

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CAMPUS COTO**

Proyecto de Graduación de Licenciatura

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS DERIVADOS DE MIEL DE ABEJA PARA GRUMADEPAS**

**Trabajo final de Graduación sometido a consideración ante el Tribunal Examinador para
optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión
Financiera**

Tutor: Lic. Eduardo Matamoros Villalobos

Estudiantes

Karla Cortés Zúñiga

Ingrid Montero Porras

Karen Cordero Angulo

Setiembre 2016

Constancia de aprobación.

Plan de negocios para la producción y comercialización de productos derivados de miel de abeja para GRUMADEPAS.

Karla Cortés Zúñiga

Ingrid Montero Porras

Karen Cordero Angulo

APROBADO POR:

Tutor: _____

Lic. Eduardo Matamoros Villalobos

Lector Interno: _____

M.S.M.M. Roy Atencio Morales

Lector Externo: _____

Lic. Jorge Luis Quirós Bolaños

Decano: _____

M.A. José Luis Díaz Naranjo

Vice decana: _____

M.A. Yalile Jiménez Olivares

Tabla de Contenido

| | |
|--|-------------|
| LISTA DE FIGURAS | X |
| DEDICATORIA..... | XII |
| AGRADECIMIENTO | XIII |
| AGRADECIMIENTO | XIV |
| AGRADECIMIENTO | XV |
| ACRÓNIMOS..... | XVI |
| RESUMEN | XVII |
| CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN | 19 |
| 1.1 Información General de GRUMADEPAS..... | 19 |
| 1.1.1 Nombre de la Empresa..... | 19 |
| 1.1.2 Actividad de la Empresa. | 19 |
| 1.1.3 Historia de la empresa..... | 19 |
| 1.1.4 Ventajas. | 21 |
| 1.1.5 Distingos. | 21 |
| 1.1.6 Metas..... | 22 |
| 1.2 Descripción del Problema..... | 22 |
| 1.3 Interrogante de la Investigación..... | 24 |
| 1.4 Justificación de la investigación | 24 |
| 1.5 Ubicación..... | 25 |
| 1.6 Tamaño esperado..... | 26 |
| 1.7 Área de influencia | 26 |

| | | |
|---------------------------------------|---|-----------|
| 1.8 | Objetivos de la Investigación..... | 27 |
| 1.8.1 | Objetivo General. | 27 |
| 1.8.2 | Objetivos Específicos..... | 27 |
| CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO | | 28 |
| 2. 1 | Plan de Negocios | 28 |
| 2.1.1 | Definición..... | 28 |
| 2.1.2 | Tipos de plan de negocios..... | 28 |
| 2.1.3 | Elementos de un plan de negocios..... | 29 |
| 2.1.4 | Etapas de un plan de negocios. | 30 |
| 2. 2 | Análisis FODA | 31 |
| 2. 3 | Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter..... | 32 |
| 2.3.1 | Poder de negociación de los compradores o clientes. | 33 |
| 2.3.2 | Poder de negociación de los proveedores o vendedores. | 33 |
| 2.3.3 | Amenaza de nuevos competidores entrantes. | 34 |
| 2.3.4 | Amenaza de productos sustitutos | 35 |
| 2.3.5 | Rivalidad entre los competidores..... | 35 |
| 2. 4 | Modelo Canvas..... | 35 |
| 2.4.1 | Segmentos de clientes. | 36 |
| 2.4.2 | Propuesta de valor..... | 36 |
| 2.4.3 | Canales de distribución..... | 37 |
| 2.4.4 | Relación con el cliente. | 37 |
| 2.4.5 | Fuentes de ingreso. | 37 |
| 2.4.6 | Recursos clave. | 37 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.4.7 | Actividades clave. | 38 |
| 2.4.8 | Socios clave. | 38 |
| 2.4.9 | Estructura de costos. | 38 |
| CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO | | 39 |
| 3. 1 | Tipo de Investigación..... | 39 |
| 3.1.1 | La investigación cuantitativa. | 39 |
| 3.1.2 | La investigación cualitativa. | 39 |
| 3. 2 | Población y Muestra | 40 |
| 3. 3 | Recopilación de la Información..... | 44 |
| 3.3.1 | Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información. | 44 |
| 3.3.2 | Análisis e interpretación de la información..... | 45 |
| 3.3.3 | Relaciones e interrelaciones. | 46 |
| 3.3.4 | Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables aspectos de mercado..... | 48 |
| 3.3.5 | Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable demanda. | 48 |
| 3.3.6 | Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable oferta..... | 49 |
| 3.3.7 | Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable comercialización. | 50 |
| 3.3.8 | Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable mercado meta. | 50 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 3.3.9 | Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable costos..... | 51 |
| 3.3.10 | Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable tamaño del proyecto. | 52 |
| 3.3.11 | Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable personal requerido. | 52 |
| 3.3.12 | Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable nivel de rentabilidad. | 53 |
| 3. 4 | Fuentes de Información | 54 |
| 3.4.1 | Fuentes primarias..... | 54 |
| 3.4.2 | Fuentes secundarias. | 54 |
| 3. 5 | Análisis de la Demanda..... | 55 |
| 3.5.1 | Características de clientes..... | 55 |
| 3. 6 | Análisis de la Oferta | 56 |
| | CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y PROPUESTA | 57 |
| 4. 1 | Análisis FODA | 57 |
| 4.1.1 | Análisis entorno interno. | 57 |
| 4.1.2 | Análisis entorno externo. | 61 |
| 4. 2 | Análisis de la Demanda..... | 63 |
| 4.2.1 | Clientes. | 63 |
| 4.2.2 | Demanda potencial..... | 64 |
| 4. 3 | Análisis de la Oferta | 64 |
| 4.3.1 | Referencias de la competencia. | 64 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 4.3.2 | Cantidad de competidores. | 67 |
| 4.3.3 | Localización de los competidores..... | 68 |
| 4.3.4 | Canales de distribución de los competidores..... | 69 |
| 4.3.5 | Capacidad instalada..... | 69 |
| 4. 4 | Análisis de Precios | 70 |
| 4.4.1 | Estudio de precios en el mercado..... | 70 |
| 4. 5 | Análisis de las Fuerzas Competitivas del Mercado | 71 |
| 4.5.1 | Rivalidad entre empresas competidoras..... | 71 |
| 4.5.2 | Entrada potencial de nuevos competidores. | 72 |
| 4.5.3 | Desarrollo potencial de productos sustitutos..... | 73 |
| 4.5.4 | Poder de negociación de los proveedores. | 74 |
| 4.5.5 | Poder de negociación de los consumidores..... | 74 |
| 4. 6 | Propuesta de Plan de Negocios..... | 75 |
| 4.6.1 | Segmentación de Clientes..... | 77 |
| 4.6.2 | Propuesta de alor | 78 |
| 4.6.3 | Etiqueta. | 78 |
| 4.6.4 | Marca..... | 79 |
| 4.6.5 | Eslogan..... | 79 |
| 4.6.6 | Mensaje publicitario..... | 80 |
| 4.6.7 | Desplegable..... | 80 |
| 4.6.8 | Canales de distribución..... | 91 |
| 4.6.9 | Relaciones con los clientes..... | 94 |
| 4.6.10 | Fuente de ingresos | 94 |

| | | |
|---------------|---|------------|
| 4.6.11 | Recursos claves..... | 96 |
| 4.6.12 | Socios claves..... | 97 |
| 4.6.13 | Actividades claves..... | 98 |
| 4.6.14 | Estructura de Costo. | 102 |
| 4. 7 | Políticas de fijación de precios y crédito. | 110 |
| | CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES..... | 113 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 115 |
| | ANEXO 1 ENCUESTAS GRUMADEPAS | 118 |
| | ANEXO 2 ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE ADEPAS | 124 |
| | ANEXO 3: ENTREVISTA A DISTRIBUIDORES | 126 |
| | ANEXO 4: ENCUESTA A DEMANDA POTENCIAL..... | 128 |
| | ANEXO 5: DESPLEGABLE | 129 |

Lista de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 <i>Metas GRUMADEPAS</i> | 22 |
| Tabla 2 <i>Índice de Pobreza</i> | 24 |
| Tabla 3 <i>Matriz FODA</i> | 32 |
| Tabla 4 <i>Población total por cantón</i> | 41 |
| Tabla 5 <i>Relaciones e Interrelaciones</i> | 47 |
| Tabla 6 <i>Población total por cantón 2011</i> | 64 |
| Tabla 7 <i>Estudio de precios 2015</i> | 70 |
| Tabla 8 <i>Control de Tiempos en Producción</i> | 82 |
| Tabla 9 <i>Cuadro de Información Proveedores</i> | 83 |
| Tabla 10 <i>Control de Horarios</i> | 87 |
| Tabla 11 <i>Salarios Mínimos</i> | 88 |
| Tabla 12 <i>Orden de Compra</i> | 89 |
| Tabla 13 <i>Solicitud de Transferencias</i> | 90 |
| Tabla 14 <i>Ingresos Proyectados</i> | 95 |
| Tabla 15 <i>Ingresos Anuales</i> | 95 |
| Tabla 16 <i>Composición Crema Restauradora</i> | 99 |
| Tabla 17 <i>Composición Crema Humectante</i> | 100 |
| Tabla 18 <i>Composición Jabón</i> | 101 |
| Tabla 19 <i>Salarios</i> | 103 |
| Tabla 20 <i>Cargas Sociales</i> | 103 |
| Tabla 21 <i>Servicios Públicos</i> | 104 |
| Tabla 22 <i>Gastos de Publicidad</i> | 104 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 23 <i>Materias Primas</i> | 105 |
| Tabla 24 <i>Insumos</i> | 106 |
| Tabla 25 <i>Flujo de Efectivo</i> | 107 |
| Tabla 26 <i>Estado de Resultado</i> | 108 |
| Tabla 27 <i>Estado de Situación Financiera</i> | 109 |
| Tabla 28 <i>Evaluación del Flujo Pesimista</i> | 110 |
| Tabla 29 <i>Evaluación de Flujo Probable</i> | 111 |
| Tabla 30 <i>Evaluación del Flujo Optimista</i> | 112 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 <i>Mapa Cantón de Coto Brus</i> | 26 |
| Figura 2 <i>Modelo de Plan de Negocios Canvas</i> | 36 |
| Figura 3 <i>Etiquetas Actuales</i> | 58 |
| Figura 4 <i>Nivea</i> | 65 |
| Figura 5 <i>Pond ´s</i> | 65 |
| Figura 6 <i>Dove</i> | 66 |
| Figura 7 <i>Asepxia</i> | 66 |
| Figura 8 <i>Marcas más Utilizadas</i> | 67 |
| Figura 9 <i>Puntos de venta cremas y jabones</i> | 68 |
| Figura 10 <i>Modelo de Canvas para GRUMADEPAS</i> | 76 |
| Figura 11 <i>Etiqueta Nueva Crema Humectante</i> | 79 |
| Figura 12 <i>Etiqueta Nueva Crema Restauradora</i> | 79 |

| | |
|--|-----|
| Figura 13 <i>Feria MAG</i> | 95 |
| Figura 14 <i>Feria Sabalito</i> | 93 |
| Figura 15 <i>Feria de la Miel</i> | 95 |
| Figura 16 <i>Feria del IMAS</i> | 93 |
| Figura 17 <i>Feria Brunca Emprende</i> | 94 |
| Figura 18 <i>Construcción Edificio</i> | 98 |
| Figura 19 <i>Construcción Edificio</i> | 96 |
| Figura 20 <i>Equipo de GRUMADEPAS</i> | 97 |
| Figura 21 <i>Crema Restauradora</i> | 99 |
| Figura 22 <i>Crema Humectante</i> | 100 |
| Figura 23 <i>Jabón</i> | 101 |

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios primeramente el cual nos dio la fortaleza, sabiduría y entendimiento para realizar el trabajo.

A nuestros padres, por el apoyo incondicional durante los 2 años de licenciatura que hemos cursado.

Al Máster Rodrigo Ignacio Campos Araya, director del Campus Coto, por el gran apoyo que nos brindó para la apertura de la Licenciatura en Gestión Financiera en el Campus Coto.

A todos los profesores que aceptaron impartir lecciones durante las vacaciones sacrificando su tiempo libre para darnos clases y así poder culminar con un paso más en nuestra carrera profesional.

También, dedicamos este trabajo a Jorge Jiménez por recibirnos todos los fines de semana en su casa para realizar los trabajos.

Al señor Roy Atencio Morales, quien ha sido nuestro profesor, lector y amigo durante nuestra carrera universitaria, con el cual hemos compartido momentos inolvidables y regaños, gracias por siempre estar dispuesto a ayudarnos.

Agradecimiento

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que conformamos el grupo de trabajo. Por esto agradezco a mi Dios primeramente el cual me ha dado aliento de vida e iluminación, también agradezco a mi madre, María del Carmen Zúñiga Fonseca quien ha sido mi mayor inspiración en mi vida, a mis compañeras Karen Cordero, Ingrid Montero, quienes a lo largo de este tiempo han puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo plan de negocios, el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas. A mis profesores, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia, enseñanza, finalmente, un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotras, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Karla Cortés Zúñiga.

Agradecimiento

Dedico este proyecto a Dios y a mi familia. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, a mis hermanos, los cuales me brindan fortaleza para seguir adelante. A mi esposo, ya que me ha apoyado en todos los proyectos que me he propuesto.

Cabe mencionar al equipo de trabajo, por habernos reunidos durante el último año cada fin de semana para concretar el presente Plan de Negocios, en los cual hemos aportado cada una de nosotras el máximo esfuerzo, por tanto agradezco a Ingrid Montero Porras y Karla Cortés Zúñiga por el excelente trabajo realizado.

Karen Cordero Angulo.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme guiado y haberme dado la fortaleza hasta el día de hoy.

En segundo lugar, a cada uno de los que son parte de mi familia; a Dicson Marín Guerra, por haber estado a mi lado a pesar de las circunstancias y los sacrificios que hemos tenido que pasar para que yo pudiera cumplir con mis compromisos universitarios.

A mi padre Freddy Montero, mi madre Emilce Porras, a mi hermana Viviana Montero; por haberme dado su fuerza y apoyo incondicional, ya que me ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mis dos tesoros más hermosos que son mis hijas, Britany Sofía y Ariana Valeska, ellas que son el motor y mi fuente de inspiración para seguir adelante y poder darle lo mejor de mí.

Por último, a mis compañeras de tesis Karen Cordero y Karla Cortés porque en esta amistad grupal que tenemos, lo hemos logrado y a mis profesores, que de una u otra manera siempre han estado ahí aportando sus conocimientos y apoyo para poder culminar este Plan de Negocios.

Ingrid Montero Porras

Acrónimos

| | |
|---|------------|
| Asociación de Desarrollo Específica para la Producción de Apicultura de Sabalito --ADEPAS | |
| Grupo de Mujeres de ADEPAS ----- | GRUMADEPAS |
| Universidad Nacional ----- | UNA |
| Instituto Mixto de Ayuda Social ----- | IMAS |
| Instituto Nacional de Aprendizaje ----- | INA |
| Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad----- | DINADECO |
| Programa Nacional de Educación----- | PRONAE |
| Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur----- | JUDESUR |
| Grupo de Acción Territorial----- | GAT |
| Federación de Municipalidades de la Región Sur, Provincia de Puntarenas----- | FEDEMSUR |
| Tasa Interna de Retorno----- | TIR |
| Valor Actual Neto----- | VAN |
| Índice de Deseabilidad----- | ID |
| Barrantes y Murillo----- | BM |
| Caja Costarricense del Seguro Social----- | CCSS |

Resumen

Debido a los múltiples beneficios de la miel de abeja dentro del sector de la cosmetología, el Grupo de Mujeres de ADEPAS ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos mediante capacitaciones brindadas por instituciones como lo es la Universidad Nacional a través del proyecto Funeabejas y SINAT-UNA, el Instituto Nacional de Aprendizaje. Por lo cual surge como una iniciativa crear una línea de producción para fabricar cremas y jabones como parte de las actividades de la Asociación de Desarrollo Específica para la Producción de Apicultura de Sabalito en sus siglas como ADEPAS.

Se realizará la propuesta de un plan de negocios, que permita la mejora de la estrategia de comercialización para los productos de GRUMADEPAS que incluye: el diseño de una nueva etiqueta, marca y eslogan, permitiéndole a la organización diferenciarse en el mercado, además, se realizará la proyección de las ventas necesarias para brindarle sostenibilidad al proyecto, se definirán los procesos óptimos para la elaboración de las cremas y jabones, igualmente, en el área técnica se proponen los envases adecuados para la comercialización, los costos de producción en los que se incurrirá, también se realizará el análisis organizacional para determinar la estructura y los costos de planilla, se investigarán los permisos correspondientes, finalmente, se realizará una propuesta financiera determinando la Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, Índice de Deseabilidad los cuales mostrarán si este proyecto es rentable o no.

La Asociación de Desarrollo Específica para la Producción de Apicultura de Sabalito desea proyectarse con diversos productos derivados de la miel de abeja, con el objetivo de generar recursos para sus familias, así como de proporcionar diversas fuentes de empleos y dar a conocer las propiedades naturales y curativas de la miel de abeja, en productos alternativos.

GRUMADEPAS es una organización de mujeres que cuenta con 5 trabajadoras, quienes mensualmente producen 200 cremas y 150 jabones, se espera que para el primer año esta organización tenga una producción de 1000 cremas y 1000 jabones mensuales. Para elaborar dichos productos se requerirá de la construcción de instalaciones propias para albergar el equipo y los materiales requeridos, así como el inventario de productos terminados.

Capítulo 1: Introducción

1.1 Información General de GRUMADEPAS

1.1.1 Nombre de la Empresa.

Grupo de Mujeres de la Asociación de Desarrollo Específica para la Producción de Apicultura de Sabalito.

1.1.2 Actividad de la Empresa.

Producción y Comercialización de cremas humectantes, restauradoras y jabones a base de miel de abeja.

1.1.3 Historia de la empresa.

Sabalito de Coto Brus, es una comunidad ubicada al sur del país, donde la principal actividad económica es la recolección de café. Debido a que la cosecha de este grano es por temporadas, los vecinos de Sabalito, deben trabajar para conseguir el sustento diario de sus familias realizando otras actividades agrícolas.

Por lo cual desde hace 4 años y 9 meses, la Asociación de Desarrollo Específica para la Producción de Apicultura de Sabalito de Coto Brus, está ofreciendo una nueva opción a los vecinos en la producción apícola y en la elaboración de productos a base de miel de abeja.

Todo inició cuando el fundador Gustavo Chaves emprendió un proyecto de apicultura, luego de ver que su producto tenía aceptación en el mercado otros vecinos se mostraron interesados, y al final, gracias a la asesoría de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), se constituyó en junio del 2011, la Asociación de Desarrollo Específica para la Producción de Apicultura de Sabalito de Coto Brus.

El día 02 de octubre de 2012, se celebró la Asamblea General Constitutiva con los miembros de la comunidad de Sabalito y sus alrededores quienes mostraron su apoyo a ADEPAS.

Con la formación de la Asociación de Desarrollo Específica para la producción de Apicultura, se pretende ir más allá de generar productos apícolas. Esto quiere decir, volver la mirada a una actividad no tradicional, que se realizaba con afán de aprovechar el ingreso de la abeja africanizada para la producción de miel pura.

Ahora con nuevas técnicas de manejo de apiarios y con capacitación sobre el tema, ADEPAS tiene como uno de sus objetivos, promover en el cantón apicultores capacitados, conscientes de obtener un ingreso económico por la elaboración de los productos y subproductos de la colmena, además, de manera indirecta mejorarán el ingreso, también aumentan sus cosechas gracias a que las abejas son agentes polinizadores. Para lograr las capacitaciones se recibió ayuda de instituciones como la UNA, IMAS, INA, CINAT-UNA y Proyecto Funeabejas, entre otras, para el manejo de apiarios y fabricación de subproductos de la colmena.

Debido a la falta de trabajo para las mujeres de la zona, quienes no poseían terrenos ni capital para dedicarse a la apicultura, surge la idea, entre los asociados de ADEPAS, de crear líneas de producción para elaborar cremas y jabones derivados de miel de abeja, por lo cual se crea GRUMADEPAS como una fuente de empleo para las mujeres de la organización.

El 13 de junio 2013, se crea GRUMADEPAS con una junta directiva de 7 integrantes, distribuyéndose de la siguiente manera: presidenta, vicepresidenta, tesorera, secretaria, fiscal, vocal 1 y vocal 2, para organizar todos los procesos necesarios para la empresa, asimismo, se unieron a este grupo 20 mujeres, las cuales trabajarían en la producción de cosméticos a base de miel de abeja.

Las mujeres de GRUMADEPAS se reúnen 2 veces al mes para elaborar productos y venderlos en ferias, en la tienda de ADEPAS y distribuirlos de casa en casa, en abril del 2015 participa en la primera Feria Regional Brunca Emprende para dar a conocer sus productos en el mercado.

1.1.4 Ventajas.

En el desarrollo de GRUMADEPAS ha recibido apoyo de diferentes instituciones públicas y privadas, a continuación se presentan las ventajas que posee esta organización:

- Constante capacitación por medio del CINAT-UNA.
- Se han entablado conversaciones con el grupo BM para la comercialización de los productos derivados de miel de abeja.
- Se cuenta con un vehículo modelo 2015 con vagón para la distribución.
- Participación en ferias a nivel regional.
- Apoyo del programa PRONAE.
- Posee el respaldo de la Junta Directiva de ADEPAS.
- Aceptación de los productos por parte del público.
- Se cuenta con el apoyo de la Oficina de la Mujer del Gobierno Local.

1.1.5 Distingos.

Los productos elaborados por GRUMADEPAS se caracterizan porque el ingrediente principal de los cosméticos que comercializan contiene miel de abeja pura, cosechada por los apicultores de la zona de Sabalito y sus abejas tienen la particularidad de que se alimentan del néctar de la flor del café, lo que da como resultado una miel de color más oscuro y con mayores propiedades,

asimismo, estos productos son elaborados de forma artesanal por cinco mujeres en las instalaciones de ADEPAS.

1.1.6 Metas.

A continuación, se detallan las principales metas de GRUMADEPAS, identificando los beneficios obtenidos por los logros de las mismas.

