

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO CON
INDICADORES DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO PARA LA
EMPRESA MAINIERI Y TORRES S.A.

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y
Dirección de Empresas para optar al grado y título de
Maestría Profesional en Finanzas

José Pablo Lizano Rojas

Karla Murillo Acuña

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019

DEDICATORIA

A la Virgen de los Ángeles
que ha cumplido todas mis peticiones.

A mis padres, Carlos (†) y Emma
que siempre he tenido su apoyo
en cualquier situación de la vida.

José Pablo

A Dios todopoderoso

Karla

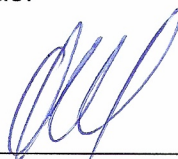
AGRADECIMIENTOS

Para este Trabajo Final de Graduación queremos hacer un especial agradecimiento a los emprendedores de la marca S3LVA CR: Mainieri y Torres S.A. quienes nos permitieron realizar este trabajo en su empresa en desarrollo. Gerardo Mainieri e Isabel Torres, muchas gracias.

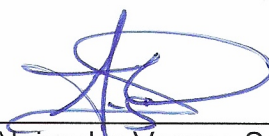
También queremos agradecer a los profesores Jorge Vargas Salazar y Erick Molina quienes nos ayudaron a desarrollar este trabajo y que llegara a buen término.

Finalmente queremos agradecer a nuestros familiares y amigos que siempre nos apoyaron en este proceso.

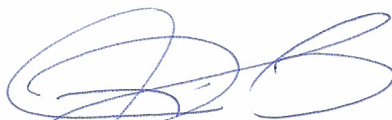
“Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas.”



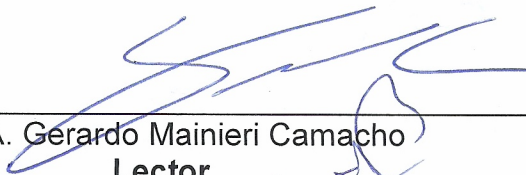
M.A.E. Óscar Acuña Fernández
**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**



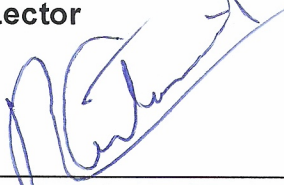
M.B.A. Jorge Alejandro Vargas Salazar
Profesor Guía



M.B.A. Erick Molina Delgado
Lector



M.B.A. Gerardo Mainieri Camacho
Lector



M.Sc. Rídguer Artavia Barboza
**Director Programa de Posgrado en Administración y
Dirección de Empresas**



José Pablo Lizano Rojas
Sustentante



Karla Murillo Acuña
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDO	v
RESUMEN	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE ILUSTRACIONES	xi
JUSTIFICACIÓN	3
PROBLEMA	4
OBJETIVO PRINCIPAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
ALCANCES Y LIMITACIONES	6
CAPITULO I	8
1.1. MARCO TEÓRICO	8
1.1.1. Análisis de Estados Financieros	8
1.1.1.1. Balance General	9
1.1.1.2. Estado de Resultados	10
1.1.1.3. Estado de Flujo de Efectivo.....	10
1.1.2. Análisis de Índices Financieros.....	11
1.1.2.1. Índices de Estabilidad	12
1.1.2.2. Índices de Gestión.	13
1.1.2.3. Índices de Rentabilidad.....	13
1.1.3. Análisis integral de Rentabilidad.....	14
1.1.3.1. ROA: Rendimiento Sobre los Activos.....	14
1.1.3.2. RSI: Rendimiento Sobre las Inversiones.....	15
1.1.3.3. RSP: Rendimiento Sobre el Patrimonio	15

1.1.4.	Análisis de Solidez Financiera	16
1.1.4.1.	Análisis de las Fuentes de Financiamiento	16
1.1.4.2.	Análisis de los Empleos de Fondos	17
1.1.5.	Análisis Integral del Flujo de Efectivo	18
1.1.6.	Valor Económico Agregado	18
1.1.7.	Activo Neto Invertido.....	19
1.1.8.	Costo Capital Promedio Ponderado k_a	20
1.1.9.	El Costo del Patrimonio o Capital Propio k_c	21
1.1.10.	Capital de Trabajo	21
1.1.11.	Apalancamiento	22
1.1.12.	Proyecciones de Estados Financieros.....	23
1.1.13.	Análisis estratégico en las empresas: FODA.....	25
1.1.14.	Focus Group	26
1.1.15.	Técnicas de mercadeo: Investigación por Observación	27
1.2.	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	28
1.2.1.	Orígenes del Café.....	28
1.2.2.	El Café en el Mundo	30
1.2.2.1.	Producción Mundial de Café	30
1.2.2.2.	Consumo de Café Mundial.....	31
1.2.3.	El Café en Costa Rica	33
4.1.5.1.	Producción de Café en Costa Rica	34
4.1.5.2.	Comercialización del Café en Costa Rica	34
4.1.5.3.	Exportación del Café de Costa Rica	35
1.2.4.	Tendencias y Principales Marcas en el Mercado.....	35
1.3.	MARCO METODOLÓGICO	38
CAPITULO II: UBICACIÓN DE LA EMPRESA, SE ESTADO ACTUAL Y		
POSIBLES METAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO		
2.1	ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	40
2.1.1	Antecedentes de la Empresa, Reseña Histórica.	40
2.1.2	Estructura Actual y Estado de las Propuestas	42
2.1.3	Análisis FODA de la Empresa	43

