaria básica y su producción tendrá menos de 5 empleados fijos para procesar y comercializar el café de las fincas a grano de oro que sería el producto para la exportación, ubicado en Rincón de Mora, propiamente en la finca y hogar de la familia Chavarría Mora.

Las fincas cafetaleras se ubican principalmente en Occidente, esta actividad económica puede verse afectada por dos motivos. El primero es la asistencia que se le brinde a su producción, el uso de buenos fertilizantes, control de enfermedades y plagas, entre otros. El segundo según comenta Chavarría es el clima debido a que el cambio de estaciones puede beneficiar una zona cafetalera

del país, pero también afectar a la otra. Por ejemplo, puede que la menor cantidad de precipitaciones benefician la zona de Pérez Zeledón, pero por otro lado afecta la floración del fruto en la zona de Occidente.

Comenta el propietario de la finca que a estos dos factores referidos se les suma el precio del café a nivel mundial porque puede ser variar según su oferta y demanda.

Es importante resaltar que actualmente no se cuenta con ninguna sociedad anónima u otra figura legal, ya que a futuro eso es lo que se llevará a cabo, es un asunto primordial para llevar a cabo las negociaciones y trámites legales que se van a requerir para la comercialización y distribución del café.

#### **4.1.4 Análisis del entorno**

El desarrollar un análisis actual del estado de la empresa ayuda a brindar una idea más clara de dónde se quiere llegar y qué se está realizando para conseguirlo, o bien qué actividades se están efectuando cómo influirá ello en el futuro.

##### ***4.1.4.1 Entorno interno (organizacional):***

En la actualidad, la familia Chavarría Mora cosecha su café de una manera artesanal. Producen y recogen el grano como fruta para entregarlo a otra entidad para su comercialización.

Actualmente no cuenta con ninguna empresa formalmente establecida, es decir su modo de trabajo consiste en trabajar su finca familiarmente.

Su jefe de Familia, Carlos Chavarría, es el encargado y propietario legal de su finca, a su vez sus dos hermanos son también los jefes de familia y propietarios legales de sus fincas productoras de café.

Las tres partes trabajan sus fincas por separado. En lo que respecta poda, riegos, etc., utilizan fechas similares en tratamientos de café. Además, todos sus integrantes manipulan los mismos productos para fortalecer su café, por lo tanto, al ser fincas heredadas se trabajan de la misma manera, es decir, a través de la entrega a la empresa Café de Altura, quien se los compra como café triple A, en otros términos, café de calidad.

Para conocer mejor el modo de trabajo con el que se cuenta, se realizó un taller presencial con los jefes de las familias. Se les explicó ampliamente en qué consistía el proyecto y lo que se pretendía lograr. Actualmente las familias no cuentan con una estrategia de desempeño, sino que año a año trabajan el café en la espera de extraer lo mejor de sus cosechas. Tampoco se previenen, ni se asesoran con los precios del mercado de la cosecha entrante, sino que esperan la temporada de cosecha para negociar sus precios.

Al ser un pequeño negocio familiar del cual subsisten varias personas, si reciben capacitaciones por parte del ICafé u organizaciones cooperativas que los inviten para asesorarse con nuevas tecnologías, plaguicidas ambientales, nuevos productos, entre otros.

Actualmente la Familia Chavarría trabaja junto con la empresa Café de Altura un certificado triple A que les obliga a mantener sus fincas limpias, amigables con el ambiente, libre de desechos tóxicos, pilas lavamanos y sanitarios para sus peones, lo que les da una ventaja con respecto a las demás fincas cafetaleras de las zonas de San Ramón, Berlín.

Año a año, su jefe de hogar, Carlos Chavarría, realiza una revisión de su desempeño de producción para conocer su estado y, por ende, saber cuánto fue el aumento de su cosecha, ganancia en venta o para saber si se mantuvo o bajó sus producciones y ganancias. No es un documento formal ni escrito en prosa, sino más bien una revisión informal de apuntes. A ciencia

cierta no se sabe el resultado positivo o negativo de los últimos años debido a que no hay documentos que lo respalden. Más bien, Chavarría realiza un plan de gastos anuales estimados para mantenimiento de la finca y sustento del hogar o ahorros.

De igual manera cabe destacar que no existe un documento formal que toda la familia conozca, solo el plan que realiza el propietario únicamente para saber su balance anual.

También comentan que en caso de que ocurriese una plaga inesperada o un desastre natural que ponga en riesgo sus cosechas, no cuentan con planes de contingencia, sino que se valen de los subsidios que el Estado les brinde.

El recurso tecnológico con el que cuentan es mínimo, entre ellos computadoras, internet y celulares para la investigación. No poseen maquinaria para sus procesos, todo lo trabajan artesanalmente y con sus propias manos. Tampoco tienen un organigrama, misión, visión, valores, establecidos como prioridad en la empresa.

Por tal razón los talleres que se les brindaron son parte de las actividades de investigación, las cuales fueron totalmente explicadas desde su uso y función hasta crear su visión, misión y valores en conjunto con ellos tal y como acontece en el segmento anterior de este proyecto.

Sus recursos financieros son limitados debido a que la familia trabaja sus cosechas y las ganancias les quedan anuales. Es decir, si de ganancia de la venta de la cosecha quedan netos dos millones, ese total se divide en mensualidades para subsistir en gastos de finca, alimentación, entre otros.

Por tal razón se establece que para desarrollar este proyecto y realizar un Micro beneficio para la exportación de sus productos se tramitaría un préstamo con alguna entidad bancaria que ayude a financiar la creación de la empresa y exportación y colocación de los productos en el mercado.

No obstante, la familia Chavarría Mora cuenta con capital humano directamente de sus hijos que se encuentran interesados en el proyecto. Ellos poseen bachilleres en recursos humanos, comercio exterior, administración, contabilidad, entre otras carreras que pueden acoplarse al proyecto.

#### ***4.1.4.2 Entorno del cliente:***

En la mirada de este proyecto dirigido a la empresa de la familia Chavarría Mora se pretende abarcar clientes a nivel internacional, por ende, con base en este trabajo se pueden desarrollar planes potenciales para tal categoría.

Actualmente los productores de café de esta familia están vendiendo y se encuentran colocados en el mercado. Ellos quieren incursionar de manera propia y distinta de cómo lo trabajan en el presente.

Sus clientes actuales, o más bien, su único cliente actual es la gran compañía Café de Altura, quien es una empresa con cantidades de ventas tan grandes que tienen que sustentarse por medio de la compra a distintos productores. Los importes son realizados dentro del tiempo de cosecha, que es aproximadamente entre diciembre-enero.

La entrega del producto se realiza de manera directa. El productor realiza la colecta del café y lo lleva directo al receptor ubicado muy cerca de las fincas cafetaleras de la familia. La empresa Café de Altura logra recolectar el producto en forma de fruta, luego lo pasan por las procesadoras para transformarlo en grano de oro y colocarlo en sus respectivos destinos internacionales. Vale recalcar que en este desarrollo se está mencionando el proceso de Café de Altura directamente con la finca de la familia Chavarría Mora.

Este cliente elige a la finca vecina de San Ramón debido a varias razones. Una de ellas es por motivo de descendencia, aproximadamente 40 años de laborar junto con esta empresa. Café de Altura considera que el producto de esta familia es de categoría *Premium*, por lo tanto, les es muy bien pagado en el extranjero.

Por otro lado, al notar que esta empresa está vendiendo el café de la familia Chavarría a precios gourmet a nivel internacional es donde comienza la intriga que perite la necesidad de analizar cuáles podrían ser clientes potenciales tanto a nivel nacional como internacional.

En el primer punto, como clientes potenciales a nivel nacional se ha previsto que cafeterías gourmet podrían ser grandes posibilidades para ventas debido a que al ser productores directos se les podría mejorar el precio de venta y al mismo tiempo mantener la calidad del negocio con un café gourmet o de oro, es decir fruta.

Por otra parte, a nivel internacional, el principal destino previsto para tratar de implantarse es Estados Unidos debido a que ellos son grandes importadores de café. En relación con las exportaciones de café de Costa Rica, reflejan el 47.4%, según datos obtenidos del informe del ICafé del 2017.

Uno de los puntos principales será llegar en una línea agricultor - cliente final, con la menor cantidad posible de intermediarios porque de lo contrario no se podría colocar el café a un precio competitivo. No debe dejarse de lado la conservación de la calidad de la cual esta empresa se siente orgullosa.

La colocación de este producto se verá reflejada en el estudio de mercado que se llevará a cabo más adelante en este trabajo, donde se tendrá como meta el tratar de colocar este producto en el mercado meta primario exportador. La manera en que se requerirá hacer la exportación será en

grano de oro debido a que esa es la especialidad de la finca, además, de esta manera serviría de recalque su belleza y que sea más tentativo para los clientes potenciales.

Actualmente la familia Chavarría no tiene otro producto para ponerlo en venta a nivel nacional debido a que no cuenta con la maquinaria para procesarlo y, por ende, darles más accesibilidad a los clientes potenciales.

Además, en la familia Chavarría Morano poseen el conocimiento necesario para infiltrarse en lo que respecta a exportaciones o no tienen una guía para realizarlo. Sin embargo, en conjunto con el equipo de trabajo de este proyecto y los sucesores de la finca se realiza un trabajo arduo para ver cambios.

#### ***4.1.4.3 Entorno Externo Presiones Competitivas***

El sector privado es el que maneja la comercialización de café en Costa Rica, sin embargo, se encuentra regulada por ICafé (2017), según esta entidad en su página web oficial indica que: “existen cuatro sectores beneficios, productores, exportadores y torrefactares, los cuales encuentran reguladas sus relaciones por medio de la Ley N°2762” (p.1).

A partir de lo citado es importante mencionar que la empresa de la familia Chavarría Mora debe de tomar en cuenta dicho punto, pues la regulación dependerá de la actividad que se establezca y del producto terminado que se ofrezca al mercado.

Para ello se deben comprender cada uno de los cuatro sectores, los cuales se describen continuación según lo establece la institución reguladora:

- **Productores:** Primeramente, es el que entrega el café tipo fruta al beneficiador. Además, tiene el derecho de exportar una planta de café por cualquier título legítimo.

- **Beneficios:** Su actividad consiste en recibir, elaborar, vender y financiar el café. Reciben materia prima y café para transformarlo en grano oro.
- **Exportadores:** Comercializa en grandes volúmenes el café con compañías importadores o tostadoras en los países consumidores de café.
- **Torrefactores:** Son compañías dedicadas a actividad industrial, las cuales realizan actividades como el tostado, molido o cualquier otro proceso industrial del grano. Además, son las que comercializan el producto a nivel nacional.

A partir de lo anterior, se puede mencionar que cada sector tiene bien definida su actividad, por ende, la ley supra citada es un elemento al cual El Micro beneficio Las Torres debe apearse, y por tanto, debe de apuntar a qué sector se va a dedicar.

Actualmente, como se ha indicado, el negocio de esta empresa solamente es la venta de la fruta a un Beneficio, por eso se pueden enmarcar como productores. Sin embargo, los objetivos apuntan a más expectativas de lo que hoy por hoy se realiza. Aunque se es claro de que todo requiere un costo económico, ya que no se cuenta con la maquinaria e implementos necesarios para realizar el otro tipo de actividades de los otros sectores.

Según ICafé (2017), en los últimos dos años el país registra 43035 compañías productoras, 246 beneficios, mientras que las empresas exportadoras llegan a 76 y las torrefactoras a 65.

Es importante mencionar que a pesar de que Costa Rica es de poca extensión territorial, se tienen zonas bastante aptas para la producción de café, por tal razón es que según ICafé (2017) se cuenta con una alta cantidad de productores: “la mayoría del café que se produce en el país es para exportación un 81.95% y tan solo un 18.03% es comercializado en el mercado nacional” (p.1).

La cita anterior no delimita que la empresa de la Familia Chavarría Mora no posea grandes oportunidades en este negocio, ya que actualmente produce buen café que es vendido a Beneficios nacionales que se encargan de exportarlo.

No está de más decir que el punto de competitividad del café de la familia Chavarría Mora, en contraposición con los demás productores nacionales, se encuentra en cómo lo producen o en qué zona se cosecha como referente para la calidad de la producción.

Según el último informe del ICafé (2017), los mayores productores de café a nivel nacional son Tarrazú y Pérez Zeledón, San Ramón ocupa el quinto lugar.

Por tanto, a continuación, se muestra la tabla de las zonas donde produce café en la provincia de Alajuela durante el 2016-2017.

*Tabla 5*

*Producción de Café Fruta por distintos cantones de Alajuela 2016/2017*

| Provincia | <b>Distrito</b> | <b>“Fanegas”</b> |
|-----------|-----------------|------------------|
| Alajuela  | Alajuela        | 84.298,3875      |
| Alajuela  | Atenas          | 20.219,7750      |
| Alajuela  | Grecia          | 55.887,5750      |
| Alajuela  | Naranjo         | 117.180,7750     |
| Alajuela  | Palmares        | 32.759,4500      |
| Alajuela  | Poas            | 37.825,7375      |
| Alajuela  | San Carlos      | 217,225          |
| Alajuela  | San Mateo       | 2.648,4375       |
| Alajuela  | San Ramón       | 103.242,2875     |
| Alajuela  | Valverde Vega   | 22.099,3250      |

|          |         |            |
|----------|---------|------------|
| Alajuela | Zarcero | 1.296,1750 |
|----------|---------|------------|

Fuente Página web oficial ICafé (2018)

Como se puede ver San Ramón y Naranjo son quienes en los dos últimos años cosecharon más cantidad de café gracias que a sus zonas apta para la producción.

Por otro lado, en todas las provincias de Costa Rica se produce café, sin embargo, en donde más se destaca es en Alajuela, Cartago, San José y Puntarenas.

#### ***4.1.4.4 Factores influyentes en el comportamiento productivo:***

- **Clima**

Según el productor Chavarría, el clima es uno de los factores que afecta directamente la producción de café debido a que los cambios de estaciones permiten el riego, abono y deshijo de los cafetales, factores que mejoran las producciones.

Cabe destacar que Costa Rica posee un clima tropical y es cambiante, por esa razón el clima siempre será un factor determinante en la producción.

Además, las estaciones determinan las cosechas de café y la maduración de los granos. Si la lluvia se extiende provoca que los granos no se maduren a tiempo.

- **Viabilidad de tierras**

También comenta Chavarría que no todas las tierras son aptas para la producción de café. Una de las zonas con una gran viabilidad de terrenos es la de Los Santos debido a que posee una elevada altitud de tierra. Por tal razón de las cosechas del año pasado se vio una habilitación de espacios cafetaleros.

Por su lado, en San Ramón las zonas altas son las que poseen espacios cafetaleros debido a que la altitud influye en la calidad de los granos.

#### ***4.1.4.5 Crecimiento y Estabilidad Económica***

Según el Diagnóstico de la Competitividad de la Industria del Café en Costa Rica realizado por Gonzales (2017), entre los principales consumidores de café se encuentra la Unión Europea y Estados Unidos. Este último es el país consumidor más grande del mundo. Cuenta con una segmentación del 19%.

- **Estados Unidos**

Este país norteamericano es una de las potencias comerciales. Aparte de ser un sector desarrollados uno de los principales socios comerciales de Costa Rica. Según lo que indicó Morales en el 2017, el café es uno de los principales productos exportados a Estados Unidos.

#### **Datos sociales y económicos**

En la primera página de Datos Macro (2017) se menciona la siguiente información:

- Moneda: Dólar
- Renta per cápita: 57.300 (2016)
- Esperanza de vida: 79,8 años
- IDH (valor numérico/nº orden mundial): 0,914 / 5º (est.2014)
- Coeficiente GINI: 0,44 (est.2014)
- Tasa de natalidad: 12,5 (nacimientos/1000 habitantes) (esta. 2016)
- Tasa de fertilidad: 1,87 (esta. 2016)
- Tasa de crecimiento anual de la población: 0,81 (est.2016)

## **GASTOS POR PIB**

En la primera página de Datos Macro (2017) se menciona la siguiente información:

- Las exportaciones suponen un 12,0% del PIB
- Las importaciones suponen un 14,9% del PIB.

### **Forma de Estado:**

En la primera página de Datos Macro (2017) se detalla la siguiente información:

- República Federal Constitucional con un sistema presidencialista.
- Elecciones Presidenciales cada cuatro años.
- Donald Trump presidente actual de los Estados Unidos de América, tomó el poder el 20 de enero de 2017.

#### ***4.1.4.6 Aspectos Legales y Reglamentarios***

Existen algunas medidas de controles legales y reglamentarios para las exportaciones e importaciones de productos. Para el caso de Estados Unidos los requisitos y leyes que aplican para las exportaciones o importaciones se consideran también como barreras al comercio. Entre ellas en la sexta página Monge (2016) destaca:

- Conocimiento de Embarque o Guía Aérea de Carga
- Certificado de Origen
- Factura Comercial
- Permisos de Exportación
- Certificados de Inspección: Los certificados sanitarios y otros certificados
- Lista de Empaque

Se debe dejar claro que, a pesar de que en el 2017 el gobierno de los Estados Unidos fue asumido por Trump, quien presenta polémica con respecto al comercio, en realidad no ha existido un cambio en las relaciones comerciales. El tratado Costa Rica-Estados Unidos continúa con sus mismas estipulaciones y bases arancelarias. Incluso, según se puede apreciar en el artículo del periódico El Financiero (2016): “hasta ahora el presidente electo de Estados Unidos solo ha manifestado abiertamente su intención de renegociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y eliminar cualquier posibilidad que implique la aprobación del acuerdo Transpacífico” (par. 2), por lo que hasta la actualidad el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Costa Rica sigue firme.

- **Mercado secundario Canadá**

Población: 36.885.049 (Datos Macro, 2017, p.1)

**Datos sociales y económicos:**

En la primera página de Datos Macro (2017) se indica la siguiente información:

- Moneda: Dólar Canadiense
- Renta per cápita: 42.225 (2016)
- IDH (valor numérico/nº orden mundial): : 0,92 / 10 °
- Coeficiente GINI: 0,32
- Tasa de natalidad: 10,13 (nacimientos/1000habitantes)
- Tasa de fertilidad: 1,6

**Forma de Estado:**

En la primera página de Datos Macro (2017) se indica la siguiente información:

- Monarquía constitucional

- Estado federal dotado de un sistema político democrático parlamentario.
- Jefa del Estado es la Reina Isabel II de Inglaterra
- La reina es representada por un Gobernador General.

#### ***4.1.4.7 Aspectos Legales y Reglamentarios***

Para el caso de Canadá, los requisitos y leyes que aplican para las exportaciones o importaciones se consideran también como barreras al comercio y entre ellas según el informe de Procomer, realizado por Monge (2014), se destacan de “marca privada de alimentos el caso de Canadá”(p. 31), que los requisitos generales para exportar son:

- Conocimiento de Embarque o Guía Aérea de Carga
- Certificado de Origen
- Factura Comercial
- Permisos de Exportación
- Certificados de Inspección: Los certificados sanitarios y otros certificados
- Lista de Empaque

#### **Tratado de Costa Rica con Canadá**

Según Monge (2014), en su informe de Procomer en la página cinco hace mención que Costa Rica y Canadá desde el 2002 cuentan con el tratado de libre comercio vigente.

#### **Legislación ambiental:**

Según el Manual para la Exportación a Canadá de Procomer (2013), Canadá posee tres leyes a nivel ambiental que son:

- La evaluación ambiental
- Ley de Protección al Medio Ambiente Canadiense de 1999

- Proyecto de Ley para Especies en Riesgo.

Estas leyes influyen en las importaciones de productos agrícolas comerciales y de especies amenazadas y en peligro de extinción (Procomer, 2013, p. 41).

Como se comenta anteriormente, las cosechas de café están ligadas un año a otro debido a que durante el lapso de febrero a octubre el cambio climático y su tratamiento afectan la cosecha de fin y principio del año siguiente.

- Lo anterior, se denota en el siguiente cuadro realizado por el ICafé (2017) para el informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica:

| Región Cafetalera *  | Año Cosecha      |                  |                  |                  | Part.<br>1617 | 1617 vs 1516    |               |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|
|                      | 2013-14          | 2014-15          | 2015-16          | 2016-17          |               | Abs.            | Porc.         |
| Coto Brus            | 149 810          | 191 705          | 207 648          | 166 843          | 9.1%          | -40 805         | -19.7%        |
| Los Santos           | 782 250          | 614 048          | 890 033          | 674 153          | 36.6%         | -215 880        | -24.3%        |
| Pérez Zeledón        | 161 114          | 289 235          | 257 827          | 249 598          | 13.6%         | -8 229          | -3.2%         |
| Turrialba            | 94 097           | 129 982          | 51 903           | 98 300           | 5.3%          | 46 397          | 89.4%         |
| Valle Central        | 301 020          | 277 781          | 324 683          | 272 645          | 14.8%         | -52 038         | -16.0%        |
| Valle Occidental     | 422 217          | 369 689          | 472 722          | 355 334          | 19.3%         | -117 388        | -24.8%        |
| Zona Norte           | 36 134           | 25 496           | 28 638           | 23 464           | 1.3%          | -5 174          | -18.1%        |
| <b>Total (2 Dhl)</b> | <b>1 946 641</b> | <b>1 897 936</b> | <b>2 233 453</b> | <b>1 840 336</b> | <b>100.0%</b> | <b>-393 117</b> | <b>-17.6%</b> |

Figura 3. Producción de Café fruta por región cafetalera

Fuente: ICafé. Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica (2017)

Los Datos corresponden a las fanegas de las cosechas 2013-2014 a 2016-2017. Con respecto a la producción del café en la cosecha del 2017, Occidente observó un crecimiento del 19.3 % y el Valle Central un 14.8 % más con respecto a los otros años. No obstante, se espera que para la cosecha del 2018-2019 se obtenga un comportamiento similar al de años pasados.

Las cosechas en producto del cantón de San Ramón fueron en aumento en el lapso 2013-2017, como se ve también en el siguiente cuadro realizado por el ICafé para el informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica:

| Cantones             | Año Cosecha      |                  |                  |                  | Part.<br>1617 | 1617 vs 1516    |               |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|
|                      | 2013-14          | 2014-15          | 2015-16          | 2016-17          |               | Abs.            | Porc.         |
| Pérez Zeledón        | 161 114          | 289 235          | 257 827          | 249 598          | 13.6%         | -8 229          | -3.2%         |
| <b>Tarrazú</b>       | <b>246 827</b>   | <b>183 789</b>   | <b>271 533</b>   | <b>215 956</b>   | <b>11.7%</b>  | <b>-55 577</b>  | <b>-20.5%</b> |
| León Cortés          | 182 990          | 141 441          | 223 926          | 157 846          | 8.6%          | -66 081         | -29.5%        |
| <b>Coto Brus</b>     | <b>133 103</b>   | <b>167 761</b>   | <b>176 950</b>   | <b>144 473</b>   | <b>7.9%</b>   | <b>-32 477</b>  | <b>-18.4%</b> |
| Naranjo              | 116 770          | 111 192          | 150 890          | 117 181          | 6.4%          | -33 709         | -22.3%        |
| <b>Desamparados</b>  | <b>104 923</b>   | <b>97 970</b>    | <b>132 431</b>   | <b>103 892</b>   | <b>5.6%</b>   | <b>-28 539</b>  | <b>-21.5%</b> |
| San Ramón            | 119 823          | 115 440          | 140 983          | 103 242          | 5.6%          | -37 741         | -26.8%        |
| <b>Alajuela</b>      | <b>112 214</b>   | <b>87 243</b>    | <b>128 957</b>   | <b>84 298</b>    | <b>4.6%</b>   | <b>-44 658</b>  | <b>-34.6%</b> |
| Cartago              | 74 386           | 67 131           | 82 471           | 67 585           | 3.7%          | -14 887         | -18.1%        |
| <b>Dota</b>          | <b>79 399</b>    | <b>49 108</b>    | <b>84 209</b>    | <b>57 068</b>    | <b>3.1%</b>   | <b>-27 141</b>  | <b>-32.2%</b> |
| Grecia               | 80 749           | 49 589           | 69 413           | 55 888           | 3.0%          | -13 526         | -19.5%        |
| <b>Turrialba</b>     | <b>50 588</b>    | <b>60 530</b>    | <b>27 147</b>    | <b>52 120</b>    | <b>2.8%</b>   | <b>24 973</b>   | <b>92.0%</b>  |
| Otros                | 483 755          | 477 507          | 486 716          | 431 190          | 23.4%         | -55 526         | -11.4%        |
| <b>Total (2 Dhl)</b> | <b>1 946 641</b> | <b>1 897 936</b> | <b>2 233 453</b> | <b>1 840 336</b> | <b>100.0%</b> | <b>-393 117</b> | <b>-17.6%</b> |

Figura 4. Producción de Café fruta cafetalera del 2013 al 2017.

Fuente: ICafé Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica (2017)

A partir de lo observado en el cuadro de arriba, los datos establecidos en fanegas de las cosechas 2013-2014 a 2016-2017, muestran cómo los cantones de San Ramón y Naranjo tuvieron un descenso en fanegas entregadas al 2017.

Occidente destaca por ser un sector dedicado a la caficultura, lo cual le ha permitido apreciar un fuerte crecimiento en las producciones de los últimos años, aunque a veces desciendan, no con bajas abismales, producto de factores externos.

#### **4.1.5 Fuerzas de Porter aplicadas a la industria del café**

##### ***4.1.5.1 Participantes potenciales (amenaza de nuevos entrantes)***

Según lo que muestra esta teoría, la amenaza de nuevos entrantes dependerá del potencial de la industria y de la facilidad de entrada debido a que pueden existir barreras de ingreso las cuales según Casadesús (2014), son de importancia porque pueden ser de gran impacto.

En el caso de la industria del café se puede considerar que es un mercado mundial y que el producto ha estado en venta durante tiempos inmemorables. Incluso, según la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica (2018), conforme pasa el tiempo existe una renovación tanto de productos como de calidades y variedades de café. Por ejemplo, en el caso del café molido o grano de oro tostado, son la presentación de mayor venta a nivel comercial. En la actualidad tiene una gran cantidad de presentaciones en diferentes tostados y nivel de sabores.

Para los Micro Beneficios su barrera principal como entrada al mercado de la industria del café es el costo de la capital para inversión. Para entrar a esta industria no solo se realiza un análisis desde el poder de ingreso en el área de producción de la fruta y para el beneficiado sino también, como se menciona, desde el costo al que se recurre para su creación.

En lo que respecta a Costa Rica, al año 2019 se registran muy pocos Micro beneficios, según reportes del ICafé (2018), debido a que no solo se necesita tener un café de calidad para que un Micro beneficio sea rentable, sino también poseer una cantidad suficiente para abastecer un mercado y además, poseer la inversión monetaria para su creación debido a que el costo de la cosecha anual, la maquinaria, procesos legales y logísticos a la hora de que nuevos entrantes quieran ser parte de esta industria suman una inversión considerable.

Por otro lado, se debe considerar que el costo de los Micro beneficios es mayor que el de los Beneficios tradicionales. En primera instancia compiten contra una mayor dimensión donde se puede procesar mayor cantidad de café al día, razón por la que por la que los Beneficios tradicionales ofertan un café de menor calidad, pero mayor cantidad en relación con los micro beneficios, los cuales buscan un procesado más lento y artesanal con el fin de tener poca cantidad en mucha más calidad para obtener un mejor precio.

Además, el café en lo referente a su oferta posee una economía con barrera a escala, es decir, no posee un precio de venta establecido. Depende de los precios del café mundialmente por ser un producto tan comercial.

Occidente destaca por ser un sector especializado en la producción del café debido a la trazabilidad de las fincas cafetaleras de generación en generación. Además, se nota que cada vez más los propietarios de las fincas se especializan en temas sobre el cuidado del café para convertirlo en triple A, café boutique, gourmet o café de alta calidad, situación que incrementó en los últimos años según la entrevista realizada al Beneficio Café de Altura.

Por ende, a la hora de entrar a un mercado internacional es importante saber que muchas empresas ya se encuentran consolidadas y que van a tener clientes que las van a preferir por su tamaño y experiencia.

Para esta fuerza se debe reflexionar la amenaza de nuevos participantes. Para la industria del café, en el caso los Micro beneficios la amenaza es baja debido a que poseen fuertes barreras de entrada y corren un riesgo muy alto al ingresar. Deben realizar inversiones costosas o dependen de los precios de venta mundiales. Además, sus barreras de salida son difíciles porque al estar en una inversión tan alta están en riesgo sus cosechas anuales que son el sustento de sus familias y

que normalmente se trabajan por ventas anuales. Por lo que a la hora de querer salir de la industria deben considerarlo muy bien para no perder todo el trabajo trascendido entre varias generaciones.

#### ***4.1.5.2 Proveedores (Poder de negociación de los proveedores)***

Con respecto al punto dos de esta teoría se destacan el poder que posee el proveedor sobre esta industria. Según Casadesús (2014), los proveedores con poder pueden incrementar los precios y trasladar los costos a los participantes de la industria. El poder de negociación influirá en el precio y la sensibilidad al él tiene relación en la cantidad.

Por un lado, se encuentra el poder de negociación que tienen los proveedores de insumos para el mantenimiento de la fruta, es decir, la producción de las fincas. En este caso los proveedores tienen un poder de negociación bajo debido a que existen muchas empresas distribuidoras de estos productos, plaguicidas, herbicidas, abonos, fertilizantes, etc. Todas compiten entre sí para ganarse la posibilidad de brindarle al productor incentivo para que utilice sus productos. Por lo tanto, el productor es quien decide qué productos usar y de cuáles ser proveedor.

Para el caso de la industria del café, el principal proveedor es el productor de la fruta. Si él cosecha una fruta de café estándar, tendrá poco poder de negociación con los beneficiadores, pero si por el contrario su café es de un grano de calidad poseerá un mayor poder de negociación y buscará elegir la mejor oferta de precio.

De esta fuerza se desprende que en el sector siempre es importante tener un producto diferenciado a los demás, que sea factible y rentable de vender en pequeñas cantidades a un mejor precio. Un ejemplo es el ganador de la tasa de excelencia 2017. Él vendió su café a un precio considerable en pequeñas cantidades sin necesidad de bajar su precio debido a que preparó su producto para ser premiado.

También se presenta otra variable a la hora de negociar. Consiste en verificar si el proveedor posee mucha o poca producción. En este caso, entre más producción posea, mayor será su poder de negociación con el beneficiador.

En el caso de los insumos del beneficiado y de las producciones de la industria, en Costa Rica existen pocas empresas que vendan maquinaria especializada en el proceso del café, es decir, que el proveedor de maquinaria tiene un alto poder de negociación frente a los productores que quieren entrar en la industria del Beneficiado.

Por el contrario, si se habla de maquinaria de secado del café grano de oro, los proveedores ofrecen maquinarias a un mayor costo, pero en el mercado existen otras opciones de secado mucho más económicas como lo son las camas africanas de secado al sol, en este caso el proveedor tendrá poco poder de negociación en insumos de este tipo ya que el productor cuenta con varias opciones para esta tarea. Si mencionamos las materias como, sacos, canastos etiquetas o servicios logísticos, en el mercado existen muchos oferentes por lo que estos tienen poco poder de negociación. En definición los proveedores de café de fruta y maquinaria cuentan con un poder alto de negociación.

#### ***4.1.5.3 Compradores (Poder de negociación de los compradores)***

Según Casadesús (2014) esta fuerza analiza el poder de negociación de los clientes, si es fácil para los clientes cambiar la marca del producto que consumen y si los clientes notan la diferencia entre los productos.

En la industria del café las producciones de fruta se dan a nivel mundial. Según el informe de Info Café (2015) “el mayor productor de café del mundo sigue siendo Brasil, a pesar de que Vietnam consiguió recientemente la segunda posición en el mercado, por delante de Colombia,

gracias a las grandes cantidades de café Robusta que produce” (p.1). Por tal razón, el café que se produce en muchos países y Costa Rica es uno de ellos.

Entonces, los compradores generalmente son empresas tostadoras como Nespresso, Nestlé, Starbucks entre otras conocidas mundialmente. En el caso de este proyecto el destino es Estados Unidos quien es un país que posee un consumo alto de café, por lo que las tostadoras tienen un poder de negociación elevado debido a que ellos pueden elegir a quien comprarles el café. El Café de Costa Rica compite contra muchos otros. Al ser un producto tan comercial posee un poder bajo de negociación con las tostadoras.

Ahora bien, si se analiza desde el punto de un café Premium, el proveedor tiene un mayor poder de negociación sobre el comprador debido a que el café de alta calidad es cotizado por mercados exigentes que buscan una menor calidad a un precio mayor.

Si se detalla por el lado de la negociación mediante taza de excelencia, al entrar el lote de café a esta subasta por ser Premium, posee un poder de negociación bajo debido a que hay muchos compradores y al final se le vende al mejor postor.

En relación con esta fuerza si se posee un café de calidad Premium los compradores tienen un poder de negociación bajo al estar negociando con un producto que se le venderá al mejor postor.

#### ***4.1.5.4 Sustitutos (Amenaza de productos o servicios sustitutos)***

Por su parte, esta cuarta fuerza muestra cómo en la industria no solo existe competencia con los mismos productos, sino que también con sustitutos que se encuentran fuera de ella. Indica Casadesús (2014) que un producto es sustituto de otro si el aumento de precios de uno incrementa la cantidad demandada del otro. Es importante mencionar que incluso los productos muy diferentes pueden ser sustitutos.

En el caso del café, como bebida cuenta con una alta variedad de productos sustitutos, los cuales pueden representar un peligro en las ventas. Principalmente por el precio y por las tendencias del consumidor. Pese a lo anterior, con el pasar de los años las generaciones cambian y aparecen nuevos productos que roban la atención de los consumidores.

Según un estudio realizado por el ICafé (2017) se destacan las tendencias de consumo de bebidas en Estados Unidos. El agua embotellada es la bebida más consumida en este país, sin embargo, un producto que se puede sustituir por el café comúnmente es el té, el cual posee también el cuarto lugar.

En relación con esta fuerza, la amenaza de productos sustitutos es media relacionada con bebidas, dependerá de las tendencias de consumo del mercado y de las generaciones.

Ahora bien, en el caso del café como grano de oro en específico, presenta productos sustitutos debido a la existencia de diferentes calidades y sabores del grano. Además, las tostadoras pueden variar el tiempo de tostado para conseguir un sabor más ácido o más fuerte, por ello, esta fuerza se concentra en una media amenaza entre sabores suplentes.

#### ***4.1.5.5 Competidores de la industria (Rivalidad entre empresas existentes)***

En el caso de la rivalidad entre las empresas ya existentes, Casadesús (2014) menciona que los competidores en la industria suponen una amenaza para las empresas debido a que siempre existirán competidores que observan a sus rivales con el fin de superar e imitar sus productos.

Entre los aspectos que se ligan en la competencia están las características del producto, servicios de apoyo, imagen de la marca y el plazo de entrega. Es relevante mencionar que las anteriores características suelen mejorar el valor del producto para el cliente; por lo cual, podría soportar un precio más elevado.

En relación con esta fuerza, se logra observar que en la industria del café existe una alta rivalidad entre empresas existentes. Desde el proceso de la fruta donde los caficultores compiten por poseer el mejor grano hasta pasar por los Beneficios y Micro beneficios que compiten entre sí por lograr el mejor proceso y grano para alcanzar el precio óptimo.

Dentro de los competidores que existen actualmente en la actividad cafetalera destacan empresas grandes como las cooperativas que buscan fidelizar a los caficultores con préstamos e incentivos para sus cosechas a cambio de sus producciones. También están las empresas privadas que compran el café a precios bajos sin exigir mucha calidad, lo que les permite comprar mucha cantidad.

Por otro lado, se encuentran los Micros beneficios que buscan la diferenciación de su producto con el fin de alcanzar mejores condiciones de precio, aunque su cantidad no sea mucha. En esta fuerza también se destaca que el café Premium tiene una baja competencia debido a que su costo de producción es más alto, delicado y detallado y se necesitan características de suelo y de altura para poder conseguirlo.

Si se habla de rivalidad para la colocación del producto internacionalmente. Existe un alto nivel de competencia debido a que existen otros países en América y el mundo que son catalogados también como cafés de calidad. Entre ellos Colombia o Brasil quienes ofrecen café en calidad y cantidad debido a que cuentan con producciones más grandes que Costa Rica por su tamaño geográfico.

En cuanto a las cafeterías pequeñas, ellas compiten con un alto grado de rivalidad ya que buscan cafés Premium para atraer a sus clientes, mientras que cafeterías como Starbucks cuentan con una

mayor dimensión ofrecen cafés más estándares, pero en mejores precios, por lo que esta fuerza sí posee un alto grado de rivalidad en la industria desde su producción hasta su consumo final.

#### ***4.1.5.6 Complementos (Oportunidad de los productos o servicios complementarios)***

Finalmente, Casadesús (2014) menciona que esta es una nueva fuerza que viene a complementar las anteriores. Se debe saber que muchas veces en la industria no toda es rivalidad, sino que por medio de complementos las empresas o productos crecen juntos. Muchos productos en el mercado tienden a ser útiles para otros o bien se deben complementar para aumentar su ventaja competitiva. Por ello, no todo es competencia, sino que al trabajar en conjunto se pueden lograr mejores resultados.

Aunado a lo anterior, en algunas ocasiones el producto no basta para satisfacer a los clientes, sino que se debe de buscar un complemento que añada valor a su potencial. Muchas veces el producto sin estos elementos no puede ser utilizado o bien el producto secundario le añade valor para que se conviertan en complementarias como el agua y el café.

En el caso de la industria del café se debe analizar que actualmente no solo el comprador consume el café en polvo, sino que existen máquinas y percoladoras que muelen y preparan el café instantáneamente, lo cual es conocido como producto complementario, junto con el ofrecimiento de café con productos como panes u otros complementos, tal y como se efectúa en varias cafeterías.

Muchas compañías como Nespresso buscan tener una cooperación con caficultores y Microbeneficios para potencializar su crecimiento. Tal es el caso del MicroBeneficio las Torres. Su café cuenta con un certificado de calidad de Nespresso que le permite vender su café de origen con mayor prestigio.

También la empresa Starbucks trabaja servicios o productos complementarios al café como lo son insumos para procesarlo y marcas seleccionadas o diferenciadas. Todo esto crea una cadena entre complementos que apoyan al producto en sí.

En deducción de lo anterior esta fuerza posee un alto grado de servicios complementarios para la industria del café.

*Tabla 6*

*Cuadro Resumen Fuerzas de Porter aplicado a la industria del café*

| <b>Fuerza</b>             | <b>Clasificación</b> | <b>Detalle</b>   |
|---------------------------|----------------------|--|
| Participantes potenciales | Bajo                 | Bajo debido a que su costo de entrada es muy elevado y su salida es costosa  |
| Proveedores               | Alto y Bajo          | Alto para maquinaria de Micro beneficios y para proveedores de fruta café. Bajo para insumos y servicios generales (sacos, logística, insumos de finca, etc.). |
| Compradores               | Alto y Bajo          | Alto para café estándar. Bajo para café Premium.   |
| Sustitutos                | Media                | Media entre productos sustitutos como agua y té o entre sabores y calidades del grano.   |
| Competidores              | Alta                 | Alto grado de rivalidad entre empresas existentes.   |
| Complementos              | Alta                 | Para productos o servicios complementarios.  |

Fuente de elaboración propia (2018)

## 4.2 Análisis FODA

Tabla 7

*Análisis Matricial FODA*

|   | Oportunidades  | Amenazas   |
|---|--|--|
|   | <p>O1-Apoyo de entidades municipales nacionales que benefician a los productores cafetaleros con programas de ayuda para el sector cafetalero.</p> <p>O2-Según el estudio de mercado de Procomer (2017) en Estados Unidos, existe una tendencia del mercado que opta más por productos gourmet.</p> <p>O3-Los avances tecnológicos que brindan ayuda y mejora a los procesos productivos y logísticos.</p> | <p>A1-El cambio climático y las enfermedades afectan las cosechas.</p> <p>A2-Dependencia de los precios del café establecidos mundialmente.</p> <p>A3-El mercado es cambiante en tendencia del consumo hacia otras bebidas como el té, el cual es competencia directa del café, según el Informe del ICafé en el 2017.</p> |
| <p>Fortalezas</p> <p>F1-La finca se encuentra certificada con el programa</p> | Maxi -Maxi   | Maxi- mini   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>de Café sostenible de la empresa Café de Altura y Nespresso.</p> <p>F2-La finca cuenta con el terreno necesario para la construcción de la planta para el Micro beneficio, debido a que posee micro lotes sin uso.</p> <p>F3-Debido a que se posee experiencia en cuanto a financiamiento de actividades productivas se cuenta con facilidad de préstamo y confianza crediticia, razón perla que empresa está sujeta de crédito y posee la capacidad para solventar un préstamo en caso de ser necesario</p> | <p>1-Realizar misiones comerciales con Procomer para dar a conocer el producto y así mostrar su certificación de café sostenible de la empresa Café de Altura y Nespresso. F1+O1</p> <p>2-Expandir la producción y exportación de los micro lotes de café de calidad que se catalogan como gourmet F2+O21</p> <p>3-Mejorar los recursos existentes y establecer la maquinaria necesaria en tecnología para el Micro beneficio con el fin de mejorar los procesos. F3+O3</p> | <p>1-Ingresar a mercados internacionales mediante la marca de certificado de calidad y gourmet con precios de venta relacionados a esta característica. F1+A2</p> <p>2-Utilizar los micro lotes sin uso para procesar la cáscara de café y crear un té a base de ella para comercializarlo como un producto secundario y como abono orgánico. F2+A3</p> <p>3-Utilizar experiencia en cuanto a financiamiento y la facilidad de crédito para actividades productivas y de comercialización. Se implementará este financiamiento en</p> |
|---|---|---|

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <p>tecnologías de cultivo como plaguicidas, abonos y materiales productivos de café para mejorar las cosechas, mantener su calidad, prevenir enfermedades y así asegurar la cosecha para solventar el préstamo y además aumentar la liquidez de la empresa.</p> <p>A1+F3</p> |
| <p>Debilidades</p> <p>D1-La producción de café interna no alcanza los niveles deseados para suplir la demanda internacional.</p> <p>D2-El acceso a la finca de café no cuenta con las condiciones óptimas para un debido tránsito de camiones comerciales y</p> | <p>Mini Maxi</p> <p>1-Comprar cosechas de calidad de micro lotes de fincas certificadas para aumentar la cantidad de café de calidad procesado para satisfacer mercados internacionales. D1+O2</p> <p>2-Utilizar el reconocimiento de la finca para crear asociaciones o comunidades de apoyo entre</p> | <p>Mini Mini</p> <p>1-Mejorar la producción mediante nuevos productos a base de cáscara de café y desechos del mismo, que permitan, en caso de ser necesario, innovar en el mercado. D1+ A3</p> <p>2-Promover el apoyo entre colindantes para dar un</p>                     |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>para su reparación. Es necesario contar con la colaboración de los colindantes.</p> <p>D3-Actualmente la finca no cuenta con una marca o nombre registrado legalmente que le permita captar clientes o que potenciales compradores busquen la empresa.</p> | <p>caficultores con entidades gubernamentales con el fin de recibir apoyo para mejorar el acceso a la finca de la empresa y colindantes.D2+O1</p> <p>3/ Crear una sociedad con marca y darla a conocer mediante medios digitales, visitas guiadas a la finca y misiones comerciales con ayuda de entidades como Procomer.</p> <p>D3+ O1</p> | <p>mejor acceso a la finca y así acrecentar los procesos logísticos para optimizar los precios D2+A2</p> <p>3/Cuidar las producciones mediante procesos de cuidado constante y planes de valoración de finca para reducir el riesgo de plagas y afectaciones climáticas para a su vez mantener el certificado de calidad</p> <p>D3+A1</p> |
|---|---|---|

Fuente: Elaboración Propia (2018)

#### 4.2.1 Estrategias del FODA

##### Plan administrativo

- Instaurar un estudio administrativo enfocado en los recursos materiales y humanos con los que cuenta actualmente la empresa para definir una estructura administrativa.