Tabla 1 *Metas GRUMADEPAS*

| Metas | Resultados | Beneficios Esperados |
|---|--|--|
| Adquirir la nueva infraestructura. | Mejorar la calidad del producto. | Satisfacer las necesidades de los clientes. |
| Aumentar la producción. | Promover la creación de nuevos empleos en la zona. | Extender la comercialización del producto a otros cantones de la región. |
| Fomentar el Emprendimiento. | Creación de nuevas pequeñas empresas. | Variedad de servicios y productos para los habitantes de la zona. |

Nota: Tomada de GRUMADEPAS (2015).

1.2 Descripción del Problema

En la actualidad el cuidado de la piel se ha convertido en algo primordial, por lo que ahora buscan productos naturales que cuiden de ella. (Conferencia Panamericana sobre Salud y Ambiente en el Desarrollo Humano Sostenible Washington, D.C., 1 - 3 de Octubre de 1995). La miel es una sustancia dulce producida por las abejas obreras a partir del néctar de las flores y otras secreciones extra florales que recogen, transportan, transforman y combinan con sustancias específicas para luego ser almacenadas en panales. Según los estudios científicos realizados, la miel posee beneficios en la piel para cicatrizar y ayuda a prevenir infecciones en heridas o quemaduras superficiales, también se emplea en la medicina tradicional. Organización Mundial de la Salud, (2001).

Además, la miel tiene beneficios regeneradores y suavizantes que son aprovechados por el sector de la cosmetología para elaborar sus productos como: cremas, mascarillas de limpieza facial, tónicas, entre otros.

Debido a esto, el proyecto surge como una iniciativa dentro de las actividades de la Asociación de Desarrollo Específica para la Producción de Apicultura de Sabalito (ADEPAS), la cual cuenta con más de 150 asociados dedicados a la apicultura. Estos asociados buscan el desarrollo de otras actividades, dentro de las que se destaca un grupo de mujeres de las cuales surge la idea de crear una fábrica de productos cosméticos a base de miel de abeja, que se ha denominado Grupo de Mujeres de la Asociación de Desarrollo Específica para la Producción de Apicultura de Sabalito (GRUMADEPAS).

Ante la idea de estas mujeres de fabricar productos a base de miel de abeja, surge la disyuntiva de cómo hacerlo de forma eficaz y eficiente, además investigar si el proyecto es realmente bueno para competir en el mercado cosmetológico y generar rentabilidad.

Debido a lo anterior se presenta la necesidad de elaborar un Plan de Negocios que permita definir las decisiones fundamentales de producción, comercialización, administración y manejo de las finanzas de este proyecto con el fin de buscar un desarrollo exitoso. Se desarrollará un Plan de Negocios bajo el modelo de Canvas que identifique: los clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, segmento de mercado, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costos, asimismo, se determinará la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto y el Índice de Deseabilidad, los cuales mostrarán si este proyecto es rentable o no.

1.3 Interrogante de la Investigación

¿Cuáles son las principales variables que intervienen en el desarrollo de un plan de negocios, para la elaboración y comercialización de productos cosméticos derivados de miel de abeja para Grumadepas?

1.4 Justificación de la investigación

Según resultados de los Índices Objetivos de Desarrollo del Milenio presentados en la tabla siguiente:

Tabla 2 *Índice de Pobreza*

| ÍNDICE DE POBREZA HUMANA (IPH) ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL (IDS) ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH) CANTONES DE LA REGIÓN BRUNCA 2013 | | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|---|
| CANTÓN | IPH 2013 Mejor Calificación =0 | Lugar que ocupa entre los más pobres | IDS 2013 Mejor calificación = 100 | Posición entre los 81 cantones | IDH 2013 Mejor calificación = 1 | Posición entre los 81 cantones |
| PÉREZ ZELEDÓN | 23,6 | 76 | 50,6 | 47 | 0,76 | 50 |
| OSA | 23,87 | 77 | 29,2 | 69 | 0,786 | 36 |
| GOLFITO | 23,95 | 78 | 21,4 | 77 | 0,813 | 25 |
| CORREDORES | 23,99 | 79 | 25,1 | 74 | 0,779 | 42 |
| BUENOS AIRES | 24,06 | 80 | 16,1 | 79 | 0,654 | 78 |
| COTO BRUS | 25,63 | 81 | 29,3 | 68 | 0,737 | 60 |

Nota: Tomado de FEDEMSUR, (2015)

Se interpretan los resultados de la tabla 2 (pag.24): en el primer Índice de Pobreza Humana de Coto Brus, tiene una calificación de 25.63%, la más alta de la Región Brunca, esto indica que es el cantón más pobre y ocupa el lugar número 81 entre los cantones del país. El segundo Índice de Desarrollo Social obtiene un porcentaje del 29,3%, colocándolo en la posición 68 de todos los cantones, esto muestra que el cantón posee desempleo, desigualdad en el desarrollo laboral entre hombres y mujeres. En el tercer índice el Desarrollo Humano ocupa el puesto 60 con un promedio del 0.737, dando a conocer las debilidades que posee Coto Brus en el desarrollo de los

habitantes de su cantón, para mejorar los índices de natalidad y educación. El cantón de Coto Brus se encuentra catalogado como una zona crítica tomando de referencia los indicadores que se detallan a continuación: bajo desarrollo humano, elevada pobreza, alto desempleo, marcadas desigualdades en el desarrollo de hombres y mujeres y alta vulnerabilidad infantil, asimismo, este cantón se caracteriza por la producción de café y hortalizas, el margen de desempleo es alto, por lo cual los habitantes de los diferentes distritos de esta zona han buscado medidas alternativas de trabajo para mantener a sus familias, por tanto surge la iniciativa por parte del señor Gustavo Chávez Mairena de promover la implementación de fincas apícolas para extracción y venta de miel en el cantón, una opción para generar recursos económicos.

Determinando la necesidad de empleo que existe en esta zona y los deseos de superación de esta asociación, el Grupo de estudiantes compuestos por Karla Cortés Zúñiga, Ingrid Montero Porras y Karen Cordero Angulo, realizarán el Plan de Negocios para la producción y comercialización de los productos derivados de miel de abejas para GRUMADEPAS.

1.5 Ubicación

El proyecto esta ubicado en Puntarenas, en el cantón de Coto Brus, en el distrito de Sabalito, 600 metros este de la entrada principal del Cementerio de Sabalito, diagonal a la torre del ICE.



Figura 1 Mapa Cantón de Coto Brus

Nota: Tomada de Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales, UCR. (2015)

1.6 Tamaño esperado

GRUMADEPAS es una línea de producción de ADEPAS, que se desarrolló por la necesidad existente entre las esposas, hijas, madres, primas de los apicultores de la zona de Sabalito para obtener un trabajo que les permita recibir ingresos para sus familias, esta organización está compuesta por 25 mujeres, de las cuales trabajan en la producción solamente 5, cuentan con una producción mensual de 300 cremas y 200 jabones, la elaboración del producto depende del inventario en existencia.

1.7 Área de influencia

El área de influencia abarca el Cantón de Coto Brus que tiene una extensión de 933.91 km² y una población actual de 38,453 habitantes y se subdivide en 6 distritos; el plan de negocios para la producción y comercialización de productos derivados de miel de abeja se desarrolla en el distrito de Sabalito, donde se encuentra el edificio de ADEPAS, por lo que su principal área de influencia se encuentra ubicada en las fincas de apicultura que proveen la miel, este proyecto beneficiaría de forma directa a las familias de los apicultores de la zona, ya que tienen un punto estratégico para vender su miel, además, el comercio local se beneficiará con nuevos productos

para vender y atraer clientes a sus negocios, dicho proyecto influirá de forma directa a las mujeres asociadas de GRUMADEPAS, las cuales obtendrán ingresos para sus familias y promoverá desarrollo a otras familias de la zona, ya que se contratará personal para la producción de cremas y jabones. El aumento de la demanda de miel para la elaboración de cosméticos provocará un efecto dominó, el cual consiste en la incorporación de nuevas fincas de apicultura lo que permitirá la instalación de nuevas colmenas en las fincas existentes para incrementar la producción de miel y satisfacer la demanda.

1.8 Objetivos de la Investigación

1.8.1 Objetivo General.

Elaborar un Plan de Negocios para la producción y comercialización de productos derivados de miel de abeja, para el Grupo de Mujeres de la Asociación de Desarrollo Específica para la Producción de Apicultura de Sabalito.

1.8.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar una estrategia de mercado para la comercialización de productos cosméticos derivados de la miel de abeja.
- Definir los aspectos técnicos de costos que debe contemplar un plan de negocios enfocado en la producción y comercialización de productos derivados de la miel de abeja.
- Establecer las características necesarias del recurso humano dentro de la estructura organizacional requerida para la implementación del proyecto.
- Proponer una estructura financiera eficiente y eficaz para la comercialización de productos derivados de miel de abeja.

Capítulo 2 Marco Teórico

2.1 Plan de Negocios

2.1.1 Definición.

Según HERNÁNDEZ, G. S. (2009), es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento que describe un negocio, analiza la situación del mercado y establece las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación de un producto. De esta manera, el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversores. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha; una plataforma de análisis y pruebas, en la que pueden quedar archivados muchos proyectos que no necesariamente sean pobres, sino que quizás necesiten más tiempo y dedicación para conseguir el éxito esperado. (p.69)

2.1.2 Tipos de plan de negocios.

Existen muchos tipos de planes de negocios que de manera independiente responden a las necesidades particulares de cada empresa, a continuación se presentan los tipos de planes más relevantes en el entorno empresarial:

- Plan de negocios para nuevas empresas: en este se detalla la idea inicial de la empresa, así como los objetivos para alcanzar, las estrategias por utilizar y los planes de acción para llegar a lograr las metas planteadas. Hernandez, G. S. (2009).
- Plan de negocios para inversionistas: es necesario que exista un documento previo que incorpore toda la información necesaria sobre la idea y datos relevantes de la empresa que

determinen la factibilidad financiera y el retorno de inversión de esta, en donde sea fácil para el inversionista decidir si apuesta o no a la toma de la idea propuesta. Hernandez, G. S. (2009).

- Plan de negocios para administradores: este plan debe contener el nivel de detalle necesario (objetivos, estrategias, políticas, procesos, programas, presupuestos) para guiar las operaciones de la empresa. Hernandez, G. S. (2009).

2.1.3 Elementos de un plan de negocios.

Los elementos de un plan de negocios son:

- Concepto del negocio se define: la misión, la visión y la ventaja competitiva, lo cual muestra la razón de ser del negocio, hacia quién está dirigida la oferta, qué necesidad va a resolver y cuál es el elemento que diferenciará frente a otras opciones que existen en el mercado. Hernandez, G. S. (2009).
- Investigación del mercado: esto significa hacer un análisis sobre los antecedentes, panorama actual y proyecciones del entorno donde desarrollarás tu negocio. Incluye además las características de los clientes potenciales, por ejemplo, cuáles son sus gustos, preferencias y expectativas, así como incorporar información precisa acerca de los posibles competidores, con el fin de generar estrategias para posicionar la empresa en el mercado. Hernandez, G. S. (2009).
- Estudio financiero: este incluye un registro puntual de los ingresos y flujo de efectivo de la empresa, así como el balance general y estado de resultados. De esta manera, se tendrán datos al día de información clave, como a cuánto asciende la inversión total, gastos, costos y proyecciones de crecimiento y utilidades. Esto con el fin de conocer con exactitud, por ejemplo, cuándo la empresa está preparada para pedir un crédito. Hernandez, G. S. (2009).

2.1.4 Etapas de un plan de negocios.

En la elaboración de un plan de negocios, este puede diferir en cada caso según el proyecto en específico, no obstante según Hernandez, G. S. (2009). Se plantean las siguientes etapas básicas para la confección del mismo:

- Plasmar por escrito las ideas del plan de negocio. En este caso se agiliza la elaboración del mismo y se busca asesoría profesional, con el fin de un adecuado desarrollo empresarial.
- Determinar las metas por alcanzar con la empresa. Con el fin de trazar objetivos específicos, medibles, orientados a acciones, realista y alcanzable en cierto tiempo, además es primordial definir la parte conceptual del plan, según estas preguntas:
 - ✓ ¿Cuál es la misión y visión de mi negocio?
 - ✓ ¿Qué ventaja ofrece frente a otras opciones?
 - ✓ ¿Qué posibilidades tiene de abrirse paso en el mercado?
 - ✓ ¿Cómo veo a mi empresa dentro de uno, dos o cinco años?
- Conocer la situación en la que se encuentra el giro, industria o nicho de mercado en donde operará tu negocio. El objetivo es encontrar las áreas de oportunidad a explorar y prever las amenazas que el propio entorno plantea. Además, de determinar cuáles son las fuerzas y debilidades, para ello, se debe utilizar la metodología FODA, la cual divide el panorama interno y externo en los siguientes cuadrantes;
 - ✓ Fortalezas (internas)
 - ✓ Oportunidades (externas)
 - ✓ Debilidades (internas)
 - ✓ Amenazas (externas)

- Desarrollar los principales procesos de la empresa, o parte mecánica, es decir, todo lo que tienes que hacer en el día a día para cumplir con los objetivos planteados. Dentro de este punto se destacan tres planes estratégicos para la operación diaria del negocio:

- ✓ Plan financiero
- ✓ Plan de operaciones
- ✓ Plan de mercadotecnia

- Por último se deben medir los resultados alcanzados en determinado tiempo. Para completar esta tarea, se debe realizar una serie de ejercicios que arrojarán datos interesantes, por ejemplo:

- ✓ Un registro sobre el comportamiento de las ventas de tu negocio, ya sea por mes, semestre o anual.
- ✓ Un análisis de cumplimiento de objetivos. En caso de alcanzarlos, deberás trazar nuevas metas, de lo contrario, habrá que cambiar las estrategias implementadas.
- ✓ Una síntesis o resumen ejecutivo.

2.2 Análisis FODA

Según Koontz, Weihrich & Cannice, (2012), el análisis FODA es aquel que le permite a una empresa identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma, con el fin de analizar la situación competitiva, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. Así mismo, esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Este análisis se basa en el estudio del ambiente externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas) de la empresa, con el desarrollo de la siguiente matriz:

Tabla 3 *Matriz FODA*

| | | |
|---|--|---|
| | Fortalezas Internas (F): | Debilidades Internas (D): |
| Factores Internos | Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería. | Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas |
| Factores Externos | | |
| Oportunidades externas (O): (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales y nuevos productos, servicios y tecnologías. | Estrategia FO: Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades | Estrategia DO: Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades |
| Amenazas externas (A): Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades | Estrategia FA: Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas | Estrategia DA: Como la reducción, liquidación o conversión para minimizar las debilidades y amenazas |

Nota: Tomada de Administración: Una perspectiva global y empresarial. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012), pág 138.

2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad. Michael Porter. (1979)

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria y la rivalidad entre competidores, también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

2.3.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Si los clientes son pocos, están organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, se genera una amenaza para la empresa, ya que éstos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que, generalmente, será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que dan el poder de negociación a sus clientes. Michael Porter (1979).

2.3.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta, por

ejemplo, en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Michael Porter. (1979)

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- ✓ Cantidad de proveedores en la industria.
- ✓ Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- ✓ Nivel de organización de los proveedores.

2.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza, o sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Michael Porter (1979).

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Diferenciación del producto.
- ✓ Inversiones de capital.
- ✓ Desventaja en costes independientemente de la escala.
- ✓ Acceso a los canales de distribución.
- ✓ Política gubernamental.
- ✓ Barreras a la entrada.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas son difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen, normalmente, alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Michael Porter (1979).

Podemos citar, los siguientes factores:

- ✓ Propensión del comprador a sustituir.
- ✓ Precios relativos de los productos sustitutos.
- ✓ Coste o facilidad del comprador.
- ✓ Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- ✓ Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- ✓ Suficientes proveedores.

2.3.5 Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Michael Porter (1979).

2.4 Modelo Canvas

La metodología Canvas consiste en completar los 9 módulos planteados por el autor, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos:



Figura 2 *Modelo de Plan de Negocios Canvas*

Nota: tomada de Alex Osterwalder e Yves Pigneur. (2015)

2.4.1 Segmentos de clientes.

Se refiere a conocer el público objetivo; a quién va dirigida la oferta; cuáles son las preferencias de ese mercado o mercados, sus gustos, así como cuáles serán los clientes más importantes para el negocio y su propuesta de valor.

Cuando inician a tener clientes y el número empieza a crecer, lo habitual es agruparlos por segmentos de forma lógica (edad, gustos, poder adquisitivo). Por esa razón se habla de segmentación de clientes.

2.4.2 Propuesta de valor.

Aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar VALOR para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. Responde la pregunta ¿el Qué?

2.4.3 Canales de distribución.

Es la forma con la que se establece el contacto con el cliente. Estos canales pueden ser directos, mayoristas, a través de Internet o puntos de venta propios.

2.4.4 Relación con el cliente.

Piensa cómo relacionará con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y sus necesidades. Por ejemplo, si buscan un servicio de atención personalizado, si prefieren establecer una comunidad online y debatir en ese entorno, o qué es lo que buscan. El tipo de relación deberá ser coherente con el segmento de clientes a los que se dirige, el tipo de propuesta de valor que se ofrecerá y estará condicionada por los recursos disponibles.

2.4.5 Fuentes de ingreso.

¿Qué ingresos entran en la empresa? ¿Cómo es el flujo (mensual, semanal, diario)? ¿Cómo y cuánto está dispuesto a pagar el cliente? Todas estas cosas tienen que ser coherentes con la propuesta de valor de la empresa. Esto permitirá ver el margen de las distintas fuentes de ingresos para poder tomar decisiones acerca de la rentabilidad de la compañía.

Una vez llegados hasta aquí, donde ya se conoce cuál es el entorno, es hora de crear alianzas, centrarse en las actividades principales del negocio y evaluar qué necesita y cuál es la estructura de costes.

2.4.6 Recursos clave.

Identificar los activos que una empresa necesita tener. Por ejemplo: maquinarias, tecnologías, recursos humanos, un local, bienes tangibles, entre otros. Todo esto permitirá conocer la inversión que se debe hacer para poseer estos recursos.

2.4.7 Actividades clave.

Son actividades estratégicas que se desarrollan para llevar la propuesta de valor al mercado, relacionarse con el cliente y generar ingresos. ¿A qué se dedicará la empresa? Por ejemplo, si se dedicará a la producción, al diseño, marketing, distribución, o al mantenimiento.

2.4.8 Socios clave.

Son los agentes con los que necesitas trabajar para desarrollar el negocio: inversores, proveedores, alianzas comerciales, o una autorización por parte de algún órgano de la Administración Pública.

2.4.9 Estructura de costos.

Implica todos los costos que tendrá la empresa, una vez analizadas las actividades, los socios y los recursos clave. Además, será una forma de saber cuál es el precio que tendrá que pagar el cliente para adquirir el producto o servicio.

Capítulo 3 Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, es un proceso organizado que garantiza la producción de conocimiento o alternativas de solución viables ante cierto fenómeno.

Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado con la investigación cuantitativa.

3.1.1 La investigación cuantitativa.

“Es aquella que analiza datos estadísticos y numéricos, estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas que deben observarse y medirse con exactitud ya que su base es la verificación y por ende todo debe comprobarse”. (Zorrilla, (1993)

3.1.2 La investigación cualitativa.

“Es aquella que evita la cuantificación y hace registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación y las entrevistas no estructuradas, este tipo de investigación se desarrolla en contextos estructurales y situacionales donde el diseño de la investigación desestructurado, abierto y se construye en el curso de la misma”. (Zorrilla, (1993)

El presente trabajo contiene variables de tipo cuantitativo y cualitativo, por lo tanto, la investigación es mixta, situación donde es relevante reconocer que la investigación mixta no viene a remplazar las investigaciones cualitativas ni cuantitativas, sino que utiliza las fortalezas de ambos tipos de investigación con tal de minimizar las debilidades que se puedan presentar.

Dicho enfoque permite examinar las variables desde dos perspectivas distintas, ya que el tema en estudio posee variables cuantitativas como es la gestión financiera de la empresa, la oferta y la

demanda; las cuales determinarán la realidad de la empresa, basado en esto, se realizarán proyecciones con tal de diagnosticar el futuro de la misma. Por otro lado, la investigación abarca variables cualitativas entre las cuales se puede mencionar la gestión de recurso humano, la satisfacción del cliente y la cultura organizacional; estas son variables que se medirán de una forma distinta a las cuantitativas y que, de una forma diferente, generarán resultados que serán de gran importancia para la empresa.

3.2 Población y Muestra

Para efectos de la investigación será indispensable la participación de aquellas personas que aporten, de una u otra forma, información necesaria para lograr satisfacer los objetivos propuestos. Por lo tanto, la población en estudio tiene un papel primordial, como lo define Gómez (2007), “la población es el total o agregado de las unidades de estudio” (p.07)

Hernández. (2006,) indica que en el proceso cualitativo, la población de interés es: “Un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo la población que se estudia, es el conjunto sobre el que existe interés en obtener conclusiones”. (p.562)

Para efectos de la investigación la población de interés está conformada por: la Región Brunca, en la cual se encuentra los cantones de Pérez Zeledón, Buenos Aires, Osa, Coto Brus, Golfito y Corredores. Se presentará un cuadro con la cantidad de población que habita cada uno de los cantones mencionados anteriormente, para lo cual se seleccionará una muestra de la misma.

Tabla 4 Población total por cantón

| CANTÓN | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|---------------|----------------|-------------|
| Pérez Zeledón | 134 534 | 40, 94% |
| Buenos Aires | 45 244 | 13, 77% |
| OSA | 29 433 | 8, 96% |
| Golfito | 39 150 | 11, 91% |
| Coto Brus | 39 150 | 11, 70% |
| Corredores | 41 831 | 12, 73% |
| Total | 328 645 | 100% |

Nota: Tomada de Instituto Nacional de Estadística y Censos. Censo 2011.

En la tabla anterior se muestra la distribución de población por Cantón. En éste se observa que el cantón de Pérez Zeledón aporta el mayor porcentaje, seguido por Buenos Aires. Ambos cantones aportan en su conjunto un porcentaje superior al 54,70% de la población regional. Las encuestas se aplicarán de forma presencial en los diferentes cantones de la Región Brunca.

Para realizar una investigación donde la población es grande es necesario obtener una muestra de la misma. Para que una muestra posea validez es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

- ✓ Ser representativa o reflejo general del conjunto o universo que se va a estudiar, reproduciendo de la manera más exacta posible las características de éste.
- ✓ Que su tamaño sea estadísticamente proporcional a la población.
- ✓ Que el error muestral se mantenga dentro de los límites aceptables.
- ✓ También es importante definir si la muestra es probabilística o no probabilística.