2.2	PRODUCTOS.....	44
2.2.1	Productos en Comercialización.....	44
2.2.2	Propuesta de Productos en Desarrollo.....	46
2.3	FACTORES CLAVES.....	48
2.3.1	Potenciales Compradores.....	48
2.3.2	Potenciales Competidores.....	50
2.3.3	Principales proveedores.....	50
2.4	GESTIÓN FINANCIERA ACTUAL.....	51
2.4.1	Proyección de Gastos Operativos.....	51
2.4.2	Proyección de Financiamientos.....	53
CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO DEL CAFÉ.....		54
3.1	EL MERCADO DEL CAFÉ.....	54
3.1.1	El Mercado del Café en el Mundo.....	54
3.1.2	El Mercado del Café en Costa Rica.....	55
3.2	EMPRESA MAINIERI Y TORRES S.A.....	56
3.2.1	Estado Actual de la Empresa.....	56
3.2.2	Objetivos Claves.....	57
3.2.3	Estructura Contable y Financiera Actual de la Empresa.....	57
3.2.4	Análisis de Estados Financieros Actuales de la Empresa.....	57
3.2.5	Estudios de Mercado S3LVA.....	58
3.3	PRODUCCIÓN Y TENDENCIAS DEL CAFÉ EN COSTA RICA.....	60
3.3.1	Producción y Venta de Café.....	60
3.3.2	Cadena de Valor del Café Tostado.....	62
3.3.3	Tendencias del Consumo de Café.....	62
3.3.4	Café Comercial versus Café de Especialidad: Ventaja Competitiva ...	64
CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO CON INDICADORES DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO.....		67
4.1	PROPUESTA.....	67
4.1.1	Objetivo de la Propuesta.....	67
4.1.2	Justificación de la Propuesta.....	68
4.2	PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO.....	68

4.2.1	Plan Estratégico para Fortalecimiento Financiero	70
4.2.2	Proyecciones de Estados Financieros	72
4.2.2.1.	Proyecciones de Balance General	73
4.2.2.2.	Estado de Resultados	76
4.2.3	Propuesta de Razones Financieras	80
4.2.3.1.	Índices de Gestión	82
4.2.3.2.	Índices de Rentabilidad	83
4.2.4	Análisis Integral de Rentabilidad	86
4.2.5	Análisis de las fuentes de financiamiento.....	89
4.2.6	Análisis de los empleos de fondos	89
4.2.7	Flujo de efectivo proyectado	92
4.2.1	Punto de Equilibrio	93
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		95
5.1	Conclusiones	95
5.2	Recomendaciones	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		100

RESUMEN

Mainieri & Torres S.A. emprendimiento liderado por sus fundadores Gerardo Mainieri e Isabel Torres es una empresa que incursiona en el negocio de café de especialidad con su marca S3LVA CR con planes de distribuirlo tanto dentro como fuera del país.

La escogencia de esta empresa se debió a que todos los conocimientos adquiridos en los cursos del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, en especial los cursos de Análisis Avanzado de Estados Financieros y Estrategias Financieras, se aplicaran a una empresa en desarrollo, dotándolos de herramientas que les generaran valor a través de los primeros cinco años de operación.

Las herramientas financieras de control hacen que se tomen mejores decisiones con respecto al crecimiento que va teniendo la empresa monitoreando por medio de proyecciones e indicadores de gestión todas las variables importantes desde una perspectiva administrativa, contable y financiera.

Durante la elaboración del presente Trabajo Final de Graduación se realizó la propuesta de implementación de proyecciones de estados financieros, indicadores de gestión y rentabilidad, así como análisis de fuentes de financiamiento y punto de equilibrio de ventas entre otros. Además, se realizó un estudio del mercado para poder tener un panorama de las proyecciones a realizar durante el trabajo.

Finalmente se realizaron una serie de conclusiones y recomendaciones a la empresa, algunas de las recomendaciones fueron implementadas durante el desarrollo de esta propuesta y otras quedarán para implementarse en el futuro de modo que estas prácticas aprendidas en los cursos del Posgrado sirvan para la correcta gestión financiera.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Puntuaciones de CQI	1
Tabla 2: Estructura Financiera de una empresa	16
Tabla 3: Guía de ordenamiento de fuentes y empleos.....	17
Tabla 4: Capital de Trabajo en la Estructura Financiera	22
Tabla 5: Participación en la Producción de Café.....	31
Tabla 6: Consumo de Todas las Formas de Café.....	32
Tabla 7: Producción de Café en Costa Rica	34
Tabla 8: Comercialización de Café en Costa Rica	35
Tabla 9: Balance General Proyectado para los Periodos 2019 a 2023 (colones) .	74
Tabla 10: Gastos de Producción Proyectados para los Periodos 2019 a 2023 (colones)	75
Tabla 11: Estado de Resultados Proyectados para los Periodos 2019 a 2023 (colones)	76
Tabla 12: Proyección de Ventas en unidades Año 2019 Detallado por Mes.....	77
Tabla 13: Proyección de Ventas a Cinco Años	77
Tabla 14: Proyección de Ventas Año 2019 Detallado por Mes (Colones).....	78
Tabla 15: Proyección de Ventas a Cinco Años (colones)	78
Tabla 16: Proyección de Costo de Ventas a Cinco Años (colones)	78
Tabla 17: Proyección de Costo de Ventas a Cinco Años (colones)	79
Tabla 18: Proyección de Gastos de Ventas y Administración a Cinco Años (colones)	79
Tabla 19: Índices de Estabilidad Proyectados para los Periodos 2019 a 2021	81
Tabla 20: Índices de Gestión proyectados para los Periodos 2019 a 2021	82
Tabla 21: Índices de Rentabilidad Proyectados para los periodos 2019 a 2021 ...	85
Tabla 22: Ordenamiento de los empleos y fuentes de fondos para una empresa	90
Tabla 23: Estado estructurado de fuentes y empleos de fondos.....	90
Tabla 24: Proyección de Flujo de Efectivo 2020 - 2023.....	93
Tabla 25: Punto de Equilibrio Venta de Unidades.....	94