- Definir un plan de metas para la empresa que funcione mediante plazos que permitan crear mejoras continuas.
- Adaptar la administración mediante inversiones en capacitaciones de tecnología y globalización para que la empresa se encuentre actualizada con los mercados.
- Instruir a la gerencia en la participación de ferias y eventos del sector cafetalero y así crear una relación amena con empresas similares.

#### Plan de mercadeo

- Desarrollar estrategias que potencialicen la visualización del café de la empresa mediante un plan de mercadeo para crear una nueva marca de café de oro en el mercado.
- Elaborar técnicas de captación de nuevos clientes internacionales por medio de misiones comerciales y la subasta electrónica tasa de excelencia para colocar la producción del Micro beneficio en el mercado.
- Proyectar una estimación de ventas internacionales por medio de exportaciones a New York, Estados Unidos, como mercado primario para expandir el comercio de la empresa.
- Desarrollar catálogos, afiches y folletos de las líneas de productos que maneja la empresa para facilitar a los clientes su escogencia.
- Realizar estudios de comportamientos de compras y análisis de la competencia por medio de estudios de mercado para conocer los movimientos de la rivalidad.

#### Plan organizacional

- Definir una estructura organizativa de la empresa de acuerdo con sus requerimientos para establecer los puestos de trabajo.

- Diseñar estrategias para que los colaboradores se encuentren satisfechos en sus puestos de trabajo con el fin de tener un clima laboral satisfactorio.
- Capacitar a los colaboradores con herramientas que les permitan fungir en su puesto laboral con el fin de garantizar la mejora continua.
- Realizar evaluaciones del personal con el fin de conocer su desempeño en la empresa.
- Capacitar impulsores para captar la atención de clientes y lograr aumentar las ventas.

#### Plan Financiero

- Instituir cuáles serán las inversiones que requiere la empresa para la puesta en marcha del Micro beneficio las Torres basado en los estudios de los planes anteriores.
- Formar, con base en la información generada en los otros planes, cuál será la forma de financiamiento más oportuna para el desarrollo del Micro beneficio Las Torres y especificar la previsión de la devolución de préstamo del financiamiento.
- Determinar un análisis financiero con diferentes indicadores con base en la información económica del proyecto a fin de conocer la viabilidad financiera del mismo.
- Establecer contratos y alianzas para optimizar gastos.

#### Plan logístico

- Capacitarse en temas logísticos mediante conferencias o cursos para la reglamentaria exportación del café.
- Informarse sobre maquinaria de producción y beneficiado de café mediante visitas a Micro beneficios y cotizaciones de maquinaria para localizar cuál sería la mejor forma de Micro beneficio para el procesado del grano.

- Utilizar los avances tecnológicos para aumentar la planificación de la empresa.

#### Plan legal

- Contemplar los aspectos legales de la organización de acuerdo con los requisitos exigidos en Costa Rica que permita establecer formalmente la empresa.
- Cumplir con las diferentes obligaciones que tiene la empresa y evitar inconvenientes legales con el fin de un debido funcionamiento en temas jurídicos tanto nacionales como internacionales.
- Realizar y revisar los contratos y acuerdos comerciales conforme lo estipulado en el país donde se celebre con el fin de evitar futuras nulidades contractuales.

Conforme a todo lo visto anteriormente y al desarrollo del taller con la Familia Chavarría Mora se detallaron las principales fuentes de ventajas competitivas, objetivos, misión y visión para este proyecto: La creación del Micro beneficio Las Torres.

- Misión: Ser un Micro beneficio conformado por caficultores expertos en café Premium, el cual produzca, comercialice y exporte a partir de altos estándares de calidad para satisfacer los paladares más exigentes.
- Visión: Ser una empresa reconocida a nivel internacional. Adquirir un sentido de competitividad en relación con compañías que producen productos del mismo estándar de calidad que la empresa de la Familia Chavarría Mora.

#### Valores:

- Responsabilidad: Ser responsables con la producción, clientes y cuidado del medio ambiente.
- Trabajo en equipo: Fortalece la armonía con la empresa y su desarrollo.

- Innovación: Se conoce lo cambiante de la globalización y sus mejoras tecnológicas continuas.

#### **Ventajas competitivas:**

- Cuentan con una altura de 1200 lo cual permite que el café tenga mayor calidad y su proceso de maduración sea mejor.
- El producto que se cosecha está catalogado como café triple A, de calidad por Café de Altura y Nespresso.
- Su tierra es volcánica y apta para la producción de café, por lo que tiene un menor impacto en plagas. Además de que las plagas son posibles de controlar.
- Al realizarse un proceso de cosecha sin intermediarios se reducirán los costos para manejar precios competitivos a nivel de mercado.
- Al ser exportado en versión grano de oro será más llamativo por su tamaño y consistencia.

### **4.3 Plan de Mercadeo**

#### **4.3.1 Metas de la mercadotecnia.**

##### ***4.3.1.1 Metas:***

- Crear y desarrollar una nueva marca de café grano de oro en el mercado en los próximos 12 meses por medio de la recordación de la marca en la mente de los compradores internacionales.
- Captar al menos 3 compradores internacionales nuevos en los próximos 12 meses.

- Incrementar las ventas en un 10% en los próximos 12 meses por medio de ventas internacionales

#### 4.3.2 Estrategias de Marketing

- Realizar misiones comerciales con Procomer a fin de conseguir clientes internacionales y potencializar el producto final en el mercado extranjero. Ingresar a mercados internacionales mediante la marca de certificado de calidad y gourmet y así la empresa pueda establecer sus precios de venta.
- Crear una sociedad con marca y darse a conocer mediante medios digitales, visitas guiadas a la finca y misiones comerciales.

#### 4.3.3 Mercado Meta Primario: Estados Unidos

Tabla 8

*Exportaciones de Café Oro de Costa Rica a Estados Unidos entre los años 2012-2018\* (\$)*

| Región            | País | Descripción del producto | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018      |
|-------------------|------|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| América del Norte | USA  | Café Oro                 | 222.190,61 | 161.457,81 | 150.298,38 | 152.197,77 | 158.679,48 | 129.843,39 | 68.329,92 |

Fuente: Promotora de comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2018)

A pesar de que las exportaciones de café han bajado en los últimos años, con base en el cuadro anterior, se puede indicar que Estados Unidos es el país consumidor más grande del mundo según la nota publicada por el periódico: Diario de Centro América (2017) “de acuerdo con el informe del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, el consumo de café subirá a un nuevo récord de 157.64 millones de sacos de 60 kilos” (p.1).

Por su parte, según el estudio de la Promotora de Comercio Exterior (2018), en Estados Unidos están importando principalmente café gourmet, el cual es la especialidad de la empresa que se está desarrollando dentro de este proyecto.

Conforme a las dos fuentes recién referidas se dio a conocer que a los estadounidenses les gusta saber de dónde proviene el Café de Costa Rica, por lo tanto, lo que ellos buscan es un diferenciador del café gourmet que están tomando, no solo en su sabor, sino también en la experiencia de su origen.

#### **4.3.3.1 Tendencias de consumo**

Según el estudio de ICafé en enero del año 2017, en Estados Unidos había 3252 personas consumidoras de café, tanto hombres como mujeres mayores de 18 años, edad en la que se centra el estudio.

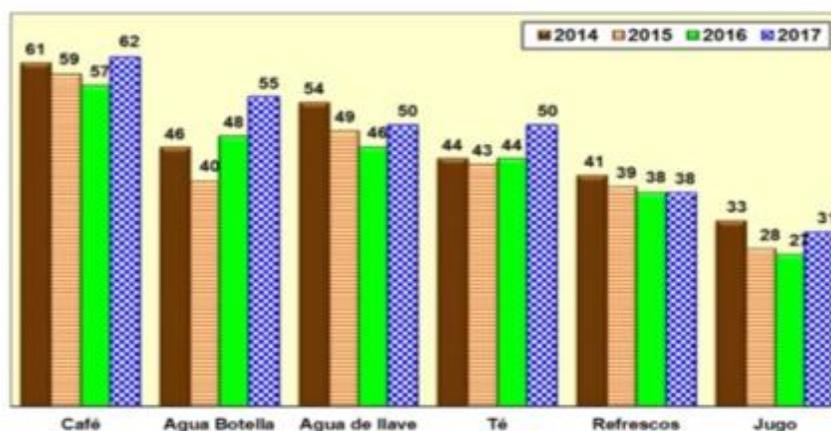


Figura 5. Tendencias diarias de consumo en diferentes bebidas EEUU para personas mayores a 18 años (2014-2017)

Fuente: Informe ICafé (2017)

El cuadro anterior refleja que Estados Unidos es un gran consumidor de café. Se nota que es la bebida más comprada. A pesar de que en el 2015 y en el 2016 la bebida bajó su consumo en el 2017 experimentó un fuerte crecimiento.

Es importante mencionar que el té que es uno de los productos de competencia directa del café dado que ocupa el cuarto lugar; ahora bien, aunque el café refleja una notable ventaja no se puede descuidar porque si un producto no cumple las expectativas del cliente, él buscará otras opciones para suplir sus necesidades.

Ahora bien, el agua es la principal bebida de competencia del café. La embotellada es la segunda bebida más consumida en los Estados Unidos. Según Café (2017), se caracteriza por tener bajo costo y además ser saludable. Tal y como se muestra en el cuadro anterior, el agua supera en 17 puntos a los refrescos. Por tal razón, sin duda alguna el café y el agua están siendo preferidos por los consumidores estadounidenses.

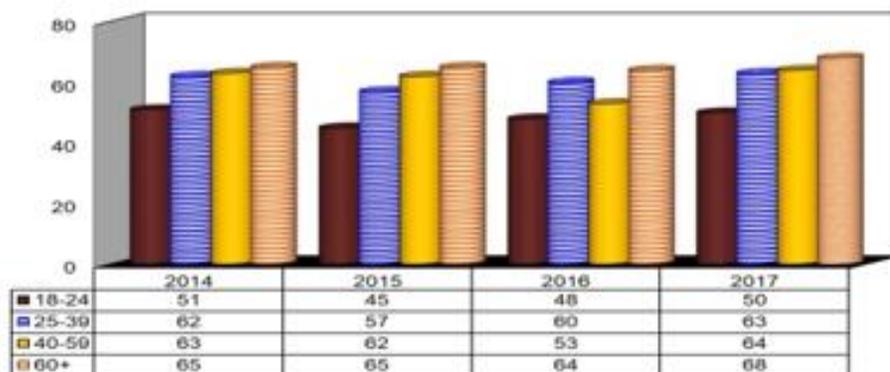


Figura 6. Consumo de café por rango de edad EEUU

Fuente: Informe ICafé (2017)

Según el cuadro anterior del ICafé (2017), la tendencia de consumo de café se ha volcado hacia los adultos mayores. El cuadro indica que en el 2017 los jóvenes de 18-24 años apenas consumen un 50% y los adultos mayores de 60 años consumen un 68%. Cabe resaltar que conforme aumentan los rangos de edades, el porcentaje de consumo aumenta, lo cual deja claro que este producto se apega con el avance de los años a los gustos de las personas.

El café desde hace mucho tiempo atrás es una bebida importante a nivel mundial y su mercado es muy amplio; sin embargo, en este proyecto se toma en cuenta Estados Unidos por varias razones que a continuación se detallan.

Primero, como antes se mencionó en la cita de Diario de Centro América (2017), Estados Unidos es el principal consumidor de café en el mundo. Segundo, es uno de los principales socios comerciales de café de Costa Rica según el ICafé. Tercero, debido al hecho de que la empresa de la familia Chavarría Mora no cuenta con experiencia en exportación, se apunta por un mercado

dentro del continente, donde la logística y transporte sean más ágiles para hacer llegar el producto a su destino. La región oeste de Estados Unidos consume mayormente la bebida gourmet y expreso, mientras la noroeste, mayoritariamente, café tradicional.

#### **4.3.3.2 Barreras arancelarias y no arancelarias**

El pago de aranceles o exención se encuentra estipulado en el arancel armonizado de los Estados Unidos según el informe de Procomer (2009) “Recopilación de información a partir de fuentes secundarias”, ellos varían según el país y el Tratado de Libre Comercio con el que cuenten. El servicio de aduanas y protección de fronteras de Estados Unidos es el que se ocupa de la administración y aplicación de la reglamentación aduanera.

#### **Algunos documentos importantes y trámites:**

En la página 19 de Procomer (2009) se presentan los siguientes datos:

- Factura comercial original en inglés.
- Lista de empaque.
- Conocimiento de embarque.
- Documento de entrada.
- Toda importación debe usar agencia aduanal o bróker.
- Tratado de Libre Comercio de Centroamérica y República Dominicana con los Estados Unidos (CAFTA).

#### **4.3.3.3 Regulaciones y requisitos de importación**

Según el informe de Procomer (2009):

La Administración de Alimentos y Drogas de los Estados Unidos (Wood and DrugAdministración, (FDA) regula y vela por la salud y seguridad de los consumidores, además posee normas ambientales. Y las entidades que velan por el cumplimiento son Administración para la Protección Ambiental (EPA) y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) (p.10)

#### **4.3.3.4 Etiquetado y Envasado**

En la página 19 de Procomer (2009) se presenta la siguiente información:

Para el etiquetado y envasado algunos otros requisitos importantes son:

- Si el producto es comercializado dentro de Estados Unidos debe de tener la etiqueta en idioma inglés y un nombre común.
- Denominación del producto.
- La declaración del contenido neto del envase con uso del sistema métrico decimal y el sistema inglés.
- La declaración de la lista de ingredientes se debe localizar en el panel de información conjunto con el nombre y dirección del productor del alimento o bien.
- Panel de información nutricional.
- Debe poseer la información en un segundo idioma.
- Código de barras.
- Instrucciones de uso.

## New York

Debido a que la empresa de la familia Chavarría exportará café oro es importante rescatar que en el 2016 un 19,2% del café ingresó por la costa noreste, específicamente por algún distrito de New York, por tal motivo este Estado será el lugar por donde se ingrese la comercialización. (Procomer, 2017).

### 4.3.4 Mercado Meta Secundario: Canadá

Tabla 9

*Exportaciones de Café Oro de C*

|        | Año      | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| País   | Producto |          |          |          |          |          |          |          |
| Canadá | Café Oro | 8.011,98 | 8.489,07 | 5.925,24 | 5.314,62 | 6.518,09 | 5.831,57 | 3.146,19 |

*Costa Rica a Canadá entre los años 2012-2018\* (\$)*

Fuente: Promotora de comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2018)

## Canadá

Según la página web oficial de la embajada de Canadá en Costa Rica (2018): “Canadá y Costa Rica mantienen relaciones bilaterales sólidas y diversas” (p. 1). Canadá es un importador de café grano de oro. Al igual que con Estados Unidos en Canadá las exportaciones bajaron como se denota en el cuadro anterior.

Además, es importante recalcar que según también la Embajada de Canadá en Costa Rica (2018) Canadá es uno de los principales socios comerciales de Costa Rica. Es un país que atrae y por tal razón, es una potencia para comercializar el café de la empresa de la familia Chavarría Mora.

#### 4.3.4.1 Tendencias de consumo

Según el informe de Procomer (2014) “marca privada en alimentos: el caso de Canadá “este país se concentra en aspectos variados como son la calidad del producto, su origen, composición y precio.

Por otro lado, en este país también se concentran mucho en la transparencia que la empresa le da al consumidor y en la transparencia del origen y tratamiento de este producto.

En cuanto a su nivel de vida, según datos tomados del informe de Procomer (2009) este país posee un alto nivel de empleo y en la mayoría de Estados o provincias el trabajo es más que seguro.

*Tabla 10*

*Canadá, gasto en consumo por provincia/territorio, 2014*

| Provincia / Territorio | Participación en el gasto del consumo total |
|------------------------|---|
| Ontario                | 39.5%                                       |
| Quebec                 | 21.5%                                       |
| Columbia Británica     | 13.6%                                       |
| Alberta                | 13.1%                                       |
| Manitoba               | 3.2%  |
| Saskatchewan           | 2.8%  |
| Nueva Escocia          | 2.5%  |
| Nuevo Brunswick        | 1.9%  |
| Terranova y Labrador   | 0.2%  |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| Isla del Príncipe Eduardo | 0.3% |
| Territorios del Noreste   | 0.1% |
| Yukón                     | 0.1% |
| Nunavut                   | 0.1% |

Fuente: Marca privada en alimentos: el caso de Canadá. Procomer, (2014).

También, según el informe de Procomer (2014) “marca privada en alimentos: el caso de Canadá “el principal objetivo de exportación dentro del territorio geográfico de Canadá es Ottawa-Ontario debido a que en esta zona se concentran varias fábricas tostadoras de café. Además de ser el lugar donde mayor consumo tiene la población, seguido de Quebec.

Del mismo modo se puede denotar en el cuadro anterior que los demás territorios tienen muchísimo más bajo consumo en comparación al elegido sitio canadiense seleccionado para este proyecto.

Como principales clientes metas para posicionar el café de la empresa las Torres se pueden mencionar compañías transnacionales como Nespresso, Nestlé y Starbucks, las cuales suelen importar de Costa Rica por su calidad y reconocimiento a nivel internacional como lo destacan así en sus redes oficiales. También se puede mencionar que a través de la entrevista realizada a la familia Chavarría Mora se sabe que Nespresso es uno de sus clientes principales.

| CAFÉ TOSTADO | País          | Part. 2016 |       | CARG 12-16 |       |
|--------------|---------------|------------|-------|------------|-------|
|              |               | Volumen    | Valor | Volumen    | Valor |
|              | 1.Canadá      | 52%        | 56%   | 4%         | 2%    |
|              | 2.Suiza       | 6%         | 13%   | 18%        | 15%   |
|              | 3.Italia      | 12%        | 12%   | 4%         | 5%    |
|              | 4.México      | 11%        | 4%    | 9%         | 4%    |
|              | 5.Colombia    | 7%         | 4%    | 0%         | -6%   |
|              | 11.Costa Rica | 0,5%       | 0,4%  | -6%        | -2%   |

Figura 7. *Principales Proveedores para Estados Unidos de café tostado de café para EE.UU de Café Tostado*

Fuente: Procomer Estudio de Mercado USA (2016).

El cuadro anterior presenta los principales proveedores de café tostado para Estados Unidos. Se denota que su principal fuente para importar es Canadá, ya que los países especializados en estas actividades concentran en importar el grano para luego procesarlo y revenderlo. De esa manera el propósito de tomar en cuenta a Canadá como mercado secundario se debe a que se pretende proveer café oro.

Si bien es cierto, el cuadro lo que muestra es la relación Estados Unidos-Canadá. Es importante rescatar que lo visto son factores externos que se pueden utilizar a favor para lo que es la venta del tipo de café que se desea exportar debido a que la empresa de la Familia Chavarría Mora no es especialista en procesar el café, sino más bien en extraer su grano de oro. A Canadá le serviría debido a que ellos sí son especialistas en esta rama y no en la de la empresa analizada y expuesta.

#### **4.3.5 Mezcla de Mercadeo**

##### ***4.3.5.1 Producto***

Estados Unidos y Canadá son países que destacan por un crecimiento en el consumo del café gourmet. Tras tener como base citas anteriores y constantes en tesis puede defenderse que los estadounidenses, como consumidores finales, prefieren un café de alta calidad y con una trazabilidad que lo compruebe con salida desde la finca y llegada hasta el paladar de quien lo consume. En el caso de Canadá compran el café en oro, lo procesan y venden a Estados Unidos porque es uno de sus principales exportadores de café tostado y procesado.

Según el informe del mercado de café tostado en Estados Unidos realizado en Procomer (2018) por la dirección de inteligencia comercial, se detalla que Estados Unidos es el principal importador de café oro y el segundo de café tostado. Se tiene el 16% del consumo mundial de café, donde también se menciona que Canadá es el principal proveedor de café tostado para Estados Unidos, con un 52% del volumen.

A raíz de esto, se establece que el producto de exportación que se debe manejar es café grano de oro debido a que estos países lo que buscan es tenerlo en unidades enteras para poder procesarlo de diferentes maneras y ofrecerle variedad como producto final al consumidor.

También, según el estudio de tendencias de consumo para el mercado de Estados Unidos realizado por Procomer (2018), la tendencia de consumo de café en estos países se culturalizó con el tiempo y hasta el 2019 lo que los consumidores buscan es un producto que se pueda consumir en diferentes presentaciones, razón por la que el mercado estadounidense y principales cafeterías terminaron ofreciéndolo.

La exportación como producto final café grano de oro brinda una ventaja en los procesos y producción debido a que el Micro beneficio a utilizar no necesitaría maquinaria tostadora y tendría un secado al sol. A su vez le brinda una ligera ventaja a la empresa en su presupuesto al momento de compra de maquinaria. En caso de que se requiera tostar el cafés podría tercerizar el servicio de tostado mientras se recupera la inversión para la compra de la maquinaria tostadora, lo cual permitiría expandir el mercado a mediano o largo plazo.

La mayoría de productores de Costa Rica exportan café oro debido a que tostar el café es un trabajo de gran inversión y un proceso más delicado como se detalla en la nota realizada por el a

Gutiérrez para el medio Crol, exactamente el 21 de junio de 2016, donde se menciona expresamente lo siguiente:

Los principales problemas para vender café tostado son: Hay que tener un buen flujo de caja porque el pago no es inmediato (puede tardar de 90 a 120 días), Requiere una gran inversión en maquinaria para el tueste. Empaques que permitan mantener la calidad y que el producto no se deteriore. Asumir los altos costos del transporte, Por estas razones es que el país exportó en el 2015, \$305,9 millones de café oro (68.557 toneladas métricas, según la Promotora de Comercio Exterior) y de café tostado apenas \$3,6 millones de dólares (112 toneladas). El país tiene solo 65 empresas tostadoras, frente a miles de productores independientes (p.1).

A partir de la cita anterior se determina que el tostado puede abrir nuevos mercados. En el momento de las primeras exportaciones lo que se busca es seguridad y un precio adecuado. El grano de oro es lo ideal a la hora de enviar el producto final al mercado extranjero.

La exportación en café grano de oro se realiza por medio de sacos de entre los 40 a 60 kilogramos. Basándose en el informe del mercado de café tostado en Estados Unidos, realizado en Procomer (2018) por la dirección de inteligencia comercial, se menciona que Estados Unidos es el principal importador de café grano de oro en sacos de 69 kilogramos, lo cual se identifica con una presentación en volumen y peso.

Lo que se cree es que durante las primeras exportaciones se maneje una sola presentación de producto de exportación que sería el grano de oro, en el cual el grano llega únicamente hasta el proceso de secado al sol y no es tostado. Sin embargo, se pueden manejar presentaciones en calidades de primera que se considera gourmet como café de micro lotes seleccionados o cafés

especiales, de segunda calidad y hasta de una tercera calidad, lo cual permite expandir el mercado a clientes que diferencian el café en diferentes calidades según sus necesidades.

El café grano de oro se exporta en una presentación de sacos de 69 kilogramos. Según la entrevista al Beneficio Santa Marta se dice que es lo más común a nivel internacional y la información que deben llevar los sacos de café de exportación como obligación es:

- Café de Costa Rica
- Numero de CCC (Código de país + Código de exportador + Consecutivo)
- Adicional se le puede colocar información como nombre y marca de exportación



Figura 8. Ejemplo de Saco de exportación de café.

Fuente: Extraído del Facebook La Candelilla Estate Beneficio, Imagen con fines ilustrativos, conserva derechos de autor (2016).

La diferenciación del producto final se realizará por micro lotes concentrados en la calidad del café certificado que brinda un sabor diferente, por su tratamiento orgánico y la altura de las tierras.

Es por ello que se decide que la marca representativa de este producto y la de la finca sea: Las Torres Café. Actualmente la familia cuenta con un logo, pero se establece que parte importante al inicio del proyecto es realizar reuniones previas con diseñadores y profesionales del mercado para valorar un posible cambio en tendencia a mercados internacionales como producto final café oro.



Figura 9 Logo Actual Café Las Torres

Fuente: Familia Chavarría Mora (2018)

#### **4.3.5.2 Promoción**

Al ser una nueva empresa en el mercado, la promoción debe enfatizarse en dar a conocer el producto para conseguir compradores internacionales como principal objetivo.

En Costa Rica existen entes gubernamentales y no gubernamentales que promueven el apoyo a emprendedores cafetaleros, mismos que brindan asesorías gratuitas o a bajo costo para que cada empresario promueva la venta de su producto. Algunas entidades que menciona Chavarría son la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), La Asociación de Cafés finos de Costa Rica y El instituto Nacional de Café de Costa Rica (ICafé).

Siguiendo las estrategias de mercadeo, durante el primer año que se da la creación de la empresa se creará la marca para promocionarla posteriormente en medios digitales.

Hoy el comercio electrónico ha crecido basado en las estrategias de mercado. Según la entrevista realizada a la Asociación de Cafés finos de Costa Rica, se denota que la Subasta Tasa de Excelencia es un medio electrónico de venta del café.

Además, existen muchas maneras de vender el café. Se crearán páginas en redes sociales, las cuales no tienen costo monetario alguno por lo que son una herramienta versátil y económica para promocionarse a través de Facebook e Instragram. Sin embargo, se establece pagar campañas promocionales mediante redes sociales. Se invertirá un mínimo de 50000 colones al mes, mismo monto para alcanzar seguidores y potenciales clientes compradores del Café Las Torres.

El café se trabajará de manera artesanal. Se cuidará cada detalle en riego y cuidado de la planta y el grano. Se estima entrar a la subasta de taza de excelencia realizada por la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica y el ICafé como se hizo notar en la entrevista realizada a esta entidad. Esto con el motivo de establecer ventas internacionales mediante la marca y el certificado de la excelencia del café Las Torres.

La subasta de Taza de Excelencia lo que busca es promover la producción de cafés especiales de Costa Rica y buscar nuevos mercados dispuestos a pagar precios diferentes por un buen café, por lo que para los Micro beneficios que producen un grano más artesanal, con mayores cuidados y más calidad, el participar en esta subasta les brinda acceso a mercados con clientes potenciales como Estados Unidos.

Según la entrevista realizada a la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica, el programa de taza de Excelencia está abierto a todos los productores de café de Costa Rica y el costo de participación es de \$80 la muestra de 2 kilos en oro. En tal programa participan las fincas con lotes de café de mínimo 7 sacos de 69 kilogramos en grano oro y como máximo 20 sacos. Los

caficultores pueden seguir los procedimientos de preparación para esta subasta en el documento “Procedimiento para la Preparación de los lotes de café del Reglamento de Taza de la Excelencia disponible en la página de la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica”, visible también en los anexos de esta tesis.

Además de esta plataforma existen también misiones comerciales que se establecen con Procomer para vender el producto en el mercado. Según la entrevista realizada a Johana Dávila, representante de Précame, lo que se recomienda es que durante el primer año el representante exportador reciba cursos y capacitaciones que le permitan desenvolverse mejor en temas de exportaciones, por lo que una buena iniciativa sería participar en el programa Creando Exportadores que se dedica a preparar empresas para las participaciones en misiones comerciales a partir de un costo de \$200.

Además, según Procomer través de una entrevista, al ser aprobado el programa la empresa puede participar en ferias comerciales internacionales en las que la promotora de comercio exterior asiste.

En Costa Rica se desarrolla la BTM que es una feria comercial dirigida al sector de alimentos. Se traen diferentes compradores para que visiten los productos costarricenses. Aunque no está dedicada solo al sector cafetalero, de igual manera se puede asistir. Junto con otras ferias dedicadas a la promoción del café como Viva el Café Festival, realizada anualmente en el Estadio Nacional, la empresa procurará asistir mínimo a una feria cada año para tener contacto con compradores y clientes potenciales del café.

#### 4.3.5.3 Precio

Para el establecimiento del precio de venta del café se utilizarán dos criterios de importancia. El primero será la determinación del precio en función de los costos de producción a los cuales se les agregará un margen de utilidad establecido. El segundo criterio será la definición del precio con base en la demanda. En él se debe tomar en cuenta la existencia de diferentes circunstancias que provocan que el precio varíe entre un mínimo y un máximo durante un período. A esto se debe agregar que los precios son cambiantes en el mercado internacional ya que son afectados por las bolsas de comercio. Existen dos gremios en el mercado: el café estándar y el gourmet.

Según la entrevista realizada al ICafé, el mercado mundial se divide por calidades. El café estándar o arábico se determina por un precio establecido en la Bolsa de New York y es valorado mundialmente dependiendo de todos los caficultores mundiales, los vendedores y compradores del mismo. Del 2016 al 2019 el precio del café estándar decayó hasta llegar a los 110 dólares. Se estima que para el cierre de venta 2017-2018 llegue a 115 dólares para unidades de 46 kilogramos.

Según los históricos del ICafé (2018) registrados del 2014 fueron de \$175,8 por unidades de 46 kilogramos. Para el 2015 se registró una baja considerable, llegó a alcanzar los \$121,5 y para el 2016 un alta hasta llegar a los \$140.3.

En las siguientes figuras se determinan los históricos brindados por el ICafé del Intercontinental Exchange (ICE). Tomándose los precios en dólares y para unidades de 46 kilogramos donde las posiciones terceras se determinan a partir de un promedio entre la primera y segunda posición, las cuales corresponden a contratos con fechas de entrega trimestrales

ocasionalmente. La tercera posición siempre está en aumento. Es la mayor por ser la fecha más larga de entrega.

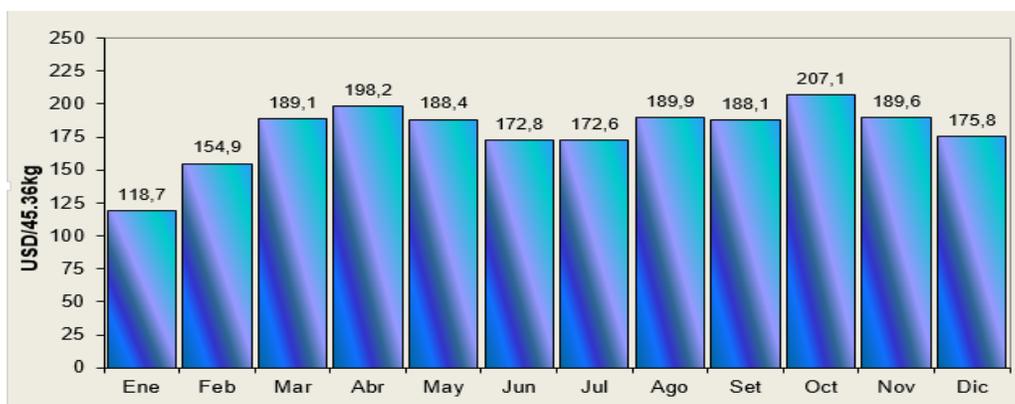


Figura 10. Precios Históricos del Café de Costa Rica del 2014

Fuente: Históricos del ICafé (2018)

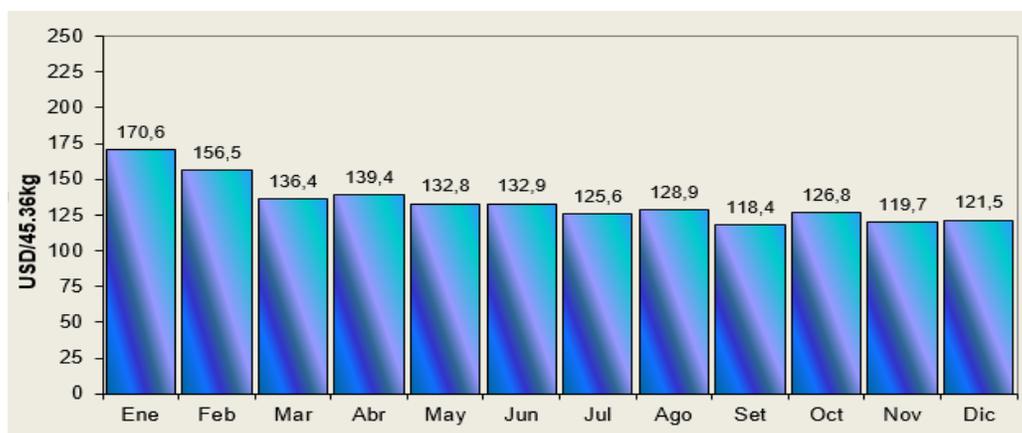


Figura 11. Precios Históricos del Café de Costa Rica del 2015

Fuente: Históricos del café (2018)

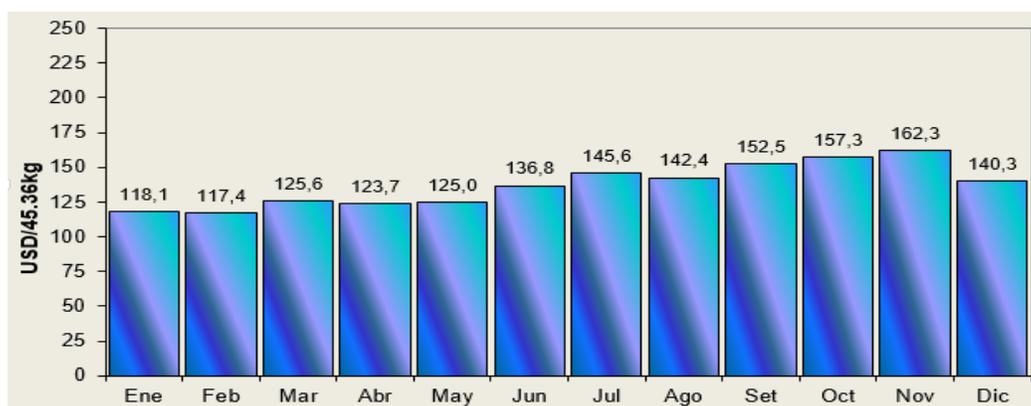


Figura 12. Precios Históricos del Café de Costa Rica del 2016

Fuente: Históricos del ICafé (2018)

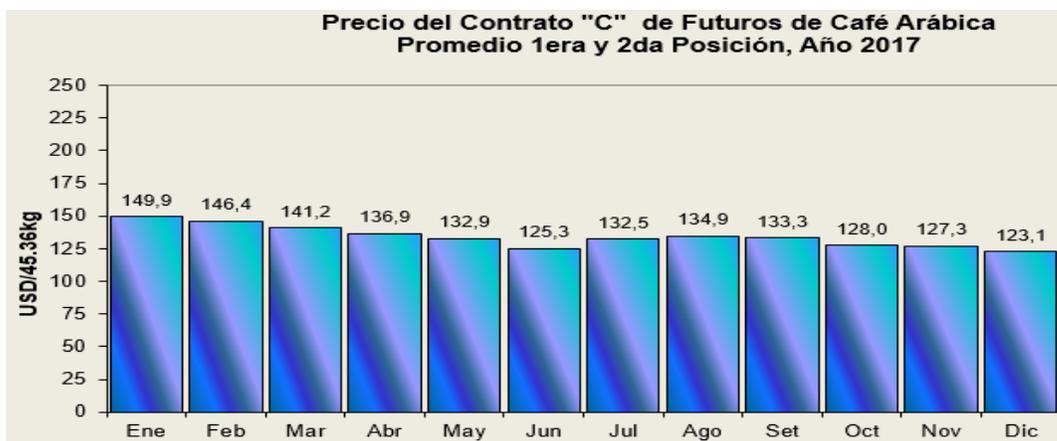


Figura 13. Precios Históricos del Café de Costa Rica del 2017

Fuente: Históricos del ICafé (2018)

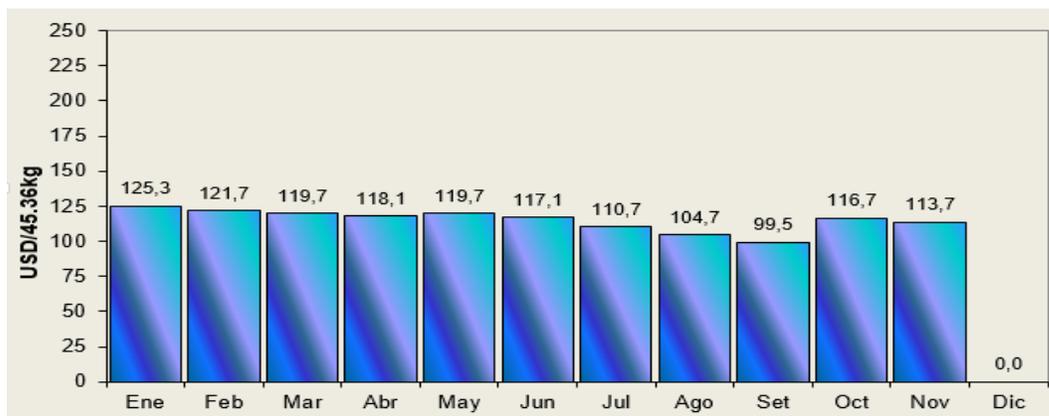


Figura 14. Precios Históricos del Café de Costa Rica del 2018

Fuente: Históricos del café (2018)

Basándose en los históricos del ICafé (2018) desde el 2014 hasta el 2018, en Costa Rica determina el monto mínimo estándar por precio liquidación en colones por 400 litros (fanega), en

el cual, de acuerdo con las disposiciones sobre el régimen de relaciones entre productores, beneficiadores, exportadores de Café, sus reformas y reglamento, detallan el precio de liquidación para el café entregado y cada exportador, productor o beneficiador tiene su base para su precio de venta internacional.

Es decir, si se fija que para la cosecha 2018/2019 el precio de venta es de \$115 mínimo. Sin embargo, cada beneficiador determinará su precio de venta según la calidad de su café y los contratos de entrega.

En un escenario actual el propietario Carlos Chavarría entrega el total de su café como fruta a Café de Altura, quienes en las liquidaciones en los últimos años manejan un promedio de pago final por liquidación de café en 86 mil colones por fanega estándar con un tope de 120 mil colones para el café diferenciado que se ha entregado como micro lote, tal y como se observa en el anexo 26.

Según el informe de liquidaciones del ICafé (2018), de las cosechas 2016/2017 el precio mínimo que debe pagar es de 80,263.44 como café convencional, teniéndose en cuenta que los precios bajo la categoría Café Diferenciado A, B, C, D, M, M+, se refiere a que los Beneficios de Café pueden inscribir en el ICafé más de una línea de café diferenciado con base en factores de recibo como calidad, altitud y ubicación geográfica.