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicará una fórmula estadística, para calcular una porción en una población finita, de la siguiente manera:

$$n_0 = \left(\frac{Z^{\alpha/2} \times \sqrt{p \times q}}{d} \right)^2$$

Dónde: $n_0 =$ D

Tamaño de muestra por corregir

$Z^{\alpha/2} =$ Se relaciona con el nivel de confianza

Es la probabilidad de acierto

$q =$ Es la probabilidad de fallo

$d =$ Es el margen de error

$N =$ Población de consumidores potenciales

De esta manera, al sustituir los valores se obtiene que

$$n_0 = i?$$

$$Z^{\alpha/2} = 1,96$$

$$q = 0,5$$

$$d = 0,05$$

$$N = 328\ 645$$

Tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error de un 5%, al sustituir los valores se obtiene una muestra sin corregir de la siguiente manera:

$$n_0 = \left(\frac{1,96 \times \sqrt{0,25}}{0,05} \right)^2$$

$$n_0 = \left(\frac{1,96 \times 0,5}{0,05} \right)^2$$

$$n_0 = \left(\frac{0,98}{0,05} \right)^2$$

$$n_0 = (19,6)^2$$

$$n_0 = 384,16$$

Luego para aplicar el respectivo factor de corrección y tomando en consideración una población finita de 328 645 elementos, se sustituyen los valores de la siguiente manera:

$$n = \frac{n_0}{1 + \left[\frac{n_0}{N} \right]}$$

$$n = \frac{384}{1 + \left[\frac{384}{328645} \right]}$$

$$n = \frac{384}{1 + 0,0011684}$$

$$n = \frac{384}{1,0011684}$$

$$n = 383$$

Para determinar la muestra se utiliza la información derivada de las fuentes antes mencionadas, en la que se obtuvo que los pobladores de la Región Brunca sean 328.645. Se aplicó el método de muestreo probabilístico y no probabilístico, puesto que se utiliza una fórmula estadística para determinar la muestra de 383 personas a los que se ha de aplicar el instrumento preparado para la toma de información en forma selectiva.

3.3 Recopilación de la información

3.3.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información.

Este apartado describe los instrumentos y técnicas utilizadas para desarrollar la presente investigación, a continuación se presentan algunas técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección de información:

✓ ***Técnicas de recolección de datos:*** “la recolección de datos es la actividad que consiste en la recopilación de información dentro de un cierto contexto, utiliza diversas técnicas: la observación, la toma de muestras, las entrevistas y otras se seleccionan por un conjunto de factores adicionales, entre los cuales destacan la naturaleza de la pregunta de investigación en sí, así como el tiempo y los recursos disponibles”. Campoy y Gomes (2009)

La técnica instrumento que se utilizará en la presente investigación será la aplicación de cuestionarios a la muestra que se obtuvo anteriormente de la población de la Región Brunca,

para obtener información y así lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por otro lado, el método utilizado para la aplicación de las encuestas será por medio de cuestionarios o entrevistas a la población en estudio.

Se realizará una entrevista estructurada al presidente de la empresa de ADEPAS, (anexo 2 Entrevista, pág127) la cual se realizará con el fin de obtener toda la información necesaria para efectuar el análisis de la empresa y obtener los resultados esperados. Por otro lado, se aplicará un cuestionario a los clientes actuales con el fin de conocer su grado de satisfacción hacia los productos y el servicio que ofrece la microempresa GRUMADEPAS en la línea de cosméticos.

Se implementará la técnica de observación, esto para analizar cómo se comporta la competencia en el mercado y poder determinar cuáles son las oportunidades y debilidades que se puedan presentar en el camino para la microempresa de GRUMADEPAS.

3.3.2 Análisis e interpretación de la información.

Se realizará un análisis e interpretación de toda la información, así mismo funcionará para hacer un estudio en el cuál se puedan comparar tendencias de dos o más variables del problema de investigación.

Como en toda investigación se definen alcances y limitaciones, por lo que se presentarán algunas de ellas:

El alcance para efectos de la presente investigación será realizar la propuesta de un Plan de Negocios para la comercialización de productos cosméticos derivados de miel de abeja, el cual se construirá después de haber completado el análisis previo de todos los elementos que conforman la empresa de GRUMADEPAS, con el fin de brindar una descripción actual de la organización y presentar una propuesta acerca de diferentes estrategias que se pueden seguir para mejorar la situación actual, así como para darle un mayor grado de formalidad en el mercado.

Un factor que podría tomarse como limitante para realizar la investigación es la parte financiera que posee la empresa, ya que por diferentes razones no se cuenta con un sistema contable formal, para realizar el análisis financiero se procederá a efectuar una proyección de los estados financieros con el fin de obtener información que permita un acercamiento a la realidad según el criterio técnico correspondiente, debido a que no se poseen registro o un orden de acuerdo en sus ingresos y egresos en las ventas de sus productos.

3.3.3 Relaciones e interrelaciones.

Tabla 5 Relaciones e Interrelaciones

| Objetivo específico | Referente | Variable de Estudio | Indicadores | Técnicas | Instrumentos |
|---|---------------------------|--------------------------------|--|---|--|
| Investigar aspectos de mercado relacionados con la comercialización de productos cosméticos derivados de la miel de abeja. | Aspectos de mercado | Demanda | Tipos de clientes Segmento de mercado Gustos y preferencias Precios potenciales Ingresos esperados Consumo potencial | Observación Análisis de fuentes secundarias Entrevistas estructuradas | Aplicación de encuestas |
| | | Oferta | Cantidad de competidores existentes Productos ofrecidos Precios del mercado Cobertura de mercado | Observación Análisis de fuentes secundaria Entrevistas estructuradas | Aplicación de encuestas |
| | | Estrategia de comercialización | Cualidades productos ofrecidos Plaza mercado cubierta Medios y estrategia de distribución | Observación Análisis de fuentes secundaria Entrevistas estructuradas | Aplicación de encuestas Producto Canales de distribución Promoción y publicidad |
| | | Mercado meta | Segmento de mercado Cantidad de personas alcanzar | Observación Análisis de fuentes secundaria Entrevistas estructuradas | Aplicación de encuestas |
| Definir los aspectos técnicos de costos que debe contemplar un plan de negocios enfocado en la producción y comercialización de productos derivados de la miel de abeja. | Aspectos técnicos | Costos | Identificación de los tipos de costos. Métodos y técnicas para la determinación de costos. Determinación de costos fijos y variables. | Observación Análisis de fuentes secundarias Entrevistas estructurada | Aplicación de cuestionario |
| | | Tamaño del proyecto | Capacidad de planta Dimensiones del proyecto | Observación Entrevista estructurada | Fuentes primarias Fuentes secundarias |
| Definir las características del recurso humano dentro de la estructura organizacional requerida para la implementación del proyecto. | Aspectos Organizacionales | Personal requerido | La gestión para contratar, formar, emplear y retener al personal. Especificación y caracterización de los empleados. Especificación de puestos y funciones. | Observación Análisis de fuentes secundarias Entrevistas estructuradas | Aplicación de cuestionario Aplicación de encuestas |
| Evaluar aspectos financieros relacionados con la comercialización de productos derivados de miel de abeja. | Aspectos financieros | Nivel de rentabilidad | Salarios e incentivos económicos Indicadores de flujo de caja, balance general proyectado, el estado de resultados proyectado, el presupuesto y los análisis de sensibilidad. | Observación Análisis de fuentes secundarias Entrevistas estructuradas | Aplicación de cuestionario Aplicación de encuestas |

Nota: Realizada por Karla Cortés, Karen Cordero, Ingrid Montero. (2015)

3.3.4 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables aspectos de mercado.

A continuación se realizará la descripción de la variable mercado para GRUMADEPAS mediante la conceptualización, operacionalización e instrumentalización que se utilizarán en el plan de negocios, según las investigadoras Karla Cortés, Ingrid Montero y Karen Cordero.

Concepto: es la estrategia que va a desarrollar la empresa denominada GRUMADEPAS, para producir y comercializar sus productos de la manera que le permita aumentar sus niveles de ventas.

Operacionalización: los indicadores que analiza esta variable corresponden a la identificación de los métodos que se deben de realizar para atraer clientes, el enfoque de ventas, la publicidad por utilizar, así como las estrategias de diferenciación de mercado y las políticas de fijación de precios.

Instrumentalización: estos indicadores se van a instrumentalizar mediante el plan de mercadeo que se incluye en la propuesta de plan de negocios, el cual tomará como base la información recopilada en el estudio de mercado donde se identificarán las características respectivas.

3.3.5 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable demanda.

A continuación se realizará la descripción de la variable demanda para GRUMADEPAS mediante la conceptualización, operacionalización e instrumentalización que se utilizarán en el plan de negocios, según las investigadoras Karla Cortés, Ingrid Montero y Karen Cordero.

Concepto: la variable demanda corresponde a la respuesta por parte de los consumidores con respecto al conjunto de productos que ofrece la empresa de ADEPAS y unas circunstancias determinadas.

Operacionalización: los indicadores que se determinaron para evaluar la variable demanda corresponden a tipos de clientes, segmentos de mercado, gustos y preferencias, precio, ingresos esperados y consumo potencial.

Instrumentalización: se utilizará para dichos indicadores la aplicación de una encuesta para poder recolectar la información respectiva.

3.3.6 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable oferta.

A continuación se realizará la descripción de la variable oferta para GRUMADEPAS mediante la conceptualización, operacionalización e instrumentalización que se utilizarán en el plan de negocios, según las investigadoras Karla Cortés, Ingrid Montero y Karen Cordero.

Concepto: la variable oferta se conceptualiza como la definición, medición de las cantidades y condiciones de productos que aporta la microempresa GRUMADEPAS y sus competidores en el mercado con tal de satisfacer las necesidades, gustos y preferencias existentes de productos naturales.

Operacionalización: los indicadores que permiten la evaluación de la variable oferta son: la identificación de los competidores, la cantidad de competidores existentes en el mercado, la participación de la empresa en el mercado, la localización de los competidores, los canales de distribución utilizados por los competidores para comercializar sus productos y la capacidad instalada de la empresa.

Instrumentalización: el proceso de instrumentalización se llevará a cabo la aplicación de un cuestionario a clientes potenciales y reales el cual permitirá recolectar la información referente a estos aspectos.

3.3.7 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable comercialización.

A continuación se realizará la descripción de la variable comercialización para GRUMADEPAS mediante la conceptualización, operacionalización e instrumentalización que se utilizarán en el plan de negocios, según las investigadoras Karla Cortés, Ingrid Montero y Karen Cordero.

Concepto: para efectos de ésta investigación se hace referencia a los canales de distribución, por los cuales la empresa de GRUMADEPAS y sus competidores distribuyen sus productos a los consumidores.

Operacionalización: los indicadores que medirá ésta variable son los tipos de canales de distribución utilizados por la empresa, las cualidades de los productos ofrecidos, nivel de precios, plaza de mercado cubierta, medios y estrategias de promoción de los productos.

Instrumentalización: la instrumentalización para dicho indicador es la aplicación de una encuesta a los habitantes de la Región Brunca para obtener la información correspondiente.

3.3.8 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable mercado meta.

A continuación se realizará la descripción de la variable mercado meta para GRUMADEPAS mediante la conceptualización, operacionalización e instrumentalización que se utilizarán en el plan de negocios, según las investigadoras Karla Cortés, Ingrid Montero y Karen Cordero.

Concepto: un mercado meta es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirán los esfuerzos de mercadeo que realice la empresa de ADEPAS.

Operacionalización: los indicadores que medirá ésta variable son la segmentación de mercado y la cantidad de personas por alcanzar.

Instrumentalización: la instrumentalización para dicho indicador es la aplicación de una encuesta a las personas de la Región Brunca para obtener la información correspondiente.

3.3.9 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable costos.

A continuación se realizará la descripción de la variable costos para GRUMADEPAS mediante la conceptualización, operacionalización e instrumentalización que se utilizarán en el plan de negocios, según las investigadoras Karla Cortés, Ingrid Montero y Karen Cordero.

Concepto: la variable de costos se va conceptualizar como el valor monetario que se le asignan al conjunto de factores de producción (personas- materiales) que participan directa e indirectamente en la elaboración de los productos terminados.

Operacionalización: los indicadores que analiza esta variable corresponden a la identificación de los tipos de costos, los métodos y técnicas utilizadas para la determinación de los mismos, la participación de la mano de obra en la elaboración de los productos, el nivel de costos fijos y variables inmersos dentro del producto terminado.

Instrumentalización: estos indicadores se van a instrumentalizar mediante el plan de determinación de costos que será incluido dentro del plan de negocios de la empresa de ADEPAS, el cual especificará los procedimientos establecidos para cada indicador por analizar.

3.3.10 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable tamaño del proyecto.

A continuación se realizará la descripción de la variable Tamaño del proyecto para GRUMADEPAS mediante la conceptualización, operacionalización e instrumentalización que se utilizarán en el plan de negocios, según las investigadoras Karla Cortés, Ingrid Montero y Karen Cordero.

Concepto: la variable tamaño del proyecto, expresa la cantidad de producto por unidad de tiempo, en función de su capacidad de producción que tiene la empresa de GRUMADEPAS, durante un período determinado.

Operacionalización: los indicadores que se analizan en esta variable son la capacidad de planta y las dimensiones que tiene el proyecto.

Instrumentalización: la instrumentalización se realizará con la documentación brindada por ADEPAS para poder determinar la capacidad que tiene la planta y las dimensiones del proyecto, además se utilizará las fuentes secundarias.

3.3.11 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable personal requerido.

A continuación se realizará la descripción de la variable personal requerido para GRUMADEPAS mediante la conceptualización, operacionalización e instrumentalización que se utilizarán en el plan de negocios, según las investigadoras Karla Cortés, Ingrid Montero y Karen Cordero.

Concepto: la variable personal requerido se va a conceptualizar como el conjunto de empleados o colaboradores que forman parte de una organización.

Operacionalización: los indicadores de esta variable analiza la gestión que se realiza dentro de la empresa para contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización, así como, la especificación y caracterización de las personas involucradas, sus puestos, sus funciones y su nivel de participación en la elaboración de los productos.

Instrumentalización: estos indicadores se van a instrumentalizar mediante la caracterización, perfil de personal y de puestos incluido dentro del plan de negocios de la empresa ADEPAS, el cual tomará en consideración los principales factores por considerar para emplear a las personas según sus características y perfiles.

3.3.12 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable nivel de rentabilidad.

A continuación se realizará la descripción de la variable rentabilidad para GRUMADEPAS mediante la conceptualización, operacionalización e instrumentalización que se utilizarán en el plan de negocios, según las investigadoras Karla Cortés, Ingrid Montero y Karen Cordero.

Concepto: la variable nivel de rentabilidad se va a conceptualizar como la sección donde se proyecta la situación económica de la organización basándose en supuestos definidos mediante los datos recopilados en el estudio de mercado y el análisis de los estados financieros.

Operacionalización: los indicadores que se incluyen dentro de la presente variable corresponden al flujo de caja, el balance general proyectado, el estado de resultados proyectado, el presupuesto y los análisis de sensibilidad.

Instrumentalización: estos elementos se instrumentalizarán mediante el plan financiero que se incluirá dentro de la propuesta del plan de negocios el cual incluye todos los informes elaborados bajo los principios de contabilidad normalmente aceptados.

3.4 Fuentes de Información

Se denominan fuentes de información a los diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Existen fuentes primarias, secundarias y terciarias. (Ulate Vargas, 2013, p.102)

3.4.1 Fuentes primarias.

“Las fuentes primarias son aquellas que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa”. Vargas (2008, p. 2).

Como se puede apreciar, las fuentes primarias son consideradas “material de primera mano” relativo a un fenómeno que se desea investigar o relatar; es decir materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo.

En la presente investigación, las fuentes primarias están compuestas por los siguientes sujetos entrevistados: 5 mujeres encargadas en la elaboración de los productos cosméticos derivados de miel y los socios de ADEPAS, ellas son los que brindarán la información requerida para elaborar este trabajo.

3.4.2 Fuentes secundarias.

Según el autor Vargas (2008, p. 3) indican: “las fuentes secundarias son aquellas que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada, están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos”.

Las fuentes secundarias son “fuentes que toman y publican estadísticas recogidas originalmente por otros” Gómez (2007, p.31).

En la presente investigación se define que las fuentes secundarias son todas aquellas bases teóricas que vienen a respaldar los conocimientos adquiridos por los investigadores, las cuales ayudarán a debatir entre uno o varios autores sobre distintos conceptos en estudio.

En la presente investigación las fuentes secundarias están compuestas por los siguientes documentos:

- ✓ Bibliografía consultada respecto a temas de productos derivados de la miel.
- ✓ Información brindada por ADEPAS y GRUMADEPAS, sobre los datos generales de la empresa.
- ✓ Los reglamentos que se deben seguir para la elaboración de productos cosméticos.

3.5 Análisis de la Demanda

El propósito de realizar un análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan, positiva o negativamente, el mercado con respecto a un bien o servicio no necesario o de consumo suntuario, así como determinar la posibilidad de participación de la empresa en el mercado.

La demanda de este proyecto rige en función de una serie de factores; para efectos de la empresa es importante determinar el tipo de clientes que posee la misma, así como los distintos segmentos a los que la empresa desea satisfacer.

3.5.1 Características de clientes.

- **Segmentación de mercado:** el realizar una segmentación de mercado le permite a la organización subdividir los compradores en subconjuntos de clientes de acuerdo con ciertas características que le son de utilidad. En el presente plan de negocios se trabajará con el segmento demográfico y se utilizarán las variables de edad, género, ingresos y cultura.

El realizar la segmentación de mercado le permitirá a GRUMADEPAS:

- ✓ Identificar las necesidades más específicas.
- ✓ Focalizar mejor la estrategia de marketing.
- ✓ Optimizar el uso de los recursos empresariales de producción, logística, toma de decisiones.
- ✓ Hacer publicidad más efectiva.
- ✓ Identificar un nicho propio donde no tenga competencia directa.
- ✓ Aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores.

3.6 Análisis de la Oferta

Para efectos de la investigación la importancia de realizar un análisis de la oferta radica en conocer el comportamiento de los competidores, su ubicación y la forma en cómo se hacen llegar a sus clientes.

Por ésta razón se investigaron cuáles son los principales competidores de la línea cosmética de GRUMADEPAS.

El presente plan de negocios para la producción y comercialización de productos derivados de miel de abeja se desarrollará mediante el modelo de Canvas, con el objetivo de poner en marcha el proyecto de GRUMADEPAS.

Capítulo 4 Análisis y Propuesta

4.1 Análisis FODA

A continuación se realizará el análisis FODA para GRUMADEPAS en su entorno interno fortalezas y debilidades de las áreas de comercialización, técnica, recursos humanos, financiera y en su entorno externo oportunidades y amenazas de la organización, para desarrollar una propuesta que se adapta a las necesidades de la empresa.

4.1.1 Análisis entorno interno.

➤ *Área de Comercialización.*

- Según el objetivo número uno: “Desarrollar una estrategia de mercado para la comercialización de productos cosméticos derivados de la miel de abeja”, se realizó un análisis interno para determinar sus fortalezas y debilidades para diseñar una estrategia adecuada para la empresa.

✓ *Fortalezas.*

- Los productos de GRUMADEPAS han sido expuestos en la Región Brunca, mediante la participación en ferias.
- Poseen un sistema de distribución puerta a puerta.
- Venden sus productos en la tienda de ADEPAS.
- Cuentan con un camión repartidor en excelentes condiciones para la distribución del producto.
- Según la encuesta realizada en la zona Brunca los productos elaborados por GRUMADEPAS son aceptados por parte de los clientes en lo que se refiere a calidad y beneficios de las cremas y jabones. (Anexo 2, página 127).

- ✓ *Debilidades.*
- GRUMADEPAS no cuenta con marca que distinga sus productos.
- Poseen una etiqueta deficiente y poco atractiva para la comercialización.



Figura 3 *Etiquetas Actuales*

Nota: Tomada de ADEPAS (2015)

- Según las encuestas realizadas en la Región Brunca se determinó que esta etiqueta requería mejoras, ya que no es tan llamativa para el público.
 - No cuenta con ningún tipo de eslogan, ni mensaje publicitario, para dar a conocer sus productos.
 - No poseen ningún tipo de desplegable, que les permita brindar información sobre los beneficios de sus productos para el cuidado de la piel.
 - La Administración no cuenta con un sistema de registro de proveedores para vender los cosméticos en las empresas de la Región Brunca.
 - Carecen de información sobre la competencia en el mercado de productos cosméticos.
- **Área Técnica.**

Según el objetivo número dos: “Definir los aspectos técnicos de costos que debe contemplar en un plan de negocios enfocado en la producción y comercialización de productos derivados de

la miel de abeja”, se realizó un análisis interno para determinar sus fortalezas y debilidades, para realizar una propuesta de mejora en la producción de cremas y jabones.

✓ *Fortalezas.*

- Poseen la principal materia prima (miel) a disposición en cualquier momento.
- Las mujeres de GRUMADEPAS cuenta con conocimiento para elaborar cremas y jabones.
- Las materias primas son de bajos costos.

✓ *Debilidades.*

- No cuenta con tecnología, que les permita reducir los tiempos de trabajo y fabricar más producto.
- No poseen inventarios de materias primas y producto terminado.
- No existe un manual que indique cómo son los procesos de producción de cremas y jabones.
- Carecen de un sistema de registro de proveedores, (embaces, esencias, agua destilada y otros) que les permita agilizar los procesos de compras.
- No cuenta con controles para la producción de cremas y jabones.

➤ *Área Recursos Humanos.*

Según el objetivo número tres: “Establecer las características necesarias del recurso humano dentro de la estructura organizacional requerida para la implementación del proyecto”, se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, para la realización de una propuesta adaptada a las necesidades de la empresa.

✓ *Fortalezas.*

- La empresa cuenta con capacitación por parte de la Universidad Nacional para la elaboración de productos a base de miel de abeja.
- Poseen un convenio con el INA para brindar capacitación de desarrollo profesional de las mujeres que integran GRUMADEPAS e integrantes de ADEPAS.
- El nivel de comunicación entre los miembros de la empresa es fluida y clara.

✓ *Debilidades.*

- En la organización no existe perfil de puestos que sea aprobado por la Junta Directiva.
- No cuentan con sistema de motivación laboral.
- No tienen ningún control de horarios para las trabajadoras.
- Las Mujeres de GRUMADEPAS, no cuentan con salarios por el trabajo que realizan en la organización.