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Principales productores de café del mundo (ICAFFE)	31
Ilustración 2: Principales consumidores de café del mundo (ICAFFE).....	32
Ilustración 3: Exportaciones de Café de Costa Rica por País Destino (ICAFFE)	36
Ilustración 4: Presentación de S3LVA CR (Mainieri y Torres S.A.).....	40
Ilustración 5: Logo de S3LVA CR (Mainieri y Torres S.A.).....	42
Ilustración 6: Presentación de empaques de S3LVA CR (Mainieri y Torres S.A.)	44
Ilustración 7: Presentación de productos de S3LVA CR	46
Ilustración 8: Precio del Café a Nivel Internacional actualizado a Enero de 2019 (Organización Internacional del Café).....	54
Ilustración 9: Cadena de Valor de la Industria del Café Tostado	62
Ilustración 10: Esquema Integral de Rentabilidad Proyectado 2019 a 2021	88

INTRODUCCIÓN

En el presente Trabajo Final de Graduación se hará una propuesta de *Diseño de un Plan De fortalecimiento Financiero con Indicadores de Gestión y Desempeño para la Empresa Mainieri y Torres S.A.*

Esta sociedad anónima con su marca S3LVA CR está introduciéndose al mercado del café tipo “Boutique” o “Especialidad” el cual consiste en la comercialización de un producto de alta calidad y que está enfocado a un perfil de consumidor más crítico, más informado y por lo tanto con mayor disposición a comprar un producto de alto valor para su consumo personal.

Históricamente en Costa Rica el café que se categoriza como de Especialidad se destina para la exportación, mientras que el de más baja calidad es el que se asigna para consumo nacional que en ocasiones obtiene una puntuación menor a 40 según el Coffee Quality Institute (ver Tabla 1 de Puntuación del CQI)

Tabla 1: Puntuaciones de CQI

PUNTUACIÓN TOTAL	DESCRIPCIÓN DEL GRADO DE CALIDAD	CLASIFICACIÓN DEL GRADO DE CALIDAD
95-100	Ejemplar o único	Especialidad Súper Premium
90-94	Extraordinario	Especialidad Premium
84-89	Excelente	Especialidad
79-83	Muy bueno	Premium
74-78	Buenos	Calidad Usual Buena
69-73	Pasable	Grado de mercado
60-68		Calidad Media
50-60		Comercial
40-50		Debajo de grado
MENOS DE 40		Fuera de grado

Fuente: CQI (Coffee Quality Institute)

En relaciones porcentuales aproximadamente el 80% del café costarricense se exporta a mercados altamente especializados y exigentes. Esto corresponde a 1,4 millones de sacos de café de 46 kg que en su mayoría se exportan a Estados Unidos y Bélgica. (PROCOMER - 2018)

Actualmente el café clasificado como “Especialidad” producido en Costa Rica se vende en mercados exclusivos como Italia, Alemania, Australia, Japón, Corea entre otros, con unos precios bastante competitivos en comparación a otros grandes productores como Colombia y Brasil.

En los locales comerciales a nivel nacional e internacional una taza de este tipo de café puede llegar a un precio entre \$25 y \$35 (La República – 2018)

El producto que ofrece S3LVA CR es un café de Especialidad, el cual cuenta con una evaluación de Q-grading que le otorga dicha categoría de calidad Premium, dado que tiene porcentajes de calificación superiores a 80 puntos. Este puntaje lo posiciona por encima de los posibles productos sustitutos que se ofrecen en el mercado costarricense. (www.coffeinstitute.org)

Dado que Mainieri y Torres S.A. es una empresa reciente no cuenta con una estructura formalmente establecida que les proporcione una guía sobre cómo gestionar y medir el desempeño administrativo, contable y financiero.

Por lo tanto, la principal intención de este TFG consiste en proporcionar a los dueños de la empresa un plan de fortalecimiento financiero con indicadores que faciliten una visión del estado de la compañía, basado en proyecciones con objetivos tomados de las buenas prácticas establecidas en el mercado en general.

Se aplicarán técnicas de análisis basadas en los cursos que se brindaron en el Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad de Costa Rica a los estudiantes del presente TFG.

Información importante tanto nacional como internacional del café de alta calidad serán presentadas para contextualizar este proyecto, procesos de comercialización e importación de productos, entidades internacionales de calificación de café, cámaras de la industria cafetalera y entidades del gobierno que promueven empresas de este tipo serán analizadas.

JUSTIFICACIÓN

Uno de los principales objetivos, después de haber concluido la etapa universitaria, es lograr implementar de forma efectiva los conocimientos adquiridos y que los mismos sean aprovechados y aplicados en situaciones de la vida diaria, logrando solventar así las necesidades que surgen del desarrollo integral de la sociedad en la que se convive.