El café de la finca de la familia Chavarría Mora para la cosecha del 2017 se tomó únicamente como convencional, pagándose a un precio de 85,000 mil colones por fanega. El pago tope por café diferenciado ha sido de 120 mil colones. Referirse a anexos 25 y 26 para verificar información.

| Beneficio  | Tipo de cambio promedio (CRC / USD) | Rendimiento (Kg/400 L) |              | Fonocafé Monto Cancelado en ¢ por 400 litros | Precio Liquidación en ¢ por 400 litros (fanega) |           |                  |                  |           |
|--|-------------------------------------|------------------------|--------------|--|---|-----------|------------------|------------------|-----------|
|  |                                     | Minimo                 | Obtenido     |  | Maduro  | Verde     | Maduro Zona Alta | Maduro Zona Baja | Bellota   |
| BENEFICIADORA MONTES DE ORO M&M S.A.                             | 564.35                              | 43.04                  | 45.94        | 719.84                                       | 105,273.63                                      |           |                  |                  |           |
| BENEFICIADORA SAN ISIDRO S.A.                                    |                                     | 44.68                  | 44.21        | 718.47                                       | 63,938.60                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIADORA SAN ISIDRO S.A.                                    |                                     | 73.24                  | 48.56        |  |   |           |                  |                  | 63,938.60 |
| BENEFICIADORA SANTA EDUVIGES S.A.                                | 547.35                              | 42.77                  | 45.77        | 698.06                                       | 84,192.44                                       | 58,369.75 |                  |                  |           |
| BENEFICIADORA SANTA ELENA S.A.                                   | 558.82                              | 43.62                  | 44.04        | 713.44                                       | 91,070.60                                       | 63,196.20 |                  |                  |           |
| BENEFICIADORA Y EXPORTADORA COFFEA SUAREZ S.A.                   | 567.84                              | 39.88                  | 34.21        | 720.13                                       | 67,214.62                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO BELLAVISTA S.A.  | 567.37                              | 43.11                  | 44.98        | 715.12                                       | 98,714.15                                       | 67,573.79 |                  |                  |           |
| BENEFICIO BELLAVISTA S.A. (DIFERENCIADO M+)                      |                                     | 43.11                  | 34.91        | 715.13                                       | 33,318.27                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO BRUMAS DEL ZURQUI S.A.                                 | 576.00                              | 43.11                  | 50.66        | 720.08                                       | 105,555.11                                      |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO CAFÉ LOS ANONOS S.A.                                   | 559.94                              | 46.24                  | 45.53        | 704.36                                       | 68,012.05                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO ECOLOGICO CERRO ALTO S.A.                              | 569.63                              | 43.55                  | 46.01        | 716.58                                       | 87,495.62                                       | 60,691.11 |                  |                  |           |
| BENEFICIO ECOLOGICO EL ESPINO S.A.                               | 567.15                              | 43.15                  | 48.87        | 696.94                                       | 71,314.88                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO LA CANDELILLA DE TARRAZÚ S.A.                          | 560.00                              | 43.91                  | 45.19        | 710.59                                       | 102,868.68                                      |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO LA CANDELILLA DE TARRAZÚ S.A. (DIFERENCIADO)           | 559.99                              | 42.21                  | 47.99        | 710.57                                       | 249,893.35                                      |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO LA EVA S.A.  | 558.63                              | 43.75                  | 43.54        | 710.32                                       | 72,825.63                                       | 49,553.06 |                  |                  |           |
| BENEFICIO LA EVA S.A. (DIFERENCIADO A)                           | 566.16                              | 42.15                  | 43.70        | 710.32                                       | 82,415.94                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO LA EVA S.A. (DIFERENCIADO B)                           | 563.45                              | 41.36                  | 41.92        | 710.32                                       | 71,448.40                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO LA EVA S.A. (DIFERENCIADO)                             | 563.27                              | 42.85                  | 44.48        | 710.32                                       | 80,239.29                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO LA GUARIA S.A.   | 550.00                              | 41.04                  | 43.69        | 696.64                                       | 76,073.08                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO LAS MARIAS S.A.  | 549.68                              | 44.83                  | 44.83        | 695.96                                       | 77,073.77                                       | 53,458.97 |                  |                  |           |
| BENEFICIO LAS PEÑAS B.L.P. S.A.                                  | 560.11                              | 42.54                  | 40.93        | 707.29                                       | 68,636.62                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO MONTEVERDE BMV, LIMITADA                               | 561.37                              | 41.47                  | 39.27        | 706.01                                       | 63,593.92                                       | 43,519.42 |                  |                  |           |
| BENEFICIO PUEBLO NUEVO S.A.                                      | 551.78                              | 41.91                  | 37.99        | 697.47                                       | 59,920.58                                       |           |                  |                  |           |
| BENEFICIO RANA AZUL INC, SOCIEDAD ANONIMA                        | 580.00                              | 46.09                  | 44.83        | 717.14                                       | 80,911.84                                       | 55,338.32 |                  |                  |           |
| BENEFICIO SAN JERONIMO S.A.                                      | 558.65                              | 41.86                  | 41.15        | 709.72                                       | 68,847.99                                       | 47,565.63 |                  |                  |           |
| BENF. VOLCAFÉ (C.R.) S.A. EL GENERAL.                            | 551.76                              | 38.44                  | 43.58        | 703.76                                       | 66,118.57                                       | 45,490.66 |                  |                  |           |
| BENF. VOLCAFÉ (C.R.) S.A. SAN DIEGO.                             | 555.69                              | 43.38                  | 44.67        | 709.81                                       | 79,045.86                                       | 54,815.60 |                  |                  |           |
| BENF. VOLCAFÉ (C.R.) S.A. SANTO DOMINGO.                         | 553.79                              | 42.24                  | 45.26        | 703.50                                       | 74,498.62                                       | 51,682.30 |                  |                  |           |
| BETSU S.A.   | 544.48                              | 40.89                  | 40.89        | 696.28                                       | 71,187.56                                       |           |                  |                  |           |
| BETSU S.A. (VERANERO)  | 544.50                              | 39.44                  | 39.44        | 696.28                                       | 62,831.70                                       |           |                  |                  |           |
| BIOCAFÉ ORO TARRAZÚ, S.A.  | 566.31                              | 43.91                  | 45.53        | 706.19                                       | 84,255.09                                       |           |                  |                  |           |
| <b>CAFÉ DE ALTURA DE SAN RAMÓN ESPECIAL S.A</b>                  | <b>558.44</b>                       | <b>43.81</b>           | <b>44.86</b> | <b>708.56</b>                                | <b>81,325.70</b>                                |           |                  |                  |           |
| <b>CAFÉ DE ALTURA DE SAN RAMÓN ESPECIAL S.A (DIFERENCIADO A)</b> | <b>558.15</b>                       | <b>43.71</b>           | <b>47.11</b> | <b>708.56</b>                                | <b>90,995.01</b>                                |           |                  |                  |           |
| <b>CAFÉ DE ALTURA DE SAN RAMÓN ESPECIAL S.A (DIFERENCIADO B)</b> | <b>555.71</b>                       | <b>45.00</b>           | <b>46.57</b> | <b>708.56</b>                                | <b>86,377.42</b>                                |           |                  |                  |           |
| <b>CAFÉ DE ALTURA DE SAN RAMÓN ESPECIAL S.A (DIFERENCIADO M)</b> | <b>555.17</b>                       | <b>43.57</b>           | <b>44.87</b> | <b>708.56</b>                                | <b>80,263.44</b>                                |           |                  |                  |           |
| <b>CAFÉ DE ALTURA DE SAN RAMÓN ESPECIAL S.A (DIFERENCIADO)</b>   | <b>558.23</b>                       | <b>44.16</b>           | <b>45.53</b> | <b>708.56</b>                                | <b>84,435.42</b>                                |           |                  |                  |           |

Figura 15. Listado precios de cosecha regular de café en el 2017

Fuente: café Listado de precios de cosecha 2017(2018)

A partir de los datos anteriores, el escenario de venta para un café gourmet es mucho mejor, razón por la que se busca manejarlo debido a que la producción se proyecta a ser un café diferenciado en calidad y certificado para optimar su venta.

En Costa Rica según la entrevista realizada a la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica, los cafés de calidad se diferencian mediante la taza de excelencia, competencia realizada por el ICafé y la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica, misma que según lo que comenta Carlos Chavarría, ya su café ha participado con el beneficio Café de Altura y ha resultado entre los mejores, razón por la que se determina un escenario de precio de venta para el Café Gourmet Las Torres.

Del informe de precios publicado por el ICafé (2018) para la taza de excelencia, se extrae que el precio más bajo fue de 384.230 colones por fanega y el más alto de 3.063.551 colones. Se estima promediarlos para determinar un escenario de venta que se precisará en el análisis financiero sin dejar de lado los costos de inversión, gastos de puesta en marcha y logísticos.

Un precio realista es considerar un valor de 202200 colones tras suponer que el rango de excelencia baje el próximo año. Será un precio establecido para puntajes de catación de café de 84 a 88 y como precio optimista un rango entre la taza de excelencia del 2017 en consideración con un precio de 720000 colones.

| Beneficio                                | # de Lote Taza de la Excelencia | Tipo de cambio promedio (CRC / USD) | Rendimiento Obtenido (Kg/400 L) | Fonocafé Monto Cancelado en ¢ por 400 litros | Precio Liquidación en ¢ por 400 litros (fanega) |
|--|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|--|---|
| CAFE DE ALTURA DE SAN RAMON ESPECIAL S.A | Taza Excelencia L4              | 569.25                              | 45.47                           | 708.4  | 988,754.09                                      |
| CAFETALERA HERBAZU S.A.                  | Taza Excelencia L5              | 574                                 | 43.26                           | 713.27                                       | 773,300.20                                      |
| LUVIMA DE TARRAZU S.R.L.                 | Taza Excelencia L6              | 568.86                              | 43.38                           | 718.88                                       | 650,533.20                                      |
| LUVIMA DE TARRAZU S.R.L.                 | Taza Excelencia L7              | 569.72                              | 43.4                            | 718.88                                       | 758,071.70                                      |
| CAFETALERA HERBAZU S.A.                  | Taza Excelencia L8              | 573.99                              | 43.26                           | 713.4  | 600,359.55                                      |
| OLYMAR SANTA LUCIA III S.A.              | Taza Excelencia L9              | 567.5                               | 46.29                           | 716.73                                       | 500,106.49                                      |
| OLYMAR SANTA LUCIA III S.A.              | Taza Excelencia L10             | 567.49                              | 46.29                           | 716.97                                       | 547,015.18                                      |
| HELSAR DE ZARCERO S.A.                   | Taza Excelencia L11             | 571.55                              | 44.9                            | 716.4  | 495,758.65                                      |
| MICRO-BENEFICIO LA PERLA DEL CAFE S.A.   | Taza Excelencia L12             | 576.5                               | 45.19                           | 711.14                                       | 562,548.95                                      |
| CAFETALERA HERBAZU S.A.                  | Taza Excelencia L13             | 568                                 | 43.26                           | 713.72                                       | 465,359.38                                      |
| LUVIMA DE TARRAZU S.R.L.                 | Taza Excelencia L14             | 571.59                              | 43.4                            | 718.88                                       | 460,973.46                                      |
| OLYMAR SANTA LUCIA III S.A.              | Taza Excelencia L15             | 567.49                              | 46.28                           | 716.75                                       | 492,201.69                                      |
| OLYMAR SANTA LUCIA III S.A.              | Taza Excelencia L16             | 567.49                              | 46.29                           | 716.7  | 698,676.42                                      |
| LUVIMA DE TARRAZU S.R.L.                 | Taza Excelencia L17             | 568.19                              | 43.4                            | 718.88                                       | 496,502.45                                      |
| LUVIMA DE TARRAZU S.R.L.                 | Taza Excelencia L18             | 571.59                              | 43.4                            | 718.88                                       | 487,812.76                                      |
| BENEFICIO BRUMAS DEL ZURQUI S.A.         | Taza Excelencia L19             | 576                                 | 43.51                           | 720.08                                       | 577,795.80                                      |
| BENEFICIO BRUMAS DEL ZURQUI S.A.         | Taza Excelencia L20             | 575.99                              | 43.51                           | 720.08                                       | 622,362.95                                      |
| MICRO-BENEFICIO LA PERLA DEL CAFE S.A.   | Taza Excelencia L21             | 576.49                              | 43.6                            | 711.47                                       | 502,151.02                                      |
| CAFÉ GOURMET DE TOBOSI S.A.              | Taza Excelencia L22             | 577                                 | 44.18                           | 713.42                                       | 488,632.07                                      |
| LUVIMA DE TARRAZU S.R.L.                 | Taza Excelencia L23             | 571.59                              | 43.4                            | 718.88                                       | 396,632.61                                      |
| AGRICOLA AGRINAVA S.A.                   | Taza Excelencia L24             | 572                                 | 44.02                           | 719.68                                       | 399,989.06                                      |
| PROCESADORA DE CAFE SIN LIMITES S.A.     | Taza Excelencia L25             | 572.81                              | 43.26                           | 710.32                                       | 413,679.60                                      |
| JORGE MARIO ARAYA MORA                   | Taza Excelencia L26             | 576.99                              | 46                              | 718.98                                       | 402,919.49                                      |
| JUAN CARLOS UMAÑA UMAÑA                  | Taza Excelencia L27             | 565                                 | 43.4                            | 718.76                                       | 481,271.29                                      |
| BENEFICIO BRUMAS DEL ZURQUI S.A.         | Taza Excelencia L28             | 576                                 | 43.51                           | 720.08                                       | 618,649.22                                      |
| ALLAN OVIEDO RODRIGUEZ                   | Taza Excelencia L29             | 572.7                               | 42.67                           | 721.75                                       | 384,230.13                                      |
| CAFÉ GOURMET DE TOBOSI S.A.              | Taza Excelencia L1A             | 576.99                              | 44.15                           | 713.14                                       | 3,063,551.33                                    |
| CAFÉ GOURMET DE TOBOSI S.A.              | Taza Excelencia L1B             | 577                                 | 44.15                           | 713.14                                       | 3,052,223.90                                    |
| FINCA FCJ VOLCAN AZUL S.A.               | Taza Excelencia L2A             | 568.67                              | 40.07                           | 715.35                                       | 1,330,271.42                                    |
| FINCA FCJ VOLCAN AZUL S.A.               | Taza Excelencia L2B             | 568.67                              | 40.07                           | 715.35                                       | 1,329,933.62                                    |
| SINTIS CAFE S.A.                         | Taza Excelencia L3A             | 568.49                              | 42.67                           | 721.02                                       | 1,349,593.77                                    |
| SINTIS CAFE S.A.                         | Taza Excelencia L3B             | 564.5                               | 42.67                           | 721.02                                       | 1,333,183.65                                    |

Figura 16. Listado tasa de excelencia del 2017

Fuente: ICafé Listado Tasa de Excelencia del 2017 (2018)

Con base en toda la información anterior, una proyección de venta que se propone es vender el café por un escenario combinado que se funda en porcentajes en los que un 50% de la cosechase

paga un precio pesimista, un 40% a un precio optimista y un 10% a un precio realista, con un aumento del 5% de venta cada año. Recibe cafés de fincas colindantes de la misma calidad. Según la entrevista realizada al ICafé por Micro lotes con clientes exclusivos o específicos de café gourmet, toma en cuenta que el café gourmet se coloca en el mercado de Estados Unidos

#### **4.3.5.4 Plaza**

En esta etapa la función es hacer llegar el producto hasta los compradores en Nueva York, quienes realizarán la distribución a cuatro distritos de la ciudad para colocarlo en diferentes negocios. Los distritos son Manhattan, Brooklyn, Queens y Bronx.

En lo que respecta al destino canadiense se mostrará la distribución a Ontario-Ottawa, propiamente en una fábrica de procesamiento de café. Sin embargo, este es un mercado secundario.

Debido a que el café oro es un producto no perecedero y el transporte usual es el marítimo, con base en la entrevista realizada al Beneficio Santa Marta los elementos a tomar en cuenta a la hora de realizar el transporte son: debe ser un contenedor seco, la protección del contenedor es empapelarlo en *craft*, el café va envuelto en bolsa *gainpro*, en sacos de yute de 69 kilos y encima de tarimas.

Es importante mencionar que se contratará transporte terrestre para trasladar el café desde el Beneficio hasta Puerto Moín, debido a que la empresa no cuenta con el tipo de vehículo necesario para efectuarlo.

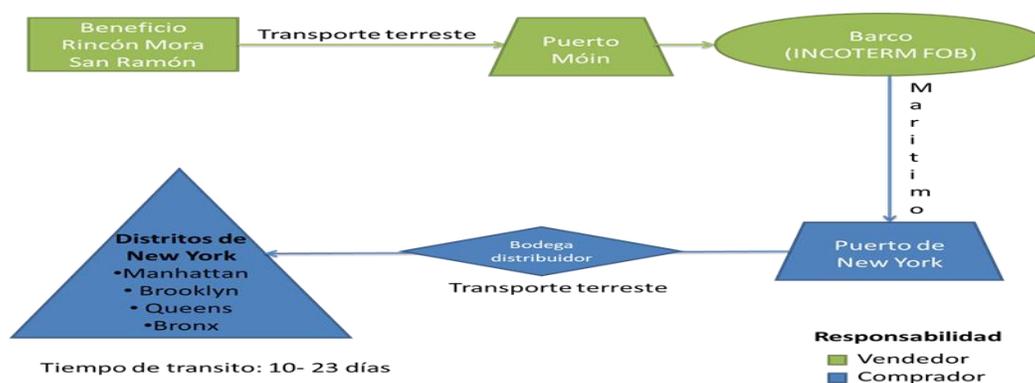


Figura 17. *Transporte Marítimo y terrestre Costa Rica- New York*

Fuente: Elaboración propia (2018).

Como se muestra en el gráfico anterior, la responsabilidad del vendedor cede con la llegada de la mercancía al barco porque se está usando el Incoterm FOB. Posteriormente correrá a cargo del comprador. Según la cotización el transporte del café de San Ramón hasta New York dura aproximadamente de 10 a 23 días.

Debido a que se estableció un destino secundario, el siguiente gráfico muestra la logística de transporte para destinar el café a Ontario, Canadá.

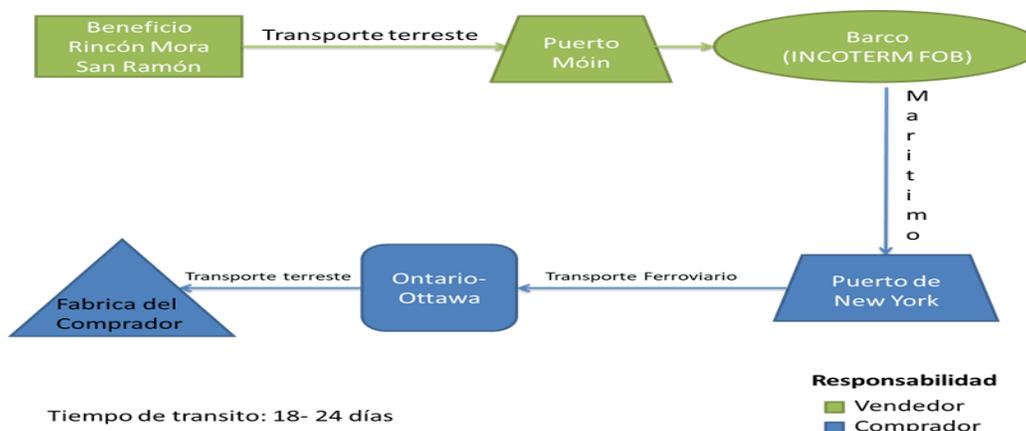
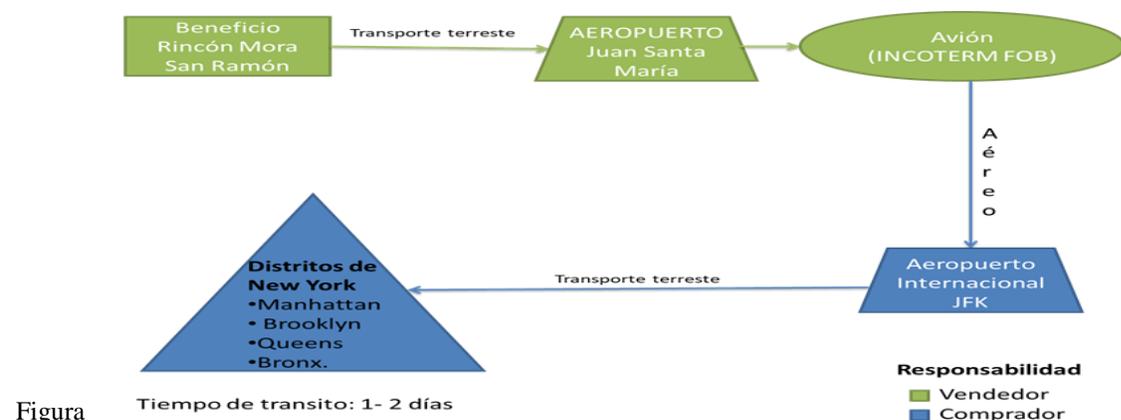


Figura 18. *Transporte Marítimo, terrestre y ferroviario Costa Rica- Ontario*

Fuente: Elaboración propia (2018).

Al igual que en el gráfico de New York se usará el Incoterm FOB. La responsabilidad del vendedor corre hasta que la mercancía esté en el barco. Es importante denotar que se tendrá la misma ruta marítima y una vez que la mercancía arribe al Puerto de New York, se enviará vía férrea hasta Ontario, Canadá para trasladarla vía terrestre hasta la fábrica del comprador. El tiempo de transito es de 18 a 24 días.

Es de suma importancia destacar que a pesar de que el transporte marítimo es el principal medio que se utilizará, el aéreo será una alternativa logística en casos de que sea necesario hacer llegar el café de manera más rápida. En el gráfico siguiente se muestra la logística a Nueva York vía aérea.



Fuente: Elaboración Propia (2018).

Como se denota en el gráfico anterior el aéreo será un transporte alternativo para el envío del café a New York, ya que este medio tiene un costo más elevado, ver anexo 17. Lo importante de este medio de envío es que es más rápido, por ende, se tendrá en cuenta en casos que sea necesaria la llegada más pronta del producto al destino.

Al igual en Ontario Canadá, si fuese necesario un envío aéreo la carga llegará al Aeropuerto Internacional LA/Ontario y el desplazamiento será de la siguiente manera:

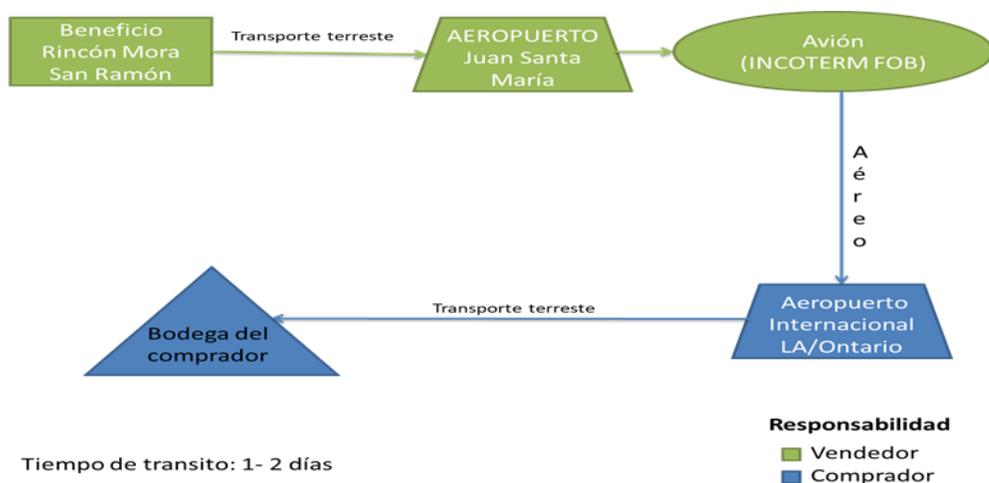


Figura 20 *Transporte aéreo y terrestre Costa Rica- Ontario*

Fuente: Elaboración Propia (2018).

#### 4.3.6 Instrumentación de Marketing

Para desarrollar la instrumentación del marketing se desarrolló un cuadro donde se establece cómo se realizarán ellas durante los primeros años. Las actividades a realizar son responsabilidad tanto del propietario como de los empleados que representen el Micro beneficio Las Torres.

Tabla 11

#### *Instrumentación*

| Actividad                  | Como se llevará a cabo   | Cuándose realizarán   | Responsable                                     | Costos Aproximados |
|----------------------------|--|---|---|--------------------|
| Registro De logo y marca   | La familia Chavarría Mora cuenta con un logo y una marca que solamente necesitaría la respectiva inscripción ante el Registro. | El proceso dura de 3 a 6 meses para que les den la inscripción en firme después de ser publicado 3 veces en La Gaceta | Carlos Chavarría Propietario                    | 100000 colones     |
| Creación de redes sociales | Con el uso de los medios tecnológicos y digitales con los  | Durante el primer mes y variable durante el año.  | Asistente Administrativo, el cual debe tener un | 600000colones      |

|                               |   |  |                                 |   |
|-------------------------------|---|--|---------------------------------|---|
|                               | que cuenta la empresa de la familia Chavarría Mora. Se contará con redes sociales como Facebook para publicidad y Whatsapp para atender a los clientes. |  | 100% de conocimiento en inglés. |   |
| Programa Creando Exportadores | Se asistirá al programa para reconocer las necesidades de exportación y la preparación para las ferias internacionales                                  | Durante tres meses que es lo que el curso dura.  | Carlos Chavarría Propietario    | 115000 colones (costo del curso)                              |
| Taza de Excelencia            | Preparación y participación para la subasta taza de excelencia  | Durante los 3 primeros años  | Micro Beneficio Las Torres      | 46000 colones   |
| Misiones Comerciales y Ferias | Después de la preparación con Procomer se iniciará el proceso para la participación   | En primer año se participará en ferias nacionales e internacionales de café. Las misiones comerciales del segundo año en adelante. | Micro Beneficio Las Torres      | Depende de la participación costo mínimo de 5.000.000 colones |

Fuente: Elaboración propia (2018).

### 4.3.7 Evaluación y Control

#### 4.3.7.1 Mecanismos formales de control:

- Realizar un monitoreo y retroalimentación de los clientes mediante encuestas y sondeos en medios sociales.

- Realizar la inscripción para las capacitaciones y los programas que brinda Procomer para los nuevos empresarios como lo es el programa Creando Exportadores. Todo se controlará mediante un cronograma de actividades estrictamente relacionado entre sí.
- Realizar una evaluación anual para determinar el rendimiento de las técnicas de captación de nuevo clientes.
- Realizar año a año un control de medición de ventas para generalizar los ingresos y egresos durante ese período en relación con la proyección de ventas y también una medición de cuota del mercado para valorar el escenario propuesto en ventas.

#### **4.3.7.2 Mecanismos de control informal:**

- En el caso de los empleados se realizará una auditoría interna para ejecutar una evaluación completa y habitual en relación con las metas y estrategias. Asimismo, se evaluará la estructura y desempeño de la organización.
- Realizar una entrevista mensual con los empleados para determinar su cumplimiento de metas y objetivos.
- Realizar una auditoría anual de calidad para valorar el grano.

### **4.4 Plan de producción y Logística**

#### **4.4.1 Estudio Técnico**

Para el desarrollo de este modelo de producción y logística se parte de que la finca tiene una base de producción de café con cierta calidad apta para la industrialización de un Micro beneficio. Por ende, se tiene seguridad del proceso grano de oro para exportación de la familia Chavarría Mora.

La producción de café es anual. Durante el año el café se prepara para su producción. Se realizan fumigaciones, deshijas, se abona, se riega, entre otros procesos para que se produzca una cosecha esperada en calidad y cantidad.

Se detalla el desarrollo de un Micro beneficio para producción y elaboración del café grano de oro. Se utilizará un Micro beneficio de tipo húmedo y secado al sol. Se toma esta decisión al considerar las visitas y entrevistas a la exportadora Santa Marta, Micro beneficio La Candelilla y la reunión con el experto en Micro beneficios, el Licenciado Mario Vargas de la empresa Seinvs, vendedores de maquinaria industrial para Micro beneficios.

Vargas recomendó la utilización de un Micro beneficio húmedo con un módulo compacto de despulpado, (ver anexo 21), debido a la cantidad de cosecha que se tiene anualmente, a sus características y a la utilización de camas africanas con secado al sol para obtener un mejor sabor, calidad y cuidado del café de una manera más artesanal, que en finalidad es lo que se busca.

El producto para comercialización final es grano de oro. El Micro beneficio Las Torres busca alta calidad. Sin embargo, lleva un cuidado más artesanal para su producción, y el Micro beneficio húmedo con un módulo compacto de beneficiado y secado al sol en cama africana es lo que brinda. Además, la primera inversión es un proceso menos costoso que si se realizara como café molido. Las empresas o clientes compradores buscan el café de grano oro para tostarlos en diferentes maneras y así conseguir un sabor a su gusto.

#### **4.4.2 Diseño del producto**

El saco de café para exportación es de tamaño mediano, es decir de 69 kilogramos o 150 libras que según Chavarría es la medida estándar que utilizan los exportadores de café oro en nuestro país y la medida estándar internacional que utilizan los exportadores de Costa Rica.

Según comenta el propietario Carlos Chavarría, la finca de su familia cosecha 9 hectáreas de café que anualmente producen un aproximado de 330 fanegas como máximo y 220 fanegas como mínimo durante los últimos 5 años.

Después del proceso productivo en húmedo, el grano de café pierde la cáscara y el mucílago lo cual provoca una pérdida de peso y tamaño. Por tal razón, basándose en la entrevista realizada al Beneficio La Candelilla Estate, Santa Laura Exportadora, Sevinsa, con la experiencia de la Familia Chavarría Mora y además estudios realizados por el ICafé (2018), se dice que el café en fruta después de su proceso pierde peso lo cual provoca que una fanega de grano de oro equivalga a 46,2 kilogramos. Si la finca cosecha 330 fanegas, al procesarlo obtendrá 15180 kilogramos de café oro que serán almacenados en 220 sacos de yute de 69 kilogramos.

**Fórmula ICafé (2018):**

1 Fanega= 46,2 kilogramos Grano Oro

330 fanegas x 46,2 kg = 15246 kilogramos

15246 kilogramos / 69 kilogramos = 220 sacos de 69 kilogramos aproximados.

**4.4.3 Empaque y Embalaje**

Según comenta Chavarría, la mayoría de exportadores de Costa Rica utilizan los sacos de yute para su exportación debido a que es un material natural y biodegradable que además es recomendado por la Organización Internacional del Café (2018) para las exportaciones y almacenamiento, es por ello que existe una dimensión y peso exacto para este tipo de envase.

Por otro lado, al utilizar este envase, por su característico diseño, expresa un estilo rústico y cultural del café oro. Según la visita al Beneficio Santa Laura, el peso es de 69 kilogramos estándar y sus dimensiones son de 100 centímetros x 60 centímetros.

Además, este tipo de producto tiene la posibilidad de ser apilado debido a que no es frágil, por ello su almacenamiento es fácil uno sobre otro.

Según lo que comenta la Licenciada Eliana Ledezma (2018), exportadora de café de Santa Laura ubicada en la provincia de Alajuela específicamente en la zona de Sarchí Norte, el empaque siempre queda a gusto del cliente. Existen técnicas que ayudan a mantener la seguridad del grano, tal como empaque al vacío en bolsas de polipropileno especiales para guardar semillas, y en cajas, sin embargo, son costos más elevados.

También Ledezma (2018), detalla que al igual que otros Micro beneficios a los cuales se les consultó, muchos clientes en el extranjero solicitan que el café esté empacado en bolsa *gainpro* y además el saco de yute.

Es por ello que, para mantener el prestigio, el sabor y la calidad del café de la familia Chavarría Mora se empacará el grano en bolsa *gainpro* y saco de yute para su mayor protección. Ambos irán en contenedores en seco para asegurar que el café tenga una protección ante la humedad, pero que también pueda respirar.

En bodega su protección debe ser un almacenamiento en seco bajo una temperatura ambiente con filtros de aire para su respiración para que no sufra ningún tipo de humedad debido a que puede dañar el producto al interno del grano como se vio en la visita al beneficio Santa Laura.

Según lo que comenta Ledezma (2018), el grano de oro al estar seco puede ser almacenado hasta por un año sin persegantes debido a que no presenta ningún tipo de humedad. Sin embargo, para que no pierda su calidad lo más recomendable es que se tueste en menos de 6 meses para que mantenga su esencia natural. Cuando se exporta el café seco en oro o pergamino como también se le conoce, el grano se mantiene con la cáscara seca hasta que el cliente lo solicite para exportación.

#### **4.4.4 Etiqueta**

Según lo que comenta también Ledezma (2018), el etiquetado va impreso en los sacos de exportación, su presentación puede ir en color o solo negro, esto queda bajo criterios de creatividad de cada empresa. Puede llevar logo, marca país y certificaciones impresas. Sin embargo, se establece que el saco debe llevar como importación obligatoria la información: Café de Costa Rica y Numero de OIC (Código de país + Código del exportador + Numero consecutivo).

#### **4.4.5 Localización de la planta**

Según la visita a la finca de la Familia Chavarría Mora, este sitio se divide en dos partes, la más grande está situada en los altos de Berlín, distrito del cantón San Ramón, lugar donde se cosecha la mayor cantidad de café, este sector se encuentra dividido por micro lotes donde se cosecha la mejor calidad.

Además de este sector, la empresa Chavarría Mora cuenta con otra finca situada a unos tres kilómetros de la otra, justo en el barrio de Rincón de Mora, donde tiene la residencia esta familia. Es un espacio con un mejor acceso debido a que está a solo 100 metros de la carretera principal, por lo que se establece el Micro beneficio en este sector.

Además, también esta zona tiene facilidad de servicios e instalaciones públicas. Es un espacio adecuado para construcción y comodidad para el acceso de maquinaria pesada. Cuenta también con un amplio espacio para parqueo por lo que tiene todas las ventajas para que las instalaciones principales estén situadas en este lugar.

#### **4.4.6 Proceso Productivo:**

Este paso detalla todo el flujo que lleva el grano desde su cosecha hasta el almacenaje y exportación. Su procesado es del todo artesanal y solamente se utiliza una máquina para el

tratamiento del grano en húmedo, donde se procesa para quitar la cáscara y el mucílago y así continuar con su procesamiento consistente en 4 etapas: recolección, beneficiado húmedo, beneficiado seco y almacenaje.

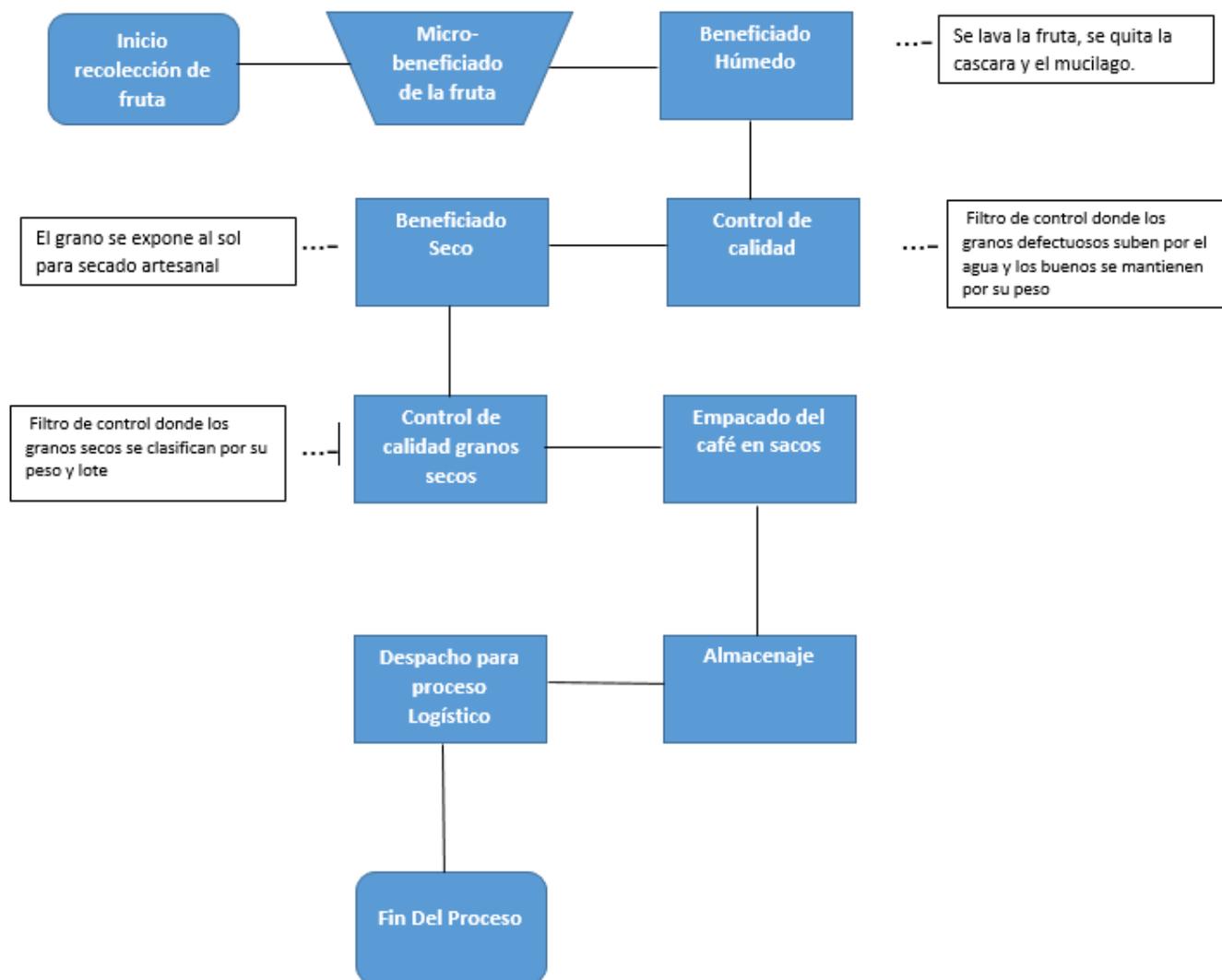


Figura 21. Flujo Productivo del Proceso de Café Micro Beneficio Las Torres

Fuente Elaboración Propia (2018)

El grafico anterior detalla el proceso que lleva el café desde su cosecha hasta el despacho del mismo, tomando en cuenta sus diferentes procesos los cuales son:

- **La Recolección:** Inicia en la finca, en la temporada de cosecha se realiza el filtro de maduración del grano. Se escogen únicamente los frutos rojos para ser llevados al Micro beneficio para su procesamiento. Al llegar a la planta de procesamiento el café es depositado en las máquinas.

- **Beneficiado Húmedo:** En este proceso húmedo el café es lavado y los granos malos suben a la superficie del agua junto con los desechos naturales los cuales son eliminados. El café de calidad queda en el fondo del agua y es pasado a la máquina despulpadora en donde la fruta es sometida a la eliminación de la cáscara. De este modo se tiene el primer control de calidad debido a que la maquinaria permite separar la pulpa y cáscara de los granos del todo maduros. Seguidamente, el café sin cáscara es lavado para desprender el mucílago y pasarlo al proceso de fermentación que puede ser elaborado por maquinaria de inmediato o por fermentación natural, la cual tiene una duración de 10 horas aproximadamente para luego finalizar el proceso de beneficiado en húmedo.

- **Beneficiado seco:** Este proceso se realiza por medio de camas africanas o planteles de concreto con secado al sol. Es el elegido para el micro beneficio debido a que lo que se busca es la reducción de costos de inversión.

Comúnmente la mayoría de Micro beneficios utilizan un beneficiado al sol para reducir la humedad de los granos a un punto de almacenamiento y de exportación porque el tiempo de cosecha son los meses de fin y principio de año donde la estación está en temporada seca y tienen más facilidad para un secado óptimo y natural que conserva la esencia, naturalidad y calidad del grano.

- **Almacenaje:** Cuando el café ya está apto para su almacenaje y exportación es catalogado por medio de maquinaria que se encarga de clasificar el grano por peso, densidad, color o tamaño, como segundo filtro de calidad, el cual permite ordenar según los requerimientos de cada cliente para que sea empacado.

Ya listo y empacado el café es destinado ya sea para exportación o bien para almacenaje y futura exportación. De ser así el café es almacenado en sacos de medida estándar que son guardados en una bodega con protección en seco para que el producto mantenga su calidad.

Tabla 12  
*Proceso de producción de café Insumos y sus Fuentes*

| <b>Proceso</b>         | <b>Recolección De café en finca</b>       | <b>Beneficiado Húmedo</b>                        | <b>Beneficiado Seco</b>  | <b>Almacenamiento</b>                            |
|------------------------|---|--|--|--|
| <b>Insumo y Fuente</b> | Sacos<br>Canastos<br>Camión<br>Recolector | Agua<br>Maquinaria del beneficio<br>Electricidad | Luz Solar<br>Camas Africanas o lote en cemento<br>Pala   | Sacos de yute<br>Bodega en seco                  |
| <b>Utilización</b>     | Para recolectar el café maduro            | Para el procesado de café fruta a grano de oro   | La luz solar permite que el café alcance un secado óptimo para ser guardado<br>Las camas africanas o lotes de cemento extienden el café<br>La pala es para voltear el café | La bodega es para el almacenamiento de los sacos |

Fuente: Elaboración propia (2018)

#### **4.4.7 Modelo de Inventario Maketo Stock**

El modelo de inventarios que se utilicen en una compañía permite llevar un control sobre las ventas y lo que se tiene en bodega. Según la visita al beneficio Santa Laura, comercializar café es un negocio de largo plazo que lleva un proceso anual.

El modelo que se utiliza en el almacenamiento es Maketo Stock, que en español se traduce como: hacer inventario. Según Escobar, Giraldo y Cárdenas (2012): “responde exclusivamente a órdenes en firme y permite mayor flexibilidad de producto, aunque con un tiempo de respuesta mayor” (p.33).

Basándose en lo mencionado se establece que este debe ser el modelo de inventario a utilizar debido a que el café debe procesarse cuando está maduro, pasar por el proceso de industrialización que es donde se prepara para su exportación o su almacenamiento y una vez que ya esté listo pasará a utilizar el inventario maketo Stock. Estará preparado para su exportación cuando el cliente lo solicite.

Cabe destacar que el Micro beneficio Las Torres trabajaría este modelo por condiciones de la demanda. Es decir, si la cosecha es de 330 fanegas de café, el micro beneficio tendrá solo eso en su inventario. Entonces la demanda únicamente comprará esta cosecha al primer año. Sin embargo, si para el segundo año se basó en un supuesto de que la demanda exigió más cantidad, entonces el Micro beneficio y el almacenamiento se preparará para tener listo lo que la demanda exija.

De esta manera se puede pronosticar hasta cierto punto, cuánto inventario se tiene al año y pronosticar si se necesita más según lo que el mercado exige, sin tener una pérdida en la cosecha por sobreproducción y falta de venta. Con este modelo se produce lo demandado para venderse.

#### **4.4.8 Control de calidad y diseño del sistema de servicio**

En temas de cosecha y procesos de café se deben mantener algunos puntos claros a la hora de su procesamiento debido a que el café de alta calidad para exportación no permite errores y una mínima falla puede generar la pérdida de la cosecha y la baja del precio.

Cuando se procesa el café la puntualidad es la base para conseguir una excelente taza según lo que comenta Chavarría debido a que cuando se recolecta se debe entregar al Beneficio de inmediato para ser procesado en un tiempo no mayor de 4 horas para mantener su frescura y evitar un mal proceso de fermentación.

Según la entrevista presencial realizada a la empresa Sevinsa (2018), las máquinas industriales brindan la exclusividad de clasificar el café por tamaño, peso del grano y estado del café. Lo que brinda la seguridad de que la fruta se clasifica en primera, segunda y tercera calidad, lo que permite ofrecer al cliente una variedad única para su deguste.

Según Ledezma (2018), cuando el café se almacena y se exporta se le brinda la seguridad al cliente de que la tasa que compra es la misma que recibirá debido a que muchas veces los caficultores envían muestras de café de alta calidad, pero no cuidan el grano en su almacenamiento o en su exportación, lo que hace que factores externos influyan en la calidad del mismo.

Los controles de calidad en el micro beneficio Las Torres van desde su clasificación a la hora de procesarlo, medición de humedad a la hora del secado y protección en el almacén mediante filtros de aire y zonas libres de humedad y a la hora de exportar con empaques aptos para su transporte y tiempos de entrega medibles con el inventario, lo que permite dar un excelente servicio a los clientes.

#### **4.4.9 Procesos productivos**

El proceso del desarrollo del Micro beneficio Las Torres inicia con la determinación del tipo de beneficiado que se va a utilizar. Lo que se estipula es la utilización de los estilos más comunes entre los emprendedores caficultores, un beneficiado húmedo con secado solar.

Tras utilizar referencias del mercado nacional como beneficios cercanos de la zona, se determina que lo más recomendable para una primera inversión es iniciar con una maquinaria básica que cuente con todas las características tecnológicas para asegurar un buen procesamiento de la fruta para lograr una excelente calidad.

Según determina el propietario Carlos Chavarría (2018), en total, anualmente, en su pico más alto la finca produce 330 fanegas de café en su mejor año. Tras tener este dato lo que se espera es desarrollar un proceso productivo que se proyecte a una capacidad que pueda procesar un máximo de 400 fanegas a futuro.

Según lo que establece la fórmula del ICafé (2018):

**Pico de cosecha (PC) = Producción ff X 2,2%.**

$$PC = 330 \text{ ff} \times 0,022 = 7.26 \text{ fanegas}$$

Es decir, de 7 a 8 fanegas aproximadamente serían las que procesaría el micro beneficio por día en su pico máximo de producción.

De acuerdo con lo que comenta el Asesor Mario Vargas de la empresa Seinvsa (2018), lo que se recomienda en el proceso de despulpe es realizar este trabajo en 4 horas para no alargar el tiempo de espera del café previo al despulpado. Debido a que si no se despulpa inicia un proceso de fermentación no adecuado para su calidad. Entonces el proceso sería diario, es decir, el café se recolecta en la finca, se lleva al beneficio y es procesado de inmediato.