➤ *Área Financiera.*

Según el objetivo número cuatro: “Proponer una estructura financiera eficiente y eficaz para la comercialización de productos derivados de miel de abeja”, se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades para el desarrollo de una estructura financiera óptima para la organización.

✓ *Fortalezas.*

- Realizan depósitos diarios de efectivo por la venta de los productos.
- Llevan un control de los depósitos de dinero que realizan.
- Realizan reuniones mensuales para presentar el informe sobre los productos vendidos y lo que hay en cuentas.

✓ *Debilidades.*

- No existe un criterio unificado para la valuación del inventario, situación que altera su cálculo a nivel contable.
- No cuenta con un control de costos de las materias primas, lo que dificulta el cálculo del valor real del producto.
- La organización no posee políticas claras en referencia a: la manipulación de la caja, salidas de dinero, apertura de créditos a nuevos clientes y manejo de presupuestos.
- La empresa no cuenta con estados financieros.
- No poseen orden para la venta y cobro de los productos que comercializan.
- No cuenta con asesoría financiera por parte de un profesional para establecer lineamientos financieros.

4.1.2 Análisis entorno externo.

✓ *Oportunidades.*

Según el análisis externo que se realizó mediante la aplicación de un cuestionario, (Anexo 2, pág. 127), se determinaron las oportunidades que posee GRUMADEPAS en el mercado.

- El apoyo de instituciones como JUDESUR que proporcionan financiamiento no reembolsable a organizaciones para el desarrollo de proyectos.
- Disposición de las universidades para enviar estudiantes a realizar pasantías, que desarrollen estudios de mercado y planes de negocio para la organización.
- Desarrollo de proyectos con el Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Presentación de proyectos para el crecimiento de la organización a instituciones con el GAT y FEDEMSUR.

- El mercado de la cosmetología a base de productos naturales está creciendo, debido a la conciencia que están tomando las personas sobre el riesgo del uso de químicos en su cuerpo.
- Cuentan con capacitación por parte de la Universidad Nacional para la elaboración de productos cosméticos derivados de miel de abeja.
- Reciben apoyo económico del IMAS mediante el programa de ideas productivas.
- Apoyo de DINADECO para la construcción de sus instalaciones para la producción de cremas y jabones.

✓ *Amenazas.*

- Incrementación de tramitología por el Ministerio de Salud para la aprobación de fórmulas de nuevos productos.
- La situación económica del país afecta negativamente la venta de los productos cosméticos.
- La baja en los precios de los productos de la competencia, lo que ocasionaría una baja en la venta de los cosméticos de GRUMADEPAS.
- Posible llegada de nuevos competidores de las diferentes Asociaciones de Apicultura de la Región.
- Crecimiento lento del mercado. La miel la adquieren a bajo costo, debido a que ADEPAS es el proveedor.
- La elaboración de los productos cosméticos se realiza de forma artesanal en periodos de trabajos de 3 horas, lo cual permite maximizar la cantidad producida según demanda.

Según el análisis FODA realizado a GRUMADEPAS, se determinó que se debe implementar una estrategia de comercialización y de procesos administrativos que permitan minimizar las debilidades que están afectando el crecimiento de la organización.

4.2 Análisis de la Demanda

Se realizó análisis de la demanda para determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan positiva o negativamente los productos elaborados por GRUMADEPAS, así como analizar la posibilidad de participación para la empresa en el mercado.

4.2.1 Clientes.

Para efectos de la presente investigación se aplicó un cuestionario a una muestra de 384 personas para determinar los posibles clientes de los productos cosméticos derivados de miel de abeja. (Anexo 4, pág. 131).

✓ *Segmentación de mercado:* en el presente plan de negocios se trabajará dos tipos de segmento de mercado, que se establecieron según las propiedades que poseen las cremas y jabones que elabora GRUMADEPAS:

Segmento 1: mujeres mayores de 12 años, que por motivos de exposición al sol, suciedad, embarazo, cambios hormonales, uso de maquillaje y alergias, han desarrollado manchas, arrugas, cicatrices o simplemente tienen un rostro deshidratado.

Segmento 2: jóvenes mayores de 12 años, que por su etapa de crecimiento han sufrido cambios hormonales que les han ocasionado el desarrollo de acné o brotes en su rostro o cuerpo. Según la encuesta aplicada en los cantones de la Región Brunca, el total de la población entrevistada utiliza cremas y jabones para el cuidado de su rostro. (Anexo 4, pág. 131).

4.2.2 Demanda potencial.

Tabla 6 Población total por cantón 2011

| CANTÓN | POBLACIÓN | PORCENTAJE |
|---------------|----------------|-------------|
| Pérez Zeledón | 134 534 | 40,94% |
| Buenos Aires | 45 244 | 13,77% |
| Osa | 29 433 | 8,96% |
| Golfito | 39 150 | 11,91% |
| Coto Brus | 39 150 | 11,70% |
| Corredores | 41 831 | 12,73% |
| Total | 328 645 | 100% |

Nota: Tomada de Instituto Nacional de Estadística y Censos. Censo (2011).

El mercado potencial para GRUMADEPAS es de 328,645 personas, del cual esta organización pretende lograr una participación del 0,5% del mercado potencial de la Región Brunca económicamente activa, que representa a 1,643 personas de la población total.

Mediante el método de la observación y la utilización de un cuestionario (Anexo 1, pág. 121) se determinó la gran variedad de productos para el cuidado de la piel que existen en el mercado de la cosmetología.

4.3 Análisis de la Oferta

Según los resultados de las encuestas aplicadas en la Región Brunca (ver anexo 1, pág. 121) se determinaron los competidores, su ubicación y la forma en cómo se hacen llegar a sus clientes.

4.3.1 Referencias de la competencia.

A continuación se describe la competencia de la Línea Cosmética de GRUMADEPAS.

- **Marca:** Nivea

Historia: es una empresa de productos cosméticos fundada por el empresario Oscar Troplowitz, el químico Isaac Lifschütz y el dermatólogo Paul Gerson Unna inventores de la primera crema hidratante de la historia en 1911. Es una gran marca mundialmente dedicada a la atención de la piel y el cuerpo. Nivea. (2011).

Significado: Blanca como la Nieve



Figura 4 Nivea

Nota: tomada de Nivea. (2015)

- **Marca:** POND'S

Historia: el origen de este cosmético reside en Nueva York, donde Theron T. Pond un farmacéutico de Utica, fabricó un extracto en 1846, hecho a base de hamamelis y alcohol de grano, servía para retirar del rostro el maquillaje que los artistas de teatro empleaban en sus funciones. A partir de este extracto surge la crema “Pond’s Golden Treasure” (Tesoro Dorado de Pond’s), cuyo éxito favorecería la creación de la primera compañía dedicada al cuidado facial del mundo. Pond’s. (2012).

Significado: Es el apellido del inventor



Figura 5 Pond’s

Nota: Tomado de Pond’s. (2015)

- **Marca: Dove**

Historia: la marca Dove pertenece a la multinacional Unilever, se desarrolló durante la segunda guerra mundial, se utilizó como una fórmula de jabón para limpiar y asistir a los heridos del ejército norteamericano. Dove es una línea de productos de cosmética para el cuidado de la piel y personal y se lanza al mercado en el año 1955 cuando se lanza en EEUU el primer jabón blanco. Dove (2013).

Significado: Paloma



Figura 6 Dove

Nota: Tomada de Dove. (2015)

- **Marca: Asepxia**

Historia: fundación 1996 sede central Flag of Mexico.svg México. Genomma Lab. Internacional es una empresa mexicana dedicada a la mercadotecnia y al desarrollo de productos cosméticos de venta libre. Asepxia. (2013).

Significado: limpieza.



Figura 7 Asepxia

Nota: Tomada de Asepxia. (2015)

4.3.2 Cantidad de competidores.

Como resultado de la encuesta realizada en la Región Brunca (Anexo 1, pág. 121), se concluyen que las marcas más utilizadas son: 1-PONDS, línea que posee gran variedad de cremas para todo tipo de rostro. 2-Nivea, marca con facilidad de compra y de aceptación. 3- Asepxia marca utilizada por adolescentes para la eliminación de impurezas en el rostro, 4- Dove que contiene línea de cremas para el rostro y cuerpo, asimismo, resaltan marcas como Avon y Lbel, que se caracterizan por sus altos precio para la venta al consumidor final por ser una línea más fina, también surgieron marcas como Melardem, Eucerin, Loreal París, pero su participación en el mercado no es significativa para GRUMADEPAS por su alto costo.

A continuación, se presenta el gráfico de las marcas reconocidas que ofrecen productos cosméticos para la hidratación, humectación y restauración para el rostro.

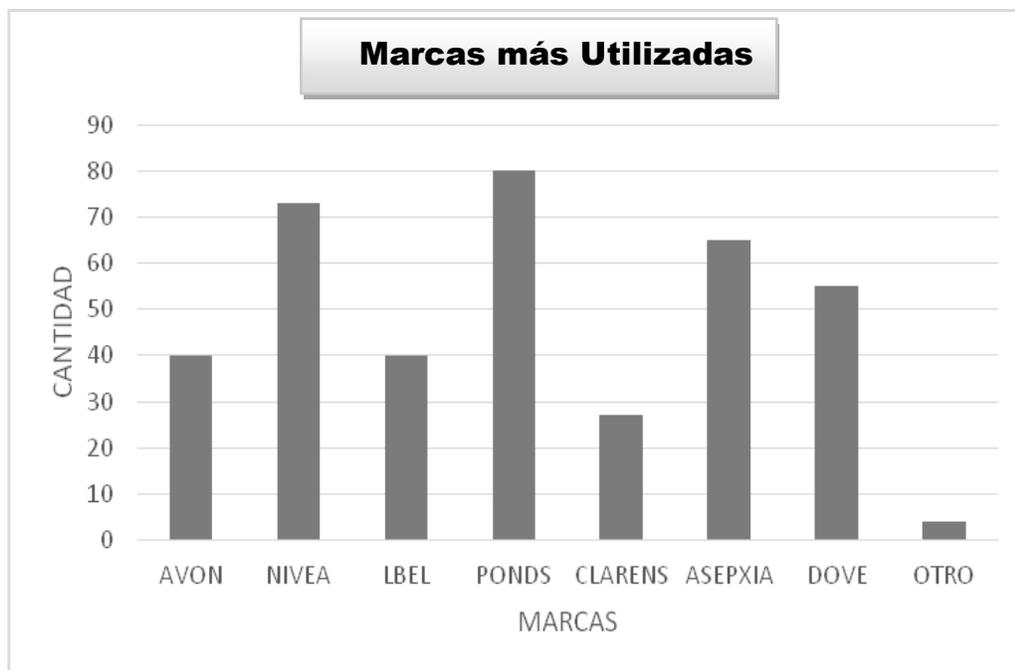


Figura 8 *Marcas más Utilizadas*

Nota: Realizado por Karla Cortes, Karen Cordero, Ingrid Montero. (2015)

4.3.3 Localización de los Competidores.

Mediante el instrumento aplicado (Anexo 1, pág. 121), se determinó que el lugar donde más frecuentemente la población de la Región Brunca adquiere cremas y jabones para el rostro son los Supermercados, luego Paso Canoas que está compuesto por una gran variedad de tiendas, seguidamente, las personas adquieren productos cosméticos mediante revista que son suministradas por amistades, igualmente las cremas y jabones son adquiridos en farmacias y, por último, se adquieren este tipo productos en puestos de venta como minisúper.

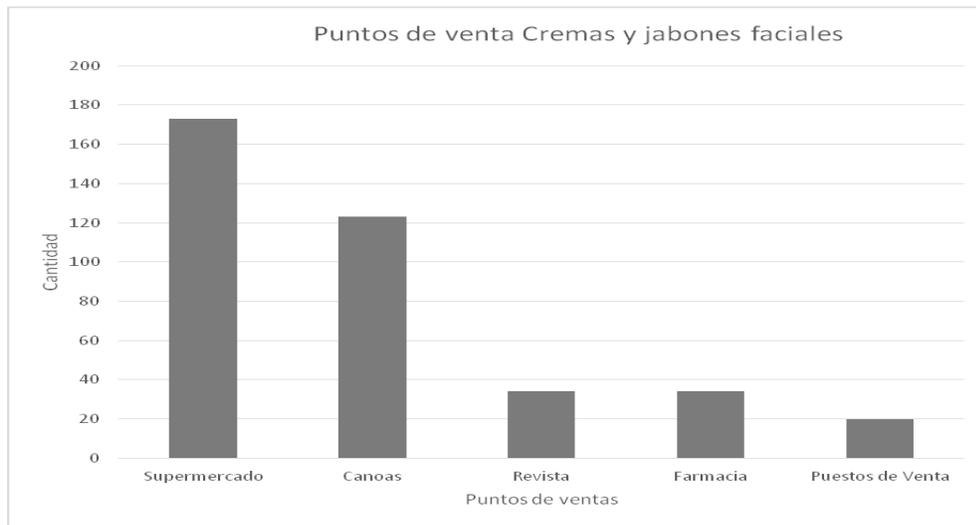


Figura 9 *Puntos de venta cremas y jabones*

Nota: Realizada por Karla Cortes, Karen Cordero, Ingrid Montero.

Esta información le permite a GRUMADEPAS determinar cuáles son los principales puntos de ventas que utiliza la competencia para vender sus productos, de igual manera, le otorga la capacidad para determinar cuáles son los nichos de mercado a los cuales debe distribuir sus productos.

4.3.4 Canales de Distribución de los Competidores.

Como parte del estudio que se realizó hacia los competidores de la línea cosmética de GRUMADEPAS, se procedió a conocer cuáles son los medios que utilizan dichas empresas para distribuir sus productos y de esa forma conocer de una manera general como llegan a las zonas que ellos proveen. Las marcas Dove, Nivea, Clarens, Ponds, poseen contrato con todos los supermercados, tiendas y distribuidoras de la Región Brunca, debido a su posicionamiento en el mercado de cosméticos. Las marcas Lbel, Avon, Esika, Angelisima, venden sus productos a través de afiliación de vendedoras por catálogo, así llegan los productos a los pueblos de la Región Brunca.

4.3.5 Capacidad Instalada.

GRUMADEPAS recibió por medio del IMAS una donación por un monto de ¢25, 000,000.00 de colones, para la construcción de un edificio de 30 metros cuadrados, la compra del equipo requerido para la elaboración de productos cosméticos a base de miel de abeja y el pago del permiso regente ante el Ministerio de Salud.

Este espacio se diseñó dimensionando las necesidades de producción y almacenamiento de materias primas y productos terminados requeridos por GRUMADEPAS.

La capacidad máxima de producción de GRUMADEPAS es de 4 160 productos entre cremas y jabones al mes, debido a que se producen 10 cremas por cada 30 minutos, para obtener una producción de 160 cremas o jabones en jornada laboral normal de ocho horas, para tener una producción mensual de 4 160 productos en 26 días de trabajo al mes.

4.4 Análisis de Precios

4.4.1 Estudio de Precios en el mercado.

Adicionalmente, se realizó un estudio comparativo de precios de los competidores con respecto a la empresa, se eligieron productos representativos de cada línea para efectuar el análisis.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 7 Estudio de precios 2015

| Producto | Nivea | Ponds | Dove | Lbel | Avon | Asepxia | GRUMADEPAS |
|---------------------------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|------------|
| Crema | ¢4,220 | ¢2,650 | ¢4000 | ¢13,900 | ¢3,600 | ¢5,500 | ¢3,500.00 |
| Humectante | | | | | | | |
| Crema restauradora | ¢4,750 | ¢2,650 | ¢4,500 | ¢25,000 | ¢4,990 | ¢10,500 | ¢3,500.00 |
| Jabón | | | | | ¢3,500 | ¢3,250 | ¢2,500.00 |

Nota: Tomada de Supermercados Maxipali, Súper Ahorro, Loaiza. (2015)

Tal y como se expresa en el cuadro anterior se realizó una comparación de los productos representativos de las diferentes marcas en el mercado con respecto a los productos que ofrece GRUMADEPAS.

El estudio se conformó por la comparación de precios de los siguientes 3 productos: la crema humectante, crema restauradora y el jabón limpiador.

Según el cuadro anterior de comparación de precios, los productos cosméticos que ofrece GRUMADEPAS, poseen un precio superior que los productos de la marca Ponds en cremas y en

jabones la de Bioland, Asepxia, asimismo, los productos ofrecidos por Lbel, Avon, Dove, Nivea son superiores a los precios de los productos de GRUMADEPAS.

Analizando la información recopilada en la presente investigación se deduce que PONDS corresponde a la empresa mejor posicionada en el mercado y la que posee una imagen más consolidada. Dicha situación le permite ofrecer los productos a precios menores a los del mercado aprovechando su posición con respecto a sus competidores.

El segundo competidor claramente identificado corresponde a Nivea, negocio que se destaca en el mercado por ofrecer precios bajos en sus productos comparados con los de sus competidores.

GRUMADEPAS se ubica en un nivel bajo en lo que se refiere al estudio de precios, situación que afecta la venta de los productos cosméticos derivados de miel de abeja, debido a que la única ventaja competitiva de la organización corresponde a los ingredientes naturales con los que producen las cremas y jabones.

4.5 Análisis de las Fuerzas competitivas del mercado

Como parte del estudio del mercado se procedió a realizar un análisis de algunos aspectos como son los competidores, productos, proveedores y clientes que intervienen de manera directa en el proceso de comercialización, de acuerdo en el modelo desarrollado de “Las cinco fuerzas” de Michael Porter.

4.5.1 Rivalidad entre empresas competidoras.

Esta fuerza existe porque en cualquier momento algunos competidores ven la posibilidad de mejorar su situación realizando ciertas acciones sobre el mercado y los demás sienten la necesidad de contrarrestarlas para no perder su posición. Guerras de precios y campañas de

publicidad agresivas e innovaciones sobre la calidad del servicio son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de beneficios (Dalmau, 2007).

Numerosas características son las que determinan el éxito frente a los competidores, todas giran, por supuesto, alrededor del cliente, que es el que en realidad influirá sobre el éxito o el fracaso de la actividad comercial.

A continuación se remarcan las más importantes: calidad del producto ofrecido, precios, prestigio, creatividad y originalidad en la muestra de productos, uso de las nuevas tecnologías e innovación, publicidad de la empresa encargada de mostrar a través de internet y anuncios publicitarios de los productos.

Los competidores potenciales son todas aquellas empresas que se dedican a la comercialización de cremas y jabones para el cuidado de la piel además de aquellas que no han entrado todavía en el sector pero tienen potencial para pasar a ser los competidores directos: Ponds, Dove, Asepxia, Nivea, Bioland, Avon, Lbel, son marcas reconocidas que, a la vez, son contendientes entre sí, ya que también se dedican a la venta de cremas y jabones para el cuidado del rostro.

4.5.2 Entrada potencial de nuevos competidores.

El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las empresas nuevas encuentren para implantarse en el mercado, es decir las barreras de entrada. Dalmau (2007).

Para la elaboración de productos derivados de miel de abeja no se requiere de una gran inversión. Para producir y comercializar productos a base de miel de abeja, se requiere de capacitación para elaborar productos, además de contar con un apiario que les permita obtener la

materia prima principal a costos bajos, esto dificulta el ingreso de nuevos competidores bajo la línea de cosméticos a base de miel de abeja.

La incursión de otros tipos de cremas también se dificulta en el corto plazo, debido a que cuando se presenta nuevos productos para el uso humano debe ser regulado por el Ministerio de Salud y se debe cumplir múltiples requisitos para la aprobación de nuevos productos.

4.5.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Según las investigaciones de Euromonitor International 2012 y 2013 el sector de la imagen personal se encuentra en constante evolución debido a la fugacidad de las modas y los innovadores tratamientos de belleza que aparecen en el mercado.

La innovación siempre es bienvenida en un sector caracterizado por los continuos cambios de tendencias que acontecen en el mercado por lo cual la aparición de los productos sustitutos es continua.

Uno de los productos sustitutos que afectan la utilización de cremas para el rostro son los tratamientos de belleza realizados por las estéticas como:

- ✓ La aplicación de radiofrecuencia, un sistema que estimula la formación de nuevo colágeno, permitiendo mejorar el contorno facial atenuando y retrasando la formación de arrugas.
- ✓ La luz pulsada intensa (IPL), que consiste en la emisión de destellos de luz para borrar manchas y mejorar la calidad y textura de la piel.
- ✓ La mesoterapia facial, una nueva alternativa que se usa para hidratar, rejuvenecer y tonificar, con sólo dos veces al año se perciben grandes diferencias.
- ✓ Otro producto sustituto es la cirugía estética que puede reemplazar el servicio de las salas de belleza.

Tiene como aspectos negativos: los precios elevados que ofrecen estos servicios, la gente es renuente a pasar por el quirófano, debido a los numerosos casos de negligencias médicas que han aparecido en el mercado, produciendo la desconfianza generalizada en estos tratamientos.

Euromonitor International (2012,2013)

4.5.4 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas participantes en la actividad, amenazando con elevar los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios, con la consiguiente repercusión en la rentabilidad de la actividad o en la calidad que prestarán a sus clientes. La actividad que se va a desarrollar dispone de cinco tipos de proveedores, por una parte la miel, envases y derivados. La amplia oferta de proveedores de envases y derivados (glicerina, aceites, base de jabón, vaselina), hace que su poder de negociación sea bajo, ya que los clientes tienen la posibilidad de comprar a otras marcas sin ningún tipo de problema. Sin embargo, los que ofrecen miel, cera de miel tienen mucho más poder de negociación debido a que su número es considerablemente más reducido.

Consideramos entonces que en este caso su poder de negociación es medio, el proveedor que se ha elegido para el desarrollo de la actividad es ADEPAS en cuanto al proveedor de miel, Quiflo y Gluu: como los distribuidores de esencias, glicerina, agua mineral, jabón y a la Universidad Nacional como distribuidora de los envases. (Karla Cortés, Ingrid Montero, Karen Cordero (2015).

4.5.5 Poder de negociación de los consumidores.

El interés principal de los clientes es conseguir precios lo más bajos posible y podrán lograrlo, en mayor o menor medida dependiendo del poder de negociación que tengan (Dalmau,

2007). Actualmente, los clientes están mucho más informados que en épocas anteriores de los productos que se ofrecen en cualquier tipo de mercado, herramientas como Internet han permitido un acceso fácil a cualquier tipo de información. En el caso del sector cosmético no es diferente, los consumidores adquieren mayores conocimientos respecto a todos los productos que se ofrecen. La gran variedad que existe de empresas que ofrecen cremas y jabones para el rostro hace que el poder de negociación de los clientes aumente.