Al valorar esta consigna y después de analizar el sector empresarial del país, se decide escoger a una empresa PYME para aplicar dichos conocimientos, pues esta modalidad de emprendimiento es de suma importancia para el desarrollo y crecimiento económico de Costa Rica, pese al gran número de limitaciones administrativas con las que lidian para poder operar y en algunas ocasiones la desinformación de la que son objeto los socios de dichas empresas.

Entre otros desafíos a los que se enfrentan este tipo de entidades, se ubica el tema de la gestión financiera, ya que, al ser instituciones de menor escala, que regularmente tienen poco personal y escasez de recursos, encuentran dificultad para asesorarse o idear planes que los lleven a progresar rápidamente o que se desarrollen estrategias de mejora medibles en el tiempo.

Debido a las mencionadas limitaciones de esta modalidad de desarrollo, se destaca que es de suma importancia que las instituciones educativas sigan impulsando programas enfocados en PYMES, en que los estudiantes de esta carrera y afines puedan aplicar los conocimientos adquiridos con el propósito de desarrollar e implementar las herramientas necesarias como planes estratégicos para facilitar sus operaciones que las PYMES verían difíciles de materializar.

Dado lo anterior se decidió seleccionar a la compañía Mainieri & Torres S.A. para ser objeto de la propuesta del Plan De fortalecimiento Financiero de este TFG para que se fortalezca y cumpla con las metas propuestas para los próximos cinco años creando una estructura de control de las finanzas de la compañía que les genere un valor agregado importante durante sus primeros años de gestión. Será decisión de los dueños implementarlas y en la forma que ellos crean conveniente.

PROBLEMA

Según entrevista realizada a los dueños de la sociedad anónima Mainieri & Torres S.A. ésta nació en Julio del 2018, fue fundada por los socios Isabel Torres Granda y Gerardo Mainieri Camacho, personas emprendedoras y con la idea de tener su propia empresa.

Ambos son graduados como MBA de diferentes áreas en ciencias económicas están desarrollando un proyecto para crear una tienda de “Café Boutique” cuyo objetivo es posicionar la marca S3LVA CR en el mercado.

En un trabajo en conjunto con los socios, se ha logrado identificar varios temas en los que se puede brindar soporte para un mejor desempeño y avance del emprendimiento. Entre las principales carencias que éstos poseen se encuentran:

- Los socios no cuentan con personal contratado para ejecutar los distintos procesos dentro de la empresa tales como: contabilidad, mercadeo, servicio al cliente, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, entre otros. Con lo anterior, es complejo lograr orientarse en una tarea en específico para poderla desarrollar, controlar y ejecutar adecuadamente.
- No poseen ningún indicador de gestión que les permita monitorear efectivamente el desempeño financiero de la compañía que le sirva de soporte para cualquier tipo de toma de decisiones.

- No existe un control de inventario, por lo tanto, no se sabe cuánto producto se encuentra almacenado en bodega, cada cuanto éste presenta rotación o si el producto está vencido.
- No existe un análisis sobre el punto de equilibrio entre las ventas y costos de producción.

Para estos y otros puntos identificados, ambos socios requieren soporte para lograr atender dichas necesidades que les ayude a mejorar en el corto y mediano plazo (cinco años) el desempeño y continuidad de la empresa para poder avanzar con las siguientes etapas.

OBJETIVO PRINCIPAL

Elaborar una propuesta de un plan de fortalecimiento financiero para la marca S3LVA CR con el fin de evaluar el desempeño de su parte financiera para la venta de café “Especialidad” tanto a nivel local como internacional que les permita tener un control eficiente de sus recursos de una forma adecuada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las perspectivas teóricas de los elementos de control de gestión financiera en empresas dedicadas al comercio del café en su segmento de mayor exigencia.
2. Contextualizar la marca S3LVA CR para ubicarla dentro de la situación actual de la venta de café “Especialidad” en el país.
3. Determinar la situación administrativa y financiera de la empresa S3LVA CR y sus posibles metas a mediano y corto plazo.

4. Desarrollar la propuesta del Plan De fortalecimiento Financiero con Indicadores de Gestión y Desempeño para la marca S3LVA CR para los primeros cinco años de operación comercial.
5. Elaborar las conclusiones y recomendaciones según el análisis de la propuesta presentada.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Este Trabajo Final de Graduación realizará una propuesta de control de tipo contable, administrativo y financiero para la Empresa Mainieri y Torres S.A. por medio de indicadores de gestión, de forma que se pueda monitorear efectivamente el desempeño de la nueva compañía y le sirva de soporte para la toma de decisiones de los administradores.

El TFG estará conformado por cinco capítulos que corresponden a cada objetivo específico planteado, iniciando con la contextualización de la empresa dentro del mercado actual del café en su gama media – alta lo que brindará una mejor guía para realizar el presente TFG concluyendo con la propuesta de estrategia financiera mencionada.

Se evaluará el beneficio de utilizar los siguientes tipos de indicadores: liquidez, desempeño (participación en el mercado, crecimiento en ventas, desarrollo de nuevos productos, lealtad de clientes), endeudamiento, diagnóstico financiero entre otros que generen un valor agregado a la buena administración de la empresa en crecimiento.

La empresa tomará la decisión de implementar la propuesta de estos indicadores de gestión que en primera instancia planteará cuales son las posibles metas y objetivos que se esperan para una buena gestión inicial en los primeros cinco años de gestión, periodo que será utilizado como propuesta en este trabajo.