Lo que se busca es una maquinaria compacta que de manera eficiente utilice recursos como agua y electricidad de una manera moderada y eficaz para proteger al medio ambiente, que trabaje con poca agua, voltaje moderado y que tenga un adecuado manejo de residuos sin dejar de lado la excelente capacidad de procesar la fruta del café en sus mejores condiciones.

Es por ello que se realizó un análisis de diferentes propuestas industriales que ofrece el mercado. Todas ellas ofrecen características singulares, sin embargo, se decide optar por una opción que se encuentra en la misma Zona de Occidente con una empresa que cuenta con muchos años de experiencia y brinda asesorías con procesos de industrialización.

Tras considerar las características de la maquinaria y la asesoría brindada por Vargas (2018), propietario de la empresa Seinvsa, se toma la decisión de utilizar el modelo compacto Ecoline 800.

#### **4.4.10 Maquinaria y equipo**

##### ***4.4.10.1 Equipo de sistema húmedo***

El Micro beneficio Las Torres contará con sistema húmedo en su primera etapa, situación donde el café tiene su primer proceso, despedrado y limpieza del mismo. Por un factor económico y rentabilidad se recomienda utilizar el proceso de cilindros plásticos, una modalidad más económica debido a que este proceso es uno de los más básicos donde la fruta se entrega y se limpia de impurezas externas que además se adapta al Ecoline 800.

##### ***4.4.10.2 Máquina Ecoline 800***

La maquinaria Ecoline cuenta con la característica de que es un modelo compacto. Desarrolla varias actividades en una sola máquina, además tiene una fácil instalación, un tamaño apto para espacios reducidos y utiliza muy poca agua, por lo que es amigable con el ambiente. Esta máquina procesa el café en 3 pasos: desprende la pulpa, quita el mucílago y prepara el café para su secado mediante una clasificación de grano según sus características específicas. Véase el anexo 26.

Especialidades técnicas Ecoline 800 de Sevinsa (2018):

- Despulpadora horizontal DH-6 que despulpa el café cereza maduro sin usar agua.

- Desmucilagador 800, que es un desmucilagador elevador lavador vertical de café que desprende el mucílago del grano despulpado y lo lava para entregarlo listo para el secado.
- Una criba circular de varillas que clasifica el café que va a ser procesado en el Desmucilagador. (Solo modelo EC 800 ZS y EC 800 Z)
- Banda de hule para limpiar la criba.
- Un sinfín mezclador de pulpa y mucílago (Solo modelo EC 800 ZS).
- Una estructura rígida diseñada para unir los equipos anteriores y pensados para obtener el mínimo espacio y a la vez que sea fácil de instalar y ubicar.

#### ***4.4.10.3 Secado al Sol en Camas africanas***

Según visita realizada al Beneficio Santa Laura (2018), el café al terminar el proceso de despulpado y estar sin mucílago debe trasladarse de inmediato y ser expuesto al sol. Al secarse de esta manera más artesanal permite que el grano conserve una mejor calidad y esté bajo una protección más cuidadosa. Puede ser exhibido en camas africanas o patios de cemento según lo que se prefiera.

También según comenta Ledezma (2018), cuando el café cuenta con excelente clima estará listo en un máximo de dos semanas. Durante su exposición debe rotarse cada cierto tiempo para que el grano alcance una humedad no mayor al 12% porcentaje ideal para su exportación o almacenamiento.

En el siguiente cuadro elaborado con base en datos tomados del Informe Técnico para la Construcción de un Secador Solar de Café de Besora (2017) se compara el beneficio de tener un secado solar en Patios de Secado frente a Camas Africanas.

Tabla 13  
*Camas africanas vs. Patios de Cemento*

| <b>Secado Camas Africanas</b>  | <b>Secado Patios de Cemento</b>   |
|--|---|
| Son de fácil construcción y pueden movilizarse   | Debe construirse sobre una superficie plana que está expuesta al sol. Son fijas   |
| El café se esparce directamente sobre la cama africana en una altura de hasta 5 centímetros y es fácil de mover cada cierto tiempo con las manos.                        | El café debe ser esparcido en un patio de cemento con una inclinación del 1%, expuesto a la radiación solar con espesores de menos de 10 centímetros (al principio solo de 3 o 4 centímetros).                          |
| Tarda entre 5 a 7 días en secar.   | Tarda entre 8 a 15 días en secar.   |
| Requiere un trabajo operativo más bajo debido a que el café está en constante ventilación y no guarda humedad del suelo.   | Requiere un trabajo operativo más largo y constante debido a que el café está en contacto con el suelo.   |
| Al tener filtraciones de aire permite un secado solar con temperaturas ambientes y cálidas.  | Requiere climas soleados con temperaturas altas y de baja humedad.  |
| El grano no está expuesto a la lluvia ni puede absorber humedad por la noche por lo tanto, se evita el re humedecimiento que da lugar a manchas y deterioro del aspecto. | Requiere características específicas del aire (alta temperatura y baja humedad), alto trabajo operativo (guardar en caso de lluvias y por la noche es complicado) y el grano está expuesto a contaminantes y la lluvia. |

|  |  |
|--|--|
| Menor costo y tiempo de construcción. Alrededor de un 35% menor. Su vida útil es de hasta 3 años con facilidad de cambiar el secado o plásticos. | Mayor costo y tiempo de construcción. Su vida útil es de hasta 10 años |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tras comparar ambas partes se denota que, aunque la depreciación de los patios de secado sea mayor que el de las camas africanas, estas permiten conseguir una mejor calidad de una manera más segura y cuidadosa, lo que al final se reflejará en el precio de venta.

Las camas africanas son de fácil fabricación y pueden fabricarse con madera de la finca, por lo que para mantener un costo más bajo son las ideales. Además, facilitan el proceso porque son fáciles de movilizar.

Se pueden diseñar en diferentes características según el espacio y necesidades. Sus dimensiones varían según la cantidad de café que se procese. Lo ideal es que permitan expandir el café en toda su longitud para que él cuente con aire y sol para un secado uniforme. Según Umaña (2014) “e diseñan de 6 m de largo, aprovechando el largo de la pieza, y se da un ancho de 2 m, teniendo un área de 12 m<sup>2</sup>, que permite secar entre 2,5 y 3 fanegas” (p.30)

#### ***4.4.10.4 Proceso de Empaque***

Según Ledezma (2018), cuando el grano está listo para su empaque debe clasificarse según su calidad y envasarse en sacos de 69 kilogramos. Se utiliza una romana para calibrar bien su peso, también una cosedora de sacos para asegurarse de estén bien sellados para que puedan almacenarse y exportarse.

#### ***4.4.10.5 Bodega de Almacenamiento***

La bodega será fabricada a piso de cemento, paredes metálicas y techo con cielorrasos abiertos para permitir el flujo de aire. El almacenamiento debe ser en seco. Se pueden almacenar en sacos individuales o bien en saconas tipo granel que es el equivalente a 14 sacos.

Si los sacos están empacados y medidos podrán ser apilados. Se utilizan pallets para que no toquen la humedad del suelo y puedan apilarse. Según recomienda Ledezma (2018), la bodega debe tener filtraciones de aire para mantener la frescura.

Tras considerar que la producción en su pico más alto tendría 220 sacos de 69 kilogramos cada uno, con dimensiones de 100 x 60 centímetros, la bodega contará con medidas de 8 x 8 metros, con una capacidad máxima de 640 sacos, apilados en 8 filas y con 50 centímetros de separación entre las paredes como mínimo 50 centímetros de separación del saco entre las paredes y los sacos de café para evitar que la humedad afecte el producto, permitir su clasificación y rotulación mediante columnas para que estén listas para su inspección previa a su exportación.

#### ***4.4.10.6 Infraestructura:***

Como el Micro beneficio utiliza un módulo compacto que realiza varias funciones a su vez entonces no necesita una infraestructura muy grande, sino un armazón tipo caseta. Se detalla que en un terreno de diez metros cuadrados puede instalarse fácilmente junto con las camas africanas. Debido a que lo que manipula es un piso de desnivel que hace que el café se procese en una función descendiente. Tal y como se ve en la siguiente imagen suministrada por la empresa Sevinsa (2018) vendedores de la maquinaria:

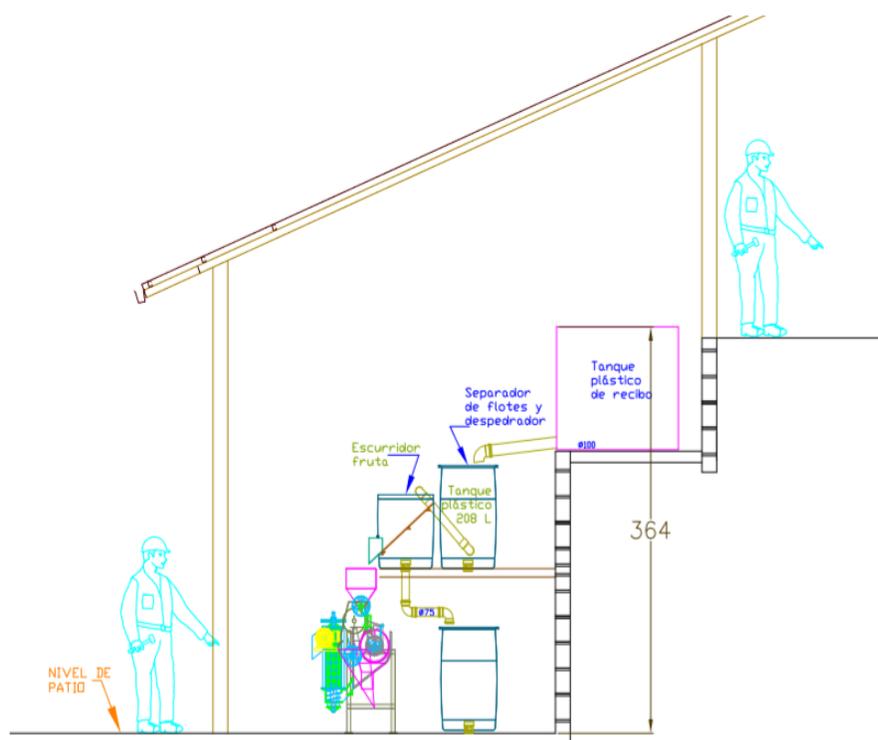


Figura 22. Estructura micro beneficio

Fuente: Sevinsa Plano Ecoline (2018)

#### **4.4.10.7 Impacto Ambiental:**

Según la asesoría de Castro (2018) el impacto ambiental es uno de los factores más importantes al momento de realizar una construcción y desarrollar un nuevo negocio. Se implementa un plan de ayuda a mejorar un bajo impacto ambiental.

Actualmente la ley de Micro beneficios (2018) como actividad de muy bajo impacto ambiental, bajo la resolución N° 583-2008- SETENA, lo que busca es mejorar las buenas prácticas en el desarrollo de nuevas estructuras que no alteren el sistema ambiental.

En el caso del Micro Beneficio Las Torres la maquinaria a utilizar es la Ecoline 800, ya que es un beneficio ecológico que puede verse en el anexo 26. Sus especificaciones técnicas se despalparán

procesar el mismo café con la utilización de un mínimo de agua. Aproximadamente consume 1 litro por cada 5 kilogramos de café en fruta. Esto permite que el manejo de aguas residuales sea mejor y que el consumo del agua sea mínimo.

Como comenta Ledezma (2018) y basado también en la visita a este Beneficio, otro problema ambiental con el que lidian hoy los Beneficios es el tratamiento de la broza o cascara de café. Y al ser un Micro beneficio estos desechos serán tratados como abono para ser utilizados en la misma finca. De esta manera se reduce el impacto ambiental por desechos sólidos orgánicos que se reutilizan en la finca de una manera provechosa.

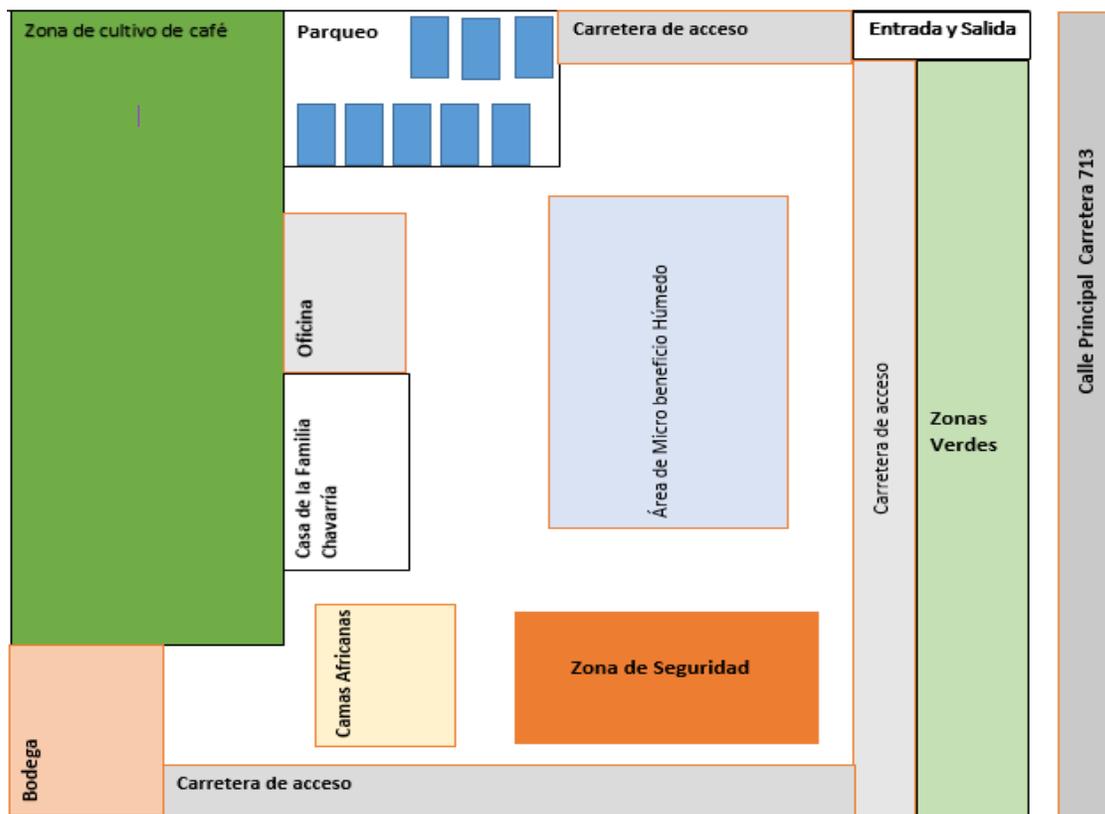


Figura 23. Croquis del Micro Beneficio Las Torres

Fuente: Elaboración Propia (2018)

#### 4.4.11 Estimación de costos infraestructura

Para el desarrollo del Micro beneficio los precios varían dependiendo de cada negociación que se realice con los proveedores, los costos suministrados fueron con base en cotizaciones adquiridas y precios de venta de maquinaria en el mercado, además de criterio de profesionales en el mercado como: el Ingeniero Mario Vargas de Sevinsa y la Arquitecta Milagro Castro, en el último año además, de basarse también en el estudio del Ministerio de Agricultura y Ganadería: *Guía para el establecimiento de módulos para micro beneficiado de café* desarrollado por el Ingeniero Gabriel Umaña en el año 2014.

*Tabla 14*  
*Costos de inversión inicial Infraestructura*

| <b>Tipo de inversión</b> |  | <b>Costo Colones</b> |
|--------------------------|--|----------------------|
| Backhop                  | Movimiento de tierra   | <b>160.000</b>       |
| Máquina y Equipo         | Ecoline 800 Hierro Negro   | <b>3.405,000</b>     |
|                          | Motores eléctricos cable/motor y arrancadores 220 volt (1HP Y 3HP)           | <b>658.350</b>       |
|                          | Construcción en camas africanas para secado                                  | <b>475.000</b>       |
|                          | Cosedora de Sacos  | <b>125.000</b>       |
|                          | Detector de humedad  | <b>70.000</b>        |
|                          | Romana 400 kg  | <b>90.000</b>        |
|                          | Sacos 232 de yute cosecha anual  | <b>199.756</b>       |
|                          | Bolsas Gainpro para exportar 232 por cosecha anual                           | <b>399.500</b>       |
| Infraestructura          | Bodega de 8x8 (64 m2)  | <b>3.400,000</b>     |
|                          | ϕ 10 200/m2 x (10 m2) Armazón para maquinaria Incluye instalación del equipo | <b>102.000</b>       |
|                          | Utensilios de cosecha y beneficio  | <b>350.000</b>       |
|                          | Sistema de cañería, drenajes   | <b>100.000</b>       |
|                          | Sistema eléctrico  | <b>500.000</b>       |
|                          | Mano de Obra contratada  | <b>400.000</b>       |
|                          | Póliza de riesgos  | <b>46.000</b>        |
|                          | Planos constructivos   | <b>269.000</b>       |

Fuente: Elaboración Propia (2018)

#### **4.4.12 Estructura Logística de Exportación:**

El objetivo general de este plan es básicamente mostrar los mecanismos logísticos para hacer llegar el café a los destinos establecidos en este proyecto de exportación y comercialización. Es importante recordar que los destinos serán New York, Estados Unidos y Ontario-Ottawa, Canadá.

Los sistemas de transporte de exportación en Costa Rica son terrestre, aéreo y marítimo. Para este caso en específico se tendrán en cuenta los tres modos. Según Ledezma (2018), los aspectos generales que se deben de tomar en cuenta para exportar el café son:

- Contenedor seco.
- Se utilizan contenedores de 20 y 40 pies estándar (la capacidad es 275 y 350 sacos respectivamente).
- Se transporta en sacos de yute de 69 kilogramos.
- Van a piso. No llevan tarima.
- La protección del contenedor es empapelado en Craffth.
- Las dimensiones del saco son de 60x100.
- El escenario de venta es de cuatro compradores. Cada comprador adquirirá 55 sacos con consideración de que los cafés gourmet se colocan en el mercado en cantidades pequeñas o medianas.

Documentos obligatorios:

- Factura comercial
- Manifiesto de carga
- Conocimiento de embarque
- Declaración única aduanera

- Póliza de seguro
- Carta de instrucciones al agente aduanal
- Carta de instrucciones al transportista
- Certificados de Calidad, cantidad, entre otros.
- Lista de empaque
- Permisos de exportación
- Certificado de origen
- Toda la documental anterior es necesaria para poder hacer efectiva la exportación.
- La exportación deberá cumplir con la inspección del ICAFE.

Otros aspectos a considerar según ICafé (2018) son:

- El ICOTERMS que se utiliza es FOB.
- Impuesto al café es de 1.5% del valor FOB de la exportación.

### **Destino primario New York**

Para hacer llegar el producto a la ciudad de New York se analizarán varios escenarios vía marítima y aérea, entre los cuales se observará cuál de las tres formas de envío (Contenedor completo de 20 pies, consolidado vía marítima y aéreo) es la mejor opción.

La finca se encuentra ubicada en Rincón Mora de San Ramón, Alajuela. Por lo cual, es necesario realizar cotizaciones en transporte terrestre desde ese lugar hasta el sitio de salida, sea Puerto Moín si la vía es marítima o bien al aeropuerto Juan Santamaría si el medio fuese aéreo.

A continuación, se mostrará de una forma detallada el recorrido que se realizará vía marítima y aérea.

Vía marítima:

- Puerto de Salida: Moín
- Puerto de destino: New York o New Jersey.
- Tiempo de transito: New York: 10- 23 días
- Frecuencia de salida: Semanales, los lunes, jueves, viernes y domingos.
- Escalas: 1-2
- Las opciones más comunes de escala son Cartagena-Colombia, Santo Tomás de Castilla-Guatemala, manzanillo y Cristóbal-Panamá.

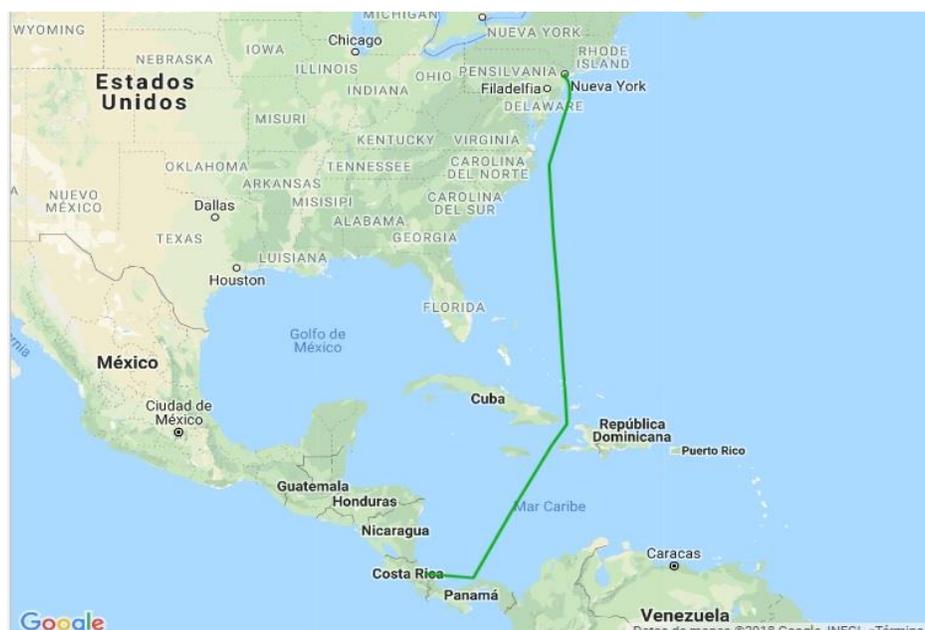


Figura 24. Ruta Puerto Moín-Puerto New York

Fuente: SIL-PROCOMER (2018)

Vía aérea:

Aeropuerto de Salida: Aeropuerto Juan Santamaría – Costa Rica

Aeropuerto de Destino: Aeropuerto Internacional JFK – New York

Tiempo de Transito: 1 día. Frecuencia de salida: Diaria.

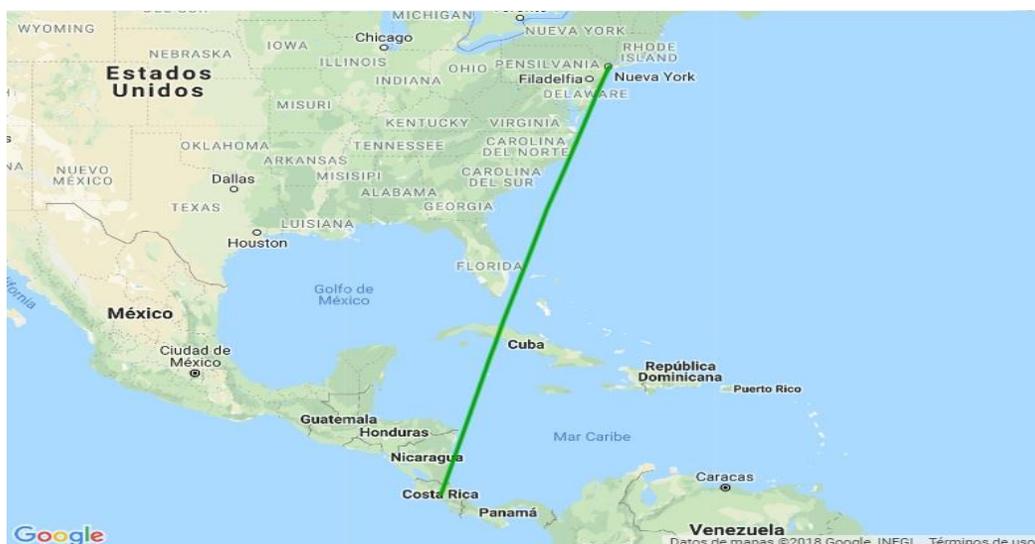


Figura 25. Ruta Puerto Aeropuerto Juan Santa María- Aeropuerto Internacional JFK

Fuente: SIL-PROCORDER (2018)

### **Costos de exportación según cotización de APL disponible en anexos**

#### Completo de Moín a New York vía marítima

Empresa: APL

20 DC: \$1600

40 DC: \$1900

40 HC: \$1900

**Costo adicional del flete interno terrestre de Rincón de Mora a Puerto Moín: \$630**

#### Completo de Moín a Gloucester New Jersey vía marítima

Empresa: Agencia Marítima de Costa Rica, AMARCO S.A.

40HC DRY.

Service Door-Port: \$1900

ServiceDoor-Door: \$3000

#### Consolidado de Moín a New York vía marítima

55 sacos de 69 kilos cada uno de café grano de oro.

Total: \$3255

Incluye flete interno.

**Destino secundario: Ontario-Ottawa**

- Puerto de Salida: Moín
- Puerto de destino: Ontario.
- Tiempo de transito: New York: 18-24 días
- Frecuencia de salida: Semanales, martes y viernes.
- Las opciones más comunes de escala son Port Elizabeth, New York, o Chester en USA, o Manzanillo MX.

Vía aérea:

- Aeropuerto de Salida: Aeropuerto Juan Santamaría – Costa Rica

Aeropuerto de Destino: Aeropuerto Internacional LA/Ontario

Tiempo de Transito: 1-2 días.

Frecuencia de salida: Diaria.



Figura 26. Ruta Puerto Aeropuerto Juan Santa María- Aeropuerto Internacional LA/Ontario

Fuente: SIL-PROCORDER (2018)

### **Costos de exportación cotización ILG Logistics disponible en anexos**

- San José – Toronto (door –ramp ).Ingresa vía New York
- Total: \$3090 por contenedor.
- Adicional de transporte terrestre \$300
- Empresa: ILG LOGISTICS

### **4.5 Plan Marco legal**

El propósito principal de este plan es conocer cuáles son los requisitos necesarios para constituir una nueva empresa y para que un Micro beneficio pueda llegar a ser exportador. Costa Rica posee varios requisitos y por tal razón cuenta con diferentes instituciones en las que se solicitan diferentes permisos y en donde se realizan diferentes gestiones.

Es común saber que toda empresa debe de ajustarse a la legislación del país en donde se encuentra establecida por lo que a continuación se mostrarán los requisitos y documentos que se deben presentar para crear una empresa en el territorio nacional.

También es de suma importancia conocer las principales obligaciones para ser exportador y saber cuáles son los permisos necesarios para finiquitar exportación meta.

Además, se debe tener presente que los países poseen diferentes requisitos y trámites para dejar entrar mercancías a su territorio. Así mismo, se debe recordar, según lo que comenta en la entrevista Ledezma (2018) para la exportación de café es importante tomar en cuenta los Tratados de Libre Comercio con los que cuenta el país.

#### **4.5.1 Constitución de la empresa**

De acuerdo con la siguiente figura y a la información suministrada en el documento de la página de la Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica, para la constitución de una empresa en

este país se deben realizar los siguientes trámites: efectuar el estudio de uso de suelos en la Municipalidad correspondiente, gestionar el permiso sanitario de funcionamiento ante el Ministerio de Salud, obtener la patente municipal, registrarse como patrono ante la Caja Costarricense de Seguro Social, anotarse como contribuyente en el Ministerio de Hacienda y adquirir una póliza de riesgos del trabajo ante un asegurador autorizado.

Además, para poder establecerla empresa legalmente se debe tener el registro sanitario, el registro de marca o nombre comercial y la viabilidad ambiental otorgada por SETENA.

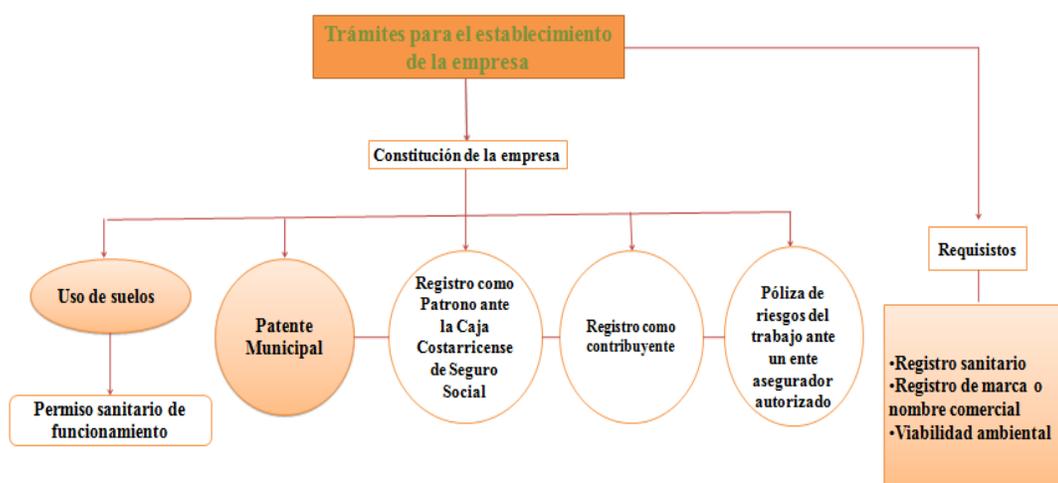


Figura 27. Trámites para crear una empresa en Costa Rica

Fuente: Cámara de Comercio de Costa Rica (s.f, p.2)

## 4.5.2 Requisitos para crear una empresa

### 4.5.2.1 Inscripción de la Empresa como persona jurídica

Debido a que esta empresa tendrá figura jurídica, según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2018), en tercera página se menciona que deberá realizar los siguientes trámites para su respectiva inscripción:

- Se constituye por medio de un notario público en escritura Pública.

- Inscripción de la empresa ante Registro Nacional.
- Crear cuenta bancaria.

#### **4.5.2.2 Uso de suelos**

El uso de suelos es uno de los requisitos necesarios para formalizar la empresa según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2018), y éste se debe de ajustar a toda empresa a nivel nacional, es de suma importancia saber que su gestión se realiza en la municipalidad respectiva, en la cual se debe de consultar el plan regulador y los requisitos respectivos.

Debido a la ubicación geográfica de la finca de la empresa, la Municipalidad donde corresponde realizar los trámites es la de San Ramón. Cabe destacar que, según Pérez (2018) trabajadora de dicho sitio, el trámite se realiza vía electrónica en la página web de la Municipalidad. Véase el anexo 17.

#### **4.5.2.3 Permiso sanitario de funcionamiento**

Las actividades o establecimientos agropecuarios requieren de permisos sanitarios para operar en el territorio nacional. De conformidad con el artículo 5 del Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud N° 34728-S (2018) existen tres categorías: Grupo A, (alto riesgo) Grupo B (B1) y (B2) (moderado riesgo) y Grupo C (bajo riesgo). Pese a ello, algunas actividades son remitidas al Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Según esta clasificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) debido a que la actividad de esta empresa es cultivar plantas con las que se preparan bebidas, la tabla de clasificación de establecimientos y actividades comerciales, industriales y de servicios reguladas por el ministerio de salud según nivel de riesgo sanitario y ambiental, indica y refiere a que el

MAG es el encargado de regular el funcionamiento. Dicha tabla se encuentra anexa al reglamento mencionado en el párrafo anterior.

#### **4.5.2.4 Patente Municipal**

Cualquier actividad lucrativa requiere de una patente de funcionamiento la cual es otorgada según indicó Pérez en el 2018 vía telefónica. Además, se deben de pagar los respectivos impuestos municipales.

Los requisitos para obtener la patente, como lo detalla la Cámara de Comercio de Costa Rica (2018), son:

- Formulario completo firmado por el interesado y el dueño de la propiedad.
- Copia del plano catastrado de la propiedad donde se instalará el local.
- Copia por ambos lados de la cédula de identidad del solicitante y del propietario del local.

Si la patente es solicitada por una sociedad o el dueño de la propiedad es una sociedades deberá presentar copia de la cédula jurídica y personería jurídica vigente (no más de un mes de emitidas) y copia de la cédula de identidad del representante legal.

- Certificado de uso de suelo. Deberá solicitarse en línea directamente en la página de cada Municipalidad.
- Llenar la declaración jurada.
- Estar al día con las obligaciones municipales (solicitante y propietario).
- Adjuntar a la solicitud 125 colones en Timbres Fiscales y 100 colones en Parques Nacionales.
- Contrato de Arrendamiento o copia de recibo de pago de alquiler (cuando sea necesario).
- Estudio Registral de la Propiedad vigente.

- Permiso de construcción o plano catastrado

El formulario de inscripción se aplica directamente en la página de cada municipalidad (p.28).

#### 4.5.2.5 Inscripción ante la Caja Costarricense del Seguro Social

Tabla 15

*Requisitos y lugares de pago para la inscripción ante la CCSS.*

| <b>Requisitos</b>   | <b>Lugares de pago</b> |
|---|------------------------|
| <b>Personería Jurídica con no más de un mes de extendida.</b>                         | Banco Nacional         |
| <b>Fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad.</b>                      | Banco de Costa Rica    |
| <b>Fotocopia de cédula del representante de la sociedad.</b>                          | Oficinas de la CCSS    |
| <b>Fotocopia de cedula de identidad de cada trabajador o el documento migratorio.</b> | n/a                    |
| <b>Fotocopia del recibo de electricidad.</b>  | n/a                    |
| <b>Llenar el respectivo formulario de inscripción.</b>                                | n/a                    |
| <b>Indicar un medio para atender futuras notificaciones y un correo electrónico.</b>  | n/a                    |

Fuente de Elaboración propia (2018), con datos de la Cámara de Comercio de Costa Rica (2018, p.23).

En caso de contar con Póliza de Riesgos del Trabajo del Instituto Nacional de Seguros, detallar el número de póliza.

Según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2018), cabe destacar que el trámite puede ser realizado en línea. Sin embargo, necesita firma digital para aportar los requisitos indicados anteriormente.

En el cuadro posterior se detallan las cargas que debe de cubrir tanto el patrono como el trabajador:

| <b>CARGAS SOCIALES RECAUDADAS POR LA CCSS MEDIANTE COBRO DE PLANILLA</b> |                    |                       |
|--|--------------------|-----------------------|
| <b>COTIZACIONES</b>  | <b>PATRONO (%)</b> | <b>TRABAJADOR (%)</b> |
| <b>REGÍMENES QUE ADMINISTRA LA CCSS</b>                                  |                    |                       |
| Seguro Enfermedad y Maternidad   | 9.25               | 5.50                  |
| Seguro Invalidez, Vejez y Muerte   | 5.08               | 2.84                  |
| <b>Total</b>   | <b>14.33</b>       | <b>8.34</b>           |
| <b>OTRAS INSTITUCIONES</b>   |                    |                       |
| Banco Popular y de Desarrollo Comunal <sup>5</sup>                       | 0.50               | 1.00                  |
| Fondo de Asignaciones Familiares   | 5.00               | -                     |
| Instituto Mixto de Ayuda Social  | 0.50               | -                     |
| Instituto Nacional de Aprendizaje <sup>6</sup>                           | 0.50               | -                     |
| Fondo de Capitalización Laboral <sup>7</sup>                             | 3.00               | -                     |
| Fondo de Pensiones Complementarias <sup>8</sup>                          | 1.50               | -                     |
| <b>Totales</b>   | <b>26.33</b>       | <b>9.34</b>           |

Figura 28. *Cargas Sociales*

Fuente: Cámara de Comercio de Costa Rica (2018, p.25)

Como se observa en el cuadro anterior, el patrono debe aportar un 26,33% y el trabajador un 9.34%. Es importante recalcar que esta tabla refleja el porcentaje que se debe cubrir en el sector privado.

#### **4.5.2.6 Registro como contribuyente**

Según la información de la página web del Ministerio de Hacienda (2018), toda persona física o jurídica está obligada a inscribirse en el Registro Único Tributario al iniciar cualquier actividad o negocio de carácter lucrativo.

Para ello, de conformidad con el artículo 4 de la resolución N° DGT-R-060-2017 (2017), se establecen tres formularios electrónicos del Registro Único Tributario, por medio del Portal de Administración Tributaria Virtual, que son:

- Declaración de inscripción en el Registro Único Tributario (2018).
- Declaración de modificación de datos en el Registro Único Tributario (2018).
- Declaración de des inscripción en el Registro Único Tributario (2018).

Ahora bien, en la página de dicha institución indican que el que carezca de medios tecnológicos para hacerlo electrónicamente puede realizarlo en cualquier quiosco de las administraciones tributarias, en Centros Comunitarios Inteligentes (CCI) o Núcleos de Asistencia Fiscal (NAF).

Además, los trámites que requieran requisitos especiales los atenderán en la plataforma de servicio.

De acuerdo con el artículo 2 de la Ley del Impuesto a las Personas Jurídicas N° 2498, el periodo fiscal será de un año, correspondencia del 1 de enero al 31 de diciembre.

#### **4.5.2.7 Póliza de riesgos del trabajo ante un ente asegurador autorizado**

Con base en la consulta realizada en la oficina del Instituto Nacional de Seguros, Sede Guápiles el 9 agosto de 2018, la póliza para asegurar a los empleados por riesgos del trabajo debe de estar suscrita al inicio de las operaciones de la empresa y estar vigente durante toda la relación laboral. Para realizar el trámite debe presentarse personalmente y aportar documento de identificación original, vigente y en buen estado. Además, llenarse el formulario respectivo y pagar la póliza.

#### **4.5.2.8 Registro sanitario**

##### ***4.5.2.8.1 Registro de alimentos***

Según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2018) toda empresa o persona que comercialice, fabrique, importe o distribuya alimentos y materia prima que sean alimentarias, dentro del territorio nacional, debe estar inscrita en el Ministerio de Salud.

De acuerdo con lo indicado en la web: *El registro de productos* (2018) la inscripción en el 2019 se realiza de manera digital por medio de la página [www.registrello.go.cr](http://www.registrello.go.cr), para lo cual se debe completar el formulario respectivo, adjuntar los documentos que soliciten y obligatoriamente tener firma digital.

También es requisito contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento y cumplir con los requisitos de etiquetado y otros dependiendo del producto.

#### **4.5.2.8.2 Registro de marca o nombre comercial**

El trámite respectivo se realiza en el Registro de la Propiedad Industrial. Según La Cámara de Comercio de Costa Rica (2018, pp.6-8), se debe cumplir con lo siguiente:

- Se debe hacer un estudio de novedad.
- Presentar un formulario firmado por el solicitante o representante, autenticado por un abogado.
- Cuando se trate de marcas gráficas o mixtas debe describirse el distintivo de la marca que se solicita y acompañarla de tres muestras del diseño que tengan un tamaño máximo de 10 por 10 centímetros.
- Indicar un lugar para notificaciones.
- Previo a la solicitud se tienen que pagar los timbres de registro.

#### **4.5.2.9 Viabilidad ambiental**

Según el informe del MAG: *Guía para el establecimiento de un micro beneficio (2016)* el ente regulador que se encarga de dar este aval es la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA). El tamaño del proyecto determina si es necesario o no realizar un estudio de evaluación de impacto ambiental ante SETENA.

De conformidad con el artículo 8 del Reglamento General sobre los Procedimientos de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) N° 31849 (2018), pondrá dos variantes del documento de Evaluación Ambiental denominados D1 y D2 respectivamente.

En este caso mediante llamada telefónica se le consultó al señor Rafael Ángel Sánchez Rojas (2018), encargado de viabilidad ambiental de SETENA, quien indicó que el formulario correspondiente es el D2 en virtud de que ya la empresa actualmente cuenta con siembra de café y establecimiento.

Ahora bien, de acuerdo con lo establecido en el artículo 9 del reglamento N° 31849 (2018), la información que debe de señalarse en el formulario D2 y los documentos a presentar son los que se indican en el siguiente cuadro.

*Tabla 16*

Información y Documentos necesarios para el formulario D2

| <b>Información</b>   | <b>Documentos</b>  |
|--|--|
| 1. Nombre de la actividad, obra o proyecto.<br>2. Categoría de la actividad, obra o proyecto de acuerdo a la clasificación CIIU y su IAP.<br>3. Localización administrativa y geográfica del terreno donde se desarrollaría la actividad, obra o proyecto.<br>4. Nombre completo del desarrollador, calidades, domicilio personal y lugar y número de fax para atender notificaciones, cuando se trate de una persona física.<br>5. Nombre de la sociedad legalmente constituida en el país, número de | 1. Una copia de la cédula de identidad, de residencia o pasaporte del desarrollador para el caso de persona física.<br>2. Una certificación notarial o registral de personería jurídica.<br>3. Una copia certificada del plano catastrado o en su lugar, una copia con el original para que sea confrontada ante el funcionario de la SETENA que tiene fe pública. |

|  |  |
|--|--|
| <p>cédula jurídica, domicilio fiscal, lugar para atender notificaciones, nombre y calidades completas del representante legal y apoderados legales. En este último caso si quisiere contar para el trámite con apoderados además de su representante legal, cuando el desarrollador sea una sociedad.</p> <p>6. Descripción del proceso que implica la actividad productiva, respecto a sus dimensiones, recursos y servicios requeridos, así como la generación potencial de desechos líquidos, sólidos y emisiones y otros factores de riesgo ambiental, con inclusión de las medidas ambientales para prevenir, corregir y mitigar los posibles impactos ambientales.</p> |  |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia, con información del Reglamento N° 31849 (2018)

Así mismo, a partir de lo presentado en el cuadro, el artículo 10 indica que los que presenten el formulario D2 deberán cumplir con los procedimientos establecidos en la sección II - B del reglamento N° 31849 (2018). Los requisitos de dicha sección se encuentran estipulados en el artículo 12 del mismo reglamento, tercera página y son los siguientes:

1. El documento Registro y Compromiso Ambiental (D2), firmado por el desarrollador, conforme al artículo 9 del presente reglamento y al Manual de Energía Información y Administración (EIA).

2. Copia del depósito, transferencia electrónica u otro mecanismo de pago, por concepto de adquisición del Código de Buenas Prácticas Ambientales.

#### **4.5.2.10 Requisitos generales para exportar**

En Costa Rica toda persona física o empresa para ser exportador/a debe de estar inscrito ante la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) y ante la Dirección General de Aduanas según lo que comenta Alcides Quirós (2018), representante del ICafé en la entrevista anexa.

##### ***4.5.2.10.1 Registro ante la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)***

#### **Requisitos para inscribirse**

El registro de exportador ante Procomer se encuentra en el portal de la página de la Promotora, y se titula: *Guía para el registro por primera vez (2018)*.

En este instrumento en la tercera página se indica que el requisito es contar con los siguientes documentos:

- Imagen de la cedula física o la jurídica
- En el caso de ser cédula jurídica debe de tener menos de 1 mes de emitida y la imagen del documento de identificación del representante legal vigente.

Y las etapas del registro son las siguientes:

Se completa en registro en la página web y se envía a validación. Un funcionario revisa la solicitud y valida el trámite. Si es requerido deberá presentar documentación y posteriormente un funcionario aprobar el trámite.

#### ***4.5.2.10.2 Registro de exportadores Dirección General de Aduanas***

##### **Requisitos para registrarse**

De acuerdo con los requisitos que establece el Ministerio de Hacienda en su web (2018), esta empresa deberá de registrarse como exportador habitual. Para ser exportador habitual se deben de realizar como mínimo 12 exportaciones anuales con un valor Libre Abordo igual o mayor a cincuenta mil pesos centroamericanos, así establecido en el artículo 357 del Reglamento de la Ley General de Aduanas.