Debido a que la línea cosmética de cremas hidratantes y restauradoras, jabón exfoliante a base de miel de abeja, son productos innovadores en el mercado de cosméticos en la Región Sur, cada cliente es representativo en sus ventas totales, por lo cual existe dependencia directa de sus consumidores.

4.6 Propuesta de Plan de Negocios

Debido a que GRUMADEPAS inició sus operaciones de forma empírica y no contaba con un profesional en el área administrativa, provocó problemas internos de administración financiera, de recursos humanos, producción, mercadotecnia y comercialización. Para el mejoramiento interno de GRUMADEPAS se expone un plan de negocios, el cual ha enfocado sus objetivos para el mejoramiento de la comercialización, producción, recurso humano y el área financiera.

La propuesta planteada se ha desarrollado mediante el modelo de Canvas el cual se divide en 9 puntos específicos que permiten definir las acciones por tomar para la implementación de un plan de negocios para la empresa, los cuales se desarrollan a continuación.

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| <p>8. Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apicultores de ADEPAS ▪ UNA ▪ QUIFLO ▪ GLUU | <p>7. Actividad es Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración y distribución de cremas y jabones a base de miel de abeja | <p>2. Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoras en la imagen ▪ Creación de una marca ▪ Creación de un eslogan ▪ Establecimientos de controles internos ▪ Creación de perfiles de puesto | <p>3. Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se brindará un servicio rápido con atención personalizada ▪ Atención postventa ▪ Envíos rápidos y a cualquier parte del país | <p>1. Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombres y mujeres mayores de 12 años, que posean problemas en la piel de su rostro. |
| <p>9. Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo de Materias prima ▪ Costo Recurso Humano ▪ Gasto de Publicidad ▪ Gasto de Servicios Públicos | <p>6. Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura ▪ Equipo ▪ Recursos Humanos ▪ Recursos Intelectuales | | <p>4. Canales de Distribución</p> <p>La distribución se realizará mediante un camión a los intermediarios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Súper mercado BM ▪ Macrobióticas ▪ Tienda ADEPAS ▪ Ferias ▪ Puerta a puerta | |
| | | | <p>5. Flujo de ingresos</p> <p>Se obtendrán ingresos por la venta de cremas y jabones en los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supermercado BM ▪ Macrobióticas ▪ Tienda ADEPAS ▪ GRUMADEPAS ▪ Ferias | |

Figura 10 Modelo de Canvas para GRUMADEPAS

Nota: Realizada por Karla Cortés, Karen Cordero, Ingrid Montero. (2015)

4.6.1 Segmentación de Clientes

El segmento de clientes varía de acuerdo con las futuras unidades de negocios que se pasan a detallar a continuación:

- Dirigida a un segmento de mujeres de 12 años en adelante, que tengan problemas en la piel del rostro (manchas, espinillas, imperfecciones causadas por el sol, viento), caracterizadas por ser personas que les gusta lucir una piel libre de imperfecciones, mujeres que inviertan en el cuidado de su piel utilizando productos naturales, empresarias y/o profesionales que privilegian la calidad, valoran el trabajo artesanal realizado sobre el producto y la satisfacción que eso les genera.
- Un segundo segmento son los hombres de 12 años en adelante, interesados en mantener un rostro libre de barros y espinillas, ya que es un mal que invade a los adolescentes en su etapa de pubertad y están dispuestos a utilizar productos para el cuidado de la piel que les permita prevenir, disminuir y eliminar las imperfecciones ocasionadas por los cambios hormonales, así mismo como el cuidado de su cutis.
- *Mercado Potencial.*
 - ✓ Las mujeres y hombres residentes en Región Brunca.
 - ✓ Territorio nacional, otros países limítrofes como Panamá.
 - ✓ A través de empresas, locales comerciales que residan en la Región Brunca, supermercados y macrobióticas.

4.6.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el plan de negocios de producción y comercialización de productos derivados de miel de abeja consiste en la mejora de la etiqueta del producto, en la creación de una marca que diferencie los productos de GRUMADEPAS en el mercado, un eslogan que defina su producto y un mensaje publicitario que proporcione interés en los consumidores. Asimismo, se realiza la propuesta de control administrativo que le permita a la organización reestructurar sus finanzas, mejorar la administración de sus recursos materiales, humanos, producción y comercialización.

4.6.3 Etiqueta.

Ante la carencia de una etiqueta adecuada para identificar los productos, se diseñó la siguiente etiqueta que cumple con las características establecidas por el Ministerio de Salud, las cuales son: código de barras, ingredientes, fecha de vencimiento, además se incorporó un diseño más llamativo y acorde con los productos elaborados por GRUMADEPAS, la etiqueta posee colores amarillo y negro que representa los colores de la abejas, además del diseño de miel y una abeja que representa el ingrediente principal, como parte de la marca que los identificará en el mercado, además, lleva el nombre del tipo de crema.

Esta etiqueta se sometió a la opinión del público entre tres diseños diferentes mediante una encuesta (Anexo 1, pág. 121) determinando un diseño adecuado para los productos cosméticos, con un resultado de 246 personas a favor, la siguiente etiqueta fue la que se eligió.



Figura 11 *Etiqueta Nueva Crema Humectante*

Nota: Realizada por Karla Cortés, Ingrid Montero, Karen Cordero. (2015)



Figura 12 *Etiqueta Nueva Crema Restauradora*

Nota: Realizada por Karla Cortés, Ingrid Montero, Karen Cordero. (2015)

4.6.4 Marca.

Se diseñó una marca que definiera los productos que elaboran las mujeres de ADEPAS, los cuales proporcionan humectación, suavidad y limpieza a sus usuarios, además, se tomó en cuenta que fuera un nombre fácil de recordar, pero llamativo.

Por lo que surgió la Marca “**Caricias de Miel**”, la cual representa todos los beneficios que se obtiene cuando se utiliza la miel.

Esta marca se sometió a la opinión pública mediante una encuesta (Anexo 1, pág. 121), para determinar su aceptación entre los nombres propuestos.

4.6.5 Eslogan.

Se diseñaron diferentes eslogan para determinar mediante una encuesta (Anexo 1, pág. 121), cuál era el más apto para identificar los productos de GRUMADEPAS. Mediante el proceso de

encuestas se determinó que el eslogan que identifican los productos derivados de miel de abeja que elaboran la organización es el siguiente:

“Nutre delicadamente tu piel con caricias de miel”

Este eslogan en su esencia representa beneficios que ofrecen las cremas y jabones de GRUMADEPAS.

4.6.6 Mensaje publicitario.

Toda empresa tiene un mensaje publicitario, que representa cada uno de los productos que elabora, además de proporcionar una estrategia de publicidad que permita introducir sus productos en las mentes de los clientes, se propone el siguiente mensaje publicitario para GRUMADEPAS.

“Cansada de sufrir por manchas en tu rostro, Caricias de Miel es tu solución, un producto innovador que te permite obtener el rostro que deseas”

4.6.7 Desplegable.

Se diseñó un desplegable de los productos que ofrece la línea cosmética de GRUMADEPAS, donde se destacan los beneficios que poseen las cremas y jabones a base miel de abeja, también contiene información sobre la organización, permitiendo al cliente conocer más de la empresa.

El que GRUMADEPAS cuente con un desplegable le proporciona un método de publicidad de bajo costo, fácil distribución, que le permite dar a conocer las cremas y jabones derivados de miel de abeja.

El desplegable que se propone se encuentra en el Anexo 5 pág. 132

➤ *Área Técnica.*

GRUMADEPAS ha recibido constante capacitación sobre cómo elaborar productos a base de miel de abeja, como cremas y jabones para la limpieza del rostro, pero han tenido dificultades para obtener capacitación sobre la administración de los recursos materiales, manejo de inventarios y procesos de producción, a continuación se detallan las medidas propuestas para mejorar la organización:

- Se diseñó el siguiente perfil “Producción y comercialización de productos de línea cosmética y medicinal a base de productos de la colmena de abejas (cera, miel, propóleos, polen, jalea real), mediante la construcción de infraestructura adicional, equipo, insumos y materiales, para mejorar la calidad de vida de los integrantes de GRUMADEPAS”. En conjunto con ADEPAS para solicitar la donación de \$ 25,000,000.00 por parte del IMAS, los cuales se invertirían en Compra de Materiales, insumos y equipo de laboratorio, además de la construcción de las instalaciones para GRUMADEPAS
- Implementación del sistema de inventarios PEPS, (Primeras entradas primeras salidas) este sistema consiste en utilizar las primeras materias primas que se adquieran para elaborar las cremas y jabones, este método les permitirá utilizar las materias primas antes de su vencimiento, evitando así la pérdida de material de producción, además es una técnica fácil de manejar y le permite a GRUMADEPAS contar siempre con productos en buen estado disponibles para trabajar.
- Se propone el siguiente cuadro de control de tiempos para la elaboración de los productos, el cual permitirá determinar el tiempo que conlleva producir cada tipo de crema y jabón, además de evidenciar la eficiencia de producción.

A continuación se presenta un ejemplo

Tabla 8 *Control de Tiempos en Producción*

| | Operación GA (Grado de automatización) | Tiempo de la Operación | Capacidad del Equipo | Tipos de Equipos | Frecuencia por Mes | Número de Colaboradoras | Tiempo total por día |
|-------------------------|--|------------------------|----------------------|------------------|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Insumos | Solicitud de Materias Primas | 2 Horas | 1 Computadora | Manual / Email | Una vez al mes | 1 | 2 Horas |
| | Recepción de Materias Primas y verificación del pedido | 4 Horas | Manual/Inventario | Manual/ Email | Dos veces al mes | 2 | 4 Horas |
| | Almacenamiento | 2 Horas | Estanteria | Manual/ Email | Dos veces al mes | 2 | 1 Hora x día |
| Producción | Selección de Ingredientes | | | | | | |
| | Preparación de Equipos | | | | | | |
| | Pasaje de porciones | | | | | | |
| | Troceado | | | | | | |
| | Cocción | | | | | | |
| | Enfriamiento | | | | | | |
| | Embazado | | | | | | |
| | Enfriamiento total | | | | | | |
| | Tapado y Sellado | | | | | | |
| | Etiquetado | | | | | | |
| | Colocación de frascos en cajas | | | | | | |
| Almacenamiento en Cajas | | | | | | | |
| Distribución | Recepción de Pedidos | | | | | | |
| | Retiro de Inventarios | | | | | | |
| | Retiro de Bodega | | | | | | |
| | Transporte a punto de venta | | | | | | |
| | Entrega de producto terminado | | | | | | |

Nota: realizada por Karla Cortés, Karen Cordero, Ingrid Montero.

- Ante la falta de información de proveedores que presenta GRUMADEPAS, se diseñó el siguiente cuadro el cual contiene: nombre de la empresa, producto que distribuye, precio, teléfono y correo electrónico, esta información facilitará la compra de materias para la organización.

Tabla 9 Cuadro de Información Proveedores

| Empresa | Producto | Precio | Unidad de | Teléfono | Correo electrónico |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------|------------------|---------------------------------|--|
| QUIFLO | Aceite de Aguacate | ₡ 4.084,00 | LITRO | (506) 2228-5100 | info@quiflosa.com |
| | Glicerina | ₡ 5.338,00 | LITRO | (506) 2228-5200 | ventas@quiflosa.com |
| | Aceite Mineral | ₡ 3.217,00 | LITRO | (506) 2228-5300 | |
| | Vaselina | ₡ 4.725,00 | KILO | | |
| | Borax | ₡ 1.471,00 | KILO | | |
| | Aceite de Oliva | ₡ 1.665,00 | 1/4 L | | |
| | Agua destilada | ₡ 1.777,00 | LITRO | | |
| GLUU | Aceite de Aguacate | ₡ 12.500,00 | LITRO | 2296-3451 | gluu.intouch@gmail.com |
| | Aceite de Almendras | ₡ 10.100,00 | LITRO | | www.gluuhandmade.com |
| | Glicerina Líquida | ₡ 3.900,00 | 16 oz | | |
| | Base de Jabon Transparente | ₡ 4,17 | 1 GRAMO | | |
| ASTEK | Esencia | ₡ 15.000,00 | LITRO | Tel:2293-6102 Fax: 2293-6101 | E-mail:info@astek.cr E-mail:ventasnacionales@astek.cr |
| ADEPAS | Miel de abeja | ₡ 2.700,00 | KILOGRAMO | 2784-5248 | adepascb@yahoo.es |
| NEGOCIOS TROPICALES | Envases cremas | ₡ 500,00 | UNIDAD | 22330210 | info@negociostropicales.com |
| CERA DE ABEJA JUAN MONTERO | Cera de abeja | ₡ 9.350,00 | Kilogramo | 8934-3665 | jmontero@hirschinternacional.com |

Nota: Realizada por Karen Cordero, Ingrid Montero, Karla Cortés.

➤ **Área de Recursos Humanos:**

Debido a la carencia de experiencia en el manejo de personal, GRUMADEPAS no posee un perfil de puesto que defina los requisitos a cumplir y las funciones que deben realizar las personas en la organización, por lo cual se realiza la siguiente propuesta de perfiles y funciones, que le permitirán a GRUMADEPAS evaluar a sus futuros colaboradores.

➤ **Perfil de puestos Operarios.**

Descripción del Puesto: en este puesto las colaboradoras se encargarán de la elaboración de productos derivados de miel de abeja, además del empaquetado y distribución.

Perfil

- Mayor de edad.
- Sexo Femenino.
- Ubicación: ser vecina del Distrito de Sabalito.
- Disponibilidad para laborar medio tiempo.

Formación profesional

- Curso de Manipulación de Alimentos.
- Curso de Relaciones Humanas.
- Curso de Emprededurismo.
- Curso de Elaboración de cosméticos y productos apícolas.
- No se requiere experiencia.

Valores

- Responsable.
- Honesta.
- Respetuosa.
- Colaboradora.
- Amable.

✓ Funciones del Puesto de Operaria

- Elaborar cremas y jabones a base de miel de abeja.
- Limpiar el lugar de trabajo.
- Lavar y acomodar los instrumentos de trabajo.
- Pegar etiquetas en los envases de cremas.
- Empacar los jabones.

- Realizar un inventario semanal de productos terminados en el almacén.
- Realizar un inventario de materias primas requeridas para trabajar.
- Velar por el buen funcionamiento del equipo de la organización.

✓ ***Perfil de puesto de Administrador***

• **Descripción del Puesto:** Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la empresa y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.

• **Perfil del Puesto**

- Mayor de edad.
- Vecino (a) de del Distrito de Sabalito.
- Licencia de Conducir B1.
- Bachiller en Administración de Empresas.
- Experiencia mínima de 1 año en la administración de una empresa.
- Incorporado (a) al colegio de Ciencias Económicas.

Funciones del Puesto

- Ejercer la administración general de GRUMADEPAS.
- Elaborar la contabilidad de la organización.
- Llevar el respectivo control de los pagos a proveedores.
- Determinar la producción mensual requerida de cremas y jabones.
- Coordinar el despacho de los productos a las determinadas empresas.
- Controlar y coordinar los tiempos de trabajo de las operarias.

- Velar porque los recursos humanos, materiales y equipo se empleen dentro de los principios de racionalidad y productividad.
- Diseñar e implementar planes de acción para el mejoramiento de la organización.
- Velar porque el recurso humano cuente con el equipo necesario para trabajar.
- Realizar toda la tramitología requerida por la organización para estar al día ante las instituciones.
- Elaborar las planillas de pago.
- Realizar los pagos de servicios públicos, proveedores y personal.
- Presentar un informe mensual a la Junta de GRUMADEPAS.
- Asistir a las reuniones que se le solicite.
- Buscar nuevos nichos de mercado.
- Coordinar la ejecución de labores, actividades y proyectos de interés para la organización.
- Participar en la toma de decisiones de las actividades propias de la dependencia para la cual trabaja.

Ante la carencia que presenta GRUMADEPAS en el manejo del recurso humano se proponen los puntos para mejorar la motivación laboral del equipo de trabajo:

- Capacitación constante sobre la elaboración de nuevos productos a base de miel de abeja, además de cursos que promuevan el desarrollo profesional de las trabajadoras.
- Establecimiento de metas en la organización, esto incentiva que las trabajadoras proyecten nuevas ideas para el mejoramiento de la empresa.
- Valoración salarial o económica, pagar lo justo por las horas laboradas según lo que corresponda al puesto y función, ya que al ser un proyecto en conjunto, se deben remunerar las labores y el esfuerzo de sus integrantes.

- Incentivos y premios, realizar reconocimiento a sus trabajadores por el trabajo y cumplimiento de las metas establecidas, por el tipo de organización. Se puede utilizar pago de horas extras, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, premios por superar objetivos en ventas como cenas del equipo de trabajo, entre otros.
- Formación y desarrollo profesional: continuar con programas de capacitaciones que les permitan especialización en sus labores, además de cursos optativos de otras habilidades de interés.
- Ante la carencia para controlar la asistencia a trabajar y el horario en el que ingresa, se diseñó un sistema de control de horarios sencillo y fácil de manejar, que permitirá controlar el ingreso y salida del personal de la organización, su costo es bajo para la empresa.

Tabla 10 *Control de Horarios*

| | Control de Horario | | | |
|-----|------------------------|----------------|----------------|-------|
| | Nombre del Funcionario | Hora de Inicio | Hora de Salida | Firma |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |

Nota: Realizada por Karla Cortés, Ingrid Montero, Karen Cordero. (2015)

- Las Mujeres de GRUMADEPAS no cuentan con remuneración por realizar cremas y jabones a base de miel, por lo cual, se propone el pago de salarios mínimos según el Ministerio de Trabajo en una jornada de medio tiempo.

A continuación se presenta el cuadro de salarios mínimos.

Tabla 11 *Salarios Mínimos*

| Puesto | Salario Mínimo Trabajador no calificado. | Medio tiempo |
|--------------------------|---|--------------|
| Operarias | ₪ 286.467,36 | ₪143.233,68 |
| Asistente administrativa | ₪ 323.978,14 | ₪161.989,07 |

Nota: Tomada del Ministerio de Trabajo (2015)

➤ **Área Administrativa.**

Según las debilidades expuestas en el análisis FODA realizado anteriormente ver (Análisis FODA, pag.58), se determinaron las propuestas adecuadas que permitan mejorar la administración de la organización.

Debido a la inexistencia de controles internos para el manejo de inventarios de materias primas salidas de efectivo se proponen los siguientes mecanismos:

- **Implementar boletas para realizar las compras:** a continuación se presenta un ejemplo de una boleta de Orden de Compras, sencilla que pueden utilizar para llevar un control de las compras que se realicen para la organización, además, la siguiente boleta le permitirá verificar los cantidades solicitadas, el nombre del proveedor, el monto a cancelar, asimismo, el consecutivo permite el control para los pagos en los tiempos establecidos.

Tabla 12 Orden de Compra

| ORDEN DE COMPRA PARA BIENES Y SERVICIOS | | |
|--|--------------|-----------------------|
| Fecha: _____ | | N° _____ |
| Proveedor: _____ | | |
| Funcionario Autorizado: _____ | | |
| Artículo | Cantidad | Precio |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | Total | |
| Elaborado por: _____ | | Autorizado por: _____ |

Nota: realizado por Karla Cortés, Karen Cordero, Ingrid Montero. (2015)

- Efectuar boletas para la solicitud de pago, ya sea mediante transferencia electrónica o cheque, que debe ser respaldado por la factura que se va a cancelar, orden de compra autorizada con anterioridad. Dicha boleta siempre debe estar firmada por los encargados para que se realice el pago, para prevenir la fuga de efectivo.

A continuación se presenta un ejemplo

Tabla 13 *Solicitud de Transferencias*

| SOLICITUD DE TRASFERENCIA | | | | |
|-------------------------------|---------|-----------------------|------------------|----------|
| Fecha: _____ | | | | N° _____ |
| Proveedor: _____ | | | | |
| Funcionario Autorizado: _____ | | | | |
| Orden de Compra | Factura | Beneficiario | Número de cuenta | Total |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Elaborado por: _____ | | Autorizado por: _____ | | |

Nota: Realizado por Karla Cortés, Karen Cordero, Ingrid Montero. (2015)

- Establecer una relación mancomunada en el banco para efectuar el pago de cheque y la ejecución de transacciones, el cambio de cheque solo se realiza si va firmado por dos personas autorizadas y las transferencias se digitan por la administración y autorizan por la presidencia, ello permite que todos los movimientos de efectivo estén controlados.
- Contratación de un profesional en contabilidad de forma externa, para que ordene la parte financiera de la empresa y realice todos los estados financieros correspondientes de la empresa.

Los controles internos le permitirán a GRUMADEPAS obtener beneficios como:

- Alcanzar sus objetivos de rentabilidad y rendimiento.
- Prevé pérdidas de recursos.
- Refuerza la confianza en que la organización cumple con las leyes y normas aplicables.
- Manejo de inventarios ordenados.
- Ahorro de recursos por la compra excesiva.

- Colaboradores satisfechos y motivados.

4.6.8 Canales de Distribución.

GRUMADEPAS posee dos tipos de clientes los intermediarios y los consumidores finales, por lo cual, el canal de distribución para cada uno de ellos es diferente, a continuación se explica el tipo de canal para cada cliente:

Para los clientes intermediarios entre los que destacan Súper Mercados Barrantes y Murillo, Macrobióticas, Tienda ADEPAS, la distribución de los productos cosméticos a base de miel de abeja los realizará ADEPAS con un camión de su propiedad, el cual cuenta con las siguientes características: Modelo HFC 1042, chasis cabina sencilla, año 2015, dicho camión fue donado por el MAG en convenio con ADEPAS, para fortalecer la producción y comercialización de productos apícolas y sus derivados.

Para los clientes finales la distribución se realizará mediante los intermediarios, en sus respectivas empresas, la participación de Ferias en las cuales el cliente recibe los productos en forma personal, otro canal de distribución es de puerta a puerta, el cual se realizará en el distrito de Sabalito por parte de las mujeres asociadas a GRUMADEPAS.

Distribución según el tipo de cliente:

✓ **Súper Mercados BM:** según la entrevista realizada con el administrador del súper mercado BM de Sabalito (Anexo 3, pág. 129), este grupo de supermercados en apoyo de las organizaciones de la zona Sur, aceptaron realizar la distribución de los productos de GRUMADEPAS a base de miel de abeja, se firmará un contrato inicial para la distribución en los 16 supermercados ubicados en la Región Brunca, adquirirán una cantidad de 700 jabones, 250 cremas humectante y 250 cremas restauradoras.