Para realizar este trabajo se plantean ejecutar varias reuniones semanales con los administradores de la empresa en sus instalaciones, realizando entrevistas enfocadas en la parte financiera del negocio y para tener acceso a toda la información financiera pertinente.

Al tratarse de una nueva empresa, no existe un periodo de análisis como tal, al contrario, se proyectarán flujos de caja a cinco años para obtener los datos rentables del proyecto y el periodo de recuperación de éste.

Para esto, se trabajarán sobre los números reales que actualmente posee la empresa para obtener un resultado adecuado y poder proporcionar recomendaciones de acuerdo con dichos resultados.

CAPITULO I

1.1. MARCO TEÓRICO

La empresa Mainieri & Torres con su marca S3LVA CR es una empresa emergente que busca emprender negocios en el campo del café “Especialidad”. Su concepto es dar una diferenciación con respecto a los demás proveedores de este tipo de producto y comercializarlo tanto a nivel nacional como internacional.

Para desarrollar el Plan de Fortalecimiento Financiero con Indicadores de Gestión del presente Trabajo Final de Graduación se requiere establecer los conceptos teóricos que permitan realizar una propuesta para cumplir los objetivos antes mencionados.

Entre los análisis que se consideran fundamentales para medir el desempeño de una empresa se encuentran los siguientes: Estados Financieros, Indicadores Financieros, Rentabilidad, Costo de Capital, Apalancamiento entre otros.

Todos estos conceptos teóricos fueron obtenidos de diferentes fuentes bibliográficas como Gitman (2012), Ross (2012). Para la parte de análisis avanzados de estados financieros como los de Solidez Financiera, Flujo de Efectivo entre otros se desarrollará lo establecido en el libro de texto Análisis y Diagnóstico Financiero Salas (2012)

1.1.1. Análisis de Estados Financieros

Los estados financieros o también conocidos como estados contables nos permiten conocer cuál es la situación económica y financiera de la empresa durante un tiempo determinado. Estos proporcionan a cualquier usuario información útil para la toma de decisiones. Ross (2012)

Los principales estados financieros que ayudan a conocer la situación financiera de una empresa son los siguientes:

1.1.1.1. Balance General

Presenta un estado resumido de la situación financiera en un momento específico según Gitman (2012, pp. 56). El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños). En la parte de activos se dividen en:

- **Activos corrientes.** Son aquellos que se convierten en efectivo fácilmente en un periodo corto de tiempo: efectivo en bancos, cuentas por cobrar e inventarios.
- **Activos fijos.** Son los que esperan mantenerse por un tiempo prolongado generalmente mayor a un año y que son difícil de convertirlos en efectivo en un corto plazo: terrenos y edificios, mobiliario y equipo de producción, en este rubro se toma en cuenta la depreciación acumulada.

En las cuentas de pasivos y patrimonio deben incluirse los siguientes:

- **Pasivos corrientes.** Son las obligaciones que adquiere la empresa por un periodo de tiempo menor a un año para financiar operaciones en el corto plazo: cuentas por pagar, deudas acumuladas, alquileres por pagar, impuestos por pagar.
- **Pasivos a largo plazo.** Por lo general con vencimientos mayores a un año y con costos más altos (incluyendo arrendamientos financieros): deudas a largo plazo con instituciones bancarias, provisiones a largo plazo, bonos por pagar.

Por último, el patrimonio o financiamiento de los accionistas que han aportado a la empresa, por ejemplo: acciones comunes y preferentes, ganancias retenidas y dividendos.

En este TFG se establece el uso de la estructura de balance general para la realización de los análisis de los primeros cinco años de operación del negocio de manera que se puedan tomar las mejores decisiones en estos primeros años de operación comercial.

1.1.1.2. Estado de Resultados

Proporciona un resumen financiero de los resultados de la operación de la empresa durante un periodo específico. También llamado estado de pérdidas y ganancias por lo general cubren un periodo de un año, son usados también en forma mensual o trimestral para información del desempeño de la empresa. Ross (2012)

Consta de los siguientes elementos: Ingresos por ventas, costo de ventas, utilidad bruta, gastos administrativos y operativos, gastos por depreciación, utilidad neta antes y después de impuestos, dividendos y ganancias para los accionistas.

Para la toma de decisiones financieras se analiza el Estado de Resultados del periodo anterior haciendo una comparación entre los ingresos y los gastos operativos y administrativos evaluando el desempeño de la empresa y viendo opciones para la mejora de las utilidades tales como apalancamiento operativos o financieros.

1.1.1.3. Estado de Flujo de Efectivo.

Según Gitman (2012, pp. 60) proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de una empresa y reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el periodo.

El estado de flujo de efectivo debe incluir la utilidad neta después de impuestos del Estado de Resultados, la depreciación, variaciones en las cuentas por cobrar y por pagar, las inversiones, el cambio en las deudas a largo plazo, los cambios en el patrimonio de los accionistas y los dividendos pagados.

El flujo de efectivo se compone de las siguientes actividades:

- **Actividades de operación.** Son aquellas actividades relacionadas con el desarrollo del giro de la empresa, es decir, producción o comercialización de sus bienes o servicios.
- **Actividades de inversión.** Todas aquellas transacciones consideradas no operativas, como la adquisición de inversiones, inversiones en otras empresas, inversiones en maquinaria y equipo, entre otros.
- **Actividades financieras.** Son todas aquellas actividades que hacen referencia a la captación de fondos, ya que sea por los accionistas o terceros, para el financiamiento de sus operaciones; por ejemplo, aumento de aportes de accionistas y préstamos de corto o largo plazo.