Otros requisitos son estar registrado ante la Promotora de Comercio Exterior y presentar la Declaración de Exportaciones mediante transmisión electrónica. La declaración puede ser personal o por medio de un agente aduanero. Cuando el exportador clasifique como exportador habitual, ya sea que transmita la declaración personalmente o por medio de un Agente Aduanal, podrá solicitar que se le registre y que se le habiliten las instalaciones donde realiza las operaciones de manejo y carga de mercancías de exportación.

#### ***4.5.2.10.3 Registro ante el ICafé***

El Instituto del Café de Costa Rica es una entidad pública que se encarga del control de la comercialización del café en Costa Rica. Además, brinda apoyo y capacitaciones a los caficultores del gremio costarricense. Según Quirós (2018), todo Micro beneficio debe inscribirse ante esta entidad debido a que el ICafé fiscaliza toda comercialización de café costarricense.

Según su página web oficial se indica que se debe de tener una licencia ante el Instituto Costarricense del Café (ICafé) y presentar una solicitud original escrita dirigida a la Unidad de Asuntos Jurídicos. Dirigir la carta a la Lcda.: Biblia González Ullate (jefa), para su registro gratuito. Además, si es persona jurídica, dicha solicitud deberá estar firmada por el representante

o los representantes encargados y personas autorizadas. Si es persona física debe venir firmada por quien la solicite.

Según lo indica Quirós (2018), los requisitos son:

- Fotocopia legible por ambos lados de la cédula de identidad.
- Dirección exacta de la oficina.
- Medios para atender notificaciones
- Completar formulario de autorización en lo referente a la presentación única de documentos, contemplado en el artículo 2 de la Ley N° 8220.
- Cumplir con lo dispuesto en el artículo 5 bis del Reglamento a la Ley 2762.

Si no posee bienes inscritos, según lo dispuesto en el artículo anterior, se deberá aportar dentro de la solicitud una estimación en kilogramos de café de lo que va a exportar por mes y durante el periodo fiscal vigente, además, del mercado meta a perseguir.

Como Beneficiador (Micro Beneficio) el Café (2018, p.1) detalla los siguientes requisitos para inscribirse:

- Solicitud original escrita dirigida a la Unidad de Asuntos Jurídicos. Dirigir la carta a la (jefa) de la unidad tal.
- Si es persona jurídica, dicha solicitud deberá estar firmada por el representante o los representantes y personas autorizadas. Si es persona física, firmada por quien la solicite.
- Fotocopia legible por ambos lados de la cédula de identidad.
- Medios para atender notificaciones
- Dirección exacta de la planta, (Provincia, Cantón y Distrito, señas exactas, Número de finca). Indicación de la naturaleza del proceso que realiza (Fase Húmeda – Fase Seca).

- Indicar si la planta es propia o es arrendada, de ser lo segundo, debe aportar copia del contrato de arrendamiento, posterior a la inspección se le pedirá una garantía de cumplimiento. Se exceptúa de este requisito cuando se trata de arrendamiento de planta auxiliar.
- Indicar la capacidad máxima de elaboración diaria y por cosecha.
- Se deberá contar con la licencia otorgada por el Instituto del Café de Costa Rica y estar debidamente registrado como tal en ese Instituto.
- Deberán haber inscrito sus marcas de café internacional en el Registro de Marcas del Registro Nacional o, por lo menos, haber presentado la solicitud.
- Indicar la afluencia de café a recibir en toda la cosecha en que solicita ser inscrito (es dar una estimación del total en fanegas a recibir, lo anterior para efectos de fijar cuota por la unidad de liquidaciones).
- Aportar copia certificada por Notario Público, del Permiso de Funcionamiento expedido por el Ministerio de Salud o Resolución de aprobación de la Viabilidad Ambiental realizada por SETENA y copia de la solicitud presentada ante el Ministerio de Salud donde conste el pedido del Permiso de Funcionamiento.
- Completar formulario de autorización en lo referente a la presentación única de documentos, contemplado en el artículo 2 de la Ley N° 8220.
- Otro punto importante de conocer es que se debe solicitar un código para el micro beneficio.

*Tabla 17*

*Cronograma de plazos para obtener documentos legales a nivel nacional*

| CRONOGRAMA        |    |         |                               |                   |
|-------------------|----|---------|-------------------------------|-------------------|
| Nombre de entidad | de | Trámite | Trámite o documento necesario | Tiempo en trámite |
|                   |    |         |                               |                   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Registro Nacional                              | 1. Inscripción de la empresa como persona jurídica.                              |  | 8 días naturales  |
|  | 2. Registro de marca o nombre comercial  |  | 4 meses aproximadamente   |
| Municipalidad de San Ramón                     | 1. Uso de Suelos   |  | 10 días hábiles   |
|  | 2. Patente Municipal   | Uso suelos   | 10 días a un mes  |
| Ministerio de Salud                            | 1. Permiso sanitario de funcionamiento   | Uso suelos   | 1 día,<br>10 días más por si hay correcciones                       |
|  | 2. Registro de alimento  | Contar con permiso sanitario de funcionamiento.          | No es específico, es en línea.<br>1 mes aproximadamente             |
| CCSS   | 1. Inscripción como patrono ante la CCSS.  |  | 8 días aproximadamente  |
| Ministerio de Hacienda                         | 1. Registro como contribuyente   |  | Trámite en línea (el mismo día)                                     |
| Asegurador autorizado                          | 1. Póliza de Riesgos de trabajo  |  | Trámite inmediato (el mismo día)                                    |
| Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA) | 1. Viabilidad ambiental  | Permiso sanitario de funcionamiento.                     | 15 días aproximadamente   |
| Promotora de Comercio Exterior (Procomer)      | 1. Registro ante Procomer  | Estar registrado ante el ICafé.                          | Trámite inmediato (el mismo día)                                    |
| Dirección General de Aduanas(DGA)              | 1. Registró ante la Dirección General de Aduanas (DGA) como exportador habitual. | Estar registrado ante la Promotora de Comercio Exterior. | 10 días hábiles, bajo cumplimiento con todos los requisitos.        |
| ICafé  | 1. Registro ante ICafé.  | Estar registrado ante la CCSS.                           | Aproximadamente 5 días, bajo cumplimiento con todos los requisitos. |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por cada entidad vía telefónica y en página web (2018).

## 4.6 Plan organizacional

### 4.6.1 Objetivos del área de organización.

- Definir la estructura organizativa de la empresa, de acuerdo con los requerimientos de la empresa que permita establecer los puestos de trabajo.

- Diseñar estrategias para que los colaboradores se encuentren satisfechos en sus puestos de trabajo con el fin de tener un clima laboral satisfactorio.
- Capacitar a los colaboradores con herramientas que le permitan fungir en su puesto laboral con el fin de garantizar la mejora continua.

#### 4.6.2 Estructura organizacional

A partir de la entrevista realizada a Quirós (2018) se tiene que, para el caso de los Micro beneficios, se caracterizan por ser organizaciones Pymes, las cuales cuentan con un máximo de 5 empleados debido a que son empresas que no tienen una funcionalidad normal como cualquier empresa, sino más bien funcionan anualmente mediante temporadas. Cuando el café en fruta está en proceso de cultivo el Micro beneficio está inactivo, únicamente su funcionalidad es durante esos nueve meses, en área de oficinas, ventas o bodega para el despacho de mercadería. Durante el restante tiempo de tres meses es cuando el micro beneficio procesa el café de fruta a grano de oro, lo empaca y almacena para que este esté listo para su despacho al momento de la venta.

Debido a esto es que los perfiles de los trabajadores funcionan mediante tareas variadas porque al ser un trabajo por temporadas se necesitan empleados que cuenten con las capacidades de manejar varias tareas en su jornada laboral continua si no fuera así un empleado se contrataría para una sola tarea, la cual no cumpliría durante todo el año.

*Tabla 18*

*Perfiles de puestos*

| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>                  | <b>PERFIL DEL PUESTO</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>   |
|---|--|--|
| Gerente Administrador/ Jefe de Producción | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Conocimientos Técnicos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul> | Encargado de contratación de personal.<br>Supervisión de Mantenimiento de micro beneficio. |

|                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y flexibilidad</li> <li>• Manejo de crisis</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en la producción de café</li> </ul>  | <p>Realizar reuniones con el equipo.<br/>         Transmitir políticas y procedimientos a la organización.<br/>         Encargado de pago de planilla.<br/>         Potenciar a los trabajadores.<br/>         Control de la producción en micro beneficio.</p>   |
| Asistente Administrativo y ventas    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en Comercio Exterior con experiencia mínima de dos años.</li> <li>• Conocimiento en logística.</li> <li>• Conocimientos en mercadeo y ventas.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Conocimiento en el idioma inglés (oral y escrito)</li> <li>• Conocimiento en paquetes informáticos (Word y Excel)</li> </ul> | <p>Trabajo en conjunto con gerencia para ventas en el exterior<br/>         Mercadeo del producto<br/>         Coordinación de transporte y documentación<br/>         Mantener una estrecha comunicación con el área producción de lo que solicita el mercado.<br/>         Comunicación con clientes en el mercado extranjero y nacional<br/>         Seguimiento de clientes<br/>         Buscar nuevos clientes y mercados<br/>         Planificar visitas a clientes<br/>         Realizar retro visitas<br/>         Recolectar información del mercado</p> |
| Empleado Agrícola en micro beneficio | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en manejo de café en fruta</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsable</li> </ul>  | <p>Revisar el café para asegurar la calidad en fruta roja a en la recepción del micro beneficio.<br/>         Encargado de empaque<br/>         Encargado de bodega<br/>         Conocimiento en mantenimiento y manejo de maquinaria para proceso de café<br/>         Conocimiento en secado en camas africanas.</p>  |

Fuente elaboración propia (2018)

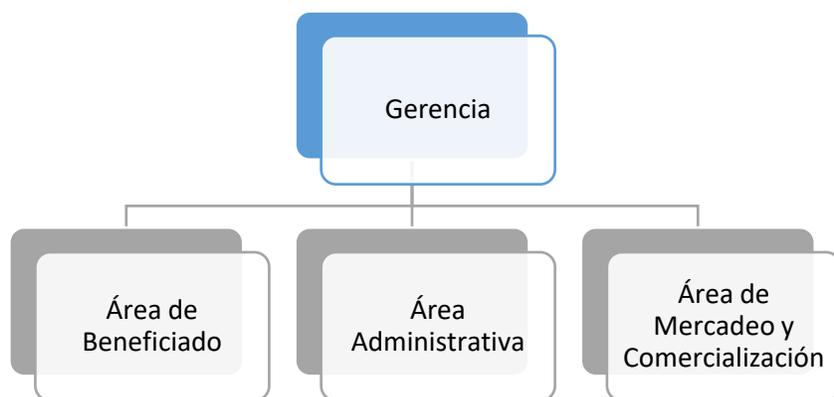


Figura 29. *Organigrama del Micro Beneficio Las Torres*

Fuente Elaboración propia (2018)

#### 4.6.3 Organigrama del Micro beneficio Las Torres.

**Gerencia:** Desde la gerencia se supervisan y coordinan las diferentes áreas de la empresa, la gerencia conoce sobre las gestiones de la empresa, la selección de personal, la administración, las finanzas, las negociaciones, entre otras.

**Área de Beneficiado:** Esta área se enfatiza específicamente en el proceso del café hasta su almacenamiento listo para ser despachado.

**Área Administrativa:** Esta área brinda soporte a las otras áreas de la empresa. Entre sus funciones principales está brindar soporte financiero, logístico y de dirección a las áreas técnicas y de diseño.

**Área de Mercadeo y Comercialización:** Esta área es la responsable de crear la demanda del producto y de venderlo en diferentes mercados.

#### 4.6.4 Reclutamiento y capacitación de personal

Para la operación del Micro beneficio Las torres, se requerirá de tres tipos de puestos. Un puesto que es compartido debido a que se necesitan dos empleados para el procesado del café en las instalaciones. Solamente se mantendrá un empleado directo durante todo el año jornada continua

que será el gerente administrativo y producción. Asimismo, se contratará personal por servicios profesionales, un asistente durante todo el año y dos empleados temporales durante el tiempo de producción.

Cada puesto y contratación de servicios profesionales deberá cumplir con el perfil requerido, ya sea para el asistente administrativo y ventas o el empleado del Micro beneficio. También se contará con capacitaciones brindadas por la Cámara de Comercio, el ICafé, y otras instituciones relacionadas al tema de comercialización y exportación de café, para el personal administrativo. Se busca la innovación y adaptar nuevas técnicas y tecnologías tanto en la producción como en la comercialización.

#### **4.6.5 Desarrollo del personal**

El personal del Micro beneficio deberá tener claros los objetivos de la empresa, independientemente si es empleado directo o por servicios profesionales. Por esta razón se les brindará el apoyo para que sus acciones estén acordes con la visión, misión e ideales de la empresa para seguir un objetivo o meta clara de lo que se desea alcanzar como organización.

#### **4.6.6 Administración de sueldos y salarios**

Esta empresa contará con personal contratado por servicios profesionales en algunos puestos, los cuales no trabajarán tiempo completo debido a que en un Micro beneficio las jornadas laborales son distintas a las de un trabajo regular. Por tal razón, dentro de sus remuneraciones se incluirán las garantías sociales como el procedimiento regular de un empleado por servicios profesionales. Para el empleado directo, de igual manera tendrá sus garantías de ley referente según las disposiciones del código de trabajo de Costa Rica.

El periodo de trabajo de un Microbeneficio mayormente es durante tres meses, tiempo que marca el ingreso del café en fruta para ser procesado inmediatamente para no tener una fermentación incorrecta. Posteriormente se alista para su secado y almacenado.

Cabe destacar que durante la jornada laboral se puede procesar diariamente una cosecha de una fanega, que son cien cajuelas y según lo que describe el propietario Carlos Chavarría (2018) y la experiencia del Micro Beneficio La Candelilla, existe una gran probabilidad de que estas sean la cantidad de cajuelas que se recolectan al día debido a que los peones recogen esta cantidad diariamente en su jornada laboral, sin embargo, la maquinaria tiene la capacidad de procesar un mayor número.

Tras tomar en cuenta lo anterior, se establece que durante nueve meses la funcionalidad del Micro beneficio es de oficina y que durante tres meses restantes su funcionalidad es operativa combinada con oficina. Por ello los salarios estimados para empresas pymes se destinan de la siguiente manera:

*Tabla 19*

*Cuadro de puestos salariales*

| <b>Gerente Administrativo</b>                                      |              |  |                   |     |                                 |                 |                       |
|--|--------------|--|-------------------|-----|---------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Salario semanal  | Hora         | 9 meses medio tiempo y 3 meses tiempo completo (horas totales) | Salario Por año   | Por | Cargas sociales. Patrono 26,33% | Aguinaldo       | Totalde salario anual |
| <b>¢200,000</b>  | <b>¢4167</b> | <b>1558,80</b>   | <b>¢6,495,000</b> |     | <b>¢1,710,134</b>               | <b>¢541,250</b> | <b>¢8,746,384</b>     |
| <b>Asistente Administrativo y Ventas (Servicios Profesionales)</b> |              |  |                   |     |                                 |                 |                       |

|  |                   |   |                    |                                      |            |                        |
|--|-------------------|---|--------------------|--------------------------------------|------------|------------------------|
| Salario<br>Semana  | Costo por<br>Hora | 9 meses<br>medio<br>tiempo y 3<br>meses<br>tiempo<br>completo<br>(horas<br>totales) | Salario por<br>año | Cargas<br>sociales.Patrono<br>26,33% | Aguinaldo  | Total salario<br>anual |
| <b>€105,000</b>  | <b>€2188</b>      | <b>1558,80</b>  | <b>€3,409,875</b>  | <b>N/A</b>                           | <b>N/A</b> | <b>€3,409,875</b>      |
| <b>2 empleados de Mano de obra Operativa (Servicios Profesionales)</b> |                   |   |                    |                                      |            |                        |
| Salario<br>Semana  | Costo por<br>Hora | 3 meses<br>tiempo<br>completo<br>(horas<br>totales)                                 | Salario Por<br>Año |                                      |            | Total salario<br>anual |
| <b>€150,000</b>  | <b>€3125</b>      | <b>623,52</b>   | <b>€1,948,500</b>  | <b>N/A</b>                           | <b>N/A</b> | <b>€1,948,500</b>      |

Fuente: Elaboración Propia (2018)

#### 4.7 Plan financiero

Realizar un análisis financiero ante una posible inversión es uno de los procesos más importantes para toda empresa al momento de incursionarse en un nuevo negocio o expansión del mismo. La implementación de indicadores financieros para medir aspectos económicos de la empresa es de gran utilidad para analizar cómo se encuentra cada organización en sus finanzas.

Lo anterior según los resultados que arroje el análisis financiero en consideración con la situación actual de la empresa, su inversión para el desarrollo del micro beneficio, el financiamiento, la liquidez, las ventas, entre otros aspectos fundamentales, para después realizar diferentes escenarios que generen distintos rangos de respuesta y que de esta manera se observe con mayor facilidad cuáles son las circunstancias más favorables para el proyecto para tomar la mejor decisión.

Para desarrollar una correcta administración de las finanzas de la empresa se deben implementar objetivos acordes con plazos, con el fin de ayudar en la administración financiera de los recursos,

conocer el estado actual de la empresa y la implementación de políticas financieras que promuevan su desarrollo.

#### 4.7.1 Datos

Los datos permiten hacer ajustes y estimados lo más cercanos a la realidad. Para el análisis financiero del micro beneficio Las Torres, se evaluaron los siguientes datos:

- Incremento productivo: Porcentaje estimado que se plantea crecer en ventas. 5% anual.
- Inflación: 4% según el Banco Central de Costa Rica.
- Impuesto de venta para el Café Oro: 1,5% de impuesto sobre el valor FOB.
- Tipo de Cambio: 600 colones, cerrado al tipo cambiario variante para diciembre de 2018.

A la fecha de mayo 2019 del tipo de cambio la venta está en 597 colones por lo que se estima una base de 600 colones por su variabilidad.

- Tasa de interés para préstamo de inversión: Tasa de interés promedio del mercado 12%.

*Tabla 20*  
*Rango de tasas de interés bancarias*

| <b>Entidad Financiera</b>             | <b>Línea de Crédito</b> | <b>Tasa de Interés</b> |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Banco Nacional de Costa Rica          | Crédito Empresarial     | 15%                    |
| Banco Popular y de Desarrollo Comunal | Crédito Empresarial     | 12%                    |
| Funde Cooperación                     | Crédito a su medida     | 12%                    |
| Coopeservidores R.L.                  | Crédito Pyme            | 12%                    |

Fuente: Elaboración Propia con datos de cada entidad financiera (2018)

#### **4.7.2 Supuestos**

Para el desarrollo del análisis financiero se tomaron en cuenta algunos escenarios de venta del producto final. Basándose en la experiencia del propietario Carlos Chavarría y de algunas entrevistas realizadas a diferentes Micros beneficios de café que actualmente exportan. Entre ellos Vista al Valle o Café Don Cayito.

Al 2019 la empresa cosecha 330 fanegas de café como máximo y 220 fanegas como mínimo. Según el histórico de los últimos 5 años brindado por el propietario Carlos Chavarría (2018) en grano de fruta, al procesarlo se obtienen 15249 kilogramos de café oro.

Se debe considerar que según Quirós (2018) los precios del café los determinan la oferta y demanda del mercado. Además, el ICafé regula los precios de venta en Costa Rica basándose en los puestos por la bolsa de New York que son estimados mundialmente.

Con base en la entrevista realizada a Beneficio Don Cayito (2018), a través de su propietaria Fernanda Calderón, quien exporta café oro en diferentes calidades que son catadas y reciben un puntaje de calidad: Los supuestos son estimaciones que se realizan a futuro para los escenarios de venta del Micro beneficio, en este caso se consideraron algunos con respecto al mercado y a la venta del café oro en el exterior.

##### ***4.7.2.1 Supuesto pesimista:***

Para ello se determina vender el total de la cosecha en su peor contexto que sería al precio en el 2019 de venta nacional para café estándar, el cual es de 86000 colones la fanega. Este el peor escenario para una nueva empresa en el mercado en consideración de todos los costos de inversión. Se afirma según los Micro beneficios entrevistados que este escenario puede ser posible suponiendo que se venda el total de la cosecha a este precio, por razones como el no colocarlo en

el mercado internacional debido a la falta de contactos en el extranjero o por razones externas a la empresa.

#### ***4.7.2.2 Supuesto Realista:***

Se estimó un precio de venta para la cosecha de 337 dólares, es decir 202200 colones el quintal de café que equivale a 46 kilogramos de café oro, precio promediado para el café de baja calidad en catación de 84 a 88 en puntaje, basándose en la experiencia de algunos de los beneficios entrevistados como lo fueron Micro Beneficio la Candelilla (2018) y Café Don Cayito (2018) actuales exportadores de café en diferentes calidades, este se da para las clases de calidades medias en puntaje de catación.

Este escenario es posible debido a que los compradores extranjeros en muchos casos pagan por una buena calidad intermedia donde se compra el total de la cosecha a un precio no tan alto como el café gourmet, pero es de conveniencia para ambas partes.

#### ***4.7.2.3 Supuesto Optimista:***

El tercer escenario de venta se establece en un promedio de catación de 89 a 92 puntos a un precio de 1200 dólares el quintal, es decir 720000 colones, en estos rangos se ubican además los caficultores que participan en la taza de excelencia.

Al igual que los casos anteriores, este supuesto optimista es en valoración de la venta de toda la cosecha a un precio bueno, que en los casos entrevistados se ha visto que los Micro beneficios al procesar cantidades no muy grandes de café como lo son los micro lotes y los compradores internacionales prefieren negociar a un buen precio para tener la mejor calidad del café año con año y ganar confianza con los proveedores.

Esto se da para casos en los que compradores importan café de gran calidad específicamente para un consumo gourmet, sin embargo, este escenario es posible al abrir negociaciones con varios compradores a este precio.

#### **4.7.3 Estructura de ventas de la nueva unidad de negocio**

Para determinar la estructura de ventas se consideró que la cosecha de la finca es un café de grano de calidad y además cuenta con su clasificación triple A. No obstante, durante los primeros años del micro beneficio puede tener una serie de variables que afecten su venta en el exterior, tales como el conseguir clientes internacionales que paguen un buen precio, colocar su café en el mercado, plagas a la cosecha, cambios de clima, bajas en el mercado internacional, entre otros

Para efectos de análisis, según indica Quirós (2018), en el plan de ventas lo que se propone es utilizar un escenario combinado debido a que el mercado del café es muy cambiante y aunque se establezca que la finca está colocada a una misma altura de cosecha, las tierras y factores climáticos no pueden tratar por igual con exactitud al cien por ciento de su cosecha, es por ello que la mayoría de caficultores dueños de Micro beneficios clasifican su finca por micro lotes para diferenciarlos entre sí con distintas calidades pagadas entre sí a variedad de precios.

##### ***4.7.3.1 Propuesta de Escenario Combinado:***

Este escenario brinda un panorama más viable para la empresa y su futuro de ventas debido a que las entrevistas que se realizaron a diferentes Micro beneficios exportadores y productores de café y diferentes entidades como ICafé y la Asociación de Café Finos de Costa Rica, lo que detallaron es que es más factible y realista el interpretar un escenario de venta con porcentajes de cosecha a diferentes precios sin dejar de lado que en cada país las tostadoras que son los principales compradores de café verde tienen diferentes dueños y por tanto, es muy difícil vender toda la

cosecha a un mismo comprador, ya que en muchos de los casos son micro tostadores y el nicho de mercado de café de especialidad en ciertos países no es tan grande como para que compren la cosecha en su totalidad.

Es por ello que se propone un escenario combinado de la siguiente manera:

*Tabla 21*  
*Distribución de ventas escenario Combinado*

| Tipo de Venta                       | Porcentaje | KG     | Precio Colones por Fanega o Quintal |
|-------------------------------------|------------|--------|-------------------------------------|
| Pesimista                           | 50%        | 7624.5 | 86000                               |
| Realista                            | 40%        | 6099.6 | 202200                              |
| Optimista                           | 10%        | 1524.9 | 720000                              |
| Total de venta por 15249 kilogramos |            |        |                                     |

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Este escenario se plantea a razón de que para todo micro beneficio el primer año de ventas es un reto debido a que se debe establecer negociaciones de venta en el exterior, posicionarse y entrar a nuevos mercado, además de que según los micro beneficios entrevistados referidos anteriormente es más factible y realista vender la cosecha por micro lotes como lo manejan ellos actualmente, tomando en cuenta que cada finca divide sus metros cuadrados en cortes y estos mismos en micro lotes, al final de la cosecha cada uno de ellos puede ofrecer calidades diferentes que al término van a ser pagadas a precios diferentes.

#### **4.7.4 Análisis de costos**

Para determinar este análisis se inicia bajo la consideración de que el café fruta se vende al Micro beneficio Las Torres a 86000 colones la fanega de fruta, precio estándar establecido por el Mercado Nacional para el Pago de las Fanegas de Café Fruta en los Beneficios.

Tras considerar este volumen como el insumo requerido para el proceso de producción de grano de oro se deriva el detalle del cálculo de los costos para su proceso, el estimado de producto terminado es de 15249 kilogramos grano de oro por el total de 330 fanegas en fruta que produce la finca.

Los costos en los materiales directos requeridos para el proceso se reducen al costo de la compra de la fruta a lo que es importante señalar que dentro de los 86000 mil colones se incluyen todos los costos de producción del café en fruta, es decir materia prima.

La mano de obra directa requerida para el procesamiento de grano de oro detalla el costo de operación de la máquina del Micro beneficio, la Ecoline 800. Además, el trabajo requerido en las camas africanas para su proceso de secado, constante del día a día para poner en marcha el trabajo de transformación de fruta a grano de oro, que establece para los salarios de dos empleados de temporada de tres meses de tiempo completo de 75000 colones la semana por empleado, para los puestos de operarios en el Micro Beneficio.

Los costos indirectos de fabricación son los incurridos durante el proceso de grano de oro que incluyen la puesta en marcha de la maquinaria durante todo el periodo de la cosecha equivalente a 121 horas de operación donde se incluye la electricidad de la maquinaria y el consumo de agua. Los costos de administración provienen de los montos de electricidad, internet y teléfono necesarios durante todo el año en la oficina para un equivalente de 348,000 colones totales.

En cuanto a los costos de comercialización se determinan los incurridos para el material de empaque y embalaje del producto terminado, en cuyo caso se requieren sacos, bolsas *gainpro*, hilo, etc. Esto en consideración de un 5% de pérdida adicional durante el proceso de embalaje. Los costos de comercialización rondan los 606,227 colones.

Los costos fijos se refieren a los costos que no cambian durante todo el año operativo, los cuales comprenden el salario de dos empleados fijos que laboran 9 meses a medio tiempo y 3 meses a tiempo completo. Referirse al apartado organizacional de este proyecto.

En lo que corresponde a los costos variables se tomaron en cuenta los costos logísticos correspondientes a cada despacho del producto terminado en términos FOB y para efectos de cálculos del proyecto con base en una venta de 4 envíos de 55 sacos.

Para observar el detalle de los costos se determinan en el siguiente cuadro:

*Tabla 22*  
*Distribución de costos por cosecha Micro Beneficio Las Torres*

Fuente: Elaboración Propia. (2018)

| <b>Costo</b>                                     | <b>Detalle</b>                                    | <b>Precio colones</b> | <b>Plazo</b>            |
|--|---|-----------------------|-------------------------|
| <b>Costo de Materiales directos</b>              | Total de compra de la cosecha Fruta (330 fanegas) | 28.380.000            | Anual                   |
| <b>Costos Fijos de Mano de Obra Directa</b>      | 2 empleados de Micro beneficio Temporales         | 1.948.500             | 3 meses tiempo completo |
| <b>Costos Indirectos de Fabricación</b>          | Electricidad de Maquinaria                        | 34.087                | 3 meses tiempo completo |
|  | Consumo Agua Maquinaria                           | 34.766                | 3 meses tiempo completo |
| <b>Costos Administrativos</b>                    | Electricidad oficina                              | 132.000               | Anual                   |
|  | Internet y telefonía fija oficina anual           | 216.000               | Anual                   |
| <b>Costos de Comercialización</b>                | Material de empaque y embalaje                    | 606.227               | Una producción anual    |
| <b>Costos Fijos de Mano de obra indirecta</b>    | Salario de 2 Empleados fijos                      | 12.156.259            | Anual                   |
| <b>Costos Variables</b>                          | Gastos FOB  | 2.282.307             | 4 exportaciones         |
| <b>Costos de Mercadeo</b>                        | Logo  | 28.700                | Anual                   |
|  | Redes Sociales                                    | 50.000                | Mes                     |
|  | Creando Exportadores                              | 115.000               | Anual                   |
|  | Tasa Excelencia                                   | 46.000                | Anual                   |
| <b>Costos aproximados por cosecha primer año</b> |   | <b>46.029.846</b>     | <b>Anual</b>            |

#### 4.7.5 Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio

Según Quesada (2018), un factor para toda inversión es determinar cuál es el punto de equilibrio debido a que ello establece cuál es el mínimo de producto que la empresa debe vender para que encuentre un nivel óptimo y no pierda dinero. Es decir, lo que indica es el monto mínimo de ventas para que la empresa recupere los gastos de fabricación y operación del producto. Para el caso del Micro beneficio Las Torres se debe considerar un punto de equilibrio múltiple para los tres precios de venta en cada escenario.

Para calcular el punto de equilibrio múltiple en el Micro beneficio Las Torres se utiliza la fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio en colones} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{\left(1 - \left(\frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}\right)\right)}$$

*Figura 30. Formula Punto equilibrio*

Fuente: Gilberto Quesada Balancead Scorecard (2018)

Donde según la fórmula anterior:

- Gastos fijos totales: Que equivalen a la suma de los empleados directos e indirectos del micro Beneficio
- Costo variable totales: Es el total del costo de ventas más el costo variable dividido entre el total de kilos producidos por año.
- Ventas Totales: Equivalen a la suma del precio de venta por porcentaje de cada precio

Con la aplicación de la fórmula, el punto de equilibrio da 6661,7kilogramosque sería el mínimo de venta para que en este punto la empresa no gane dinero, pero tampoco lo pierda, sino que solamente se han recuperado los gastos de operación y costos de fabricación del grano de oro.

Además, en términos monetarios, el Punto de Equilibrio corresponde a 28,261.793 colones en consideración con la mezcla de precios a los que se establece vender el café.

Según la proporción de los escenarios el total de los kilogramos se descompone de la siguiente forma:

*Tabla 23*  
*Proporción de punto de equilibrio por Kg*

| <b>Detalle</b>        | <b>KG</b> |
|-----------------------|-----------|
| KG de Venta Pesimista | 3.330,9   |
| KG de Venta Realista  | 2.664,7   |
| KG de Venta Optimista | 666,2     |

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tras considerar el cálculo del punto de equilibrio y para tener un mejor panorama de representación, se sigue la gráfica en la que se representan las variables de unidades, venta, costo y utilidades; las primeras tres variables ya se calcularon y la última, de utilidad, se calcula de la siguiente forma. Las utilidades son el total de ingresos, menos los costos fijos, menos los costos variables. Y las utilidades para el caso del punto de equilibrio corresponden a cero debido a que no se gana ni se pierde, solo se cubre lo necesario.

Para representarlo gráficamente se amplió el rango de los cálculos desde 3500 kilogramos hasta 10500 kilogramos marcándose en 6660,7 kilogramos el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio gráficamente es donde la línea de ventas se encuentra con la línea de costo. La línea de utilidades se encuentra en cero.

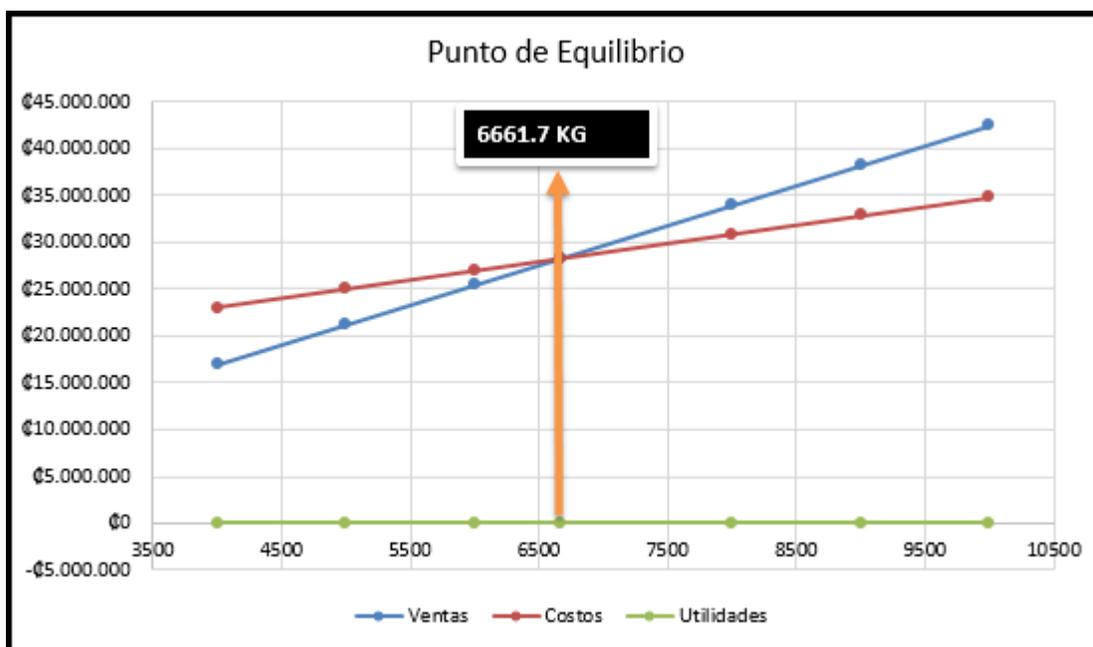


Figura 31. Representación gráfica del punto de equilibrio

Fuente: Elaboración Propia (2018)

#### 4.7.6 Inversión inicial

En el 2019 la empresa únicamente cuenta con su finca y producción en fruta, vendiéndose a intermediarios para que comercialicen su café para terminar su proceso.

Para este proyecto se plantea la creación de un Micro beneficio de café que procese la fruta para venderla al mercado internacional sin depender de terceros. Si bien es cierto la familia no cuenta con la totalidad del dinero para una inversión inicial, se establece el solicitar un préstamo para cubrir una parte de la inversión y lo restante se aportará por los socios.

Por tal razón, la inversión inicial se desglosa en la compra de maquinaria para el procesado del café de fruta a grano de oro, la implementación de camas africanas para el secado al sol de manera artesanal, bodegas de almacenamiento, entre otros. Para la inversión inicial de dicho proyecto se

necesita un estimado de 55,731.780 millones de colones. De los cuales el 59,67% será financiado por acreedores y el restante 40,33% será dinero aportado por la empresa.

La inversión inicial se divide de la siguiente manera:

*Tabla 24*  
*Inversión Inicial Micro Beneficio Las Torres*

| <b>Inversión Inicial</b>  | <b>Colones</b>       |
|---|----------------------|
| Infraestructura   | 4.817.000,00         |
| Movimiento de Tierra  | 160.000,00           |
| Maquinaria y Equipo   | 4.063.350,00         |
| Equipo de mantenimiento (Detector de Humedad)                       | 70.000,00            |
| Camas Africanas   | 475.000,00           |
| Gastos Legales y capacitación                                       | 631.511,00           |
| Máquina Cosedora de Sacos   | 125.000,00           |
| Utensilios (Sacos, Canastos, Barriles, etc.)                        | 350.000,00           |
| Romana para sacos   | 90.000,00            |
| Capital de trabajo (Costos de puesta en marcha Primera Recolección) | 44.303.919,50        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>55.731.780,50</b> |

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Las cotizaciones de dicho proyecto se gestionaron a través de diferentes empresas y entrevistas implementadas para conocer precios estimados de los mismos. Los equipos industriales se cotizaron con diferentes empresas, sin embargo, la que brindó su mejor precio, tecnología y

efectividad de maquinaria fue Seinvs Ingeniería S.A. Disponible en anexos y ubicada en Palmares de Alajuela, lo que brinda una cercanía con el proyecto, los costos están implementados en colones con tarifas validas de 6 meses al momento de su cotización en el año 2018.

La tabla de depreciación de dichos activos para la escogencia de los años de depreciación de cada activo se tomó como base información tomada del criterio de expertos y la vida útil propuesta en las cotizaciones.

*Tabla 25*  
*Depreciaciones de Activos Micro Beneficio Las Torres.*

| <b>Activo</b>                                 | <b>Número de años</b> |
|---|-----------------------|
| Infraestructura                               | 50                    |
| Maquinaria y Equipo                           | 14                    |
| Equipo de mantenimiento (Detector de Humedad) | 5                     |
| Camas Africanas                               | 5                     |
| Máquina Cosedora de Sacos                     | 10                    |
| Utensilios (Sacos, Canastos, Barriles, etc.)  | 5                     |
| Romana para sacos                             | 2                     |

Fuente: Elaboración Propia (2018)

#### **4.7.7 Capital de trabajo**

Cuando se realiza una nueva empresa se estima cuál será el capital de trabajo que se necesitará como valor económico adicional a la inversión para poner la misma en funcionamiento. Este viene a sufragar los costos de la primera producción de la empresa previo a tener ingresos por las primeras ventas.

En el caso del Microbeneficio Las Torres el capital de trabajo se compone de la siguiente forma:

*Tabla 26*  
*División de capital de trabajo Micro Beneficio Las Torres*

| <b>Capital de trabajo</b>               | <b>Detalle</b>                          | <b>Costo en colones</b> |
|---|---|-------------------------|
| <b>Insumos</b>                          | Total de la cosecha a precio costo      | ₡ 12.470.930,23         |
| <b>Costos Indirectos de Fabricación</b> | Electricidad y agua para maquinaria     | ₡ 68,854                |
| <b>Costos Logísticos</b>                | Términos FOB                            | ₡ 1.676.080             |
| <b>Costos de Comercialización</b>       | Insumos de Almacenaje                   | ₡ 606.227               |
| <b>Costos de mano de obra directa</b>   | Empleados de Micro beneficio temporales | ₡ 1.948.500             |
| <b>Costos de Administración</b>         | Oficina                                 | ₡ 348.000               |
| <b>Costos Fijos</b>                     | Mano de obra administrativa             | ₡ 12.156.259            |
| <b>Total</b>                            |   | <b>₡ 44.949.919,05</b>  |

Fuente: Elaboración Propia (2018)

#### **4.7.8 Fuentes de financiamiento**

Con lo referente al préstamo se manejó con la tasa de interés promedio del mercado del 12%, como se determinó en la tabla 16 y con un plazo de 10 años. Se toma en cuenta la solicitud de un préstamo del 59,67% del total de la inversión inicial, la cual es de 55,731.780 millones de colones estimado donde lo restante será aporte de los socios.

Por otro lado, se tomó la tasa promedio de inflación de 4%, el incremento productivo del 5%, tipo de cambio del dólar fijándose en 600 colones y el impuesto de exportación del café de 1,5%.

Al primer año no se paga amortización, del segundo año dos al noveno se abonan una parte al préstamo y se pagan los intereses para que al décimo año el préstamo esté pago en su totalidad.

- Referirse al anexo 23 para visualizar la tabla de amortización.

#### **4.7.9 Flujo neto de Efectivo**

Según Marín (2015) “acerca de los flujos de efectivos ocurridos durante el periodo en las actividades de operación, inversión y financiamiento, permitiéndole una comparación de la información sobre el rendimiento de las diferentes operaciones de la compañía”(p. 1).Es decir, un flujo neto de efectivo siempre es el determinante en todo análisis financiero debido a que permite una planeación y muestra un estudio a futuro aproximado para la evaluación del proyecto que puede considerarse como cada parte del proyecto que establezca un movimiento de dinero en un periodo determinado.

En tal lapso se puede considerar una simulación de la diferencia entre los ingresos y egresos de la operación.

Para el caso del proyecto del Micro beneficio Las Torres se consideró un flujo de efectivo a diez años en el cual se deben considerar las siguientes variables:

- Cantidad de sacos por año
- Producción(kilos/año)
- Precio de venta pesimista
- Precio de venta realista
- Precio de venta optimista
- Ingresos por ventas
- Costo de ventas

- Costo Variable
- Costo fijo
- Gastos Administrativos
- Depreciación(-)
- Depreciación (+)
- Utilidad antes de impuestos y Utilidad Neta
- Impuestos/Venta

Además, para este cálculo se consideran variables externas o de mercado y variables internas a la operación como los costos de los insumos:

*Tabla 27*  
*Variables Externas flujo de efectivo*

| <b>Detalle</b>                          | <b>Unidad</b>   |
|---|-----------------|
| Tasa Promedio de inflación              | 4%              |
| Incremento Productivo                   | 5%              |
| Tipo de cambio                          | 600 colones     |
| Costo de Kilo de Café grano oro         | 1861,47 colones |
| Tasa impuestos de Exportación grano oro | 1,5%            |

Fuente: Elaboración propia (2018)

Luego de efectuar la evaluación de las variables, la información valiosa que aporta el flujo neto de efectivo son los siguientes indicadores financieros:

- Tasa Interna de retorno (TIR)
- Valor actual neto (VAN)

Para el cálculo de este proyecto se determina que una tasa de retorno mayor al 30% se considera que es definitiva para continuar adelante con la inversión, cualquier tasa menor a este número se establece como no atractivo, ya que el mercado ofrece diferentes opciones a los inversionistas con tasas mayores o más rentables y a un menor riesgo y en caso de que el valor actual neto sea cero o negativo sé que el proyecto no debe seguir adelante porque no dejaría ganancias.

- Referirse al anexo 26 para ver el cálculo del flujo de efectivo.

#### **4.7.10 Análisis de rentabilidad propuesto: Escenario Combinado**

La factibilidad del proyecto a nivel económico se basa en el desarrollo del flujo neto de efectivo en el cual se calculan los indicadores económicos que reflejan los beneficios de la inversión en el corto y largo plazo, los cuales son el valor actual neto (VAN) que trae a valor presente, la simulación del FNE durante todo el periodo del proyecto (10 años), y también el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR), que se enfoca en dar un estimado de retorno porcentual sobre el financiamiento económico de cada inversionista.

Para este proyecto se considera que un 30% de TIR es favorable y permite seguir adelante con la inversión, ya que en el mercado el retorno en intereses de préstamos privados es en promedio de 12%.

Este escenario es considerado el más factible tras tener en cuenta que la mayoría de compradores internacionales compran el café por Micro lotes y que no todos los cafés por lotes tienen las mismas características. Por su lado, se considera un escenario en el cual el café se vende por partes en micro lotes de diferentes denominaciones de calidad y precio.