- ✓ **Distribución en tiendas macrobióticas:** según la entrevista realizada a los dueños de las macrobióticas de Ciudad Neily y Paso Canoas sobre la posibilidad de que ellos distribuyan las cremas y jabones que elaboran las Mujeres de GRUMADEPAS, estos aceptaron vender los productos de cosméticos derivados de miel abeja, iniciando con una compra mensual de 350 productos totales distribuidos entre las 4 tiendas. Los administradores de las macrobióticas realizarán pedidos mensuales, según la necesidad de producto en la tienda, los productos serán expuestos en una estantería de acceso a los clientes.
- ✓ **Distribución en Tienda ADEPAS:** las instalaciones de ADEPAS cuentan con una tienda para la venta de miel, conservas y los productos cosméticos de GRUMADEPAS, esto le permite la distribución de sus productos en forma local, el cual contará con inventario de 50 cremas y 100 jabones a base de miel. La tienda de ADEPAS se encuentra ubicada en el Distrito de Sabalito 600 metros este de la entrada principal del Cementerio de Sabalito, diagonal a la torre del ICE.
- ✓ **Distribución ambulante:** las mujeres que integran GRUMADEPAS venden los productos cosméticos a base de miel, de forma individual a sus vecinas, amigas, este método de venta les permite tener una venta mensual aproximadamente de 100 productos entre cremas y jabones.
- ✓ **Ferias:** GRUMADEPAS participa en 6 ferias al año donde exponen los productos que elaboran, las ferias en las que participa son organizadas por instituciones públicas que buscan la manera de promover el desarrollo y crecimiento de las organizaciones de la Región Brunca, estas ferias no tienen costos para las organizaciones participantes, las instituciones organizadoras costean la participación en las ferias, GRUMADEPAS también obtiene beneficios económicos al

participar en dichos eventos, ya que sus ventas son aproximadamente de 600 productos entre cremas y jabones.

A continuación se detalla las ferias en la cuales participa GRUMADEPAS cada año.

- Feria Brunca Emprende
- Feria de la Miel
- Feria del IMAS
- Feria MAG
- Feria de Sabalito
- Feria del INDER



Figura 13 *Feria MAG*

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)



Figura 14 *Feria Sabalito*

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)



Figura 15 *Feria de la Miel*

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)



Figura 16 *Feria del IMAS*

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)



Figura 17 *Feria Brunca Emprende*

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)

4.6.9 Relaciones con los Clientes

GRUMADEPAS posee dos tipos de clientes, los intermediarios quienes son los que compran de forma mayorista y los compradores finales quienes son los que utilizan las cremas y jabones.

La relación entre GRUMADEPAS y los intermediarios será personal motivado por la acción de adquisición, esta relación estrecha, se fortalecerá mediante las siguientes acciones: las empresas tendrán disponibilidad para hacer pedido cuando lo requieran, el representante de GRUMADEPAS realizará el acomodo del producto según las condiciones del empresario, se atenderá en un tiempo de 2 días cualquier problema que se presente con el producto dentro del almacén del cliente.

La relación con el cliente final es de forma digital para lo cual se contará con una página de facebook donde podrán solicitar consejos de uso de las cremas y jabones, los beneficios, así como, poder realizar pedidos que podrán ser enviados a cualquier parte del país.

Estas relaciones son de vital importancia para GRUMADEPAS.

4.6.10 Fuente de Ingresos

Según la encuesta realizada (Anexo 4, pág. 131) en los diferentes supermercados BM, macrobióticas Ciudad Neily, Paso Canoas y tiendas ADEPAS, durante 2 semanas en días

alternados y horas diferentes, se aplicaron 382 encuestas que permitieron proyectar los ingresos esperados que puede obtener GRUMADEPAS por la venta de los productos cosméticos

En el siguiente cuadro se presentan los ingresos que se proyectan por la venta de cosméticos elaborados por las Mujeres de ADEPAS, los ingresos se presenta por línea de producción y por distribuidor, según lo determinó las encuestas. Ver anexo 4. Pág. 131.

Tabla 14 Ingresos Proyectados

| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------------|--------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Distribuidores | Ventas | | Aumento | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| | Mensuales | Precio | | | | | | | | | | | | | |
| Súpermercado BM | | | 3% | | | | | | | | | | | | |
| Cremas | 500 | 3.500 | | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 |
| Jabones | 700 | 2.500 | | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 | 1.750.000 |
| Macrobióticas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cremas | 150 | 3.500 | | 525.000 | 525.000 | 525.000 | 525.000 | 525.000 | 525.000 | 525.000 | 525.000 | 525.000 | 525.000 | 525.000 | 525.000 |
| Jabones | 200 | 2.500 | | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 |
| Tienda Adepas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cremas | 50 | 3.500 | | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 |
| Jabones | 100 | 2.500 | | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 |
| GRUMADEPAS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cremas | 50 | 3.500 | | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 |
| Jabones | 50 | 2.500 | | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 | 125.000 |
| Ferías | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cremas | 100 | 3.500 | | 350.000 | | 350.000 | | 350.000 | | 350.000 | | 350.000 | | 350.000 | |
| Jabones | 100 | 2.500 | | 250.000 | | 250.000 | | 250.000 | | 250.000 | | 250.000 | | 250.000 | |
| Total | 2000 | | | 5.850.000 | 5.250.000 |

Nota: Tomado de Súper mercado BM, Macrobióticas, ADEPAS, GRUMADEPAS

Tabla 15 Ingresos Anuales

| INGRESOS | | | | | | | | | |
|------------------------|-------------|--------------|--------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Distribuidores | Ventas | | Precio | Aumento | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| | Mensuales | Anuales | | | | | | | |
| Súpermercado BM | | | | 3% | | | | | |
| Cremas | 500 | 6000 | 3.500 | | 21.000.000 | 21.630.000 | 22.278.900 | 22.947.267 | 23.635.685 |
| Jabones | 700 | 8400 | 2.500 | | 21.000.000 | 21.630.000 | 22.278.900 | 22.947.267 | 23.635.685 |
| Macrobióticas | | | | | | | | | |
| Cremas | 150 | 1800 | 3.500 | | 6.300.000 | 6.489.000 | 6.683.670 | 6.884.180 | 7.090.706 |
| Jabones | 200 | 2400 | 2.500 | | 6.000.000 | 6.180.000 | 6.365.400 | 6.556.362 | 6.753.053 |
| Tienda Adepas | | | | | | | | | |
| Cremas | 50 | 600 | 3.500 | | 2.100.000 | 2.163.000 | 2.227.890 | 2.294.727 | 2.363.569 |
| Jabones | 100 | 1200 | 2.500 | | 3.000.000 | 3.090.000 | 3.182.700 | 3.278.181 | 3.376.526 |
| GRUMADEPAS | | | | | | | | | |
| Cremas | 50 | 600 | 3.500 | | 2.100.000 | 2.163.000 | 2.227.890 | 2.294.727 | 2.363.569 |
| Jabones | 50 | 600 | 2.500 | | 1.500.000 | 1.545.000 | 1.591.350 | 1.639.091 | 1.688.263 |
| Ferías | | | | | | | | | |
| Cremas | 100 | 1200 | 3.500 | | 2.100.000 | 2.163.000 | 2.227.890 | 2.294.727 | 2.363.569 |
| Jabones | 100 | 1200 | 2.500 | | 1.500.000 | 1.545.000 | 1.591.350 | 1.639.091 | 1.688.263 |
| Total | 2000 | 24000 | | | 66.600.000 | 68.598.000 | 70.655.940 | 72.775.618 | 74.958.887 |

Nota: Tomado de Súper mercado BM, Macrobióticas, ADEPAS, GRUMADEPAS

Como se muestra en la tabla anterior se proyecta ingresos anuales por $\text{¢}66,600,000.00$ que representa una venta de 24,000 productos entre cremas y jabones. En la tabla se puede observar por cantidad de producto que va adquirir cada proveedor.

4.6.11 Recursos Claves.

Los recursos más importantes para llevar adelante el negocio se clasificaran en:

- ✓ *Físicos.*
- *Infraestructura.*

Actualmente GRUMADEPAS está en proceso de construcción de sus instalaciones propias en la propiedad de ADEPAS, los recursos para la construcción de dicha infraestructura fue donada por el IMAS, el costo de la instalación es aproximadamente de $\text{¢}18,228,747.00$ y medirá 36.56 metros cuadrados.

Seguidamente, se presentan las imágenes de la construcción del edificio de GRUMADEPAS



Figura 18 *Construcción Edificio*

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)



Figura 19 *Construcción Edificio*

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)

- **Equipo.**

Actualmente GRUMADEPAS cuenta con la donación de equipo para la elaboración de productos cosméticos, dicho equipo fue donado por Instituto Mixto de Ayuda Social mediante la presentación del proyecto de **“Producción y comercialización de productos de línea cosmética y medicinal a base de productos de la colmena de abejas (cera, miel, propóleo, polen, jalea real y apitoxina).**



Figura 20 *Equipo de GRUMADEPAS*

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)

- ✓ Intelectuales: marca registrada ADEPAS.
- ✓ Humanos: esta empresa en particular los RRHH son importantes para la elaboración de las cremas y jabones derivados de miel de abeja son el resultado arduo de las trabajadoras de GRUMADEPAS.
- ✓ Económicos: capital propio, el cual se ha generado por la venta de productos.

4.6.12 Socios Claves.

En la entrevista realizada a las mujeres de GRUMADEPAS, se determinaron los socios y proveedores claves para la organización.

El principal socio clave de GRUMADEPAS es ADEPAS debido a que esta organización le brinda apoyo financiero, representación legal, comercialización y seguridad.

ADEPAS le brindó apoyo financiero a GRUMADEPAS para que elaboraran sus productos inicialmente mientras creaban capital propio para trabajar, además, les ayuda con la contabilidad de sus recursos. Asimismo, ADEPAS representa legalmente a GRUMADEPAS para la presentación de proyectos ante instituciones como IMAS, DINADECO y UNA. Dándole a las mujeres de GRUMADEPAS la posibilidad de adquirir recursos para la implementación de nuevos proyectos. ADEPAS al estar posicionado en el mercado de la miel, permite que los productos de GRUMADEPAS sean reconocidos y diferenciados de las otras organizaciones de miel. Cabe resaltar que las instalaciones de GRUMADEPAS se encuentran dentro de la propiedad de ADEPAS, por lo cual sus equipos siempre se encuentran vigilados.

✓ **Proveedores:** según las entrevistas realizadas a GRUMADEPAS, se determinó que los principales proveedores de GRUMADEPAS son: (Anexo 2, pag 127)

- Los Apicultores de ADEPAS: son los proveedores de miel de abeja y sus derivados, los cuales proporcionan los ingredientes principales para la elaboración de los productos de GRUMADEPAS.
- La Universidad Nacional. Es el proveedor de envases para las cremas, que son de vital importancia para la organización.
- Quiflo y Gluu: son los principales proveedores de aceites, glicerina, base de jabón, vaselina, borax y agua destilada.

4.6.13 Actividades Clave.

Las mujeres de ADEPAS elaboran productos cosméticos a base de miel de abeja para el cuidado de la piel, y realizan la distribución a los diferentes puntos de venta.

A continuación se presenta la descripción de los productos elaborados por GRUMADEPAS a base de miel de abeja:

- **Crema Restauradora.**



Figura 21 *Crema Restauradora*

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)

Beneficios: humecta la piel reseca, deshidratada, ayuda a la desaparición de espinillas y cicatrización de piel abierta.

Tabla 16 *Composición Crema Restauradora*

| CREMA RESTAURADORA | COMPOSICIÓN | UNIDAD DE MEDIDA |
|--------------------|-------------|------------------|
| Aceite de Aguacate | 13 | MI |
| Glicerina | 17.1 | MI |
| Aceite Mineral | 12 | MI |
| Cera de Abeja | 12.9 | Gramos |
| Miel de Abeja | 5 | Gramos |

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)

- *Crema Humectante.*



Figura 22 *Crema Humectante*

Nota: Tomada GRUMADEPAS. (2015)

Beneficios: protección contra el viento, polvo, brinda suavidad, restaura la humedad perdida y ayuda a la eliminación de manchas.

Tabla 17 *Composición Crema Humectante*

| CREMA HUMECTANTE | COMPOSICIÓN | UNIDAD DE MEDIDA |
|------------------|-------------|------------------|
| Cera de Abeja | 6 | Gramos |
| Vaselina | 7.2 | Gramos |
| Aceite Mineral | 30 | MI |
| Bórax | 0.24 | Gramos |
| Esencia | 0.36 | MI |
| Agua destilada | 16.2 | MI |

Nota: Tomada de GRUMADEPAS. (2015)

- **Jabón.**



Figura 23 *Jabón*

Nota: Tomada de GRUMADEPAS. (2015)

Beneficios: limpia el cutis, brinda humectación, suaviza, protege de la radiación ultravioleta del sol y del viento.

Tabla 18 *Composición Jabón*

| JABÓN | COMPOSICIÓN | UNIDAD DE MEDIDA |
|---------------|-------------|------------------|
| Cera de Abeja | 5.6 | Gramos |
| Base de Jabón | 71.6 | Gramos |
| Glicerina | 1.6 | MI |
| Esencia | 0.4 | Gramos |
| Miel de Abeja | 0.8 | Gramos |

Nota: Tomada de GRUMADEPAS. (2015)

Además de los beneficios mencionados en cada uno de los productos desarrollados por GRUMADEPAS, estos también proporcionan:

- ✓ Suavidad en la piel
- ✓ Limpieza de impurezas en el rostro
- ✓ Ayudan a la regeneración de células muertas
- ✓ Evitan la aparición de barros y espinillas
- ✓ Poseen un olor agradable

4.6.14 Estructura de Costo.

Para llevar a cabo el Plan de Negocios de GRUMADEPAS, se requiere incurrir en costos de salarios, cargas sociales, publicidad, servicios públicos y materias primas, mismas que se presentan a continuación.

✓ ***Recurso Humano.***

Se propone que para la elaboración de cremas y jabones, deben ser realizados por cuatro personas trabajando un medio tiempo en el área de producción específicamente, además, se requiere un asistente administrativo que se encargue de realizar las operaciones mensuales de la organización como el pago de planillas, servicios públicos, proveedores entre otras funciones.

El costo anual como lo muestra la tabla siguiente de la planilla representa un monto de ¢9,792,860.00 con un aumento anual del 5%, según los aumentos salariales de los últimos 5 años.

En esta tabla se presenta la previsión de aguinaldo que se debe realizar por un monto de ¢753,297.00, para que al final del año laboral sea de disfrute para los trabajadores.

Seguidamente se presenta la tabla de salarios:

Tabla 19 Salarios

| SALARIOS | | | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| DETALLE | Salario Mínimo | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Operarios | ₡ 286.467,36 | ₡ 7.047.097 | ₡ 7.399.451,91 | ₡ 7.769.425 | ₡ 8.157.895,73 | ₡ 8.565.791 |
| Asistente Administrativa | ₡ 323.978,14 | ₡ 1.992.466 | ₡ 2.092.088,84 | ₡ 2.196.693 | ₡ 2.306.527,95 | ₡ 2.421.854 |
| Aguinaldo | | ₡ 753.297 | ₡ 790.962 | ₡ 830.510 | ₡ 872.035 | ₡ 915.637 |
| Total | | ₡ 9.792.860 | ₡ 10.282.502 | ₡ 10.796.628 | ₡ 11.336.459 | ₡ 11.903.282 |

Nota: Tomada de Ministerio de Trabajo. (2015)

Toda organización debe pagar un porcentaje del 26.33% de cuotas patronales a la Caja Costarricense del Seguro Social, según la ley de Costa Rica de Protección al trabajador, esto le permite a los trabajadores obtener un seguro médico, derecho a pensiones entre otros beneficios, por lo cual esta organización por la planilla propuesta debe pagar un monto anual de ₡2, 380,117.00 que representa el 26.33%.

A continuación, se presenta la tabla de las cargas patronales que debe pagar GRUMADEPAS por su planilla:

Tabla 20 Cargas Sociales

| DETALLE | CARGAS SOCIALES | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------|---------|----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | SALARIOS | AUMENTO | CANTIDAD | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Operearios | ₡ 143.234 | 5% | 4 | ₡ 1.855.501 | ₡ 1.948.276 | ₡ 2.045.689 | ₡ 2.147.974 | ₡ 2.255.373 |
| Asistente Administrativa | ₡ 161.989 | | 1 | ₡ 524.616 | ₡ 550.847 | ₡ 578.389 | ₡ 607.309 | ₡ 637.674 |
| TOTAL CARGAS 26,33% | | | 5 | ₡ 2.380.117 | ₡ 2.499.123 | ₡ 2.624.079 | ₡ 2.755.283 | ₡ 2.893.047 |

Nota: Tomada de CCSS. (2015)

✓ ***Servicios Públicos.***

Se proyectó un gasto total anual de ₡2, 592,000.00 colones para que GRUMADEPAS pueda realizar operaciones, este promedio se estimó según los gastos en los que incurre ADEPAS.

A continuación se presenta el gasto detallado:

Tabla 21 Servicios Públicos

| SERVICIOS PÚBLICOS | | | | | | |
|---------------------|---------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| DETALLE | AUMENTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| SERVICIO ELÉCTRICO | 12% | ₡ 1.740.000 | ₡ 1.948.800 | ₡ 2.182.656 | ₡ 2.444.575 | ₡ 2.737.924 |
| SERVICIO DE AGUA | | ₡ 672.000 | ₡ 752.640 | ₡ 842.957 | ₡ 944.112 | ₡ 1.057.405 |
| SERVICIO TELEFONICO | | ₡ 180.000 | ₡ 201.600 | ₡ 225.792 | ₡ 252.887 | ₡ 283.233 |
| TOTAL | | ₡ 2.592.000 | ₡ 2.903.040 | ₡ 3.251.405 | ₡ 3.641.573 | ₡ 4.078.562 |

Nota: Tomada de GRUMADEPAS. (2015)

✓ **Publicidad.**

Para que un producto se venda satisfactoriamente la empresa debe invertir en publicidad para dar a conocer su producto y sus beneficios, en el presente plan de negocio se plantean la publicidad que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22 Gastos de Publicidad

| GASTOS DE PUBLICIDAD | | | | | |
|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Anuncios por Radio | ₡ 1.440.000 | ₡ 1.512.000 | ₡ 1.587.600 | ₡ 1.666.980 | ₡ 1.750.329 |
| Desplegable | ₡ 300.000 | ₡ 315.000 | ₡ 330.750 | ₡ 347.288 | ₡ 364.652 |
| Total | ₡ 1.740.000 | ₡ 1.827.000 | ₡ 1.918.350 | ₡ 2.014.268 | ₡ 2.114.981 |

Nota: Tomada de Colosal Estéreo, Librería Ericka. (2015)

En la tabla anterior, se detallan los medios de publicidad que se utilizarán para dar a conocer los productos de GRUMADEPAS, se propone solamente, anuncios en la radio debido a que el mercado de ventas de cremas es disperso, por lo cual la radio es el mejor método para llegar a todos los rincones de la Región Brunca, también se propone la confección del desplegable que es de vital importancia para dar a conocer los beneficios de utilizar los productos cosméticos a base de miel, este medio de publicidad será repartido en las diferentes ferias que se realizan en la Región. Cabe destacar que la publicidad no representara un gasto elevado.