1.1.2. Análisis de Índices Financieros

Según Salas (Quinta Edición, pp. 45) el análisis de índices corrobora y cuantifica con precisión efectos favorables y desfavorables y establece toda una gama de relaciones, que examinan diferentes aspectos y tópicos de la situación y desarrollo financiero de la compañía.

A estos índices también se le denominan razones financieras y su análisis resulta esencial en toda evaluación financiera y, por lo tanto, es muy utilizado en la práctica, en vista de su fácil incursión en todas áreas de la administración, con mediciones muy valiosas para seguir de cerca y evaluar el desempeño financiero de la empresa.

Existen tres grandes áreas en que se clasifican los índices financieros, que comprenden la estabilidad, la gestión y la rentabilidad de una empresa.

1.1.2.1. Índices de Estabilidad

La estabilidad constituye un objetivo fundamental de toda empresa, porque representa la seguridad en la continuidad de sus operaciones para alcanzar sus metas de crecimiento y desarrollo futuro además de afectar su grado de riesgo. (Salas, 2015)

Los factores que atentan contra la estabilidad se relacionan con niveles de financiamiento con deudas, estructuras de pasivos a corto y largo plazo, respaldo y cobertura que ofrecen los activos de corto plazo, cargas financieras produciendo deudas y amenazas de pasivos en moneda extranjera ante devaluaciones.

Entre los índices de estabilidad más importantes están la razón circulante, prueba ácida, razón de deuda, índice de endeudamiento, cobertura de intereses y la exposición cambiaria. Estos se dividen a su vez en dos grupos: índices de cobertura e índices de endeudamiento.

- **Índices de Cobertura.** Miden la capacidad de los activos circulantes para cubrir y garantizar los vencimientos a corto plazo. Estas razones muestran la forma en que las deudas circulantes son cubiertas y respaldadas por los activos de corto plazo. Si tales coberturas son bajas, eso limita el financiamiento futuro a corto plazo y aumenta el riesgo porque denota una alta magnitud de pasivos circulantes frente a los activos de corto plazo.
- **Índices de Endeudamiento.** Miden especialmente la utilización de pasivos en el financiamiento de la empresa y su impacto en la posición financiera. El estudio de las razones de endeudamiento, llamadas también de apalancamiento, es de vital importancia, ya que ejerce influencia sobre la rentabilidad y el riesgo del negocio.

Los resultados de dichas razones interesan a los acreedores para observar el respaldo y la capacidad de la empresa para cubrir estas obligaciones, por otro lado, los accionistas prestan atención al apalancamiento para percibir como se cubre la carga financiera y su efecto sobre la utilidad y rentabilidad.

1.1.2.2. Índices de Gestión.

El objetivo final de maximizar las utilidades y el valor de la empresa sólo puede lograrse mediante una efectiva gestión que conduzca a un aprovechamiento adecuado de las inversiones. (Salas, 2015)

Los índices de gestión miden el desempeño y la gestión operativa de la empresa en el manejo de sus inversiones, evalúan la eficiencia y el grado de efectividad alcanzado en la administración de los recursos, para lograr las metas del negocio.

Estos índices establecen comparaciones entre las ventas y los niveles de inversión en activos, evaluando su productividad y contribución dentro de las operaciones de la empresa, además de examinar el grado de equilibrio entre los activos y los niveles de ventas.

Entre los índices de gestión más importantes se encuentran la rotación del inventario, el periodo medio de cobro y pago, la rotación del activo tanto circulante como fijo y la rotación del activo a largo plazo.

1.1.2.3. Índices de Rentabilidad.

La rentabilidad constituye un objetivo primordial en toda empresa de carácter privado. Si una compañía no genera rentabilidad adecuada, los accionistas desearán recuperar su inversión, poniendo en peligro el futuro de la empresa. Las razones de rentabilidad evalúan el grado de éxito alcanzado de las operaciones e inversiones de la empresa por lo tanto, son de interés para accionistas, acreedores y administradores. (Salas, 2015)

Miden los niveles de rentabilidad que obtienen la empresa de sus operaciones, generados sobre sus ingresos, activos y patrimonio. Entre los índices de rentabilidad más importantes se encuentran el margen de utilidad (bruta, de operación y neta) el rendimiento de operación sobre los activos, rendimiento sobre la inversión total y sobre el patrimonio.

1.1.3. Análisis integral de Rentabilidad

Mide los rendimientos que obtiene el negocio sobre sus operaciones, inversiones y capital de los accionistas. Su principal objetivo es determinar si el retorno sobre las inversiones del negocio es satisfactorio. (Salas, 2015)

Los siguientes índices financieros formarán parte de la propuesta del Plan de Fortalecimiento Financiero de este Trabajo Final de Graduación para determinar las diferentes causas de las variaciones del rendimiento de la empresa.

1.1.3.1. ROA: Rendimiento Sobre los Activos

Los activos, como toda inversión, deben generar un rendimiento satisfactorio que justifique su existencia. La misión de los activos es contribuir a las operaciones y generar ventas que produzcan, finalmente, utilidades. (Salas, 2015)

Este índice expresa la utilidad de operación porcentual obtenida de la inversión en activos totales. La utilidad de operación constituye la ganancia pura derivada de las actividades normales y típicas del negocio.

El rendimiento de operación no considera el efecto de los gastos financieros y los resultados indirectos ni los impuestos.