De ser así el TIR obtenido es 61,67%, por lo que tras considerar que el requerimiento de los inversionistas es de 30%, es posible asegurar que el retorno de la inversión es mayor al requerido

por lo que la factibilidad del proyecto es positiva, además de tener un VAN de 215.145,186.18 colones mayor a cero se considera también ser de bajo riesgo y alto retorno sobre la inversión, en consideración de que el periodo del recobro de la inversión es a dos años, refiriéndose al flujo neto de efectivo. Consúltese anexo 26.

*Tabla 28*  
*Rentabilidad Proyecto Propuesto Combinado Micro Beneficio Las Torres*

| <b>Rentabilidad combinado en porcentajes</b> |                 |
|--|-----------------|
| <b>Indicador</b>                             | <b>Valor</b>    |
| VAN (Valor Actual Neto)                      | ¢215.145,186.18 |
| TIR (Tasa Interna de Retorno)                | 61,67%          |
| Periodo de la recuperación inversión         | 2 años          |

Elaboración: Propia (2018)

#### ***4.7.11 Proyección de ventas del escenario propuesto Combinado***

Para este escenario la proyección de ventas está dirigida específicamente al mercado primario de Estados Unidos, mercado potencial para iniciar las exportaciones, por lo que se considera, como se señaló en el apartado del plan logístico y de mercadeo, que las exportaciones del Micro beneficio pueden tener un aumento al segundo año con implementación de las técnicas de ingreso al mercado y captación de nuevos clientes.

Para el desarrollo del influjo de ventas se establece la comercialización de la cosecha con la mezcla entre precios, pesimista, realista y optimista en porcentajes combinados del escenario propuesto. El 100% de la cosecha se venderá año a año, más un incremento de venta y de producción anual del 5%, para ello el Micro beneficio optará por recibir y comprar café de las fincas colindantes de vecinos que poseen las mismas características en calidad y grano.

Para detallar la tabla de proyección de ventas ver anexo 27

#### **4.7.12 Análisis de sensibilidad escenarios pesimista, realista y optimista**

Según el autor Marín (2015) en su *Guía de elaboración de estados de flujo de efectivo*, el análisis de sensibilidad se aplica a estos escenarios para ver cómo se diferencian los resultados cuando se cambian las condiciones iniciales. Este análisis determina la valoración de diferentes contextos para la toma de decisiones a la hora de la inversión

El análisis de sensibilidad para el proyecto se realizará cambiando la variable externa de precio de venta que depende de la oferta del mercado. Para este caso se consideran tres escenarios que se pueden valorar como de venta.

El primero es de venta a un precio pesimista que es el precio mínimo de venta nacional. El segundo a un precio realista que se calcula como el precio promediado para los cafés de baja calidad en catación de 84 a 88 en puntaje, con base en la experiencia de algunos de los Beneficios entrevistados. Un tercer escenario será el optimista basado en un promedio de catación de 89 a 92 puntos.

A continuación, se detalla la sensibilidad de cada uno de los escenarios.

##### **4.7.12.1 Escenario de sensibilidad del precio pesimista 100%**

Este escenario se calculó bajo un estimado de que el total de la cosecha se venda a un precio del total pesimista. En este caso el TIR da -1,1 % por lo que tras considerar que el requerimiento de los inversionistas es de 30% se asegura que el retorno de la inversión es menor al requerido con un VAN negativo. Con esto se considera que si se da este escenario el proyecto no tiene rentabilidad y es de riesgo sobre la inversión.

*Tabla 29*  
*Sensibilidad Escenario Pesimista Proyecto Micro Beneficio Las Torres*

| <b>Sensibilidad Escenario Pesimista 100%</b> |                   |
|--|-------------------|
| <b>Indicador</b>                             | <b>Valor</b>      |
| VAN  | - ¢ 64.570.191,59 |
| TIR  | -2,06%            |

Fuente: Elaboración Propia (2018)

#### ***4.7.12.2 Escenario de sensibilidad del precio realista 100%***

Tras tomar en cuenta que la venta de la cosecha en su totalidad de venta en un escenario realista el TIR da 66,9%, por lo que bajo consideración de que el requerimiento de los inversionistas es de 30%, es posible asegurar que el retorno de la inversión es mayor al requerido, por lo que la factibilidad del proyecto es positiva. Además de tener un VAN mayor a cero se considera también ser de bajo riesgo y alto retorno sobre la inversión.

*Tabla 30*  
*Sensibilidad Escenario Realista Proyecto Micro Beneficio Las Torres*

| <b>Sensibilidad Escenario Realista 100%</b> |                 |
|---|-----------------|
| <b>Indicador</b>                            | <b>Valor</b>    |
| VAN   | ¢231.674.061,40 |
| TIR   | 65,3%           |

Fuente Elaboración: Propia (2018)

#### ***4.7.12.3 Escenario de sensibilidad del precio optimista 100%***

En un precio de venta para un escenario optimista de ventas al total de la cosecha, el TIR da 363,1%, por lo que bajo consideración que el requerimiento de los inversionistas es de 30%, se asegura que el retorno de la inversión es mayor al requerido por lo que la factibilidad del proyecto

es positiva, además de tener un VAN mayor a cero se considera también ser de bajo riesgo y alto retorno sobre la inversión.

*Tabla 31*  
*Sensibilidad Escenario Optimista Proyecto Micro Beneficio Las Torres*

| <b>Sensibilidad Escenario Optimista 100%</b> |                   |
|--|-------------------|
| <b>Indicador</b>                             | <b>Valor</b>      |
| VAN  | €1.547.606.574,15 |
| TIR  | 363,1%            |

Fuente Elaboración: Propia (2018)

## **Capítulo V**

**Conclusión:**

Tras considerar que el mercado del café es tan grande, se concluye que el café gourmet o de alta calidad posee una actividad comercial en potencia debido a que el café es una bebida tradicional y consumida en muchos países. Esto brinda una ventaja a la hora de pensar que el industrializar el trabajo de la Familia Chavarría Mora como un Micro beneficio fortalece esta producción comercial del café y no solo le brinda una oportunidad de crecimiento económico, sino una apertura al conocimiento internacional.

Es por ello que se argumenta, primeramente, que tras ser el café un grano de calidad, este distintivo le brinda al proyecto un acceso al mercado internacional gourmet que se encuentra en crecimiento, lo que potencia su sueño de expandir aún más su conocimiento con innovación según el mercado lo requiera y dándole una posibilidad rentable de crear el Micro Beneficio Las Torres, de una manera segura.

Esto a su vez se puede ver reflejado en el plan administrativo que despeja las dudas e incertidumbres que se tenían en la Familia Chavaría Mora sobre cómo debe crearse y desarrollarse la empresa para su correcta administración. Es importante dar a conocer que con conocimiento de su misión y visión se sabe cómo se debe establecer, a partir de este momento con los valores necesarios para salir adelante.

A su vez tras referenciar el análisis FODA (2018) que arroja una serie de herramientas y puntos a seguir para su propia elaboración, se determina que no solo necesitan el conocimiento del café y el recurso económico, sino también una conciencia en capacitación de ingreso al mercado

internacional y la asistencia a cursos que brindan las entidades nacionales relacionadas con la comercialización del café para capacitarse más en el tema y lograr un desarrollo óptimo.

Se logra determinar en el plan de mercadeo que el mercado primario a exportar con mayor potencial es Estados Unidos, país con tendencia de consumo de café en crecimiento y que posee un Tratado de Libre Comercio con Costa Rica, lo que es un beneficio adicional para la exportación de café.

Según el informe del mercado de café tostado en Estados Unidos, realizado por Chavarría (2018), se detalla que Estados Unidos es el principal importador de café oro y el segundo de café tostado. Tiene el 16% del consumo mundial de café.

Además, como se vio en los planes anteriores Estados Unidos cuenta con empresas que compran el café oro y lo tuestan y procesan para tener diferentes sabores. El hecho de que el Micro beneficio Las Torres posea la presentación del producto café oro permite al comprador establecer una venta según la tendencia de su consumidor final y elegir sus tostados según la característica y sabor que quiera darle al café en polvo. Sin embargo, el Micro Beneficio las Torres debe asegurarse de crear alianzas con cada uno de sus compradores para conseguir una fidelización de los mismos.

También se determina que uno de los mejores medios para dar a conocer el café a nivel internacional es por medio de la subasta de taza de excelencia, que lo que busca es promover la producción de cafés especiales en Costa Rica y escudriñar nuevos mercados dispuestos a pagar precios diferentes por un buen producto.

Tal es el caso de potencialidad de Estados Unidos, mencionado en la entrevista realizada a Cafés Finos de Costa Rica. Esto es un requisito para el Micro beneficio las Torres el prepararse para esta participación que debe considerar todos los medios necesarios para potenciarse en una

subasta que, junto con los medios digitales, fuertes aliados a la hora de conseguir clientes y posicionar la entrada al mercado exterior, y a su vez participar en ferias comerciales a las que asisten compradores norteamericanos para realizar negociaciones y venta del producto.

Al contar con un mercado exigente en calidad y precio, el café del Micro beneficio Las Torres requiere el mayor cuidado posible, por ello se argumenta que el mejor medio para conseguir esta característica es a partir de la implementación de un proceso artesanal de más transformación. Se opta por un Micro beneficio ecológico y un secado al sol que le permitan al grano mantener su calidad y un sabor especial.

El café se exportaría como grano de oro o verde debido a que, según lo visto en el plan de mercadeo, los mercados internacionales prefieren un grano que ellos puedan tostar a gusto para darles diferentes sabores según su tendencia de consumo. No obstante, la exportación en saco se puede transportar de manera marítima o aérea, aunque la opción marítima es la de menor costo y la más recomendable para beneficio costo.

Se establece también que, según el plan legal, para implantar la correcta industrialización del Micro beneficio Las Torres es necesario saber que toda empresa debe de ajustarse a la legislación del país donde se encuentra establecida. Por ello, la empresa debe acudir a obtener cada uno de los documentos necesarios para su construcción, tales como el uso de suelos, patentes, registros, entre otros.

También, se destaca que para el proceso de exportación se debe cumplir con los requisitos de registro como exportador y al ser el producto café, este debe registrarse ante el ICafé.

Según el plan organizacional se defiende que el Micro beneficio Las Torres debe contar con una estructura organizacional bien establecida, donde exista, durante todo el año, personal

encargado de las ventas y manejo de la organización. Es sumamente importante enfocarse en el mercado, ya que es cambiante, razón por la que se debe de contar con personal capacitado y atento que haga observación a la competencia, los gustos y preferencias del consumidor.

Además, el personal de temporada es otra herramienta indispensable para la organización debido a que el café se produce durante todo el año y durante los últimos meses es cosechado, procesado y almacenado para la exportación y venta. Por ende, se deben diversificar las contrataciones temporales según los requerimientos de la empresa.

Finalmente, de acuerdo con el plan financiero, el mejor escenario a utilizar es una combinación de diferentes precios debido a que los mercados internacionales en muchos casos son compradores torrefactores que compran el café a diferentes precios y en diferentes calidades, es por ello que, al contar con tres escenarios, el café puede tener una venta más amplia y realidad en diferentes precios basados en la calidad y posición de venta del mismo.

Por ende, el TIR obtenido para este escenario combinado según el plan financiero es de 61,67%, por lo que tras considerarse que el requerimiento de los inversionistas es de 30%, es posible asegurar que el retorno de la inversión es mayor al requerido.

Por ello, la factibilidad del proyecto es positiva, además de tener un VAN de ₡215.145,186.18, que se considera también ser de bajo riesgo y alto retorno sobre la inversión, al punto de tomarse en cuenta que el periodo de la recuperación de la inversión es de dos años. Refiriéndose al flujo neto de efectivo del proyecto para lograr esto es necesario seguir la proyección de ventas establecida con diferentes porcentajes de precios combinados para su venta y un aumento de 5% en la venta cada año, razón por la que debe fomentarse el aumento de la producción en la finca y recibimiento en el Microbeneficio del café de fincas colindantes con la misma calidad.

Como último punto debe decirse que existe viabilidad de mercado, técnica, legal y financiera para que la familia Chavarría Mora tome la decisión de desarrollar el proyecto: Creación de un Micro beneficio para la producción, comercialización y exportación de café, para lo cual se puede utilizar la presente guía de plan de negocios y analizar la mejor fuente de financiamiento que exista en el mercado al momento de su elaboración.

## Referencias

- Acevedo, J (2006). *La creación de una empresa en el cantón de Grecia, provincia de Alajuela* (Proyecto de Graduación para optar por el Grado de Maestría en Administración de Negocios). Alajuela, Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/822/1/La%20creacion%20de%20una%20empresa%20en%20el%20canton%20de%20Grecia%2c%20provincia%20de%20Alajuela.pdf>
- Agencia/Redacción (9 de septiembre de 2013). Micro beneficios apuestan por una calidad de café cada vez más alta. *CR Hoy*. Recuperado de <http://www.crhoy.com/archivo/microbeneficios-apuestan-por-una-calidad-de-cafe-cada-vez-mas-alta/nacionales/>
- Alpízar Vargas, M (domingo 2 de septiembre de 2018) *Comunicación personal*.
- Arenas, Y (2016). *La importancia de realizar un plan de negocio para la creación de una empresa* (Tesis de Grado presentado como requisito para optar al título de: Especialista en Alta Gerencia). Universidad Militar, Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15942/ARENASARIASYESENIPAOLA2017.pdf;jsessionid=DEA3687FB5917D1B8AC31D7D1E13D287?sequence=1>
- Armstrong, G & Kotler, P (2012). *Principios del Marketing*. Recuperado de [https://www.academia.edu/35036260/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://www.academia.edu/35036260/marketing_kotler-armstrong.pdf)

- Ballou, R. H (2004). *Logística Administración de la Cadena de suministros*. Recuperado de [https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica\\_administracion\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_suministro\\_5ta\\_edicion\\_-\\_ronald\\_h-\\_ballou.pdf](https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-_ballou.pdf)
- Barquero, M (15 de febrero de 2017). Costarricenses son los segundos consumidores de café en Latinoamérica. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/consumo/costarricenses-son-los-segundos-consumidores-de-café-en-latino-américa/>
- Bateman, T & Snell, S (2009). *Administración un nuevo panorama competitivo*. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/\[PD\]%20Libros%20-%20Administracion.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/[PD]%20Libros%20-%20Administracion.pdf)
- Bóveda, J; Oviedo, A & Yakusik, A (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. Recuperado de: [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_03.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf)
- Buendía Marín, L. A (2015). Guía de elaboración de estados de flujo de efectivo según la NIC 7, para la adecuada presentación a la Superintendencia de Compañías (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría). Ecuador, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4707/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-189.pdf>
- Blanco, G. A (2014). *Elaboración de un plan de mercadeo para los libros publicados por la Guatemala* (Tesis de Grado para optar por Licenciatura en Ciencias de la

Comunicación). Guatemala, Rafael Landívar, Campus Central. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/01/Blanco-Grace.pdf>

Calderón, F (miércoles 19 de diciembre de 2018) *Comunicación personal*.

Calidad Integral (2019). *ISO 9001*. Recuperado de [https://www.calidadintegral.com/iso\\_9000.php](https://www.calidadintegral.com/iso_9000.php)[consulta realizada el 27 de agosto de 2019].

Cano, C (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>

Carazo, J (2017). *Plan Jurídico*. Recuperado de: <https://economipedia.com/manual/elaborar-un-plan-de-negocios-10.html>

Caro, A (2012). *Plan exportador para la empresa tostadora de café Córdoba (sucesores de Cesar Vásquez Ltda.) enfocado hacia el mercado de Shanghái, China* (Trabajo de Grado para optar por el Título de Administración de Empresas). Bogotá, Colombia, Universidad de La Salle. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17172/T11.12%20C22p.pdf?sequence=1>

Castro, M (martes 10 de abril de 2018) *Comunicación personal*.

Casadesús, R. M (2014). Análisis del sector. *Harvard Business Publishing*. (8101), 1-41. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/353334983/Analisis-Del-Sector>

Centro de Estudios Financieros (2019). Concepto de investigación de mercados. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>

- Cordero Pérez, C (27 septiembre de 2016). ¿A que se dedican las mí pymes en Costa Rica? *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/a-que-se-dedican-las-mipymes-en-costa-rica/>.
- Cordero, C (10 de octubre de 2012). Qué es y cómo se define un modelo de negocios. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/que-es-y-como-se-define-el-modelo-de-negocios/>.
- Fernández Mora, E (14 mayo de 2017). Pequeños beneficios de Costa Rica prueban y lanzan sus propias marcas de café al mercado. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/pequenos-beneficios-de-costa-rica-prueban-y-lanzan-sus-propias-marcas-de-cafe-al-mercado/GP45KYZZ4JDIJHH24KMCTXBPW4/story/>
- Huerta, A; Hernández, S & Vázquez, M (2016). *Plan de exportación para Café Morenita Mía* (Proyecto de Aprobación Profesional). Jalisco, México, Universidad Jesuita de Guadalajara. Recuperado de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4098/PAP+Plan+de+exportaci%C3%B3n+para+Caf%C3%A9+Morenita+M%C3%ADa.pdf?sequence=3>
- Chavarría Mendoza, A (2018). *Logística de exportación Café tostado a Estados Unidos*. Recuperado de <https://www.procomer.com/downloads/logistica/norteamerica/2018%20Analisis%20log%C3%ADstico%20caf%C3%A9%20para%20Estados%20Unidos.pdf>
- Chávez, R. & González, A (2004). *Plan de negocios para la creación de una empresa elaboradora de vino de frutas tradicionales y exóticas, en la Zona de Los Santos* (Informe de

Práctica de Especialidad presentado como requisito para optar al grado de Bachillerato en Ingeniería Agropecuaria Administrativa con Énfasis en Empresas Agroindustriales). Cartago, Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/88/tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cheppi, C.A Patrouilleau, R. Denim, M &Nonzioli, A. C. (2008). *Guía de Requisitos para importar alimentos en los Estados Unidos y la Comunidad Europea*. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/GT-USA-UE-SIAL.pdf>

Chiavenato, I (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, Distrito Federal: McGraw-Hill

Dávalos Zelada, L (2015). *Fundamentos de la Gestión Organizacional*. Recuperado de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2015/08/1-2015-terminos-y-definiciones2.pdf>

Datos Macro (2017). Canadá: Economía y demografía. *Expansión*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/paises/canada>

Decenzo, D & Robbins, S (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.

Embajada de Canadá en Costa Rica (6 de mayo de 2018) Relaciones Canadá- Costa Rica [Mensaje en un blog]. Recuperado de [https://www.canadainternational.gc.ca/costa\\_rica/bilateral\\_relations\\_bilaterales/canada\\_costa\\_rica.aspx?lang=spa](https://www.canadainternational.gc.ca/costa_rica/bilateral_relations_bilaterales/canada_costa_rica.aspx?lang=spa)

- Escobar, P; Giraldo, J & Cárdenas, D (2012). Programación de Sistemas de Producción Híbridos para inventarios/bajo pedido, mediante un Proceso Analítico Jerárquico de Ordenación Grupal (GAHPO). *Información tecnológica*, 23(5), pp. 33-46. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642012000500005>
- Espinoza, R. (29 de julio de 2013). La matriz de análisis DAFO (FODA) [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Export Entreprises S.A. (2018). *Canadá: Llegar al consumidor*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor> [Consultado el 10 de junio de 2018]
- Galeano, S (3 de julio de 2019). Qué es una estrategia de mercadeo: las claves para lograr el éxito en tus esfuerzos de marketing. *Marketing Ecommerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-una-estrategia-de-mercadeo/>
- George, J (2010). *Administración Contemporánea*. Recuperado de [https://www.academia.edu/34453256/Administracio\\_n\\_Contemporanea\\_6ed\\_Gareth\\_R.\\_Jones\\_y\\_Jennifer\\_M.\\_George](https://www.academia.edu/34453256/Administracio_n_Contemporanea_6ed_Gareth_R._Jones_y_Jennifer_M._George)
- Gómez, V (2017). *Plan estratégico logístico para una Pyme* (Tesis para optar por el título de Licenciado en Logística Integral). Buenos Aires, Argentina, UNICEN. Recuperado de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1418/Valeria%20Beatríz%20Gómez.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, T (21 de junio de 2016). Cafetaleros ganarían 6 veces más si exportaran grano tostado.

*CR HOY*. Recuperado de <https://www.crhoy.com/archivo/cafetaleros-ganarian-6-veces-mas-si-exportaran-grano-tostado/economia/>

Herrera, J. C (2014). *Elaboración del plan de producción en una empresa del sector jabones, integrando modelos de programación lineal y el análisis de series de tiempo BOX-JENKINS* (Trabajo de Grado para optar por los títulos de Ingeniero Industrial y Economista). Bogotá, Universidad Pontificia Javeriana. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16527/DiazHerreraJuanCamilo2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Icafé (2017). *Estructura del sector*. Recuperado de <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/estructura-del-sector/>

Icafé (2017). *Valle Occidental*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/regiones-cafetaleras/valle-occidental/>

Info Café (2015) *Principales productores de café del mundo*. Recuperado de <http://www.infocafe.es/cafe/principales-productores-cafe.php>

Instituto del Café de Costa Rica (2017). Informe de la Actividad Cafetalera [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.icafe.cr/sector-cafetalero/informacion-de-mercado/informes-de-la-actividad-cafetalera/>

Lanzagorta, J (13 de febrero de 2013). ¿Por qué es importante hacer un plan de negocios? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://planeatusfinanzas.com/importante-hacer-plan-de-negocios/>

Ledezma, E (viernes 13 de Julio de 2018) *Comunicación personal*.

- León, F (7 de septiembre de 2015). ¿Sabes qué es un estudio de mercado? *Merca 2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/sabes-que-es-un-estudio-de-mercado/>
- Longenecker, Moore, C; Petty, J.&Palich, L (2012). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas de Emprendimiento*. Recuperado de <http://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administración-de-pequeñas-empresas-16va-Edición-Justin-G.-Longenecker-.pdf>
- López Mora, S (2011). *Plan de negocios para el establecimiento de una zapatería en la ciudad de San Ramón* (Informe de Práctica de Especialidad presentado como requisito para optar al grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas). San Carlos, Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2238/2791>
- Manene, L. M (30 de marzo de 2011). *Umbral de rentabilidad o punto de equilibrio: Definición, cálculo y aplicaciones*. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/03/30/el-umbral-de-rentabilidad-o-punto-de-equilibrio-definicion-calculo-y-aplicaciones/>
- Masanell, R. C. (2014). Análisis del sector. *Harvard Business Publishing* (8101). Pp. 1-41. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/353334983/Analisis-Del-Sector>
- Medaglia Monge, C (2014). *Marca privada en alimentos: el caso de Canadá*. Recuperado de <https://www.procomer.com/uploads/downloads/4d5b82db0ab79c43d6d7bd4cf6f64f346c8a4218.pdf>

- Ministerio de Energía, Industria y Turismo (2014). *Creación de empresas. Plan de inversiones y económico-financiero*. Recuperado de <https://www.ajeasturias.com/wp-content/uploads/2014/04/plan-de-inversiones-economico-financiero.pdf>
- Mogollón Murillo, F. A (2019). Plan de Mercadeo. Cámara de Comercio de Medellín[Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaMercadeo/Plandemercadeo.aspx>
- Morales Castro, A& Morales Castro, J. (2014). *Planeación Financiera*. Recuperado de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Morales Ramos, R (10 de noviembre de 2017). Comercio entre Costa Rica y los Estados Unidos. Nueve años después de la entrada en vigencia del TLC. *La prensa Libre*. Recuperado de: <http://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/127489/comercio-entre-costa-rica-y-los-estados-unidos>.
- Naranjo Sánchez, M (jueves 21 de junio de 2018) *Comunicación personal*.
- Orellano Ramón, J (2015). *Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.* (Proyecto para optar por el título de Ingeniería Comercial). Guayaquil, Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>
- Quirós Madrigal, A (sábado 21 de junio de 2018) *Comunicación personal*.
- Paredes, E (5 de agosto de 2010).Punto aparte: El punto emprendedor [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2013/03/la-importancia-de-un-plan-de-negocios.html>

Pérez Porto, J & Gardey, A. (2009). Definición de Plan de Negocios [Mensaje en un blog].

Recuperado de <https://definicion.de/plan-de-negocios/>

Peters Seevers, R (2017). *Precio de liquidación final de cosecha 2016-2017. Taza de Excelencia.*

Recuperado de [http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/liquidaciones\\_beneficios/Cosecha%201617%20Publicacion%20Liquidacion%20Final%20-%20Taza%20de%20la%20excelencia.pdf](http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/liquidaciones_beneficios/Cosecha%201617%20Publicacion%20Liquidacion%20Final%20-%20Taza%20de%20la%20excelencia.pdf).

Porter, M (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business*, 85 (11). Pp.69-95.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>

Prieto, H (2014). *Enfoque gerencial*. Bogotá, Colombia:Ecoe Ediciones

Procomer (viernes 18 de mayo de 2018) *Comunicación personal*.

Procomer (2009). *Estados Unidos. Recopilación de información a partir de fuentes secundarias.*

Recuperado de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Informacion%20de%20Pais%20Los%20Estados%20Unidos.pdf>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2016). *Guía informativa sobre temas de comercio exterior.* Recuperado de

<https://www.procomer.com/uploads/downloads/da7a40cf56882b146dc39548098cf8bd2bae0da5.pdf>

Philip Kotler (2018). *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*:Editorial Lid Libro.

Raffino, M. (2019). *Proceso Administrativo*. Recuperado de: <https://concepto.de/proceso-administrativo/>

Redacción DCA (18 de septiembre del 2017) Estados Unidos prevé récord de consumo de café en 2018. *Diario de Centro América*. Recuperado de <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/estados-unidos-preve-record-de-consumo-de-cafe-en-2018/>

Rodríguez, A (9 de noviembre de 2016). ¿Podría Donald Trump cambiar el TLC con Centroamérica (Cafta). *El Financiero Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/podria-donald-trump-cambiar-el-tlc-con-centroamerica-cafta/2E44BIQ2BVAB3I7P6OAK4PWWXQ/story/>

Román, L (octubre de 2014). *Logística de transporte hacia Canadá*[presentación de PowerPoint en línea] Recuperado de <https://www.procomer.com/downloads/logistica/canada/2014%20Analisis%20Logistico%20Canada.pdf>

Rueda, C. A. (19 de marzo de 2011). Qué es supplychainmanagement o administración de la cadena de suministro [mensaje en blog]. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2011/03/que-es-supply-chain-management-o-administracion-de-la-cadena-de-suministro/>

Ruiz, R. V (2013). *La gestión en la producción*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>

Salazar, C (2006). *Plan de negocios para una nueva empresa de bienes raíces en Costa Rica*. (Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas). San Carlos, Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Recuperado de

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2889/Plan%20de%20negocios%20para%20una%20nueva%20empresa%20de%20bienes%20raices%20en%20Costa%20Rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sepa (s.f). *Costa Rica. Equivalencias, rendimientos, pesos y factores de conversión utilizados en algunos productos agropecuarios.* Recuperado de:

[http://www.infoagro.go.cr/BEA/BEA24/BEA24/img\\_superficie\\_produccion/superficie\\_produccion\\_17.pdf](http://www.infoagro.go.cr/BEA/BEA24/BEA24/img_superficie_produccion/superficie_produccion_17.pdf)

TFO Canadá (2013). *Manual para la Exportación a Canadá.* Recuperado de

[https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual\\_exportacion\\_a\\_canada.pdf](https://embamex.sre.gob.mx/canada/images/2014/manual_exportacion_a_canada.pdf)

Umaña Figueroa, G (2014). *Guía para el establecimiento de módulos para micro beneficiado de café.* Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/Q70-10721.pdf>

Vargas, M (viernes 10 de agosto de 2018) *Comunicación personal.*

Whetten, D. A & Cameron, K. S (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* Recuperado de

<https://aulavirtualrsa.jimdo.com/app/download/10157992871/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf?t=1524259328&mobile=1>

## **Anexos**

### **Anexo 1**

Entrevista al Beneficio La Candelilla

Universidad Técnica Nacional

Fecha: 21-06-2018

Licenciatura en Administración del Comercio Exterior

Entrevista Café La Candelilla Estate (Beneficio La Candelilla de Tarrazú S.A)

Teléfonos de empresa: 2546-6026

Correos de empresa: info@candelillaestate.com

Participantes de la entrevista:

Nombre: Marcia Naranjo Sánchez Cargo: Asistente administrativa

Nombre: Víctor Hugo Naranjo Cargo: Administrador

Estudiantes: Adriana Chavarría y Marielen Barrantes.

La presente entrevista está desarrollada estrictamente bajo el objetivo de carácter educativo, todos los datos suministrados serán utilizados para la investigación y desarrollo de la tesis: Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, de la finca productora de café de la Familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019. Y serán utilizados con toda discreción.

Responda todas las preguntas de manera clara y concisa con los datos que aporte respuesta a cada pregunta.

1. ¿Cómo nace su idea de negocio, el crear un micro beneficio para la comercialización y exportación de café?

En 1997 se inicia el proceso de permisos para empezar tareas en el año 2000, mi familia quería buscar un sobreprecio al café debido a que la crisis del café pintaba lo imposible que iba a ser monetariamente la vida para los productores y el poder darle un futuro a sus hijos, por ello inician con la idea del Beneficio.

2. ¿Primero vendieron a nivel nacional y luego a nivel internacional?

Correcto los primeros 2 años se vendía a cooperativas que vendían nuestro café con su marca pues nosotros fuimos el 2do micro beneficio en CR, el primero actualmente no existe, y vender bajo una marca propia era algo imposible hasta que en la 3era cosecha logramos vender el café para exportación y desde entonces exportamos a varias partes del mundo. Ahora todo es más fácil y cualquiera puede llegar a vender pues los micros beneficios ya están consolidados en la economía del país

3. ¿Cómo fue su proceso de entrada al mercado internacional, cuáles fueron sus principales obstáculos y como los vencieron?

Principales obstáculos fueron darse a conocer la calidad pues nadie creía en que 7 familias hacían lo que una cooperativa de 3000 mil asociados hacía. Luego que se comprobó la calidad y se abrió el espacio todo fue mejorando.

Retos: Mercado, Falta de empresas similares, Experimentación del mercado de Micro lotes.

4. ¿Al iniciarse como emprendedores en el mercado de café, procesando su propio café, que entidades le brindaron apoyo?

Ninguna, únicamente nos exigían permisos.

5. ¿Cuándo tomaron la decisión de crear su propio beneficio para procesar su café, encontraron información al alcance sobre qué pasos deberían seguir para crearlo?

Solo existía información para procesos grandes nada pequeño, todo fue a conocimiento básico, empírico y experiencia de uno de los socios en café.

6. ¿Cuándo iniciaron su propio beneficio de café, el financiamiento lo obtuvieron de ingreso propio o de fuentes financieras?

Al inicio era puro financiamiento propio, en el 2000 ninguna entidad confiaba en la actividad de micro beneficio.

7. ¿Qué tipo de beneficio utilizaron al inicio y que tipo de beneficio utilizan actualmente? (explique brevemente su beneficio y maquinaria)

Iniciamos con una maquina básica de chancado de café de pocas fanegas por hora y actualmente tenemos un módulo Penagos que tiene un chancadora de gran capacidad, criba clasificadora, lavadora y todas las facilidades de trabajo

8. ¿Actualmente a que países exportan?

Japón, corea, Taiwán, varios lados de USA, Inglaterra, Australia, Arabia Saudita, Canadá, Francia entre otros

9. ¿Cómo ven su negocio en 10 años?

Esperamos que con su mercado igual de consolidado y con algunas diversificaciones de la actividad como Tostadora y Exportación Directa

10. ¿Cuándo realizaron su primera exportación cuales fueron sus principales obstáculos?

La exportación se realiza por medio de intermediarios

11. ¿Hoy en día como realizan sus exportaciones y a que países?

Se realiza por medio de intermediarios los cuales meramente hacen las labores de logística y seguros y manejan el medio de pago con el importador del otro país

12. ¿Actualmente en que presentaciones venden y exportan su café? (características del café, grano de oro o en polvo, sacos o bolsas, peso en kg, presentación etc.)

Sacos de distintos pesos de yute primera de exportación café verde (listo para tostar) clasificado y escogido para cumplir estándares de calidad. Algunos clientes también lo solicitan en cajas al vacío.

13. ¿Cómo consiguieron los contactos de venta a nivel internacional, y como los consiguen actualmente?

El primer contacto se consiguió en reuniones del sector actualmente estamos establecidos de tal manera que nos buscan por nuestra marca y llegan a nosotros por medio de correos o visitas. Lo normal es que un exportador te brinde una cartera de clientes, pero nosotros al tener ya trayectoria y ser de los primeros lo tenemos más establecido.

14. ¿Hoy en día como venden sus productos?

En polvo con marca en súper mercados, a un comprador directo internacional, se venden online etc. Mercado regional de Tarrazú en presentaciones de 340 gramos el gourmet (primera exportación) 460 gramos el Premium (primera consumo nacional) o por medio de correos de Costa Rica y encomiendas al resto del país

15. ¿Actualmente manejan medios digitales para promoción de sus productos, Facebook, o páginas web? Ambas

16. ¿Actualmente realizan publicidad en otros países para dar a conocer sus productos?

Se participa en Ferias en Seattle y Europa

17. ¿Consideran que Estados Unidos es uno de los mejores países en donde un pequeño empresario caficultor pueda realizar su primera exportación?

No necesariamente, hay muchos nichos que explorar.

18. ¿Consideran que Canadá es uno de los mejores países en donde un pequeño empresario caficultor pueda realizar su primera exportación?

No necesariamente, hay muchos nichos que explorar

19. ¿Cómo consideran su experiencia en venta a nivel nacional y a nivel internacional, cual se califica como un mejor mercado y como describen esta experiencia de cambio?

Calidades alta el internacional, calidades bajas el nacional.

20. ¿Cuando entraron al mercado de exportación de café, ustedes ponían sus precios, si es así como lo hacían?

Si, uno sabe cuánto cuesta su producto según el mercado general, calidad y el costo de producción

21. ¿Cuáles consideran ustedes que son los pros y contras de exportar café de Costa Rica a otros países?

Pros muchísimos, la marca es el principal

Contras: que muchos utilizan la Marca Costa Rica para hacerse de dinero afectando nuestros estándares de calidad.

22. ¿Cuáles creen ustedes que sean los principales retos que viven los caficultores hoy en día para tomar su decisión de ser emprendedores y crearse un micro-beneficio?

No muchos, la inversión económica y la no diversificación de mercado o incluso trabajar con un solo intermediario pueden ser los más riesgosos.

23. ¿Si tuviera la oportunidad de hablar con un caficultor que quiere ser emprendedor y crear su propio micro beneficio que le diría?

Que haga su trabajo lo mejor posible, haga lo que tenga que hacer y venda su producto único, no dejando de lado las leyes y reglamentos del país para hacerlo.

24. ¿Cuántos empleados fijos tienen? 2 medio tiempo

25. ¿Cuántos empleados temporales tienen? 8-10 solo por cosecha 3 meses

26. ¿Sus empleados fijos cuantas horas trabajan? 8 Horas

27. ¿Cuentan con un gerente general uno de ventas uno de producción etc.?

Uno para todo es el mismo administrador

28. En el caso del café cómo se maneja su ámbito general, debido a que sabemos que durante 3 meses el micro beneficio opera procesando café y requieren más mano de obra.

En finca cada productor trabaja por aparte con sus empleados luego viene y deja el café a la candelilla.

La Candelilla y las fincas son de los mismos dueños pero se laboran como cosas totalmente aparte la finca como cada uno de ellos quiera y el beneficio como todos en junta directiva

29. Durante los otros 9 meses ¿cómo funciona? ¿Cuántos empleados se tienen y con qué funciones?

2 empleados que se dedican a mantenimiento y a administración la contabilidad, el periodo fiscal y el procedimiento ICAFE ministerio de Salud son de todo el año

## **Anexo 2 Entrevista al ICafé**

Universidad Técnica Nacional

Fecha: 21-06-2018

Licenciatura en Administración del Comercio Exterior

Entrevista ICAFE

Teléfonos de empresa: (506) 2243 – 7845

Correos de empresa: [aquiros@icafe.cr](mailto:aquiros@icafe.cr)

Participantes de la entrevista:

Lic. Alcides Quirós Madrigal.

Jefe Unidad de Liquidaciones y Exportaciones

Estudiantes: Adriana Chavarría y Marielen Barrantes.

La presente entrevista está desarrollada estrictamente bajo el objetivo de carácter educativo, todos los datos suministrados serán utilizados para la investigación y desarrollo de la tesis:

Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, de la finca productora de café de la Familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019. Y serán utilizados con toda discreción.

Responda todas las preguntas de manera clara y concisa con los datos que aporte respuesta a cada pregunta.

1. ¿Cuenta el ICafé con una guía de información para los productores que quieren hacer una inversión en un micro beneficio para la exportación?

Tenemos una serie de requisitos que deben de cumplir para poder inscribirse como un Beneficiador, esta información la tramita nuestro departamento legal, y en la parte técnica existe una guía que imparte nuestro departamento de industrialización.

2. ¿Qué papel tiene el ICafé en asuntos de exportaciones de café, debido a que se sabe que el ICafé debe hacer revisiones antes de exportar el café?

Tiene que ver absolutamente en todo, en el artículo 64 del Reglamento a la Ley 2762 estipula que todo café que salga del país debe ser autorizado por ICAFE, de lo contrario las aduanas no permiten su salida.

3. ¿El productor cuando hace su inversión debe registrar dos sociedades, la primera como beneficiador que procesa el café y lo produce y la segunda como exportador, y cuál sería la ventaja de tener solo una o ambas?

Puede tener solo una figura no es necesario que tenga dos figuras, actualmente así se maneja.

4. ¿Cuál es el porcentaje de impuestos que se paga sobre la exportación de café, y si el ICafé cobra sus revisiones?

El impuesto de exportación es del 1.5% sobre el valor FOB.

5. En la página del ICafé se encuentra un registro de una lista de las empresas que cuentan con un certificado fitosanitario de exportación. ¿Este es obligatorio para exportación? Si no es obligatorios, ¿Qué beneficios tiene, cuál es su costo y como se obtiene?

Todo productor orgánico debe tener una certificado fitosanitario, en este caso lo tramita el MAG a través del Servicio Fitosanitario del Estado, para el caso de café se maneja una nota técnica la 265, que emite en MAG con toda exportación de café verde. En Costa Rica toda

persona física o empresa para poder ser exportador/a debe de estar inscrito ante la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) y ante la Dirección General de Aduanas.

6. Cuáles son los requisitos para inscribirse ante el ICafé:

- Fotocopia legible por ambos lados de la cédula de identidad.
- Dirección exacta de la oficina.
- Medios para atender notificaciones
- Completar formulario de autorización en lo referente a la presentación única de documentos, contemplado en el artículo 2 de la Ley N° 8220.
- Cumplir con lo dispuesto en el artículo 5 bis del Reglamento a la Ley 2762.

7. Como se caracteriza la estructura organizacional de un Micro Beneficio:

Para el caso del micro beneficios estos se caracterizan por ser organizaciones pymes, las cuales cuentan con un máximo de 5 empleados.

**Anexo 3**

## Entrevista Beneficio Los Ángeles Café Don Cayito

Universidad Técnica Nacional

Fecha: 19-12-2018

Entrevista Beneficio Los Ángeles Café Don Cayito

Teléfonos de empresa: 25411452

Correos de empresa:cafedoncayito@gmail.com

Participantes de la entrevista:

Nombre: Fernanda Calderón

Estudiantes: Adriana Chavarría y Marielen Barrantes.

La presente entrevista está desarrollada estrictamente bajo el objetivo de carácter educativo, todos los datos suministrados serán utilizados para la investigación y desarrollo de la tesis: Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, de la finca productora de café de la Familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019. Y serán utilizados con toda discreción.

Responda todas las preguntas de manera clara y concisa con los datos que aporte respuesta a cada pregunta.

1: ¿A qué sector exportan actualmente?

Actualmente se exporta a países como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Republica Checa, Corea, China, Tailandia y Japón.

2: ¿Le venden su café a un solo comprador o a varios?

En cada país las tostadoras tienen dueños diferentes dueños, por lo cual sí se vende el café a diferentes compradores en todo el mundo.

3: ¿Es posible vender el 100% de su cosecha a un mismo comprador?

Es muy difícil vender toda la cosecha a un mismo comprador, ya que en muchos de los casos son micro tostador y el nicho de mercado de café de especialidad en ciertos países no es tan grande como para que puedan comprar la cosecha en su totalidad.

4: ¿Ganaron la taza de excelencia, es posible vender el 100% de la cosecha a ese precio?

No, es imposible. En Taza de Excelencia, los cafés ganadores entran a una subasta electrónica con compradores potenciales de todo el mundo, que están dispuestos a pagar mucho dinero por ese lote, que, en el caso de Costa Rica, los lotes son máximo de 10 quintales, y al ser tan poco café, el precio es mucho mejor. Cuando se habla de volumen el precio tiende a bajar significativamente.

5: ¿Cómo se maneja la venta de café en el extranjero, los compradores lo compran oro o en polvo?

Todos los compradores compran el café en verde.

6: ¿Cómo funciona el pago del café cuando se realiza una venta en el extranjero se paga de una vez, o cuando llega a su destino la exportación?

En la mayoría de los casos el café se paga hasta que el café va en los barcos o ha llegado al destino.

7: Toda la cosecha de café como emprendedores ustedes la venden a diferentes precios según calidad o se maneja con negociaciones en diferentes clientes

Cada lote de café se procesa aparte, por finca, día y variedad. Hay muchas diferencias en los tipos de suelo y micro climas por lo cual tienen un puntaje en catación diferente. Desacuerdo al

puntaje en catación así irá relacionado el precio. Entre más exótica sea una variedad tendrá un precio más alto, siempre y cuando sean volúmenes bajos.

8: ¿El café de alta calidad se prefiere vender por pequeñas cantidades a un mejor precio y en baja calidad a un precio menor, pero en más cantidad es esto cierto?

Sí, entre más pequeño y especial sea el lote, más precio se va a obtener, y entre más volumen y menos calidad el precio tiende a bajar un poco.

9: ¿Cómo explicarían ustedes el proceso de café por fechas o meses del año desde la cosecha hasta la exportación pago o venta del café?

Nosotros comenzamos la cosecha en enero normalmente, y la cosecha termina en Marzo-Abril, luego de esto comienza el periodo de preparación (pelado, vibrado, controles de calidad y demás) hasta Mayo-Junio, incluso algunos años Agosto. Y en estos meses precisamente terminan de pagar todo el café, antes del cierre fiscal todo el café debe de estar cancelado para poder cerrar contratos con el ICafé.