✓ **Materias Primas.**

Según la proyección realizada para la producción requerida anualmente se detallan los materiales, cantidad y precio necesarios para la elaboración de cremas y jabones:

Tabla 23 Materias Primas

| MATERIA PRIMA | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------|---------------|------------------|-------------|--------------|---------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| MATERIA PRIMA | COMPOSICIÓN | UNIDAD MEDIDA | COSTO POR UNIDAD | CANTIDAD | | AUMENTO | PRECIO UNITARIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| | | | | MENSUAL | ANUAL | | | | | | | |
| CREMA HUMECTANTE | | | | | | | | | | | | |
| Cera de abeja | 6 | gramos | ₪9,35 | 500 | 6000 | 3% | ₪56 | ₪ 336.600 | ₪ 346.698 | ₪ 357.099 | ₪ 367.812 | ₪ 378.846 |
| Vaselina | 7,2 | gramos | ₪4,73 | 500 | 6000 | | ₪34 | ₪ 204.336 | ₪ 210.466 | ₪ 216.780 | ₪ 223.283 | ₪ 229.982 |
| Aceite Mineral | 30 | ml | ₪6,60 | 500 | 6000 | | ₪198 | ₪ 1.188.000 | ₪ 1.223.640 | ₪ 1.260.349 | ₪ 1.298.160 | ₪ 1.337.104 |
| Bórax | 0,24 | gramos | ₪1,47 | 500 | 6000 | | ₪0 | ₪ 2.117 | ₪ 2.180 | ₪ 2.246 | ₪ 2.313 | ₪ 2.382 |
| Esencia | 0,36 | ml | ₪15,00 | 500 | 6000 | | ₪5 | ₪ 32.400 | ₪ 33.372 | ₪ 34.373 | ₪ 35.404 | ₪ 36.466 |
| Agua destilada | 16,2 | ml | ₪1,78 | 500 | 6000 | | ₪29 | ₪ 173.016 | ₪ 178.206 | ₪ 183.553 | ₪ 189.059 | ₪ 194.731 |
| Envase | 1 | | ₪500 | 500 | 6000 | | ₪500 | ₪ 3.000.000 | ₪ 3.090.000 | ₪ 3.182.700 | ₪ 3.278.181 | ₪ 3.376.526 |
| Etiqueta | 1 | | ₪100 | 500 | 6000 | | ₪100 | ₪ 600.000 | ₪ 618.000 | ₪ 636.540 | ₪ 655.636 | ₪ 675.305 |
| TOTAL | 60 | | | 500 | 6000 | | ₪923 | ₪5.536.469 | ₪5.702.563 | ₪5.873.640 | ₪6.049.849 | ₪6.231.344 |
| CREMA RESTAURADORA | | | | | | | | | | | | |
| Aceite de Aguacate | 13 | ml | ₪4,08 | 500 | 6000 | 3% | ₪53 | ₪ 318.240 | ₪ 327.787 | ₪ 337.621 | ₪ 347.749 | ₪ 358.182 |
| Glicerina | 17,1 | ml | ₪5,34 | 500 | 6000 | | ₪91 | ₪ 547.884 | ₪ 564.321 | ₪ 581.250 | ₪ 598.688 | ₪ 616.648 |
| Aceite Mineral | 12 | ml | ₪6,60 | 500 | 6000 | | ₪79 | ₪ 475.200 | ₪ 489.456 | ₪ 504.140 | ₪ 519.264 | ₪ 534.842 |
| Cera de abeja | 12,9 | gramos | ₪9,35 | 500 | 6000 | | ₪121 | ₪ 723.690 | ₪ 745.401 | ₪ 767.763 | ₪ 790.796 | ₪ 814.519 |
| Miel de abeja | 5 | gramos | ₪10,80 | 500 | 6000 | | ₪54 | ₪ 324.000 | ₪ 333.720 | ₪ 343.732 | ₪ 354.044 | ₪ 364.665 |
| Envase | 1 | | ₪500,00 | 500 | 6000 | | ₪500 | ₪ 3.000.000 | ₪ 3.090.000 | ₪ 3.182.700 | ₪ 3.278.181 | ₪ 3.376.526 |
| Etiqueta | 1 | | ₪100 | 500 | 6000 | | ₪100 | ₪ 600.000 | ₪ 618.000 | ₪ 636.540 | ₪ 655.636 | ₪ 675.305 |
| TOTAL | 60 | | | 500 | 6000 | | ₪998 | ₪5.989.014 | ₪6.168.684 | ₪6.353.745 | ₪6.544.357 | ₪6.740.688 |
| JABON | | | | | | | | | | | | |
| Cera de abeja | 5,6 | gramos | ₪9,35 | 1000 | 12000 | 3% | ₪52 | ₪ 680.680 | ₪ 701.100 | ₪ 722.133 | ₪ 743.797 | ₪ 766.111 |
| Base de Jabón | 71,6 | gramos | ₪6,49 | 1000 | 12000 | | ₪465 | ₪ 6.040.892 | ₪ 6.222.119 | ₪ 6.408.782 | ₪ 6.601.046 | ₪ 6.799.077 |
| Glicerina | 1,6 | ML | ₪5,34 | 1000 | 12000 | | ₪9 | ₪ 111.072 | ₪ 114.404 | ₪ 117.836 | ₪ 121.371 | ₪ 125.013 |
| Esencia | 0,4 | gramos | ₪15,00 | 1000 | 12000 | | ₪6 | ₪ 78.000 | ₪ 80.340 | ₪ 82.750 | ₪ 85.233 | ₪ 87.790 |
| Miel de abeja | 0,8 | gramos | ₪10,80 | 1000 | 12000 | | ₪9 | ₪ 112.320 | ₪ 115.690 | ₪ 119.160 | ₪ 122.735 | ₪ 126.417 |
| Envase | 1 | | ₪500,00 | 1000 | 12000 | | ₪500 | ₪ 6.500.000 | ₪ 6.695.000 | ₪ 6.895.850 | ₪ 7.102.726 | ₪ 7.315.807 |
| Etiqueta | 1 | | ₪100 | 1000 | 12000 | | ₪100 | ₪ 1.300.000 | ₪ 1.339.000 | ₪ 1.379.170 | ₪ 1.420.545 | ₪ 1.463.161 |
| TOTAL | 80 | | | 1000 | 12000 | | ₪1.140 | ₪14.822.964 | ₪15.267.653 | ₪15.725.683 | ₪16.197.453 | ₪16.683.377 |
| TOTAL PRODUCCION | | | | 2000 | 24000 | | ₪3.061 | ₪26.348.447 | ₪27.138.900 | ₪27.953.067 | ₪28.791.659 | ₪29.655.409 |

Nota: Realizada por Karla Cortés, Karen Cordero, Ingrid Montero. (2015)

GRUMADEPAS tiene un costo anual en materias primas de $\text{₪}26,348,447.00$ de los cuales representa un costo de $\text{₪}5,536,469.00$ las cremas humectantes, $\text{₪}5,989,014.00$ las cremas restauradoras, las cuales tienen un contenido de 60 gramos cada una, el producto que representa

un costo más alto para su producción es el jabón con un costo anual de ¢14, 822,964.00, el cual tiene un peso de 80 gramos.

✓ *Insumos*

Para elaborar los productos cosméticos GRUMADEPAS debe adquirir insumos que le permitirán obtener un ambiente de trabajo limpio y todo el equipo desinfectado, listo para elabora más productos.

A continuación se detallan de la lista de insumos y el costo de los mismos.

Tabla 24 *Insumos*

| INSUMOS | | | | | | | | | |
|------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
| DETALLE | CANTIDAD MENSUAL | CANTIDAD ANUAL | PRECIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| toallas | 4 | 48 | ¢910,00 | ¢43.680,00 | ¢44.990,40 | ¢46.340,11 | ¢47.730,32 | ¢49.162,22 | |
| papel higiénico | 2 | 24 | ¢2.055,00 | ¢49.320,00 | ¢50.799,60 | ¢52.323,59 | ¢53.893,30 | ¢55.510,09 | |
| jabón líquido | 1 | 12 | ¢1.600,00 | ¢19.200,00 | ¢19.776,00 | ¢20.369,28 | ¢20.980,36 | ¢21.609,77 | |
| jabón de platos | 1 | 12 | ¢790,00 | ¢9.480,00 | ¢9.764,40 | ¢10.057,33 | ¢10.359,05 | ¢10.669,82 | |
| esponjas | 2 | 24 | ¢325,00 | ¢7.800,00 | ¢8.034,00 | ¢8.275,02 | ¢8.523,27 | ¢8.778,97 | |
| escoba | 3 | 36 | ¢1.310,00 | ¢10.480,00 | ¢10.794,40 | ¢11.118,23 | ¢11.451,78 | ¢11.795,33 | |
| limpia pisos | 2 | 24 | ¢4.050,00 | ¢12.150,00 | ¢12.514,50 | ¢12.889,94 | ¢13.276,63 | ¢13.674,93 | |
| pala de basura | 2 | 24 | ¢1.135,00 | ¢3.405,00 | ¢3.507,15 | ¢3.612,36 | ¢3.720,74 | ¢3.832,36 | |
| desinfectante | 1 | 12 | ¢480,00 | ¢5.760,00 | ¢5.932,80 | ¢6.110,78 | ¢6.294,11 | ¢6.482,93 | |
| basurero | 2 | 24 | ¢4.000,00 | ¢12.000,00 | ¢12.360,00 | ¢12.730,80 | ¢13.112,72 | ¢13.506,11 | |
| bolsas de basura | 1 | 12 | ¢800,00 | ¢9.600,00 | ¢9.888,00 | ¢10.184,64 | ¢10.490,18 | ¢10.804,88 | |
| Total | | | ¢12.070 | ¢182.875 | ¢188.361 | ¢194.012 | ¢199.832 | ¢205.827 | |

Nota: Tomada de ADEPAS. (2015)

✓ *Flujo.*

El flujo de efectivo proyectado muestra todos los ingresos esperados por la venta de cremas y jabones, de igual manera, todos los egresos en los que se deben incurrir para que la empresa produzca. Al descontarle a los ingresos esperados todos los egresos, permitirá determinar la liquidez con la que contará el proyecto, el flujo de efectivo le proporciona información importante para tomar decisiones de qué hacer si hay exceso de efectivo o, por el contrario, si hay disminuciones de efectivo, para este proyecto se diseñó un flujo de efectivo a 5 años donde

se presentan las ganancias netas probables, permitiendo analizar los indicadores como el TIR, VAN, ID.

En la proyección del flujo de efectivo podemos ver que el proyecto tiene una liquidez anual de ¢22, 897,391 y va aumentando cada año en una proyección de 5 años.

A continuación se presenta el Flujo de efectivo para el Plan de Negocios de GRUMADEPAS, el cual comprende todas las entradas y salidas de efectivo.

Tabla 25 Flujo de Efectivo

| DESCRIPCIÓN | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Cremas | ¢ | 33.600.000 | ¢ 34.608.000 | ¢ 35.646.240 | ¢ 36.715.627 | ¢ 37.817.096 |
| Jabones | ¢ | 33.000.000 | ¢ 33.990.000 | ¢ 35.009.700 | ¢ 36.059.991 | ¢ 37.141.791 |
| TOTAL DE INGRESOS | ¢ | 66.600.000 | ¢ 68.598.000 | ¢ 70.655.940 | ¢ 72.775.618 | ¢ 74.958.887 |
| APORTES Y FINANCIAMIENTO | | | | | | |
| GRUMADEPAS | ¢ | 10.206.552 | | | | |
| TOTAL DE APORTES Y FINANCIAMIENTO | ¢ | 10.206.552 | ¢ - | ¢ - | ¢ - | ¢ - |
| COSTO DE VENTAS | | | | | | |
| Cremas Humectante | ¢ | 11.525.483 | ¢ 11.871.247 | ¢ 12.227.385 | ¢ 12.594.206 | ¢ 12.972.032 |
| Jabones | ¢ | 14.822.964 | ¢ 15.267.653 | ¢ 15.725.683 | ¢ 16.197.453 | ¢ 16.683.377 |
| TOTAL DE COSTO DE VENTAS | ¢ | 26.348.447 | ¢ 27.138.900 | ¢ 27.953.067 | ¢ 28.791.659 | ¢ 29.655.409 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | ¢ | 40.251.553 | ¢ 41.459.100 | ¢ 42.702.873 | ¢ 43.983.959 | ¢ 45.303.478 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS | | | | | | |
| SERVICIO ELÉCTRICO | ¢ | 1.740.000 | ¢ 1.948.800 | ¢ 2.182.656 | ¢ 2.444.575 | ¢ 2.737.924 |
| SERVICIO DE AGUA | ¢ | 672.000 | ¢ 752.640 | ¢ 842.957 | ¢ 944.112 | ¢ 1.057.405 |
| SERVICIO TELEFÓNICO | ¢ | 180.000 | ¢ 201.600 | ¢ 225.792 | ¢ 252.887 | ¢ 283.233 |
| SALARIOS DE OPERARIOS | ¢ | 7.047.097 | ¢ 7.399.452 | ¢ 7.769.425 | ¢ 8.157.896 | ¢ 8.565.791 |
| SALARIOS DE ASISTENTE ADMINISTRATIVA | ¢ | 1.992.466 | ¢ 2.092.089 | ¢ 2.196.693 | ¢ 2.306.528 | ¢ 2.421.854 |
| AGUINALDOS | ¢ | 753.297 | ¢ 790.962 | ¢ 830.510 | ¢ 872.035 | ¢ 915.637 |
| CARGAS SOCIALES | ¢ | 2.380.117 | ¢ 2.499.123 | ¢ 2.624.079 | ¢ 2.755.283 | ¢ 2.893.047 |
| PUBLICIDAD | ¢ | 1.740.000 | ¢ 1.827.000 | ¢ 1.918.350 | ¢ 2.014.268 | ¢ 2.114.981 |
| INSUMOS | ¢ | 182.860 | ¢ 182.875 | ¢ 188.361 | ¢ 194.012 | ¢ 199.832 |
| DEPRECIACIONES | ¢ | 666.326 | ¢ 666.326 | ¢ 666.326 | ¢ 666.326 | ¢ 666.326 |
| TOTAL DE GASTOS | ¢ | - | ¢ 17.354.162 | ¢ 18.360.866 | ¢ 19.445.148 | ¢ 20.607.920 |
| UTILIDAD NETA | ¢ | - | ¢ 22.897.391 | ¢ 23.098.234 | ¢ 23.257.725 | ¢ 23.376.039 |
| UTILIDAD NETA | ¢ | - | ¢ 22.897.391 | ¢ 23.098.234 | ¢ 23.257.725 | ¢ 23.376.039 |
| (+) DEPRECIACIONES | ¢ | 666.326 | ¢ 666.326 | ¢ 666.326 | ¢ 666.326 | ¢ 666.326 |
| (-) IMPUESTO DE RENTA | ¢ | 6.869.217 | ¢ 6.929.470 | ¢ 6.977.317 | ¢ 7.012.812 | ¢ 7.034.234 |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | ¢ | - | ¢ 16.694.500 | ¢ 16.835.089 | ¢ 16.946.733 | ¢ 17.029.553 |
| (+) CAJA INICIAL | ¢ | 3.868.288 | ¢ 3.868.288 | ¢ 20.562.787 | ¢ 37.397.877 | ¢ 54.344.610 |
| FLUJO NETO DE EFECTIVO ACUMULADO | ¢ | 3.868.288 | ¢ 20.562.787 | ¢ 37.397.877 | ¢ 54.344.610 | ¢ 71.374.162 |

Nota: Realizada por Karla Cortés, Ingrid Montero, Karen Cordero. (2015)

✓ **Estado Resultado.**

En el presente estado se muestran las utilidades que GRUMADEPAS obtendrían en los próximos 5 años por la venta de los productos cosméticos derivados de miel de abeja.

La siguiente tabla presenta el estado resultado el cual refleja los ingresos proyectados que obtendrá la organización, así como todos los gastos en los que se incurrirá, determinando la utilidad ante de impuesto por un monto ₡22,897,391.00 colones. Se aplicó un impuesto del 15%, para así obtener un flujo de efectivo para el primer periodo de ₡16.028.174.00.

A continuación, se presenta el estado resultado proyectado a 5 años de la organización.

Tabla 26 Estado de Resultado

| DESCRIPCIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INGRESOS | | | | | |
| Crema | ₡ 33.600.000 | ₡ 34.608.000 | ₡ 35.646.240 | ₡ 36.715.627 | ₡ 37.817.096 |
| Jabones | ₡ 33.000.000 | ₡ 33.990.000 | ₡ 35.009.700 | ₡ 36.059.991 | ₡ 37.141.791 |
| TOTAL DE INGRESOS | ₡ 66.600.000 | ₡ 68.598.000 | ₡ 70.655.940 | ₡ 72.775.618 | ₡ 74.958.887 |
| COSTO DE VENTAS | | | | | |
| Crema | ₡ 11.525.483 | ₡ 11.871.247 | ₡ 12.227.385 | ₡ 12.594.206 | ₡ 12.972.032 |
| Jabones | ₡ 14.822.964 | ₡ 15.267.653 | ₡ 15.725.683 | ₡ 16.197.453 | ₡ 16.683.377 |
| TOTAL DE COSTO DE VENTAS | ₡ 26.348.447 | ₡ 27.138.900 | ₡ 27.953.067 | ₡ 28.791.659 | ₡ 29.655.409 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | ₡ 40.251.553 | ₡ 41.459.100 | ₡ 42.702.873 | ₡ 43.983.959 | ₡ 45.303.478 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS | | | | | |
| SERVICIO ELÉCTRICO | ₡ 1.740.000 | ₡ 1.948.800 | ₡ 2.182.656 | ₡ 2.444.575 | ₡ 2.737.924 |
| SERVICIO DE AGUA | ₡ 672.000 | ₡ 752.640 | ₡ 842.957 | ₡ 944.112 | ₡ 1.057.405 |
| SERVICIO TELEFÓNICO | ₡ 180.000 | ₡ 201.600 | ₡ 225.792 | ₡ 252.887 | ₡ 283.233 |
| SALARIOS DE OPERARIOS | ₡ 7.047.097 | ₡ 7.399.452 | ₡ 7.769.425 | ₡ 8.157.896 | ₡ 8.565.791 |
| SALARIOS DE ASISTENTE ADMINISTRATIVA | ₡ 1.992.466 | ₡ 2.092.089 | ₡ 2.196.693 | ₡ 2.306.528 | ₡ 2.421.854 |
| AGUINALDOS | ₡ 753.297 | ₡ 790.962 | ₡ 830.510 | ₡ 872.035 | ₡ 915.637 |
| CARGAS SOCIALES | ₡ 2.380.117 | ₡ 2.499.123 | ₡ 2.624.079 | ₡ 2.755.283 | ₡ 2.893.047 |
| PUBLICIDAD | ₡ 1.740.000 | ₡ 1.827.000 | ₡ 1.918.350 | ₡ 2.014.268 | ₡ 2.114.981 |
| INSUMOS | ₡ 182.860 | ₡ 182.875 | ₡ 188.361 | ₡ 194.012 | ₡ 199.832 |
| DEPRECIACIÓN | ₡ 666.326 | ₡ 666.326 | ₡ 666.326 | ₡ 666.326 | ₡ 666.326 |
| TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS | ₡ 17.354.162 | ₡ 18.360.866 | ₡ 19.445.148 | ₡ 20.607.920 | ₡ 21.856.030 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | ₡ 22.897.391 | ₡ 23.098.234 | ₡ 23.257.725 | ₡ 23.376.039 | ₡ 23.447.448 |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | ₡ 6.869.217 | ₡ 6.929.470 | ₡ 6.977.317 | ₡ 7.012.812 | ₡ 7.034.234 |
| UTILIDAD NETA | ₡ 16.028.174 | ₡ 16.168.764 | ₡ 16.280.407 | ₡ 16.363.227 | ₡ 16.413.213 |

Nota: Realizada por Karla Cortés, Ingrid Montero, Karen Cordero.

✓ *Estado de Situación Financiera*

En el presente estado se muestra los activos, pasivos y patrimonio que tendría GRUMADEPAS, además de la relación que poseen según su crecimiento anual.

Tabla 27 *Estado de Situación Financiera*

| | INVERSION | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| ACTIVOS | | | | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | | | | |
| Caja y Bancos | ₡ 3.868.288 | ₡ 20.562.787 | ₡ 37.397.877 | ₡ 54.344.610 | ₡ 71.374.162 | ₡ 88.453.701 |
| Inventarios materias Primas | ₡ 6.338.265 | ₡ 6.338.265 | ₡ 6.338.265 | ₡ 6.338.265 | ₡ 6.338.265 | ₡ 6.338.265 |
| TOTAL CORRIENTES | ₡ 10.206.552 | ₡ 26.901.052 | ₡ 43.736.141 | ₡ 60.682.874 | ₡ 77.712.427 | ₡ 94.791.966 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | | | | |
| Edificio | ₡ 18.228.747 | ₡ 18.228.747 | ₡ 18.228.747 | ₡ 18.228.747 | ₡ 18.228.747 | ₡ 18.228.747 |
| Permisos | ₡ 107.996 | ₡ 107.996 | ₡ 107.996 | ₡ 107.996 | ₡ 107.996 | ₡ 107.996 |
| Mobiliario y Equipo | ₡ 6.663.257 | ₡ 6.663.257 | ₡ 6.663.257 | ₡ 6.663.257 | ₡ 6.663.257 | ₡ 6.663.257 |
| Depreciación acum. de Mob y Equipo | | -₡ 666.325,70 | -₡ 1.332.651 | -₡ 1.998.977 | -₡ 2.665.303 | -₡ 3.331.629 |
| TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES | ₡ 25.000.000 | ₡ 24.333.674 | ₡ 23.667.349 | ₡ 23.001.023 | ₡ 22.334.697 | ₡ 21.668.372 |
| TOTAL ACTIVOS | ₡ 35.206.552 | ₡ 51.234.726 | ₡ 67.403.490 | ₡ 83.683.897 | ₡ 100.047.124 | ₡ 116.460.338 |
| PASIVOS | | | | | | |
| Pasivos Corrientes | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | ₡ - | ₡ - |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital social | ₡ 35.206.552 | ₡ 35.206.552 | ₡ 35.206.552 | ₡ 35.206.552 | ₡ 35.206.552 | ₡ 35.206.552 |
| Utilidad de periodos anteriores | | | ₡ 16.028.174 | ₡ 32.196.938 | ₡ 48.477.345 | ₡ 64.840.572 |
| Utilidad de este periodo | | ₡ 16.028.174 | ₡ 16.168.764 | ₡ 16.280.407 | ₡ 16.363.227 | ₡ 16.413.213 |
| TOTAL PATRIMONIO | ₡ 35.206.552 | ₡ 51.234.726 | ₡ 67.403.490 | ₡ 83.683.897 | ₡ 100.047.124 | ₡ 116.460.338 |
| TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO | ₡ 35.206.552 | ₡ 51.234.726 | ₡ 67.403.490 | ₡ 83.683.897 | ₡ 100.047.124 | ₡ 116.460.338 |

Nota: Realizada por Karla Cortés, Ingrid Montero, Karen Cordero. (2015)

Como se detalló en la tabla anterior el total de activos es de ₡35, 206,552.00 que representa caja y banco, inventarios de materias primas, edificio, permisos y mobiliarios con su respectiva depreciación. Se destaca que la organización no cuenta con pasivos debido a que sus activos fijos fueron adquiridos por donación por parte del IMAS, además del estado de situación financiera cuenta con un patrimonio que está constituido por un capital social de ₡35, 206,552.00 que representa los recursos financieros donados.

4.7 Políticas de fijación de precios y crédito.

La empresa maneja márgenes de utilidad predeterminados para los productos que posee disponibles para la venta, su porcentaje de ganancias de las cremas y jabones es del 50%, sobre el costo total de producto.

✓ **Análisis de sensibilidad:** se realizó el análisis de sensibilidad para determinar el riesgo financiero que representa el proyecto, el cual permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas que tendrá.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

- **Pesimista:** en este escenario GRUMADEPAS vende el 50% de su producción total, es decir, vende solamente 1000 unidades, en este escenario obtenemos un VAN de -¢9, 185,294.66 una TIR del 6%, un ID 0,74, nos indica que el proyecto permite la recuperación de la inversión en un periodo de 50 meses, en esta situación el inversionista debe analizar si invierte en el proyecto o adquiere un certificado bancario.

Tabla 28 Evaluación del Flujo Pesimista

| EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA | |
|--------------------------|------------------------|
| INVERSIÓN INICIAL | (35.206.552,37) |
| PERIODO 1 | 8.347.249,76 |
| PERIODO 2 | 8.417.544,73 |
| PERIODO 3 | 8.473.366,47 |
| PERIODO 4 | 8.514.776,35 |
| PERIODO 5 | 8.539.769,55 |
| VAN | (¢9.185.293,66) |
| TIR | 6% |
| ID | 0,74 |
| PR | 50 MESES |
| TASA DE CORTE | 19% |
| Inflación | 5,64% |
| Rentabilidad esperada | 10% |
| Premio al riesgo | 3% |

Nota: Realizada por Karla Cortés, Ingrid Montero, Karen Cordero. (2015)

- **Probable:** este punto muestra un escenario donde se obtiene, solamente, el 80% de los ingresos esperados por las ventas, bajo esta situación se muestra un VAN por ¢6, 427,461.57 un TIR 27%, ID 1,18 con periodo de recuperación de 32 meses, este es el escenario más probable para el proyecto, bajo el cual el proyecto se considera aceptable para invertir de forma segura.