El rendimiento de operación sobre activos ROA se asocia con la capacidad básica de generación de utilidades por parte de la empresa, debido a que los activos producen la utilidad de operación. Esta utilidad de operación es la fuente principal para generar utilidad neta. El rendimiento operativo sobre los activos se calcula dividiendo la utilidad de operación entre el activo total.

1.1.3.2. RSI: Rendimiento Sobre las Inversiones

El rendimiento sobre la inversión mide la rentabilidad final obtenida sobre la inversión total en activos de la empresa. El rendimiento operativo se basa en las utilidades de operación, mientras que el rendimiento total se fundamenta en la utilidad neta después de impuesto, que constituye la utilidad final que genera la empresa sobre su inversión en activos. (Salas, 2015)

El rendimiento sobre la inversión RSI es un indicador clave de la eficiencia y eficacia con que la administración ha utilizado sus recursos totales para generar ganancias netas.

Un aumento del rendimiento total de activos señala que ha mejorado la productividad de las inversiones para obtener ganancias. Por consiguiente, este índice mide la capacidad de generar utilidades finales por parte de los activos totales de la empresa. El RSI se obtiene al dividir la utilidad neta después de impuestos entre el activo total.

1.1.3.3. RSP: Rendimiento Sobre el Patrimonio

La rentabilidad constituye la meta fundamental que buscan los dueños al invertir en una empresa, por lo tanto, la medición de la rentabilidad del patrimonio es de trascendental importancia, porque está asociada directamente con el objetivo final de la empresa. (Salas, 2015)

La rentabilidad del patrimonio expresa el rendimiento final que obtienen los socios de su inversión en la empresa. Esta razón indica la tasa de utilidad generada sobre la inversión total efectuada por los accionistas.

La rentabilidad sobre el patrimonio RSP mide el rendimiento porcentual o unitario de la inversión total de los accionistas. Su resultado proviene de dividir la utilidad neta después de impuestos entre el patrimonio.

1.1.4. Análisis de Solidez Financiera

Debe existir un equilibrio entre la liquidez de las inversiones en activos y los grados de exigibilidad del pasivo y el patrimonio. El diagrama de estructura financiera ordena los activos de menor a mayor liquidez y las fuentes de pasivo y patrimonio de menor a mayor exigibilidad. La Tabla 2 muestra cómo debe analizarse la estructura financiera.

Tabla 2: Estructura Financiera de una empresa

+ LIQUIDEZ -	ACTIVO A LARGO PLAZO	PATRIMONIO	+ EXIGIBILIDAD -
		PASIVO A LARGO PLAZO	
	ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE	

Fuente: Análisis y Diagnóstico Financiero. Salas (2012)

La solidez financiera evalúa si las inversiones en activos, de menor a mayor liquidez, han sido financiadas correcta o incorrectamente con fuentes de menor o mayor exigibilidad.

1.1.4.1. Análisis de las Fuentes de Financiamiento

Según Salas (2015) las fuentes de financiamiento se derivan fundamentalmente de tres grandes grupos de movimientos financieros y también por la depreciación, según se resume a continuación:

- Aumento de pasivos
- Aumento de patrimonio
- Disminución de activos
- La depreciación del periodo.

1.1.4.2. Análisis de los Empleos de Fondos

Según Salas (2015) las empresas realizan inversiones y aplican recursos dentro de la dinámica de sus operaciones. Los empleos de fondos muestran como la empresa ha canalizado y aplicado las fuentes de financiamiento durante un periodo. Los empleos de fondos se clasifican en tres grandes grupos en que se destinan los recursos:

- Aumento de activos
- Disminuciones de pasivos
- Disminuciones de patrimonio.

Después de clasificados los cambios en las partidas del balance como fuentes o empleos, según su naturaleza, las fuentes se ubican dentro del estado ordenadas de menor a mayor exigibilidad, mientras que los empleos se presentan de menor a mayor liquidez, de acuerdo con la Tabla 3.

Tabla 3: Guía de ordenamiento de fuentes y empleos

	FUENTES	EMPLEOS	
+ EXIGIBLE -	Disminución de activos	Disminución de patrimonio	+ LIQUIDEZ -
	Aumento de Patrimonio	Disminución de pasivos LP	
	Utilidad del periodo	Disminución de pasivos CP	
	Depreciación del periodo	Aum. terrenos e inmuebles	
	Aumento pasivo LP	Aum. maquinaria equipo	
	Aum. pasivo CP espontaneo	Aumento otros activos LP	
	Aum. Pasivo expreso	Aumento activo circulante	

Fuente: Análisis y Diagnóstico Financiero. Salas (2012)

1.1.5. Análisis Integral del Flujo de Efectivo

Para realizar un correcto análisis de flujo de efectivo se toman en cuenta los siguientes aspectos principales:

- **Flujo de las operaciones.** Es el flujo generado de las utilidades del negocio después de impuestos y antes de gastos financieros.
- **Flujo de corto plazo.** Es el flujo de operaciones menos el circulante neto operativo.
- **Flujo después de pago a fuentes.** Es el flujo luego de cubrir y atender el costo de las fuentes de financiamiento incluyendo dividendos.
- **Flujo neto de efectivo.** Incluye todos los cambios en deudas financieras a corto y largo plazo y variaciones en el patrimonio

Dependiendo de los resultados se puede categorizar el flujo de efectivo en autosuficiente, para cubrir inversiones a corto plazo y pago a fuentes de financiamiento e insuficiente. Con esta categorización se puede medir el riesgo de depender de nuevas fuentes para financiar todo el crecimiento a largo plazo.