10: Para realizar nuestro análisis financiero, trabajamos supuestos que se pueden manejar en estimaciones de venta...por ello queremos preguntarles, como trabajaron ustedes sus ventas durante los primeros 3 años

Un 50% de la cosecha dirigida a USA es café con puntaje de catación entre 84-86 puntos, se vende a \$275 el quintal (46kg), Un 30% de la cosecha dirigida a diferentes países es café con un puntaje entre 86-88 puntos, se vende entre \$325 y \$400 el quintal (46kg)

Un 10% de la cosecha dirigida a diferentes países es café con un puntaje entre 88-89 puntos, se vende entre \$400 y \$500 el quintal (46 kg)Y el 10% restante de la cosecha, que son los lotes más sobresalientes con puntajes entre 89-92 puntos, se vende entre \$600 y \$2000 el quintal (46kg)

## Anexo 4

### *Entrevista digital a Cafés Finos*

1. La Asociación de Cafés Finos de CR es una asociación sin fines de lucro creada en 1993, que se dedica a promover la producción de cafés de especialidad en Costa Rica y su consumo dentro y fuera de nuestro país. Así como mejorar y resaltar nuestra calidad, buscando nuevos mercados dispuestos a pagar precios diferenciados. Entre otros.
2. Taza de la Excelencia Herramienta de PROMOCIÓN que logra dar a los cafés una gran exposición a nivel internacional. Es una competencia que identifica los mejores cafés producidos en un país durante la cosecha de ese año, escogidos por un grupo selecto de catadores nacionales e internacionales.

Premio más prestigioso para los cafés de alta calidad, los cafés ganadores son vendidos al mejor postor durante una subasta electrónica.

- El programa está abierto a TODOS los productores indistintamente de la ubicación de su finca.
- Costos de participación: \$80 x muestra de 2 kilos en oro y \$50 asociados.
- Requisitos de participación: Quienes participan son fincas.

El tamaño del lote deberá ser como mínimo de 7 sacos de 69 kg. de café en oro, y como máximo 20 sacos de 69 kg. en oro, en ambos casos preparación Taza de la Excelencia. Esto es: debe ser mínimo 95% grano sobre zaranda 15 con cero defectos primarios y un máximo de 3 defectos secundarios. Más detalle en Capítulo II Procedimiento para la Preparación de los lotes de café del Reglamento de Taza de la Excelencia.

- Taza de la Excelencia se desarrolla una vez al año. Inicia con el periodo de recepción de muestras (Abril generalmente) y finaliza con la Subasta Electrónica (Julio usualmente)
- Los cafés seleccionados como “Taza de la Excelencia” son subastados a un precio base de \$5.5/lb en una plataforma electrónica del programa “Taza de la Excelencia”. Un café convencional se vende hoy en el mercado internacional (Bolsa de Nueva York) en alrededor de \$1,15 la libra.
- Un productor puede participar con dos lotes siempre y cuando provengan de fincas diferentes.
- Ganadores Nacionales: Plataforma de venta operada por ACE; la participación en esta plataforma es opcional y el productor debe definirlo en el formulario de inscripción. Los cafés que pueden optar a esta plataforma serán aquellos que en la fase internacional obtengan puntuaciones de 84 a 85,99.
- Sobre el precio subasta se calculan deducciones de un % gradual de acuerdo al precio obtenido (Más detalle en el Capítulo VI “Subasta y Embarque Final”). De estas, se obtendrá el Precio FOB respectivo de registro entre el productor y exportador. Con base en el cual, se calcula la conversión RIELES vigente de acuerdo la ley de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café, No. 2762 y sus reformas.

Si le recomiendo revisar el reglamento en nuestra pagina web [http://www.sca.cr/ckeditor\\_assets/attachments/12/Reglamento\\_Subasta\\_COE\\_2018.pdf](http://www.sca.cr/ckeditor_assets/attachments/12/Reglamento_Subasta_COE_2018.pdf)

**María Auxiliadora** Alpízar Vargas

Ejecutiva de Proyectos

Cafés Finos de Costa Rica

(506) 2220-0685

---

## **Anexo 5**

### **Taller 1**

#### **Universidad técnica nacional**

#### **Licenciatura en administración del comercio exterior**

**Bitácora de reunión Taller:** Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, de la finca productora de café de la Familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019

Estudiantes: Adriana Chavarría y Marielen Barrantes.

Participantes: Carlos Chavarría Mora, Francisco Chavarría Mora y Vicente Chavarría Mora

**Tema:** Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación, de la finca productora de café de la Familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019

**Fecha:** 24-10-2017 y 28-10-2017

Los puntos a tratar fueron la estrategia a utilizar en un lapso de tiempo definido para crear y desarrollar el proyecto.

Se estableció como base realizar una reunión previa de las estudiantes para definir la presentación a utilizar en los talleres a realizar, planear una ejecución correcta de los temas de interés a tocar en los talleres y las guías que se van a utilizar para realizarlos.

Para el desarrollo del taller se tomaran en cuenta los siguientes puntos:

En un primer taller desarrollar con la familia los temas:

- Explicación de los estudiantes sobre que es un plan de negocios y como se utiliza
- Descripción de la idea del negocio, basado en una lluvia de ideas y supuestos de la familia y asesoría de los estudiantes.
- Explicación de las estudiantes sobre lo que es el análisis FODA.
- Desarrollo del Foda en base a los supuestos y lluvias de ideas planteadas por los participantes del taller.
- Establecer fecha del taller 2.

Cuando se realiza el primer taller se realizara el desarrollo de la estructura como trabajo en sí, redactando lo obtenido bajo el primer taller y desarrollar como enlace adicional el análisis de la industria las 4 fuerzas de la industria Mickey Porter, y aplicarlo al sector de la industria del café.

También se planteara la estructura del taller 2.

En un segundo taller se desarrollara.

- Asesoría de parte de las estudiantes con los asistentes sobre lo que es un plan estratégico
- Desarrollo de lluvia de ideas y comentarios sobre Misión, Visión y Objetivos en base a los beneficiarios y el proyecto.
- Desarrollo fuentes de ventaja competitiva, basada en taller verbal y conversación abierta acerca de las ventajas competitivas existentes

## Anexo 6

### *Requisitos para inscribirse como exportador ante el ICAFE*

#### **REQUISITOS PARA INSCRIBIRSE COMO EXPORTADOR**

- 1- Solicitud original escrita dirigida a la Unidad de Asuntos Jurídicos. Dirigir la carta a la Lcda.: Biblia González Ullate (Jefa)
- 2- Si es **persona jurídica**, dicha solicitud deberá estar firmada por el o los Representantes y personas autorizadas, (aportando fotocopia de la cédula de identidad por ambos lados y certificación **original** de personería jurídica, expedida por el ente donde se encuentre inscrita como tal, o por Notario Público), ya sea, que actúen individual o conjuntamente y **si es persona física**, firmada por quien la solicite, y aportar fotocopia legible por ambos lados de la cédula de identidad.
  - 3- Localización exacta de la oficina.
  - 4- Indicar todos los medios de comunicación que tenga.
  - 5- Llenar formulario de autorización en lo referente a la presentación única de documentos, contemplado en el artículo 2 de la Ley N° 8220.
  - 6- Cumplir con lo dispuesto en el artículo 5 bis del Reglamento a la Ley 2762, el cual literalmente dispone:

*“Artículo 5 bis. - Los Entes Económicos -Beneficiadores, Exportadores, y Compradores Comerciantes que al momento de solicitar su inscripción ante el ICAFE no posean bienes inscritos a nombre de la razón social, de su representante legal, o a título de persona física, que*

*respalden el giro de su operación, deberán aportar conforme lo solicite ICAFE bajo criterios técnicos, una garantía de cumplimiento que podrá ser de tipo real, bancaria o de cualquier otro tipo a satisfacción de ICAFE.*

*(Así adicionado por el artículo 5° del decreto ejecutivo N° 39854 del 11 de julio del 2016. Anteriormente este numeral fue anulado mediante Resolución de la Sala Constitucional N° 1809-06 de las 14 horas y 58 minutos del 2006, que anulo del artículo 2° del Decreto Ejecutivo N° 29585 del 30 de mayo del 2001, la parte por medio de la cual se adicionaba a este decreto el artículo 5 bis)”*

De no tener bienes inscritos, según lo dispuesto anteriormente, deberá indicar dentro de la solicitud, la estimación en kilogramos de café que va a exportar por mes y durante el periodo fiscal vigente, además, del mercado meta a perseguir. Lo anterior, con la finalidad de calcular la garantía de cumplimiento correspondiente.

**Nota:** Si desea consultar nuestra página Web esta es la dirección [www.icafe.go.cr](http://www.icafe.go.cr)

La exportación de café se regula en la Ley N° 2762 del 21 de junio de 1961 y sus Reformas, así como su Reglamento. Las cuales puede consultar en la página web arriban indicada.

INSTITUTO DEL CAFÉ DE COSTA RICA    CIRCULAR #1456

San José, Costa Rica

27 de agosto de 2008

**APLICACIÓN DEL ARTÍCULO 2 DE LA LEY No. 8220**

Señores

Beneficiadores, Exportadores, Torrefactores y Comerciantes de Café

Estimados Señores:

Reciban un cordial saludo de parte del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE).

Con el propósito de evitar la duplicación de entrega de documentos dirigidos a ICAFFE y FONECAFFE, para la documentación en común de respaldo de transacciones de sus representadas, la Junta Directiva en la Sesión No. 1746 del 13 de agosto del año en curso, mediante el acuerdo N° 8, acuerda acogerse a lo dispuesto en la Ley No. 8220 “Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos” en lo referente a la presentación única de documentos en las organizaciones de ICAFFE y FONECAFFE para toda gestión institucional, independiente del período de la documentación que se requiera, a partir de la vigencia de la Ley 8220. Para esto es necesario contar con la autorización de los administrados, según el artículo 2 de la Ley de referencia que dice:

“Artículo 2°—**Presentación única de documentos.** La información que presenta un administrado ante una entidad, órgano o funcionario de la Administración Pública, no podrá ser requerida de nuevo por estos, para ese mismo trámite u otro en esa misma entidad u órgano. De igual manera, ninguna entidad, órgano o funcionario público, podrá solicitar al administrado, información que una o varias de sus mismas oficinas emitan o posean. **Para que una entidad, órgano o funcionario de la Administración Pública pueda remitir información del administrado a otra entidad, órgano o funcionario, la primera deberá contar con el consentimiento del administrado.**” (Lo resaltado no es del original)

Por lo que aquellas personas físicas o jurídicas interesadas en la aplicación de la Ley 8220, se les insta a llenar el formulario adjunto a efecto de ser utilizada como autorización. Este formulario deberá ser entregado con los datos solicitados en las oficinas centrales o Regionales del ICAFE

Atentamente,

Original Firmado

Ing. Ronald Peter Severas

Director Ejecutivo

ICAFE-FONECAFE

(Formulario)

|  |
|--|
| <b>Consentimiento a efecto de aplicar el artículo 2 de la Ley 8220</b>   |
| <p>Señores:</p> <p>Instituto del Café de Costa Rica</p> <p>Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera</p> <p>El suscrito, _____ portador de la cédula de identidad _____ en mi condición de <b>Apoderado Generalísimo</b>, representante) de: _____</p> <p>_____ cédula jurídica _____ <b>código</b> _____ - autorizo al Instituto del Café de Costa Rica y Al Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera, en aplicación a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos” a remitir entre ambas instituciones la información o documentación que posean de mi representada, con el fin de que pueda ser utilizada para toda gestión institucional que se requiera, a partir de la vigencia de la Ley 8220.</p> |

Fecha:

\_\_\_\_\_

(Autenticar firma por medio de abogado o adjuntar copia de la cédula de identidad a efecto de verificar firma.)

## Anexo 7

### Requisitos para inscribirse como beneficiador

#### REQUISITOS PARA INSCRIBIRSE COMO BENEFICIADOR

- 1- Solicitud original escrita, dirigida a la Unidad de Asuntos Jurídicos (Licda. Biblia González Ullate). Indicar a partir de que cosecha va a operar.
- 2- Si es persona jurídica, la solicitud deberá estar firmada por el o los representantes, ya sea, que actúen individual o conjuntamente (adjuntar certificación original de personería) y si es persona física, firmada por quien la solicite. **En ambos casos indicar todas las calidades personales y fotocopia de las cédulas de identidad por ambos lados y legibles.**
- 3- Nombre, localización y ubicación exacta de la planta, (Provincia, Cantón y Distrito, señas exactas, Número de finca). Indicación de la naturaleza del proceso que realiza (Fase Húmeda – Fase Seca).
- 4- Indicar si la planta es propia o es arrendada, de ser lo segundo, debe aportar copia del contrato de arrendamiento, posterior a la inspección se le pedirá una garantía de cumplimiento. Se exceptúa de este requisito cuando se trata de arrendamiento de planta auxiliar.
- 5- Indicar la capacidad máxima de elaboración diaria y por cosecha.
- 6- Indicar todos los medios de comunicación que tenga, dirección de la oficina o si la misma está ubicada donde está instalada la planta beneficiadora.
- 7 De conformidad con el artículo 120 de la Ley 2762, Ley del ICAFE “Todos los beneficios del país, dentro de sus instalaciones, podrán operar plantas torrefactoras, siempre que cuenten con la licencia otorgada por el Instituto del Café de Costa Rica. Para obtenerla, deberán estar debidamente registrados como tales en ese Instituto; además, estas empresas deberán haber inscrito sus marcas de café internacional en el Registro de Marcas del Registro Nacional o, por lo menos, haber presentado la solicitud de inscripción y cumplir con los demás requisitos que estable la presente ley.”

- 8 Indicar la afluencia de café a recibir en toda la cosecha en que solicita ser inscrito. (es dar una estimación del total en fanegas a recibir lo anterior para efectos de fijar cuota por la Unidad de Liquidaciones).
- 9 Aportar copia certificada por Notario Público, del Permiso de Funcionamiento expedido por el Ministerio de Salud o Resolución de aprobación de la Viabilidad Ambiental aprobado por SETENA y copia de la solicitud presentada ante el Ministerio de Salud donde conste el pedido del Permiso de Funcionamiento.
- 10 Llenar formulario de autorización en lo referente a la presentación única de documentos, contemplado en el artículo 2 de la Ley N° 8220.

**Nota:** Si desea consultar nuestra página Web esta es la dirección [www.icafe.go.cr](http://www.icafe.go.cr)

**Nota:** La industrialización, el procesamiento y la comercialización del café, está regula en la Ley No. 2762 del 21 de junio de 1961 y sus reformas, y su reglamento.

INSTITUTO DEL CAFÉ DE COSTA RICA CIRCULAR #1456

San José, Costa Rica

27 de agosto de 2008

### **APLICACIÓN DEL ARTÍCULO 2 DE LA LEY No. 8220**

Señores

Beneficiadores, Exportadores, Torrefactores y Comerciantes de Café

Estimados Señores:

Reciban un cordial saludo de parte del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE).

Con el propósito de evitar la duplicación de entrega de documentos dirigidos a ICAFE y FONECAFE, para la documentación en común de respaldo de transacciones de sus representadas, la Junta Directiva en la Sesión No. 1746 del 13 de agosto del año en curso, mediante el acuerdo N° 8, acuerda acogerse a lo dispuesto en la Ley No. 8220 “Ley de Protección al Ciudadano del

Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos” en lo referente a la presentación única de documentos en las organizaciones de ICAFE y FONECAFE para toda gestión institucional, independiente del período de la documentación que se requiera, a partir de la vigencia de la Ley 8220. Para esto es necesario contar con la autorización de los administrados, según el artículo 2 de la Ley de referencia que dice:

“Artículo 2°—**Presentación única de documentos.** La información que presenta un administrado ante una entidad, órgano o funcionario de la Administración Pública, no podrá ser requerida de nuevo por estos, para ese mismo trámite u otro en esa misma entidad u órgano. De igual manera, ninguna entidad, órgano o funcionario público, podrá solicitar al administrado, información que una o varias de sus mismas oficinas emitan o posean. **Para que una entidad, órgano o funcionario de la Administración Pública pueda remitir información del administrado a otra entidad, órgano o funcionario, la primera deberá contar con el consentimiento del administrado.**” (Lo resaltado no es del original)

Por lo que aquellas personas físicas o jurídicas interesadas en la aplicación de la Ley 8220, se les insta a llenar el formulario adjunto a efecto de ser utilizada como autorización. Este formulario deberá ser entregado con los datos solicitados en las oficinas centrales o Regionales del ICAFE

Atentamente,

Original Firmado

Ing. Ronald Peter Severas

Director Ejecutivo

ICAFE-FONECAFE

**(Formulario)**

| <b>Consentimiento a efecto de aplicar el artículo 2 de la Ley 8220</b>   |
|--|
| Señores:<br>Instituto del Café de Costa Rica<br>Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera  |
| El suscrito, _____ portador de la cédula de identidad _____ en mi<br>condición de <b>Apoderado Generalísimo</b> , representante) de: _____ |

\_\_\_\_\_cédula jurídica \_\_\_\_\_ **código** \_\_\_\_\_ - autorizo al Instituto del Café de Costa Rica y Al Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera, en aplicación a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos” a remitir entre ambas instituciones la información o documentación que posean de mi representada, con el fin de que pueda ser utilizada para toda gestión institucional que se requiera, a partir de la vigencia de la Ley 8220.

Fecha:

\_\_\_\_\_

(Autenticar firma por medio de abogado o adjuntar copia de la cédula de identidad a efecto de verificar firma.)

## Anexo 8 Declaración Jurada permisos sanitarios



### DECLARACIÓN JURADA PARA TRÁMITES DE SOLICITUD DE PERMISOS SANITARIOS DE FUNCIONAMIENTO POR PRIMERA VEZ.

Yo: \_\_\_\_\_ con domicilio en  
 Distrito \_\_\_\_\_ Cantón \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_  
 Calle/Avenida \_\_\_\_\_ u Otras señas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cédula Identidad o de residencia N° \_\_\_\_\_ En mi carácter de: ( ) Representante legal o Apoderado  
 ( ) Propietario ( ) Inquilino ( ) Otro (Especifique): \_\_\_\_\_ del  
 establecimiento denominado: \_\_\_\_\_, cuyas actividades que se  
 realizan son: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Dirección del establecimiento:  
 \_\_\_\_\_, cuya razón social es:  
 \_\_\_\_\_ con Cédula Jurídica N° \_\_\_\_\_, solicito sea otorgado el  
 permiso que señala la Ley General de Salud, a mi representada, para lo cual declaro bajo fe de juramento  
 y que de no decir la verdad incurro en perjurio sancionado con pena de prisión según el Código Penal y  
 consciente de la importancia de lo aquí anotado, lo siguiente:

**Primero:** Que la actividad señalada en el formulario de solicitud del PSF que se realizará en el establecimiento denominado cumple con toda la normativa establecida para el caso en concreto.

**Segundo.** —Que la información que contiene el formulario unificado que adjunto a esta declaración es verdadera.

**Tercero.** —Que en cumplimiento de lo establecido en los artículos 44, 74 y 74 bis de la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social y el artículo 66 del Reglamento del Seguro Social, me comprometo a la inscripción como patrono, trabajador independiente o en ambas modalidades dentro de los ocho días al inicio de la actividad. Asimismo declaro estar al día en el pago de mis obligaciones con esa institución.

**Tercero bis.** —Que cumplo con lo establecido en la Ley N° 9028 del 22 de marzo de 2012 "Ley General de Control de Tabaco y sus Efectos Nocivos a la Salud" y sus reglamentos (así adicionado el punto "tercer

bis" anterior por el inciso a) del artículo 61 del Reglamento a la Ley General de Control de Tabaco y sus Efectos Nocivos en la Salud, aprobado mediante el decreto ejecutivo N° 37185-S de 26 de junio de 2012), y sus reformas.

**Cuarto.**—Que de conformidad con lo establecido en el Reglamento General para Autorizaciones y de Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud en su Artículo 9°, Condiciones Previas, mi representada cumple con lo ahí solicitado y para ello suministro la siguiente información según corresponda:

1- Resolución Municipal de Ubicación N° \_\_\_\_\_ otorgada por la Municipalidad de \_\_\_\_\_, emitida el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

2- Contrato N° \_\_\_\_\_ asignado por el Colegio de Ingenieros y Arquitectos a los planos constructivos.

3- Viabilidad (licencia) Ambiental N° \_\_\_\_\_ emitida por la SETENA, el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

4- Oficio N° \_\_\_\_\_ de nota emitida por el Ente Administrador del Alcantarillado Sanitario indicando que acepta el volumen y la calidad físico química de las aguas residuales del establecimiento que serán vertidas en el alcantarillado sanitario, otorgada el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

5- O Permiso de vertido N° \_\_\_\_\_ emitido por el MINAE que permita descargar aguas residuales al cuerpo de agua \_\_\_\_\_ otorgado el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

6- Mi empresa se encuentra inscrita en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC), como micro, pequeña o mediana empresa: \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO.

7- Concesión de aprovechamiento del agua otorgada por la Dirección de Agua del MINAE, Resolución N° \_\_\_\_\_, Fecha de emisión \_\_\_\_\_ Vigencia \_\_\_\_\_ según Decreto Ejecutivo N°.32868-MINAE del 24 de agosto del 2005 "Reglamento de canon por concepto de aprovechamiento de agua".

8- Certificado de regencia profesional vigente otorgada por el Colegio Profesional correspondiente:

9- Certificado de operación del establecimiento vigente extendida por el Colegio Profesional correspondiente: \_\_\_\_\_.

**10-** Permiso de funcionamiento para calderas vigente extendida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: \_\_\_\_\_

**11-** Resolución N° \_\_\_\_\_ de la DPAH autorizando la utilización de la fuente de emisiones de radiaciones ionizantes.

Además declaro que la actividad para la cual solicito el PSF, cumple con los requisitos señalados para la solicitud del trámite por primera vez del PSF según el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud, manteniendo las mismas condiciones en que fue otorgado dicho permiso para lo cual declaro y aporto lo siguiente:

\_\_\_\_\_

**Quinto.**—Asimismo, me comprometo a mantener las condiciones debidas por el tiempo de vigencia del permiso y cumplir con los términos de la normativa antes indicada, por ser requisito indispensable para la operación de mi establecimiento, de igual forma me comprometo que todos los servicios brindados y los productos, equipos y materiales que se comercialicen o utilicen dentro del establecimiento que represento, cuando proceda, estarán debidamente autorizados por el Ministerio de Salud y a no ampliar o cambiar de actividad sin la autorización previa de este Ministerio.

**Sexto.** —Por lo anterior, quedo apercibido de las consecuencias legales y judiciales, con que la legislación castiga el delito de perjurio. Asimismo, exonero de toda responsabilidad a las autoridades del Ministerio de Salud por el otorgamiento del PSF con base en la presente declaración, y soy conocedor de que si la autoridad de salud llegase a corroborar alguna falsedad en la presente declaración, errores u omisiones en los documentos aportados, o que los servicios prestados y/o los productos comercializados dentro de mi establecimiento no cuentan con la debida autorización sanitaria, suspenderá o cancelará el PSF. Es todo.

Firmo en \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Firma: \_\_\_\_\_

Es auténtica: \_\_\_\_\_

### **INSTRUCCIONES**

a) En caso de persona física que realice el trámite personalmente se debe adjuntar fotocopia de la cédula de identidad del titular, además de la respectiva autorización.

b) Si el trámite es realizado por un tercero, debe adjuntar copia de la cédula de identidad certificada del titular, acompañada de la respectiva autorización

## Anexo 9 Formulario Unificado de solicitud de permiso sanitario de funcionamiento

| FORMULARIO UNIFICADO DE SOLICITUD DE PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO  |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
|---|----|-----------------|---|---|----------|----------------------------------|-----------|------------------------------|--|--|
| <b>A. INFORMACION RELATIVA AL ESTABLECIMIENTO Y ACTIVIDAD PARA LA CUAL SOLICITA PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO:</b><br><i>(No dejar espacios en blanco, escribir claro de preferencia letra imprenta o de molde libre de tachaduras)</i> |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| MOTIVO DE PRESENTACIÓN  | 2  | GRUPO DE RIESGO |   |   | 3        | CÓDIGO(S) CIU:                   | 4         | TIPO DE ACTIVIDAD O SERVICIO |  |  |
| 1 ERA VEZ   |    | A               | B   | C |          |                                  |           | ♦PRINCIPAL :                 |  |  |
| RENOVACION  |    |                 |   |   |          |                                  |           | ♦ACCESORIA (S):              |  |  |
| NOMBRE COMERCIAL DEL ESTABLECIMIENTO, EMPRESA O NEGOCIO QUE SOLICITA PSF:   |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| PROVINCIA:  | 7  | CANTON:         |   |   |          | 8                                | DISTRITO: |                              |  |  |
| DIRECCIÓN EXACTA DEL ESTABLECIMIENTO (CALLE/AVENIDA Y OTRAS SEÑAS ESPECIFICAS):   |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| TELÉFONOS:  | 11 | Nº DE FAX:      |   |   | 12       | APDO. POSTAL:                    | 13        | CORREO ELECTRÓNICO:          |  |  |
| NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:   |    |                 |   |   |          |                                  | 15        | Nº DOCUMENTO DE IDENTIDAD:   |  |  |
| TELÉFONOS:  | 17 | Nº DE FAX :     |   |   | 18       | APDO. POSTAL:                    | 19        | CORREO ELECTRÓNICO:          |  |  |
| LUGAR O MEDIO DE NOTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:  |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| RAZÓN SOCIAL DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:   |    |                 |   |   |          |                                  | 22        | CÈDULA JURÌDICA:             |  |  |
| NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL DEL INMUEBLE   |    |                 |   |   |          |                                  | 24        | Nº DOCUMENTO DE IDENTIDAD:   |  |  |
| TELÉFONO:   | 26 | Nº DE FAX :     |   |   | 27       | APDO. POSTAL:                    | 28        | CORREO ELECTRÓNICO:          |  |  |
| LUGAR O MEDIO DE NOTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL DEL INMUEBLE:   |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| Nº TOTAL DE EMPLEADOS:  |    | 31              | Nº HOMBRES:                                     |   | Mujeres: |                                  | 32        | No .TOTAL DE OCUPANTES:      |  |  |
| HORARIO DE TRABAJO (APERTURA Y CIERRE):   |    |                 |   |   | 34       | HORARIO DE ATENCIÓN DE USUARIOS: |           |                              |  |  |
| AREA DE TRABAJO EN METROS CUADRADOS :   |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS :( Ver instrucciones al dorso usar hojas adicionales si es necesario):   |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL AUTENTICACION:<br>DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:  |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| <b>B. LOS SIGUIENTES ESPACIOS SON DE USO EXCLUSIVO DEL MINISTERIO DE SALUD (Deben llenarse conforme lo señala el instructivo).</b>  |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| FECHA DE RECIBIDO DE SOLICITUD:   |    | 39              | NOMBRE DEL FUNCIONARIO QUE RECIBE LA SOLICITUD: |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| SELLO   |    | 41              | Nº DE SOLICITUD:                                |   |          |                                  |           |                              |  |  |
| <b>C. REQUERIMIENTOS DE LA SOLICITUD</b>  |    |                 |   |   |          |                                  |           |                              |  |  |

1. DECLARACIÓN JURADA, SOLO EN CASO DE SOLICITUD POR PRIMERA VEZ ( )
2. COPIA COMPROBANTE DE PAGO DE SERVICIOS ( )
3. COPIA DEL DOCUMENTO DE IDENTIDAD, SOLO EN CASO DE SOLICITUD POR PRIMERA VEZ O PARA RENOVACIÓN EN CASO DE HABER VENCIDO ( )
4. CERTIFICACIÓN REGISTRAL O NOTARIAL DE LA PERSONERÍA JURÍDICA VIGENTE, SOLO EN CASO DE SOLICITUD POR PRIMERA VEZ ( )

D. USO EXCLUSIVO PARA ACTIVIDADES DEL GRUPO C:

Para las actividades del Grupo C, el presente formulario con la debida firma del funcionario que recibe la solicitud y sello de la DARS, constituirá el Certificado de Permiso de Funcionamiento.



PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO:

FECHA: \_\_\_\_\_

Tiene validez de \_\_\_\_\_ años.

Fecha vencimiento: \_\_\_\_\_

SELLO

NOMBRE Y FIRMA : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(Funcionario que recibe la solicitud)

## Anexo 10 Fotografías del taller con la Familia Chavarría, visitas a la finca y al Beneficio

### Santa Marta





|



## Anexo 11 Cotización Logística Evergreen

Estimada Marielen,

**San José - Toronto (door-ramp), ingresa vía New York**

\$2700 x cntr  
\$10 x cntr CSS  
\$50 x doc fee loading x BL  
\$300 x cntr EFA  
\$30 x BL SCMC

**Total: \$3090 x cntr**

Commodity: Carga seca, no peligrosa.

Tarifa no incluye empapelado ni custodio.  
Tarifa sujetas a cargos locales en destino.

Saludos cordiales,



**Gabriela Jimenez Castillo**

Evergreen • Inside Sales

Tel +506 2586-9502 • [www.ilglogistics.com](http://www.ilglogistics.com) • [gabriela.jimenez@ilglogistics.com](mailto:gabriela.jimenez@ilglogistics.com)

[Paso Ancho, de la rotonda 200 m norte • San José, Costa Rica.](#)

**EVERGREEN**  
NUEVO SERVICIO  
**JAMAICA & HAITI**

## Anexo 12 Cotización Logística

El puerto más cercano donde operamos al destino final New York es Gloucester New Jersey.  
Les ofrecemos equipo 40 HC DRY para este tipo de carga.

Adjunto encontrará mi oferta Door-Port y Door-Door con camionaje hasta New York.

\*\*Sujeto a disponibilidad de espacio y equipo.

### SERVICIO DOOR-PORT

| RUBROS                | COSTOS            |
|-----------------------|-------------------|
| OCEAN FREIGHT         | \$795,00          |
| DOC FEE               | \$50,00           |
| BAF                   | \$200,00          |
| DTHC                  | \$200,00          |
| PRECARRIAGE SAN RAMON | \$655,00          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>\$1.900,00</b> |

### SERVICIO DOOR-DOOR

| RUBROS                | COSTOS            |
|-----------------------|-------------------|
| OCEAN FREIGHT         | \$795,00          |
| DOC FEE               | \$50,00           |
| BAF                   | \$200,00          |
| DTHC                  | \$200,00          |
| ON CARRIAGE NEW YORK  | \$1.100,00        |
| PRECARRIAGE SAN RAMON | \$655,00          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>\$3.000,00</b> |

Nataly Moor P.

Supervisor Carga Comercial

## Anexo 13 Cotización Logística RYR

Adjunto la estimación de costos por los sacos a NY 1122-265 en flete marítimo consolidado de los 55 sacos de 69 kg de café en grano de oro

### MARÍTIMO:

|                     |           |                 |
|---------------------|-----------|-----------------|
| Flete Nacional      | \$        | 215.00          |
| Doc. Fee (Destino)  | \$        | 75.00           |
| Flete Internacional | \$        | 1,625.00        |
| Doc. Fee (NT)       | \$        | 340.00          |
| Handling            | \$        | 85.00           |
| Tica Fee            | \$        | 90.00           |
| Costos en destino   | \$        | 825.00          |
| <b>TOTAL</b>        | <b>\$</b> | <b>3,255.00</b> |

No incluye Marchamo electrónico \$50.00 (Aleatorio)

NO incluye SED \$35 (factura comercial mayor a \$2500)

No incluye Seguro (0.70% sobre el 110% del costo de la mercadería más flete)

No incluye impuestos.

Saludos cordiales,

**R&R Consulting**  
**Fabián Ramírez**  
**Business Director**  
 Ph. (+506)7103-5700  
[www.ryrconsulting.net](http://www.ryrconsulting.net)

## Anexo 14 Cotización Logística

Validez 31 octubre 2018

Sujeta a cargos en destino

Sujeta a cambios del BAF

Sujeta a publicación

Sujeta a disponibilidad de equipo.

Sujeta a disponibilidad de espacio.

**MOIN(L),CR -  
NEW YORK (NY),US**

POL:CRMOB  
T/S:1  
POD:USNYC

COFFEE:(GREEN)-BAGS20'GP

FREQUENCY:WEEKLYEST. TRANSIT TIME:20DAYS

| EQU Size +<br>Type | Charge<br>Type | Occurring At | Revenue Charge<br>Code | Basis     | Weight<br>Class | Charge<br>UOM | Base<br>RCC | Tariff<br>Rate | Curr. |
|--------------------|----------------|--------------|------------------------|-----------|-----------------|---------------|-------------|----------------|-------|
| 20' GP             | OF             | OCEAN        | OFREIGHT               | CONTAINER |                 |               |             | 942.00         | USD   |
|                    | TC             | OCEAN        | CUDE                   | B/L       |                 |               |             | 30.00          | USD   |
|                    | TC             | OCEAN        | ISPS CAR               | CONTAINER |                 |               |             | 12.00          | USD   |
|                    | TC             | OCEAN        | EFAF                   | CONTAINER |                 |               |             | 25.00          | USD   |
|                    | TC             | OCEAN        | BAF                    | CONTAINER |                 |               |             | 251.00         | USD   |
|                    | TC             | OCEAN        | ECA                    | CONTAINER |                 |               |             | 25.00          | USD   |
|                    | LS             | ORIGIN       | DOC F EX               | B/L       |                 |               |             | 50.00          | USD   |
|                    | LS             | ORIGIN       | THC EX                 | CONTAINER |                 |               |             | 190.00         | USD   |
|                    | LS             | DESTINATION  | THC IM                 | CONTAINER |                 |               |             | 415.00         | USD   |

## Anexo 15 Cotización Inscripción de la Sociedad



*Madrigal & Asociados*  
*Abogados y Notarios-Contadores Públicos*

Cotización:

| INSCRIPCION DE SOCIEDAD   |           |                    |
|---------------------------|-----------|--------------------|
| HONORARIOS                | ₡ 165.000 | TOTAL<br>₡ 287.011 |
| GASTOS                    | ₡ 72.011  |                    |
| IMPUESTO A LAS SOCIEDADES | ₡ 50.000  |                    |

## Anexo 16 Cotización maquinaria Sevinsa



Servicio de Ingeniería y Ventas de maquinaria

Sevinsa Ingeniería S.A.  
Cédula Jurídica: 3-101-201959-09  
WEB: [www.sevinsa.com](http://www.sevinsa.com)  
Email: [info@sevinsa.com](mailto:info@sevinsa.com)  
Tel. (506) 2453 1203  
P.O. BOX 100-4300 Palmares, Acajuela

|             |  |            |                   |               |                     |
|-------------|--|------------|-------------------|---------------|---------------------|
| CLIENTE:    | Adriana Chaverria  | ATENCIÓN:  | Adriana Chaverria | PROPORMA N°:  | <b>3258756</b>      |
| CÉDULA:     |  | DIRECCIÓN: | San Ramón         | FECHA:        | 19 de Julio de 2018 |
| TEL:        | 87218022   |            |                   | SOLICITUD N°: | <b>CORREO</b>       |
| E-MAIL:     | <a href="mailto:adrichavero@gmail.com">adrichavero@gmail.com</a> |            |                   | PROVEEDOR:    | <b>Penagos</b>      |
| REFERENCIA: | <b>Ecoline 800 Hierro Negro Pintada</b>                          |            |                   |               |                     |

## CONDICIONES DE LA VENTA:

MONEDA: **DOLARES**  
SUMINISTRADO: **Local**  
GARANTIA: **1 año**  
FORMA PAGO: **70% con el pedido, saldo previa entrega**

VIGENCIA: **30 días**  
ENTREGA: **3 a 10 Semanas**  
GIRAR ORDEN DE COMPRA A:  
PAGOS A NOMBRE DE:  
VENDEDOR:

*Sevinsa Ingeniería S.A*  
*Sevinsa Ingeniería S.A*  
*Mélvarez*

| ITEM                    | CANT | REF                      | DESCRIPCIÓN   | PA/UNIT      | TOTAL             |
|-------------------------|------|--------------------------|---|--------------|-------------------|
| 1                       | 1    | Ecoline 800 Hierro Negro | Planta de proceso súper ecológica para café en fruta, calibrada para la obtención de taza tipo Gourmet, capacidad de proceso de 3,6 fanegas por hora<br>Estos módulos integran 4 etapas del proceso de beneficio en una sola máquina:<br>(Puesta en bodegas Sevinsa en Palmares)<br>1- Despulpa café maduro sin usar agua.<br>2- Clasifica el café despulpeado separando granos malos y defectuosos que dañan la calidad de la bebida<br>3- Remueve mecánicamente el mucílago del café, lava los granos sin afectar la calidad de la bebida y lo entrega listo para el secado.<br>4- Transporta la pulpa o cáscara del café por medio del sifón.<br>Otras Ventajas:<br>Requiere un bajo consumo eléctrico, cero pérdidas de café en broza, fácil de instalar y mantener. Ocupa un mínimo de espacio, es resistente y duradero | 5 250        | 5 250,00          |
| 2                       | 1    |                          | Motores eléctricos requeridos, tipo monofásicos, cerrados, con 10 metros de cable/motor y arrancadores 220 volt (1HP Y 3HP)   | 1 015        | 1 015,00          |
| 3                       | 1    |                          | Accesorios básicos (separador de flotes, despedador y escurridor<br>Son equipos desarrollados en barriles plásticos para resistir la corrosión, adecuados para hacer la función de cada equipo<br>Es un desarrollo de Sevinsa para minimizar los costos de inversión<br>Actualmente es de uso común en los microbeneficios de café con capacidad hasta 4 fanegas/hr   | 675          | 675,00            |
|                         |      |                          |   | SUBTOTAL:    | 6 940,00          |
| ATENTOS A SUS CONSULTAS |      |                          |   | Imp. Ventas: | 13,0%             |
|                         |      |                          |   | <b>TOTAL</b> | <b>\$7 842,20</b> |

## NOTAS:

Nuestros precios están sujetos a políticas de cambio de precios del fabricante

## Anexo 17 Seguro INS


  
**GRUPO INS**
  
 Seguros | Valores e Inversiones | Red de Servicios de Salud | Museo del Jato | Banbarcas

**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**
  
 09 de Agosto, 2018

**Señor**  
**Marielen Barrantes Esquivel**  
**Presente**

Estimado señor:

En atención a solicitud de cotización para un seguro de Riesgos del Trabajo para cinco trabajadores bajo la actividad Cultivo de Plantas con las que se preparan bebidas nos permitimos indicar nuestra propuesta.

|                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| Línea del seguro: | Riesgos del Trabajo |
| Monto asegurado:  | ¢ 15.695.160        |
| Prima anual:      | ¢ 723.546,00        |
| Prima Semestral:  | ¢ 390.809,00        |
| Prima Trimestral: | ¢ 200.898,00        |

La presente cotización tiene una vigencia de 30 días hábiles, cualquier consulta estamos a la orden.

Hecho por: 

Revisado por: 

  
 INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS  
 SEDE GUAPILES  
 Lic. Wilberth Pérez Quesada  
 SUBDIRECTOR EJECUTIVO



# Anexo 19 Formulario de Patentes



## FORMULARIO PARA TRAMITES DE PATENTES COMERCIALES MARQUE CON UNA "X" EL TRAMITE A REALIZAR:

| TIPO DE TRAMITE                   | SOLICITADO               | TIPO DE TRAMITE                 | SOLICITADO               |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Patente Nueva                     | <input type="checkbox"/> | Certificación de Patente        | <input type="checkbox"/> |
| Traslado de Patente               | <input type="checkbox"/> | Vista de Productos de Temporada | <input type="checkbox"/> |
| Traspaso de Patente               | <input type="checkbox"/> | CANCELACIÓN DE PATENTE          | <input type="checkbox"/> |
| Cambio de Nombre y Razón Social   | <input type="checkbox"/> | Otros                           | <input type="checkbox"/> |
| Ampliación de Actividad Comercial | <input type="checkbox"/> |                                 |                          |

NOTA: ANTES DE COMPLETAR ESTE FORMULARIO LEER EL DORSO DEL MISMO

### 1. DATOS DEL SOLICITANTE O PATENTADO:

Nombre del Patentado: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_  
 En caso de persona jurídica nombre representante legal: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_  
 Señale como lugar o medio para recibir notificaciones, teléfono: \_\_\_\_\_ fax: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ correo electrónico: \_\_\_\_\_

### DATOS DE LA PATENTE Y DEL LOCAL:

Nombre comercial del negocio (local): \_\_\_\_\_  
 Actividad (es): \_\_\_\_\_  
 Dirección exacta del local: \_\_\_\_\_ distrito: \_\_\_\_\_

### DATOS DEL DUEÑO DE LA PROPIEDAD

Nombre del dueño de la propiedad: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_  
 En caso de persona jurídica nombre del representante legal: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_

### 2. DATOS DEL ADQUIRIENTE DE LA PATENTE (UNICAMENTE SI ES TRASPASO DE PATENTE)

Nombre del adquirente: \_\_\_\_\_ Cédula: \_\_\_\_\_  
 Señale como lugar o medio para recibir notificaciones, teléfono: \_\_\_\_\_ fax: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ correo electrónico: \_\_\_\_\_

Que mediante el presente documento, el primero traspasa y cede al segundo la titularidad de dicha patente comercial, quien en el acto la acepta, con el conocimiento de sus efectos legales y tributarios. Siendo conforme para ambas partes, solicitan al Departamento de Patentes de la Municipalidad de San Ramón, que proceda a realizar el traspaso de la patente citada en los respectivos registros.

Firma del Patentado: \_\_\_\_\_ Firma del Adquirente (únicamente traspaso): \_\_\_\_\_ Firma del Dueño de la Propiedad: \_\_\_\_\_  
 cédula: \_\_\_\_\_ cédula: \_\_\_\_\_ cédula: \_\_\_\_\_

### REQUISITOS PARA TRAMITES DE PATENTES

#### De carácter obligatorio para cualquier trámite\*:

#### REQUISITOS GENERALES

( ) Formulario - el cual debe ser llenado por el solicitante y el dueño de la propiedad. La información detallada por el solicitante en el formulario tiene el carácter de declaración jurada, por lo que si los datos son falsos, la pena impone es de tres meses a dos años de prisión, según el artículo 311 del Código Penal y sus reformas.

( ) Este el día con el pago de impuestos municipales tanto el solicitante como el dueño de la propiedad. La verificación de veracidad de Solicitantes se realiza de manera interna, por parte del Planteamiento.

( ) Trazado físico por 100 colores

( ) En caso de Persona Jurídica, presentar Certificado de Promotor. En caso de ser extranjero presentar Inmigración de la Ciudad de Residencia (ingreso).

( ) FORMULARIO PARA ACTUALIZACIÓN DE DIFERENCIACIÓN DEL CONTRIBUYENTE

#### REQUISITOS ADICIONALES:

#### REQUISITOS SOLICITUD DE PATENTE NUEVA

( ) Copia del Permiso de Funcionamiento de Salud controlado por el Ministerio de Salud, a todas aquellas actividades que lo requieren, según se detiene en el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento (Decreto Nº 30465-S), y SEVUSA.

( ) Copia de la Póliza de Riesgos de Trabajo del DUS o comarcana. Se solicita como constancia de que los trabajadores están cubiertos por una póliza de Riesgos de trabajo según la Ley N° 8717. Este requisito debe presentarse en la Sucursal del DUS.