Tabla 29 Evaluación de Flujo Probable

| EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA | |
|--------------------------|----------------------|
| INVERSIÓN INICIAL | (35.206.552,37) |
| PERIODO 1 | 13.355.599,61 |
| PERIODO 2 | 13.468.071,57 |
| PERIODO 3 | 13.557.386,35 |
| PERIODO 4 | 13.623.642,16 |
| PERIODO 5 | 13.663.631,28 |
| VAN | ¢6.427.461,57 |
| TIR | 27% |
| ID | 1,18 |
| PR | 32 MESES |
| TASA DE CORTE | 19% |
| Inflación | 6% |
| Rentabilidad esperada | 10% |
| Premio al riesgo | 3% |

Nota: Realizada por Karla Cortés, Ingrid Montero, Karen Cordero. (2015)

- **Optimista:** este es el escenario óptimo para el proyecto, donde la organización vende todos sus productos, lo cual le genera un VAN ¢16, 835,965.06, TIR 38%, ID 1,48 con un periodo de recuperación de 26 meses plazo.

Tabla 30 Evaluación del Flujo Optimista

| EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA | |
|---------------------------------|------------------------|
| INVERSIÓN INICIAL | (35.206.552,37) |
| PERIODO 1 | 16.694.499,51 |
| PERIODO 2 | 16.835.089,46 |
| PERIODO 3 | 16.946.732,94 |
| PERIODO 4 | 17.029.552,70 |
| PERIODO 5 | 17.079.539,10 |
| VAN | €16.835.965,06 |
| TIR | 38% |
| ID | 1,48 |
| PR | 26 MESES |
| TASA DE CORTE | 19% |
| Inflación | 5,64% |
| Rentabilidad esperada | 10% |
| Premio al riesgo | 3% |

Nota: Realizada por Karla Cortes, Ingrid Montero, Karen Cordero. (2015)

En base en los resultados, se muestra la sensibilización del proyecto y se determina que todos sus escenarios son positivos, mostrando que el proyecto es apto para su inversión.

Capítulo 5 Conclusiones

- ✓ GRUMADEPAS es una organización con gran potencial para surgir en el mercado cosmético, debido a que sus productos son innovadores, naturales, con múltiples beneficios, además de tener precios accesibles para el público.
- ✓ El obtener donaciones económicas y de capacitación por parte de instituciones como el INA, UNA, DINADECO, JUDESUR, GAT, IMAS, proporciona ventajas sobre cualquier empresa que surja sin apoyo, ya que, gracias a estas instituciones, GRUMADEMAS cuenta con un edificio para fabricar sus productos, debido a la capacitación constante que reciben, aprenden a elaborar nuevos productos y mejorar los existentes.
- ✓ La Asociación de Mujeres de ADEPAS tiene muchas deficiencias en la parte administrativa y financiera del proyecto debido a que esa área no ha sido capacitada y las mujeres que integran la Asociación no cuentan con estudios, ellas son administradoras empíricas que están aprendiendo dentro de la organización.
- ✓ Debido a que GRUMADEPAS ha recibido donaciones para la construcción y compra de equipo no posee pasivos, generando mayores ganancias para la organización lo que le permite invertir en el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ La comercialización que posee GRUMADEPAS con la presente propuesta, permite implementar mejora como una etiqueta adecuada, nombre de marca y eslogan, adaptada a sus necesidades.
- ✓ El plan de negocios que se propone para GRUMADEPAS, le permite estructurarse de una forma más eficiente y eficaz, para la elaboración y comercialización de sus productos.

- ✓ El generar una comercialización eficiente de las cremas y jabones proporcionara mayores ingresos a la organización, permitiéndole ampliar su producción, generando nuevas oportunidades para las mujeres de la zona.
- ✓ La implementación del Plan de Negocios en GRUMADEPAS le permitirá a las mujeres de la organización tener ingresos fijos, mejorando la calidad de vida de sus familias, además de dejar la dependencia económica de las ayudas del IMAS.
- ✓ GRUMADEPAS cuenta con una nueva imagen en sus cremas y bajones a base miel de abeja, lo que le permite que sus productos se diferencien en el mercado de las otros tipos cremas y jabones.
- ✓ El establecimiento de perfiles para la organización les permitirá que sus colaboradoras tengan claro que es lo que debe hacer cada una, proporcionando orden en la empresa y la ejecución eficiente de las funciones.
- ✓ La propuesta de medidas financieras le permitirá a la organización tener una visión clara de las finanzas de la empresa, permitiendo tomar decisiones óptimas para invertir o dejar de hacerlo.
- ✓ El contar con medidas de seguridad para el manejo de efectivo, le permite a las mujeres de GRUMADEPAS evitar fugas dinero y detectar las mismas.
- ✓ Cabe destacar que actualmente se está utilizando en sus productos la marca “Caricias de Miel”.

Bibliografía

- Alfaro, L. R. (2010). *La informalidad y semiformalidad empresarial en Costa Rica: un acercamiento desde la mirada de personas expertas*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, <http://omipymes.uned.ac.cr/recursos/documentos/La-informalidad-y-semiformalidad.pdf>
- Arizabaleta, E. V. (2004). Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de https://books.google.co.cr/books/about/Diagn%C3%B3stico_organizacional.html?id=NNgpEqvYwywC&hl=es
- Asamblea Legislativa de la República Costa Rica. (17 de Mayo de 2002). Ley N°8262: Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y sus Reformas. Costa Rica. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de <http://costarica.eregulations.org/media/Ley%208262%20PYME.PDF>.
- Tomás J. Campoy Aranda y Elda Gomes Araújo (2009) Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. Recuperado el 20 de setiembre del 2015. http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2001). «Cough and cold remedies for the treatment of acute respiratory infections in young children» (en inglés). Consultado el 13 de septiembre de 2010.
- Orzaez Villanueva, M^a.T, de Frutos Prieto, A, Tellez González, M et al. Hábitos de consumo de productos apícolas en un colectivo de ancianos. ALAN. [online]. dic. 2002, vol.52, no.4, p.362-367. ISSN 0004-0622. Consultado 13/09/2010.
- Howard, B. V., & Wylie-Rosett, J. (2002). «Sugar and Cardiovascular Disease A Statement for Healthcare Professionals From the Committee on Nutrition of the Council on Nutrition,

Physical Activity, and Metabolism of the American Heart Association.» *Circulation*, 106(4), 523-527.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de https://books.google.co.cr/books?id=Ea_JMQEACAAJ&dq=Administraci%C3%B3n.+Una+perspectiva+global+2012&hl=es419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIxYPKubCSxgIVxqKACH2gawDJ.

MEIC. (22 de Abril de 2013). *Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica*. Recuperado el 2015 de Junio de 10, de <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/pcp-37-13.pdf>

Nayuni, N. K., Khan, N. Q., Wood, E. G., & Corder, R. (2011). «Fructose induces gluconeogenesis and lipogenesis through a SIRT1-dependent mechanism.» *Journal of Endocrinology*, 208(3), 273-283. Chicago.

Paul IM, Beiler J, McMonagle A, Shaffer ML, Duda L, Berlin CM Jr. Effect of honey, dextromethorphan, and no treatment on nocturnal cough and sleep quality for coughing children and their parents. *Arch Pediatr Adolesc Med*. 2007;161(12):1140–1146. Consultado 13 de septiembre de 2010.

Romero, J. (31 de agosto de 2012). *Control Interno y sus 5 componentes segun COSO*. Recuperado el 23 de setiembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>

Rojas, T. J. (2010). *Guía para iniciar una empresa en Costa Rica*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.eap.ucr.ac.cr/index.php/productos-del-tc-491/documentos-tcu?download=237:guia-para-iniciar-una-pyme>.

- SACCHI, (2007).Mónica; Hausberger, Margarita y Pereyra, Adriana. Percepción del proceso salud- enfermedad-atención y aspectos que influyen en la baja utilización del Sistema de Salud, en familias pobres de la ciudad de Salta. *Salud colectiva* [online]., vol.3, n.3, pp. 271-283. ISSN 1851-8265. Consultado el 13 de septiembre de 2010
- Samuel, V. T. (2011). «Fructose induced lipogenesis: from sugar to fat to insulin resistance.» *Trends in Endocrinology & Metabolism*, 22(2), 60-65.
- Valeria Edelsztejn (2011). *Los remedios de la abuela, mitos y verdades de la medicina casera* (colección ciencia que ladra). Siglo XXI. ISBN 978-987-629-179-8
- Venegas, I. C. (2008). *La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7171/6852>
- Weir, M. R. (2010). «Dietary fructose and elevated levels of blood pressure.» *Journal of the American Society of Nephrology*, 21(9), 1416-1418.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Biblioteca/Contenido.aspx?o=5203&s=49> Biblioteca sin paredes expertas. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://omipymes.uned.ac.cr/recursos/documentos/La-informalidad-y-semiformalidad.pdf>
- Zorrilla, Arena. (1993) “Introducción a la metodología de la investigación”. México, Aguilar Leon y Cal, Editores, 11ª Edición.

Anexo 1 Encuestas GRUMADEPAS

Universidad Nacional Campus Coto

Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Financiera

Plan de Negocios para la producción y comercialización de productos derivados de miel de abeja.

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Campus Coto y estamos realizando esta encuesta que es parte de la investigación de nuestra tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Financiera. A través de la misma vamos a evaluar la opinión sobre las cremas y jabones elaborados por GRUMADEPAS a base de miel de abeja.

Objetivo: conocer la opinión sobre los productos elaborados por GRUMADEPAS a base de miel de abeja para el cuidado de la piel.

Instrucciones para contestar la encuesta:

1. La información que usted va a suministrar es de suma importancia, por lo tanto se requiere que sea objetiva.
2. Marque con un X la respuesta que se ajusta a su opinión.
3. Contestar todas las preguntas.

1. ¿Cuál es su lugar de residencia?

2. Utiliza usted cremas humectantes?

Sí ____ No ____

3. ¿Qué marca de cremas utiliza con más frecuencia?

Avon____. Nivea____. Lbel____. Ponds____. Clarens __. Asepxia, ____ . Dove ____ .Otro ____.

4. Utilizaría productos cosméticos a base de miel de abeja.

Sí____. No_____.

5. ¿Conoce las propiedades que posee los productos hechos a base de miel de abeja para su rostro?

Sí_____. No_____.

6. ¿Cuántas cremas compra al mes para el cuidado de su rostro?

1____. 2____.3____.4_____.

7. ¿En qué lugar regularmente compra sus productos cosméticos?

_____.

8. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesta a pagar por una crema para el cuidado de su rostro?

9. ¿En qué aspecto se fija usted a la hora de comprar una crema para su rostro?

Precio _____. Envase _____. Etiqueta _____. Marca_____. Tamaño_____.

Beneficios_____.

10. Del 1 al 5 qué puntuación le daría al envase de la crema Humectante de ADEPAS

1. Malo _____. 2. Regular_____. 3. Bueno_____. 4. Muy Bueno_____. 5. Excelente_____.

11. ¿Qué aspectos le mejoraría?

12. ¿Cuál de los siguientes diseños es más atractivo para usted?

Diseño 1 _____.

Diseño 2 _____.

Diseño 3 _____.



13. ¿Le gusta la etiqueta de la crema?

Sí _____. No _____.

14. ¿Qué aspectos le mejoraría usted?



15. ¿Cuál de las siguientes etiquetas le es más llamativa?

Opción 1 _____.

| | | |
|---|---|--|
|  <p>Beneficios: Mantiene la humedad natural de la piel, y la protege contra factores externos como el viento, polvo y otros. Tiene la propiedad de suavizar y aclarar manchas de piel.</p> <p>Modo de uso: Uso tópico, aplicar sobre la piel diariamente.</p> <p>Advertencia: para uso externo, en caso de irritación suspenda su uso.</p> |  <p>Crema Humectante</p> <p>Contenido 60 g.</p> | <p>Ingredientes: Cera de abeja, polen, aceites esenciales, aroma herbal.</p> <p>Registro Sanitario: Costa Rica: RB-ARS-CB-117-2014.</p> <p>Producto elaborado por ADEPAS, Sabalito, Coto Brus, Costa Rica. Teléfono (506) 2784-5248.</p> |
|---|---|--|

Opción 2 _____

| | | | |
|---|--|---|---|
|  <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COSTA RICA</p> | <p>Beneficios: Humectante, protectora, ayuda a cicatrizar y posee propiedades curativas para la piel seca y acné.</p> <p>Modo de uso: Uso tópico, aplicar sobre la piel diariamente.</p> <p>Advertencia: Para uso externo, en caso de irritación suspenda su uso.</p> |  <p>ADEPAS <i>Caricias De Miel</i> Contenido 60g</p> | <p>Ingredientes: Cera de abejas, aceite mineral, vaselina, agua destilada, bórax y esencia.</p> <p>Registro Sanitario: Costa Rica: RB-ARS-CB-117-2014</p> <p>Producto elaborado por ADEPAS, Sabalito, Coto Brus, Costa Rica. Teléfono (506) 2784-5248</p> |
|---|--|---|---|

Opción 3 _____

| | | | |
|--|---|--------------------------------|--|
| <p>Modo de Uso: Aplicar sobre la piel diariamente.</p> <p>Advertencias: Para uso externo. en caso de irritación suspenda su uso.</p> <p>Ingredientes: Cera de Abejas y polen, con Aceite Esenciales, aroma herbal.</p> <p>Registro Sanitario: Costa Rica: RB-ARS-CB-117-2014</p> <p>Producto elaborado en ADEPAS. Sabalito, Coto Brus, Costa Rica. Teléfono: (506) 2784-5248/8567-3876</p> |  | <p>Crema Humectante</p> | <p>Beneficios: Mantiene la humedad natural de la piel y la protege contra factores externos como viento, polvo y otros. Tiene la propiedad de suavizar y aclarar manchas de la piel.</p> |
|--|---|--------------------------------|--|

16. Del 1 al 5 que puntuación le daría al envase de la crema Restauradora.

1. Malo _____. 2. Regular _____. 3. Bueno _____. 4. Muy Bueno _____. 5 Excelente _____.

17. ¿Qué aspectos le mejoraría?

18. Le gusta la etiqueta de la crema

Sí _____. No _____.

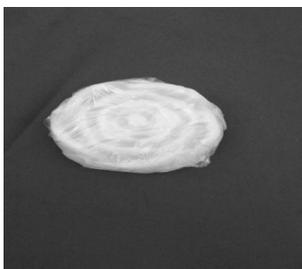


19. ¿Qué aspectos le mejoraría usted?

20. ¿En qué aspecto se fija usted a la hora de comprar un jabón para su rostro?

Precio __. Envase __. Etiqueta __. tamaño __. Beneficios __.

21. Si usted tuviera que diseñar un empaque para el jabón ¿cómo sería?



22. ¿Cuál de los siguientes diseños es más atractivo para usted?

Diseño 1 _____.



Diseño 4 _____.

Diseño 2 _____.



Diseño 3 _____.



Diseño 5 _____.



23. ¿Cuál de los siguientes eslogan representa mejor este producto a base de Miel de Abeja?

- Glacea tu belleza natural con productos a base de miel de abeja_____
- Restaura tu belleza natural, usando productos a base de miel de abeja_____
- Humecta tu piel, a base de productos de miel_____
- _____

24. ¿Cuál de las siguientes marcas, cree usted que es identifica los productos de GRUMADEPAS?

Abimiel____. Flor de Café____. Sabmiel _____. SAPI____. Caricias de miel____. Otro _____.

Anexo 2 Entrevista al Presidente de ADEPAS

Universidad Nacional Campus Coto

Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Financiera

Plan de Negocios para la producción y comercialización de productos derivados de miel de abeja.

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Campus Coto y estamos realizando esta entrevista que es parte de la investigación de nuestra tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Financiera. A través de la misma vamos a obtener información sobre GRUMADEPAS

Objetivo: obtener información sobre GRUMADEPAS para elaborar un plan de negocios de acuerdo a las necesidades de la organización.

1. ¿Qué tipo de organización es GRUMADEPAS?
2. ¿Cómo está conformada GRUMADEPAS?
3. ¿Qué tipo de productos elaboran?
4. ¿Qué tipo de controles internos poseen?
5. ¿Quién maneja el dinero de GRUMADEPAS?
6. ¿Poseen contabilidad al día?

7. ¿Cómo se organizan para elaborar los productos?
8. ¿Se les paga un salario?
9. ¿Poseen los permisos para elaborar los productos cosméticos a base de miel de abeja?
10. ¿Quiénes son los proveedores?
11. ¿Cuánta materia prima compran mensualmente?
12. ¿Poseen un registro de inventario para materias primas como producto terminado?
13. ¿Cómo distribuyen las cremas y jabones?
14. ¿Cuentan con algún tipo de contrato para la distribución del producto?
15. ¿Quién realizará la distribución del producto hasta los almacenes donde se venderá?

Anexo 3: Entrevista a Distribuidores

Universidad Nacional Campus Coto

Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Financiera

Plan de Negocios para la producción y comercialización de productos derivados de miel de abeja.

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Campus Coto y estamos realizando esta entrevista que es parte de la investigación de nuestra tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Financiera. A través de la misma vamos a conocer los posibles distribuidores de las cremas y jabones elaborados por GRUMADEPAS a base de miel de abeja.

Objetivo: conocer los distribuidores potenciales de los productos elaborados por GRUMADEPAS a base de miel de abeja.

1. ¿Distribuye o vende productos a base de miel de abeja?
Sí () No ()
2. ¿Conoce o ha escuchado sobre los productos de GRUMADEPAS?
Sí () No ()
3. ¿Cuántos puntos de venta posee su empresa en la Región Brunca?
4. ¿Está usted dispuesto a vender los productos elaborados por GRUMADEPAS?
Sí () No ()
5. ¿Cuál sería su opinión respecto a la venta de los productos?

6. ¿Le añade algún valor agregado a su negocio el contar con estos productos?

Sí ()

No ()

7. ¿Cuál sería la cantidad que estaría dispuesto a comprar?

8. ¿Cuál es el método de pago que estaría dispuesto a realizar?

Anexo 4: Encuesta a Demanda Potencial

Universidad Nacional Campus Coto

Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Financiera

Plan de Negocios para la producción y comercialización de productos derivados de miel de abeja

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Campus Coto y estamos realizando esta encuesta que es parte de la investigación de nuestra tesis para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Financiera. A través de la misma vamos a determinar la demanda potencial de las cremas y jabones elaborados por GRUMADEPAS a base de miel de abeja.

Objetivo: determinar la demanda potencial de los productos a base de miel de abeja elaborados por GRUMADEPAS.

1. ¿Cuántas cremas compra al mes?
Sí () No ()
2. ¿Compra productos a base de miel de abeja?
Sí () No ()
3. ¿Utiliza un jabón diferenciado para su rostro, que el habitual de baño?
Sí () No ()
4. ¿Estaría dispuesto a probar el jabón y cremas de GRUMADEPAS en su rutina de embellecimiento del rostro?
Sí () No ()
5. ¿Cuántas cremas y jabones compraría al mes?
6. ¿Le gustaría adquirir un kit de productos GRUMADEPAS?
Sí () No ()

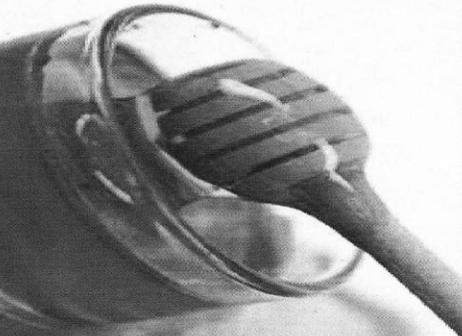
Anexo 5: Desplegable

**La Miel de Abeja
Como Cosmético**



En la piel:
La miel y la cera constituyen la base de nuestras cremas cutáneas usadas como mascarillas, y de nuestros jabones limpiadores.

Permitiendo aportar a nuestra piel limpieza, hidratación y restauración con nutrientes naturales, orgánicos y ricos en propiedades nutritivas, antiinflamatorias y bactericidas.



CARRICIAS DE MIEL

GRUMADEPAS

Contactos:
Luisa Cordero Azaña,
Cahilar 8908-5293,
Siney Portugues Quesada,
Cahilar 8967-3876.

Email: grumadepasch@hotmail.com

Línea Cosmética



**“Nutra delicadamente tu piel
con carricias de miel”**

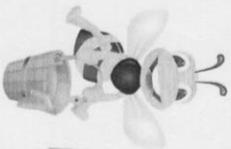
GRUMADEPAS
Grupo de Mujeres
de ADEPAS

Teléfono (506) 2784-5248

Línea Cosmética GRUMADEPAS

Somos el Grupo de Mujeres de ADEPAS;

En apoyo a nuestros esposos apicultores y en pro de brindar un valor agregado a las maravillas de la apicultura, hemos decidido emprender un proyecto para generar nuestras propias fuentes de ingresos y a la vez ofrecer a las personas productos cosméticos medicinales, de calidad garantizando el cuidado de la piel de quien utilice el producto.



Productos:

Crema Humectante

Función:
Mantiene la humedad de la piel y la protege contra factores externos.

Propiedades:
Proporciona suavidad debido a la acción de la cera de abejas pura y fresca cosechada en el campo.

Crema Restauradora:

Función:
Es humectante, protectora, ayuda a cicatrizar y a la vez posee propiedades curativas para la piel reseca y el acné gracias a sus aceites naturales y cera de abejas.



Jabón Facial

Cariacas de Miel

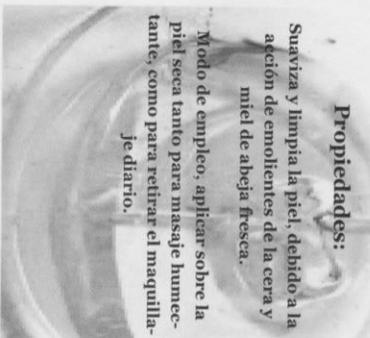
Función:

Mantiene la humedad de la piel y la protege contra factores externos del medio ambiente.

Propiedades:

Suaviza y limpia la piel, debido a la acción de emolientes de la cera y miel de abeja fresca.

Modo de empleo: aplicar sobre la piel seca tanto para masaje humectante, como para retirar el maquillaje diario.



GRUMADEPAS

Sabalito Coto Brus.

Oficinas de ADEPAS

ESTAMOS PARA SERVIRLE