( ) Certificación Licitad de la Propiedad.

( ) Uso de Sello y Permiso de Ubicación. Emitido por la Municipalidad de San Ramón.

( ) Este el día con las obligaciones presentadas ante la Caja Costeadora de Seguro Social.

#### NOTAS:

( ) ADJUSTAR CERTIFICADO ORIGINAL Y COPIA DE LAS FIRMAS QUE CORRESPONDEN. LA ORGANIZACIÓN QUE CUENTE LAS PERSONAS QUE LABORA EN LOS ESTABLECIMIENTOS QUE BRINDAN DICHOS SERVICIOS.

( ) SOLO PARA ACTIVIDADES DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS Y AFINES

( ) \*Vase base de la Asociación de Comparsitas y Autos (Municipalidad de Casca Rivero (ACAR). En caso de personas vinculadas con organizaciones públicas, según la Ley de Derechos de Autor y Conexos.

( ) Que el solicitante se encuentre inscrito como agente público ante la Administración Tributaria.

( ) En caso de Persona Jurídica, presentar Certificado de Promotor. En caso de ser extranjero presentar Inmigración de la Ciudad de Residencia (ingreso).

( ) Copia de la Póliza de Riesgos de Trabajo del DUS o comarcana. Se solicita como constancia de que los trabajadores están cubiertos por una póliza de Riesgos de trabajo según la Ley N° 8717. Este requisito debe presentarse en la Sucursal del DUS.

( ) Copia del Permiso de Funcionamiento de Salud controlado por el Ministerio de Salud, a todas aquellas actividades que lo requieren, según se detiene en el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento (Decreto Nº 30465-S), y SEVUSA.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) FORMULARIO PARA ACTUALIZACIÓN DE DIFERENCIACIÓN DEL CONTRIBUYENTE

( ) Este el día con el pago de impuestos municipales tanto el solicitante como el dueño de la propiedad. La verificación de veracidad de Solicitantes se realiza de manera interna, por parte del Planteamiento.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

( ) ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN JURADA DONDE INDICA LA REALIZACIÓN DEL DUEÑO DE LA PATENTE.

### REQUISITOS PARA TRASLADO DE PATENTES

( ) Copia del Permiso de Funcionamiento de Salud controlado por el Ministerio de Salud, a todas aquellas actividades que lo requieren, según se detiene en el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento (Decreto Nº 30465-S), y SEVUSA.

( ) Certificado de Uso de Sello y Permiso de Ubicación. Emitido por la Municipalidad de San Ramón.

( ) Certificación Licitad de la Propiedad.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

( ) ADJUSTAR ÚLTIMO CERTIFICADO MUNICIPAL O DECLARACIÓN DEL DUEÑO POR NO PRESENTADO.

\*Nota: Recordar que cada año, después de transitar la patente comercial debe presentarse en el Departamento de Patentes su Declaración Jurada junto con una copia de la Declaración de la Renta o cualquier otro registro al que así lo solicite, presentada a la Dirección General de Tributación Directa.

## Anexo 20 Clasificación de establecimientos y actividades por el Ministerio de Salud

### CLASIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS Y ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS REGULADAS POR EL MINISTERIO DE SALUD SEGÚN NIVEL DE RIESGO SANITARIO Y AMBIENTAL.

| SECCIÓN A. AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA |            |       |   |  |
|---|------------|-------|---|--|
| DIVISIÓN  | GRUPO      | CLASE | DESCRIPCIÓN   | RIESGO                                       |
| <b>01</b>   |            |       | <b>AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS</b>  |  |
|   | <b>011</b> |       | <b>Cultivo de plantas no perennes</b>   | MAG  |
|   |            | 0111  | Cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas   | MAG  |
|   |            | 0112  | Cultivo de arroz  | MAG  |
|   |            | 0113  | Cultivo de hortalizas y melones, raíces y tubérculos  | MAG  |
|   |            | 0114  | Cultivo de caña de azúcar   | MAG  |
|   |            | 0115  | Cultivo de tabaco   | MAG  |
|   |            | 0116  | Cultivo de plantas de fibra   | MAG  |
|   |            | 0119  | Cultivo de otras plantas no perennes  | MAG  |
|   | <b>012</b> |       | <b>Cultivo de plantas perennes</b>  | MAG  |
|   |            | 0121  | Cultivo de uva  | MAG  |
|   |            | 0122  | Cultivo de frutas tropicales y subtropicales  | MAG  |
|   |            | 0123  | Cultivo de cítricos   | MAG  |
|   |            | 0124  | Cultivo de frutas de pepita y de hueso  | MAG  |
|   |            | 0125  | Cultivo de otros frutos y nueces de árboles y arbustos  | MAG  |
|   |            | 0126  | Cultivo de frutos oleaginosos   | MAG  |
|   |            | 0127  | Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas  | MAG  |
|   |            | 0128  | Cultivo de especias y de plantas aromáticas, medicinales y farmacéuticas  | MAG  |
|   |            | 0129  | Cultivo de otras plantas perennes   | MAG  |
|   | <b>013</b> | 0130  | Propagación de plantas  | MAG  |
|   | <b>014</b> |       | <b>Ganadería</b>  | MAG  |
|   |            | 0141  | Cría de ganado bovino y búfalos   | MAG  |
|   |            | 0142  | Cría de caballos y otros equinos  | MAG  |
|   |            | 0143  | Cría de camellos y otros camélidos  | MAG  |
|   |            | 0144  | Cría de ovejas y cabras   | MAG  |
|   |            | 0145  | Cría de cerdos  | MAG  |
|   |            | 0146  | Cría de aves de corral  | MAG  |
|   |            | 0149  | Cría de otros animales  | MAG  |
|   | <b>015</b> | 0150  | Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales (explotación mixta)   | MAG  |
|   | <b>016</b> |       | <b>Actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y actividades poscosecha</b>  | MAG  |
|   |            | 0161  | Actividades de apoyo a la agricultura (comprende únicamente las instalaciones accesorias tales como bodegas, área de mezcla, talleres, sistema recolección aguas entre otras de Aeródromos agrícolas o campos de aviación para fumigación aérea a cultivos) | <b>B* (solo cuando almacene combustible)</b> |
|   |            | 0162  | Actividades de apoyo a la ganadería   | MAG  |
|   |            | 0163  | Actividades pos-cosecha   | MAG  |
|   |            | 0164  | Tratamiento de semillas para propagación  | MAG  |
|   | <b>017</b> | 0170  | Caza ordinaria y mediante trampas y actividades de servicios conexas  | MAG  |
| <b>02</b>   |            |       | <b>SILVICULTURA Y EXTRACCIÓN DE MADERA</b>  |  |

## Anexo 21 Reglamento Taza Excelencia

### REGLAMENTO PARA EL DESARROLLO Y ORGANIZACIÓN DE LA SUBASTA ELECTRÓNICA TAZA DE LA EXCELENCIA 2018



#### CAPÍTULO II

##### Procedimiento para la Preparación de los lotes de café.

**ARTÍCULO 3.** El café debe ser beneficiado de forma separada y por finca, no deben mezclarse los cafés de fincas diferentes, existiendo una buena coordinación entre el beneficiario y el productor en cuanto a la recolección y la entrega de la fruta.

**ARTÍCULO 4.** Mediciones:

**4.1 Humedad:** El lote de café una vez beneficiado, debe estar en el beneficio separado, en buenas condiciones de almacenamiento, entre un 9-11,5% de humedad. Se realizarán varias mediciones de humedad:

- Pre-selección: Cualquier muestra cuya medición este por debajo del 9% o por arriba del 11,5% quedará descalificada inmediatamente. Si la medición está en el límite se le dará la retroalimentación al productor para que este tome las medidas del caso.
- Nacional: se harán mediciones al recibir los cafés en la bodega/beneficio previo a las cataciones nacionales, y estos resultados se le envían a ACE y al Órgano Fiscalizador.
- Internacional: se volverán a realizar las mediciones para los cafés que pasan a la fase internacional. En esta fase cafés con mediciones mayores al 11,5% o menores al 9% serán descalificados y no podrán participar en la fase internacional.

**4.2 Actividad del Agua:** Las mediciones de la actividad del agua se harán en conjunto con las mediciones de humedad. Los rangos permitidos son 0.5 a 0.65. Durante la fase internacional cafés con actividad del agua mayor a 0.65 o menores a 0.5 serán analizadas por el juez líder a fin de definir su permanencia en el proyecto.

**4.3 Otras mediciones:** se medirá también la densidad del grano y la zaranda estas dos previas a la fase nacional como parámetros de referencia.

**ARTÍCULO 5.** El tamaño del lote deberá ser como mínimo de 7 sacos de 69 kg. de café en oro, y como máximo 20 sacos de 69 kg. en oro, en ambos casos preparación Taza de la Excelencia.

**ARTÍCULO 6.** La preparación de café en oro para Taza de Excelencia debe ser mínimo 95% grano sobre zaranda 15 con cero defectos primarios y un máximo de 3 defectos secundarios.

**ARTÍCULO 7.** La fruta del café debe ser beneficiada únicamente con la presencia de agua pura. Cualquier aditivo u otro ingrediente diferente, está terminantemente prohibido. El Comité Organizador y Taza de la Excelencia, se reservan el derecho de realizar las pruebas necesarias para hacer cumplir los requisitos mencionados anteriormente.

**ARTÍCULO 8.** El productor de café tiene el derecho de someter el lote de café a la competencia en las condiciones (bellota seca, pergamino, oro) y preparación (pergamino, chorro o trabajado) que considere mejores para la calidad del mismo. Sin embargo, el Comité Organizador podrá retirar un lote de la competencia en caso de detectarse el deterioro de las condiciones de humedad, preparación y taza, tal y como se menciona en el Artículo 4.

#### CAPÍTULO I

##### Disposiciones Generales

**ARTÍCULO 1.** El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que regularán el desarrollo y organización de la Subasta la cual se desarrollará en el periodo Abril-Julio 2018

**ARTÍCULO 2.** Para los fines del presente Reglamento se entenderá por:

- ACE:** Alianza para el Café de Excelencia, Asociación sin fines de lucro, a la cual pertenece el proyecto Taza de la Excelencia.
- Asociación:** La Asociación de Cafés Finos de Costa Rica (SCACR)
- Comité Organizador:** Comisión formada por miembros de la Asociación de Cafés Finos, encargados de todo el proceso de la Subasta.
- Muestra(s):** Muestra(s) de café que el participante entregue a SCACR para someter a una catación preliminar de las cuales serán pre-seleccionadas. Cada muestra debe pertenecer a una Finca específica.
- Finca:** se define como finca una porción delimitada de terreno dedicada a la actividad cafetalera la cual debe tener bien definidos sus linderos y ubicación geográfica.
- Lote:** se define como lote un espacio delimitado dentro de una finca con características de variedades diferentes.
- Órgano fiscalizador:** La entidad seleccionada por el comité organizador de la Subasta, ha sido el Instituto del Café de Costa Rica. Esta entidad se encargará de supervisar todo el proceso de codificación de muestras, trazabilidad del proceso a partir de la recepción de la muestra del productor, tabulación de datos en la etapa de cataciones preliminares, procesamiento de datos de las cataciones nacionales e internacionales; garantizando la transparencia del proceso de la calificación asignada por los jueces a las muestras participantes en Taza de la Excelencia.
- Panel de Jueces:** Conjunto de catadores nacionales e internacionales seleccionados por Taza de la Excelencia, para que seleccionen los cafés que participaran en la Subasta.
- Participantes:** Beneficiadores, productores y exportadores con actividad económica en el último periodo, debidamente registrados ante el Instituto del Café, que soliciten su participación ante la Asociación con el fin de participar en la pre-selección, eliminatorias nacionales e internacionales y eventualmente en la Subasta.
- Productor:** Para efectos de este reglamento, el productor será aquella figura que represente la finca origen del café y se encuentren debidamente registrados en el Sistema de Nóminas de Productores del ICAFE o si es nuevo productor en la Nómina del Beneficio. Por lo tanto, contemplará, tanto a aquellos representantes de finca que entregaron la fruta en un beneficio húmedo comercial, como aquellos que integren ambos casos: finca productora y planta industrial.
- Subasta Taza de Excelencia:** Subasta Electrónica de Cafés Especiales, organizada en conjunto por ACE y la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica. Se subastarán los cafés con puntaje igual o superior a los 86 puntos por el Jurado Internacional.
- Ganadores Nacionales:** Plataforma de venta operada por ACE; la participación en esta plataforma es opcional y el productor debe definirlo en el formulario de inscripción. Los cafés que pueden optar a esta plataforma serán aquellos que en la fase internacional obtengan puntuaciones de 84 a 85.99.
- Lotes fraccionados:** Lotes galardonados con Premio Presidencial que en la Subasta Electrónica se dividirán para su venta.

#### CAPÍTULO III

##### Procedimiento y requisitos para la preparación y entrega de las muestras de café.

**ARTÍCULO 2.** Todo participante debe presentar el formulario de "Inscripción para participar en la Subasta 2018" el cual se encontrará disponible de forma digital en nuestra página web. La Asociación de Cafés Finos de Costa Rica y posteriormente el órgano fiscalizador, verificarán que el documento contenga la información completa y correcta durante la recepción de muestras. Dicho formulario deberá ser entregado por el productor o el representante legal, debe venir con firmas originales y acompañado de copias de las cédulas. No se aceptará la entrega del formulario por terceras personas de otras empresas a menos que tengan una nota de autorización.

**ARTÍCULO 10.** Las muestras deben ser entregadas por los participantes en la Asociación como fecha límite los días 16, 17, 18, 19 y 20 de abril, en horario de 8am a 4pm; deben traer el formulario completo y firmado; las muestras deben ser café verde ya pelado y preparación Taza de la Excelencia como se indica en el Capítulo II, Artículos del 4 al 8.

**ARTÍCULO 11.** Cada participante puede presentar todas las muestras que así considere, siempre que representen fincas diferentes y/o lotes de variedades diferentes. El peso de la muestra debe ser de 2 kg. cada una. El participante acepta que el comité organizador y/o el ente auditor realicen las inspecciones que sean necesarias para verificar el cumplimiento de este artículo.

**ARTÍCULO 12.** El Comité Organizador y Taza de la Excelencia, se reservan el derecho de verificar y confirmar que las fincas presentadas al concurso sean una fiel representación del área denominada, teniendo sus linderos y ubicación geográfica bien definidos. El café de cada finca debe ser procesado de manera independiente como indicado en el artículo 3. La muestra debe ser representativa del lote al que pertenece y se realizará prueba de café verde para garantizar esto. De no cumplir con lo establecido el Comité Organizador tiene la potestad para excluir dicha muestra del concurso.

**ARTÍCULO 13.** La presentación de muestra tendrá el siguiente costo:

- Asociados Cafés Finos de Costa Rica \$50,00 por muestra
- No asociados \$80,00 por muestra

**ARTÍCULO 14.** Las muestras deben estar preparadas con un mínimo de 95% grano sobre zaranda 15 con cero defectos primarios y un máximo de 3 defectos secundarios.

**ARTÍCULO 15.** Todas las muestras recibidas, serán sometidas a una catación preliminar del 7 al 11 de mayo del 2018, por un jurado nacional. Este jurado decidirá cuales reúnen los parámetros de calidad para ser presentadas en el proceso de selección, escogiendo hasta un máximo de 150 muestras, con calificación mínima de 86 puntos.

Los catadores nacionales realizarán una ronda de calibración previa a la catación preliminar los días 1 y 2 de marzo del 2018. La Asociación dispondrá de los equipos y personal requerido para este proceso de tostado, molido y preparación de mesas, quienes serán vigilantes de la calidad y preparación de las muestras a catar.

#### CAPÍTULO IV Traslado de los cafés pre-seleccionados

**ARTÍCULO 16:** Los dueños de los cafés de los lotes seleccionados para el proceso de selección nacional e internacional, deben encargarse del traslado de estos a una bodega/beneficio, actividad que será supervisada por el Comité Organizador. Este traslado se desarrollará del 14 al 18 mayo del 2018.

El Comité Organizador establecerá el cronograma de entrega de los lotes según la información suministrada por el productor en el formulario de inscripción. El Comité Organizador se encargará de la recepción de los lotes, pesado, sellado marchamado y almacenamiento de los lotes en la bodega/beneficio

Existe un proceso establecido para seleccionar la bodega/beneficio que se encargará de la preparación de todos los cafés de la Taza de la Excelencia.

**NOTA:** El productor debe cumplir y seguir con la información suministrada en su formulario de inscripción, si escogió entregar en pergamino o en oro debe apegarse a esta decisión ya que con base en esta información se establece el cronograma de entrega de los lotes. De escoger pergamino deben adaptarse a la manera de trabajo de la bodega/beneficio y su horario de trabajo.

**ARTÍCULO 17:** En las mismas fechas, (14 al 18 de mayo del 2018), se tomarán 50kg de cada lote para cataciones nacionales, internacionales y envío de muestras a los posibles compradores y control de trazabilidad del Comité Organizador. Estas muestras serán preparadas, de ser necesario, por personal del beneficio seco con supervisión de personal de SCACR. Los dueños de los cafés podrán ayudar en la preparación de esta muestra, coordinando previamente con la Asociación de Cafés Finos.

**ARTÍCULO 18:** De la Selección y muestras:

18.1. El lote de café especialmente seleccionado para participar en la subasta debe estar debidamente identificado con el nombre del beneficio, de la finca y el productor en el saco, así como almacenado de la mejor manera posible para conservar su calidad, en bolsas GRAIN PRO para los cafés que se entreguen en oro. El Comité Organizador verificará que la cantidad de sacos o bolsas sean suficiente para:

- Sacar una muestra de 50 kg, según artículo 17
- Para cumplir con la venta de la cantidad de sacos de café oro de 69 kg, informada en el Formulario de inscripción.

De esta muestra 16kilos son para las cataciones nacionales e internacionales, 0,5 kilos para respaldo y trazabilidad del Órgano Fiscalizador y 33.5 kilos para el envío de muestras a posibles compradores.

18.2. El Órgano fiscalizador revisará los lotes cuando estos estén marchamados, sellados y numerados uno y cada uno de los sacos o bolsas de café destinados para la Subasta.

**ARTÍCULO 19:** Los dueños de los cafés participantes en la Subasta Internacional deben cubrir los costos de almacenaje, pesaje, envío de muestras y beneficiado seco para posterior embarque, así como el alquiler de la bodega/beneficio y costos de exportación.

Se creará un fondo de exportación por todos los productores para cubrir los gastos de exportación. Este fondo se determinará a partir de una proyección del total de gastos de exportación y 10 m e d i o de los últimos 4 años entre los sacos o quintales con los que participe cada productor. En caso de quedar un excedente al finalizar todo el proceso de exportación, se le reintegrará a los productores.

4

**ARTÍCULO 28:** Todos los cafés con puntaje de 86 serán ganadores Taza de la Excelencia y serán vendidos por medio de la Subasta, el día 10 de julio del 2018. El precio base de compra es de \$5/lb.

**ARTÍCULO 29:** Los cafés que puntien entre 84 y 85,99 durante la ronda de Fase Internacional se denominarán como Ganadores Nacionales. El productor debe definir si participa o no en esta plataforma de venta en el formulario de inscripción de la muestra.

**ARTÍCULO 30:** Las calificaciones no serán dadas por el Órgano Fiscalizador hasta el final del evento a excepción de los lotes descalificados. Esto debido a que es un requisito primordial para garantizar la transparencia de los resultados en todo momento por parte del Órgano Fiscalizador.

**ARTÍCULO 31:** Únicamente el representante oficial de Taza de la Excelencia tendrá acceso a los datos almacenados por el Órgano Fiscalizador, con excepción de los números de recodificación de las muestras de concurso en las diferentes etapas del evento, en caso que este lo solicite. Lo anterior para efectos de control. El Órgano Fiscalizador pondrá a disposición del representante de Taza de la Excelencia, los datos completos y papeles de trabajo que así requiera, al finalizar la fase Internacional con el fin de que realice las pruebas de trazabilidad y validaciones que estime necesarias.

#### CAPÍTULO VI Subasta y embarque final

**ARTÍCULO 32:** Envíos de muestras a los potenciales compradores: para ayudar a los organizadores del evento a cubrir los costos reales del mismo, la Junta Directiva de la Taza de la Excelencia acordó que dicho costo será cubierto por los mismos participantes (ganadores) en forma proporcional al tamaño de cada lote; esto aplica para los cafés Ganadores Nacionales y cafés Ganadores Taza de la Excelencia.

La Bodega/Beneficio seleccionado, preparará los lotes que no fueron trabajados por el productor, según los estándares de calidad estipulados en el Artículo 6 de este reglamento. Estos costos de beneficiado seco correspondientes a la preparación de los lotes (para subasta nacional e internacional) deberán ser cubiertos por el productor. Todo productor tendrá derecho de presenciar este proceso, como medida de aseguramiento de la calidad, según horario a convenir con la bodega/beneficio.

**ARTÍCULO 33:** Los cafés seleccionados como "Taza de la Excelencia" serán subastados en una plataforma electrónica del programa "Taza de la Excelencia" a compradores selectos de todo el mundo, el 10 de julio del 2018.

33.1. Los cafés seleccionados como "Ganadores Nacionales" estarán disponibles para la venta hasta 48 horas después de iniciada la Subasta Internacional.

**ARTÍCULO 34:** Sobre los resultados obtenidos durante las subastas electrónicas se entenderá por:

- a) Precio SUBASTA: precio obtenido al cierre de la subasta electrónica internacional para cada café participante
- b) Precio FOB: valor resultante para cada café participante en la subasta electrónica, que corresponderá al registro entre el productor y exportador.

**34.1. Subasta "Taza de la Excelencia":**

Los participantes en la Subasta deben hacer un aporte a la Asociación con base en el precio SUBASTA obtenido, el que será de un mínimo de 15% o un por ciento gradual de acuerdo al precio obtenido. Ver tabla a continuación.

6

18.1. Los dueños de los cafés no seleccionados para participar en la Fase Internacional, podrán retirar sus lotes en el plazo convenido con la bodega/beneficio. Los dueños de estos cafés deberán cubrir los costos por bodegaje, pesaje y movilización de los lotes establecida por la bodega/beneficio, previo al retiro de su lote y deberán avisar, con por lo menos dos días de antelación, a la bodega/beneficio del retiro para que ellos puedan organizar dicho retiro.

El retiro de lotes solo podrá ser realizado por el productor o representante legal, a menos de que terceras personas tengan una nota de autorización del dueño del café.

#### CAPÍTULO V Cataciones eliminatorias para la escogencia de los cafés participantes en la Subasta.

**ARTÍCULO 20:** El Órgano Fiscalizador, se encargará de la codificación de las muestras tanto para las cataciones preliminares, eliminatorias nacionales e internacionales.

**ARTÍCULO 21:** Las muestras entrarán a competir identificadas por códigos numéricos, de tal manera que los catadores hagan las pruebas a "ciegas".

**ARTÍCULO 22:** Un representante de ACE seleccionará el panel de catadores que realizará la primera preselección, así como el Panel de Jueces de las Eliminatorias Nacionales. Como mencionado anteriormente, la fecha de la selección de este panel será los días 1 y 2 de marzo del 2018.

**ARTÍCULO 23:** Del 21 al 25 de Mayo del 2018 se realizarán las cataciones eliminatorias Nacionales, donde se evaluarán las muestras pre-seleccionadas en dos rondas.

- La primera ronda seleccionará un máximo de 90 muestras.
- La segunda ronda seleccionará un máximo de 40 muestras de conformidad con el puntaje obtenido, siendo este de un mínimo de 86 puntos.

**ARTÍCULO 24:** El Órgano Fiscalizador después de recibir los resultados tabulados, levantará la lista de los cafés previamente seleccionados que participarán en las Eliminatorias Nacionales e Internacionales, respectivamente.

**ARTÍCULO 25:** Las Eliminatorias Internacionales se desarrollarán del 29 de Mayo al 1 de junio del 2018. El Jurado estará integrado por reconocidos catadores de todo el mundo y al menos 2 catadores nacionales, quienes evaluarán las muestras seleccionadas. Todos ellos son seleccionados por Taza de la Excelencia.

**ARTÍCULO 26:** El puntaje mínimo requerido para clasificar a la siguiente ronda será de 86 puntos (promedio) de un máximo de 100 en todas las fases del proyecto.

**ARTÍCULO 27:** La Eliminatoria Internacional contará con tres rondas. El primer día será dedicado a calibración de jueces.

- Primera ronda: será de tipo clasificatoria (segundo día).
- Segunda ronda: servirá para seleccionar los cafés con nota mínima requerida por Taza de la Excelencia y que posteriormente serán subastados (tercer día).
- Tercera ronda: Para establecer posiciones entre los 10 mejores cafés (último y cuarto día).

**Nota:** Los cafés que alcancen un puntaje de 90 o más puntos serán galardonados con el premio Presidencial de "Taza de la Excelencia" y serán subastados en lotes fraccionados

5

- Si el precio SUBASTA obtenido es de \$5 o menos la libra se cobrará un 15%
- Si el precio SUBASTA obtenido esta en el rango entre \$5 y \$10 la libra se cobrará, un 20 % al precio obtenido por encima \$5.
- Si el precio SUBASTA obtenido es de \$10 la libra o más se cobrará un 25%, al precio obtenido por encima de los \$10.

A partir de las deducciones estipuladas anteriormente, se obtendrá el Precio FOB respectivo de registro entre el productor y exportador. Con base en el cual, se calcula la conversión RIELES vigente de acuerdo la ley de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café, No. 2762 y sus reformas.

**34.2. Plataforma de venta "Ganadores Nacionales"**

Los precios de venta base son de:

- \$3.5/lb para los cafés con puntajes entre 84-84.99 puntos
- \$4/lb para los cafés entre 85-85.99 puntos

Hay garantía de compra con un descuento para miembros de ACE.

**ARTÍCULO 35:** Inscripción de Contratos en el ICAFE.

A la hora de inscribir los contratos ante ICAFE, estos deberán hacerse bajo la modalidad de LIQUIDACION DIFERENCIADA. De esta forma, se permitirá al beneficiador diferenciar esas condiciones especiales a aquellos productores involucrados; dentro del marco de la Ley de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café, No. 2762 y sus reformas.

**ARTÍCULO 36:** La Asociación es la exportadora de todos los cafés de Taza de la Excelencia y esta será la que coordinará con otras empresas exportadoras nacionales, de ser necesario, para la salida de este café, que debe embarcarse lo antes posible después de las Subastas.

#### CAPÍTULO VII Sobre los términos de Entrega y Cancelación del Café

**ARTÍCULO 37:** Periodo de entrega y exportación: Los lotes que sean vendidos a través de la Subasta Taza de la Excelencia y Ganadores Nacionales se mantendrán en custodia del Comité Organizador, en espera de las instrucciones de embarque por parte del comprador. El comprador tendrá un máximo de 15 días para enviar dicha información.

**ARTÍCULO 38:** Cancelación del café: Los lotes vendidos por medio de la Subasta Taza de la Excelencia deben ser cancelados inmediatamente por el comprador 45 días posteriores a la Subasta aunque no se tengan instrucciones de embarque, esto según políticas de ACE. El mecanismo de cobro será determinado por el exportador (a través de banco; directa o "in trust"; etc.). El exportador deberá cancelar al productor, en un máximo de 48 horas después de haber recibido el pago, contra factura sellada por ICAFE.

**ARTÍCULO 39:** Método de cálculo y deducciones

1. Precio Subasta (PS): precio de subasta electrónica en centavos de dólar/libra
2. PS (US\$ cts./lb) \* 2.20462 \* 46 / 100 = Precio Subasta en \$46/kg
3. Precio Subasta - Comisión ACFER = Precio FOB
4. (Precio FOB - 1.5%) - \$2.79 = Precio Rieles (Registro ICAFE)
5. Deducciones adicionales al productor:
  - 5.1. Costo de envío de muestras
  - 5.2. Servicios de beneficiado seco necesarios para obtener la preparación Taza de la Excelencia: recepción, pelado, vibrado o catado, escogido, ensacado o empaclado, marcado, entrega, bodegaje.
  - 5.3. Costo para el fondo de Exportación.

7

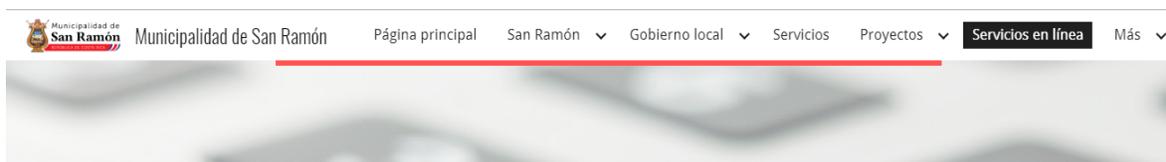
**CAPITULO VIII**  
**Disposiciones Finales**

**ARTICULO 40:** Los representantes del beneficio así como los productores que componen el lote, deberán completar el formulario digital que se encuentra disponible en la página web de la Asociación [www.sca.cr](http://www.sca.cr) en el enlace "Taza de la Excelencia" imprimir el Formulario, firmarlo y entregarlo a la Asociación los días **16, 17, 18, 19 y 20 de abril del 2018**, con copia de cédula de identidad del representante del Beneficio y productor(es) que firman el contrato, indicando que conocen y aceptan el presente Reglamento y haciendo así solicitud oficial de su participación.

**ARTICULO 41:** Los participantes que no cumplan con los requisitos establecidos en el presente Reglamento, o cuya información proporcionada en la inscripción no sea real, no podrán participar en la Subasta.

**ARTICULO 42:** Cualquier consulta o solicitud de información debe tramitarse exclusivamente de forma escrita ante el Comité Organizador de Taza de la Excelencia.

## Anexo 22 Trámites digitales Municipalidad San Ramón



### TRÁMITES ELECTRÓNICOS:

Uso de suelo

Trámite de visto bueno de Catastro(para ingenieros topógrafos)

Movimientos de tierra

Recalificación de categoría de recolección de basura

Documentación de Proveeduría

Documentación para patentes

Documentación para Desarrollo y control urbano

## Anexo 23 Especificaciones de maquinaria

# Especificaciones

La **ECOLINE 800** consta de:

- Una **Despulpadora horizontal DH-6**, que despulpa el café cereza maduro sin usar agua.
- Un **Desmucilagador 800**, que es un desmucilagador elevador lavador vertical de café que desprende el mucilago del grano despulpado y lo lava, para entregarlo listo para el secado.
- Una **Criba circular de varillas**, que clasifica el café que va a ser procesado en el **Desmucilagador**.( solo modelo EC 800 ZS y EC 800 Z)
- Una **banda de hule para limpiar la criba**.
- Un **sinfin mezclador de pulpa y mucilago**. ( solo modelo EC 800 ZS)
- Una **estructura rígida**, diseñada para unir los anteriores equipos y pensada para obtener el mínimo espacio y a la vez que sea fácil de instalar y ubicar.

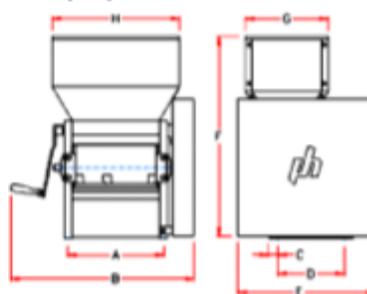
En los gráficos anexos encontrará toda la información necesaria para la instalación, puesta en marcha y mantenimiento de la unidad. De la misma manera este manual explica el funcionamiento de cada uno de los equipos que conforman la unidad, las condiciones para su operación y las labores de mantenimiento tanto diario como semanal que necesitan.

### Características técnicas Ecoline 800

|   | EC 800 ZS          | EC 800 Z           | EC 800             |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Capacidad café cereza                   | 600 a 800 Kg./hora | 600 a 800 Kg./hora | 600 a 800 Kg./hora |
| Potencia despulpadora                   | 1 H.P              | 1 H.P              | 0.75 H.P           |
| Potencia desmucilagador                 | 2 H.P              | 2 H.P              | 2 H.P              |
| Consumo de agua                         | 180 litros/hora    | 180 litros/hora    | 180 litros/hora    |
| Dimensiones Largo, ancho, alto (metros) | 2,2 x 1,2 x 1,38   | 1,1 x 1,2 x 1,38   | 0,67 x 1,2 x 1,2   |
| Peso neto, motores incluidos            | 220 kilos          | 192 kilos          | 147 kilos          |

### Características técnicas y dimensiones despulpadora horizontal DH 6

|                               |                |
|-------------------------------|----------------|
| Producción con motor          | 600 – 800 kg/h |
| Potencia requerida            | 1 HP           |
| Revoluciones del volante      | 320            |
| Polea para motor a 1800 R.P.M | 3.1/4" Tipo A  |
| Diámetro del cilindro         | 219 mm         |
| Longitud del cilindro         | 310 mm         |
| Número de Chorros             | 3              |
| Peso neto                     | 46 kilos       |





## Anexo 25 Proyección de Ventas a 10 años

| Proyección de Ventas |                 |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Año 1                | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5            | Año 6            | Año 7            | Año 8            | Año 9            | Año 10           |
| 330                  | 363             | 381,15          | 400,2075        | 420,217875       | 441,2287688      | 463,2902072      | 486,4547175      | 510,7774534      | 536,3163261      |
| 15.246,00            | 16.770,60       | 17.609,13       | 18.489,59       | 19.414,07        | 20.384,77        | 21.404,01        | 22.474,21        | 23.597,92        | 24.777,81        |
| 7.623,00             | 8.385,30        | 8.804,57        | 9.244,79        | 9.707,03         | 10.192,38        | 10.702,00        | 11.237,10        | 11.798,96        | 12.388,91        |
| 6.098,40             | 6.708,24        | 7.043,65        | 7.395,83        | 7.765,63         | 8.153,91         | 8.561,60         | 8.989,68         | 9.439,17         | 9.911,13         |
| 1.524,60             | 1.677,06        | 1.760,91        | 1.848,96        | 1.941,41         | 2.038,48         | 2.140,40         | 2.247,42         | 2.359,79         | 2.477,78         |
| € 1.861,47           | € 1.954,54      | € 2.052,27      | € 2.154,88      | € 2.262,63       | € 2.375,76       | € 2.494,54       | € 2.619,27       | € 2.750,24       | € 2.887,75       |
| € 4.383,12           | € 4.602,27      | € 4.832,39      | € 5.074,01      | € 5.327,71       | € 5.594,09       | € 5.873,80       | € 6.167,49       | € 6.475,86       | € 6.799,65       |
| € 15.584,42          | € 16.363,64     | € 17.181,82     | € 18.040,91     | € 18.942,95      | € 19.890,10      | € 20.884,61      | € 21.928,84      | € 23.025,28      | € 24.176,54      |
| € 64.679.967,00      | € 74.705.361,89 | € 82.362.661,48 | € 90.804.834,28 | € 100.112.329,79 | € 110.373.843,60 | € 121.687.162,57 | € 134.160.096,73 | € 147.911.506,64 | € 163.072.436,07 |

## Anexo 26 Flujo de Efectivo en dos partes

### Parte 1

| Flujo de Efectivo              |                            |                       |                  |                                  |                        |                                 |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------------------|
|                                | Tasa promedio de inflacion | Incremento productivo | Dólar            | Tasa de impuestos de Exportación |                        | Costo kilo de Café Grano de Oro |
|                                | 4%                         | 5%                    | € 600,00         | 1,5%                             |                        | € 1.861,47                      |
|                                | Año 0                      | Año 1                 | Año 2            | Año 3                            | Año 4                  | Año 5                           |
| <b>Cantidad de Fanegas año</b> |                            | <b>330</b>            | <b>363</b>       | <b>381,15</b>                    | <b>400,2075</b>        | <b>420,217875</b>               |
| <b>Produccion(kilos/año)</b>   |                            | 15.246,00             | 16.770,60        | 17.609,13                        | 18.489,59              | 19.414,07                       |
| 50% precio de venta pesimista  | €                          | 1.861,47              | € 1.954,54       | € 2.052,27                       | € 2.154,88             | € 2.262,63                      |
| 40% precio de venta realista   | €                          | 4.383,12              | € 4.602,27       | € 4.832,39                       | € 5.074,01             | € 5.327,71                      |
| 10% precio de venta optimista  | €                          | 15.584,42             | € 16.363,64      | € 17.181,82                      | € 18.040,91            | € 18.942,95                     |
| Ingresos x Ventas              | €                          | 64.679.967,00         | € 74.705.361,89  | € 82.362.661,48                  | € 90.804.834,28        | € 100.112.329,79                |
| Costo de ventas                | -€                         | 28.380.000,00         | -€ 29.515.200,00 | -€ 30.635.808,00                 | -€ 31.923.640,32       | -€ 33.200.585,93                |
| Costo Variable                 | -€                         | 1.744.933,64          | -€ 1.919.427,01  | -€ 2.015.398,36                  | -€ 2.116.168,27        | -€ 2.221.976,69                 |
| Costo fijo                     | €                          | 1.948.500,00          | € 2.026.440,00   | € 2.107.497,60                   | € 2.191.797,50         | € 2.279.469,40                  |
| Gastos Adm                     | -€                         | 12.504.258,50         | -€ 13.004.428,84 | -€ 13.524.605,99                 | -€ 14.065.590,23       | -€ 14.628.213,84                |
| Depreciacion                   | -€                         | 623.079,29            | -€ 623.079,29    | -€ 626.751,29                    | -€ 626.751,29          | -€ 630.722,92                   |
| Utilidad antes de impuestos    | €                          | 23.376.195,57         | € 31.669.666,75  | € 37.607.595,44                  | € 44.264.481,67        | € 51.710.299,81                 |
| Impl/Venta                     | €                          | 350.642,93            | € 475.045,00     | € 564.113,93                     | € 663.967,23           | € 775.654,50                    |
| Utilidad Neta                  | €                          | 23.025.552,64         | € 31.194.621,75  | € 37.043.481,51                  | € 43.600.514,44        | € 50.934.645,32                 |
| Depreciacion                   | €                          | 623.079,29            | € 623.079,29     | € 626.751,29                     | € 626.751,29           | € 630.722,92                    |
| Capital trabajo                | (44.303.919,50)            |                       |                  |                                  |                        |                                 |
| Valor residual                 |                            |                       |                  |                                  |                        |                                 |
| Inversiones                    | (10.666.861,00)            |                       |                  |                                  |                        |                                 |
| Flujo Neto de Efectivo         | -€                         | 54.970.780,50         | € 23.648.631,92  | \$ 31.817.701,04                 | \$ 37.670.232,80       | \$ 44.227.265,73                |
|                                |                            |                       |                  | <b>VAN</b>                       | <b>€219.424.284,60</b> |                                 |
|                                |                            |                       |                  | <b>TIR</b>                       | <b>63,29%</b>          |                                 |
| FNE Prestamo                   | 32.818.820,75              | (3.938.258,49)        | (8.040.611,08)   | (7.548.328,77)                   | (7.056.046,46)         | (6.563.764,15)                  |
| FNE Escudo fiscal              |                            | 59.073,88             | 59.073,88        | 51.689,64                        | 44.305,41              | 36.921,17                       |

### Parte 2

|                                    |          |
|------------------------------------|----------|
|                                    |          |
| Costo kilo de Café<br>Grano de Oro |          |
| €                                  | 1.861,47 |

| Año 5                   | Año 6                   | Año 7                   | Año 8                   | Año 9                   | Año 10                  |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>420,217875</b>       | <b>441,2287688</b>      | <b>463,2902072</b>      | <b>486,4547175</b>      | <b>510,7774534</b>      | <b>536,3163261</b>      |
| 19.414,07               | 20.384,77               | 21.404,01               | 22.474,21               | 23.597,92               | 24.777,81               |
| € 2.262,63              | € 2.375,76              | € 2.494,54              | € 2.619,27              | € 2.750,24              | € 2.887,75              |
| € 5.327,71              | € 5.594,09              | € 5.873,80              | € 6.167,49              | € 6.475,86              | € 6.799,65              |
| € 18.942,95             | € 19.890,10             | € 20.884,61             | € 21.928,84             | € 23.025,28             | € 24.176,54             |
| € 100.112.329,79        | € 110.373.843,60        | € 121.687.162,57        | € 134.160.096,73        | € 147.911.506,64        | € 163.072.436,07        |
| -€ 33.200.585,93        | -€ 34.528.609,37        | -€ 35.909.753,74        | -€ 37.346.143,89        | -€ 38.839.989,65        | -€ 40.393.589,24        |
| -€ 2.221.976,69         | -€ 2.333.075,52         | -€ 2.449.729,30         | -€ 2.572.215,76         | -€ 2.700.826,55         | -€ 2.835.867,88         |
| € 2.279.469,40          | € 2.370.648,18          | € 2.465.474,11          | € 2.564.093,07          | € 2.666.656,79          | € 2.773.323,07          |
| -€ 14.628.213,84        | -€ 15.213.342,40        | -€ 15.821.876,09        | -€ 16.454.751,14        | -€ 17.112.941,18        | -€ 17.797.458,83        |
| -€ 630.722,92           | -€ 976.872,43           | -€ 1.022.248,90         | -€ 1.022.248,90         | -€ 1.073.099,54         | -€ 1.128.099,60         |
| € 51.710.299,81         | € 59.692.592,06         | € 68.949.028,63         | € 79.328.830,10         | € 90.851.306,51         | € 109.362.479,36        |
| € 775.654,50            | € 895.388,88            | € 1.034.235,43          | € 1.189.932,45          | € 1.362.769,60          | € 1.640.437,19          |
| € 50.934.645,32         | € 58.797.203,18         | € 67.914.793,21         | € 78.138.897,65         | € 89.488.536,91         | € 107.722.042,17        |
| € 630.722,92            | € 976.872,43            | € 1.022.248,90          | € 1.022.248,90          | € 1.073.099,54          | € 1.128.099,60          |
|                         |                         |                         |                         |                         | € 44.303.919,50         |
|                         |                         |                         |                         |                         | € 8.352.953,44          |
|                         |                         |                         |                         |                         |                         |
| <b>\$ 51.565.368,24</b> | <b>\$ 59.774.075,61</b> | <b>\$ 68.937.042,11</b> | <b>\$ 79.161.146,55</b> | <b>\$ 90.561.636,46</b> | <b>€ 161.507.014,70</b> |

|                |                |                |                |                |   |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---|
| (6.563.764,15) | (6.071.481,84) | (5.579.199,53) | (5.086.917,22) | (4.594.634,91) | - |
| 36.921,17      | 29.536,94      | 443.054,08     | 295.369,39     | 147.684,69     | - |

|              | Tasa de descuento |                  |
|--------------|-------------------|------------------|
| VAN Basico   | 12,0%             | € 253.785.928,71 |
| VAN Prestamo | 12,0%             | € -              |
| VAN Escudo   | 12,0%             | € 573.667,31     |

**VAN AJUSTADO € 254.359.596,02**

| ESTIMADO |        |
|----------|--------|
| WACC     | 14,22% |