1.1.6. Valor Económico Agregado

El Valor Económico Agregado como sus siglas en inglés (EVA) es el importe que queda una vez que se han deducido los ingresos ordinarios de operación la totalidad de los gastos necesarios para su generación, incluyendo una compensación al patrimonio mediante su costo de oportunidad de mercado. Salas (2015)

Se le puede atribuir también como la ganancia o pérdida resultante una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad esperada por parte de los accionistas (costo de oportunidad).

El Valor Agregado puede calcularse por dos formas equivalentes:

- **Método de Ingreso Residual**

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activo invertido} \times K_a)$$

$$\text{EVA} = \text{UODI} - \text{Cargo por Capital Total}$$

- **Método de Spread o Margen**

$$\text{EVA} = (\text{UODI}/\text{Activo invertido} - K_a) \times \text{Activo invertido}$$

$$\text{EVA} = (\text{Rendimiento operativo} - K_a) \times \text{Activo invertido}$$

$$\text{EVA} = \text{Margen de valor agregado} \times \text{Activo invertido}$$

donde:

UODI = Utilidad operativa después de impuesto

K_a = Costo promedio de capital de todas las fuentes de financiamiento

1.1.7. Activo Neto Invertido

El activo neto es la cantidad de recursos o inversiones realizadas para soportar las operaciones. El activo invertido es la suma de los activos circulantes, activos fijos netos y de largo plazo, restando la porción financiada por pasivos espontáneos sin costo. Salas (2015)

$$\text{Activo Neto} = \text{Activo total} - \text{Pasivo Espontáneo CP}$$

El activo constituye una inversión con un costo de financiamiento, por lo que el EVA exige que las utilidades de operación cubran ese costo de financiamiento para determinar si hubo ganancia o pérdida real.

1.1.8. Costo Capital Promedio Ponderado k_a

El Costo Capital Promedio Ponderado refleja el costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo, se calcula ponderando el costo de cada tipo específico de capital de acuerdo con su proporción en la estructura de capital de la compañía. Salas (2015)

Para determinar su valor, se multiplica el costo específico de cada forma de financiamiento por su proporción en la estructura de capital de la empresa, y se suman los valores ponderados. El CCPP (k_a) se expresa como una ecuación de la siguiente manera:

$$k_a = (w_i \times k_i) + (w_p \times k_p) + (w_s \times k_s)$$

donde:

W_i : proporción de la deuda a largo plazo en la estructura de capital

W_p : proporción de acciones preferentes en la estructura de capital

W_s : proporción de capital en acciones comunes en la estructura de capital

$$W_i + W_p + W_s = 1.0$$

En la ecuación anterior destacan tres aspectos importantes:

- Por conveniencia de cálculo, es mejor convertir las ponderaciones a la forma decimal y dejar los costos específicos en términos porcentuales.
- Las ponderaciones deben ser cifras con signo positivo y sumar 1.0. En pocas palabras, el CCPP debe tomar en cuenta todos los costos de financiamiento dentro de la estructura de capital de la empresa.
- La ponderación de capital de las acciones comunes de la empresa, w_s , se multiplica por el costo de las ganancias retenidas, k_r , o por el costo de las nuevas acciones comunes, k_n . El costo que se use depende de si el capital en acciones comunes de la empresa se financiará usando ganancias retenidas, k_r , o acciones comunes k_n .

1.1.9. El Costo del Patrimonio o Capital Propio k_c

Es el costo de oportunidad que los accionistas están sacrificando por el hecho invertir en la empresa. Es la rentabilidad que ellos desean obtener de su inversión en el capital de la empresa de acuerdo con su grado de riesgo. Salas (2015)

La deuda neta o pasivo financiero es igual al pasivo total menos el pasivo espontáneo sin costo. En lo que respecta al costo de la deuda, es importante tomar en cuenta que los intereses de la deuda son deducibles de impuestos.

El cálculo del k_c es el siguiente:

$$k_c = \frac{\text{Gasto financiero} (1 - T)}{\text{Deuda neta}}$$

1.1.10. Capital de Trabajo

La magnitud del capital de trabajo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo de corto plazo. Salas (2015)

Representa el exceso de activo circulante sobre las deudas de corto plazo, es decir, que el capital de trabajo constituye los recursos netos de corto plazo que no están cubiertos con el pasivo circulante. Por lo tanto, el capital de trabajo constituye aquella parte del activo corriente que es financiada con deuda a largo plazo o patrimonio.

La existencia del capital de trabajo significa que el activo de corto plazo cubre completamente el pasivo circulante y deja un remanente que representa una garantía adicional para los acreedores de corto plazo. Comúnmente el pasivo circulante financia una parte importante del activo a corto plazo.

Tabla 4: Capital de Trabajo en la Estructura Financiera

ALP	PAT
Capital de Trabajo	PLP
AC	PC

Fuente: Análisis y Diagnóstico Financiero. Salas (2012)

No obstante, para efectos de alcanzar una adecuada solidez y un buen respaldo, es conveniente que una porción significativa del activo circulante se encuentre financiada a largo plazo.

La magnitud del capital de trabajo provee un margen de seguridad y garantía que contribuye a la solidez de la estructura financiera. Cuanto más alto sea el valor del capital de trabajo, mayor será la importancia y cobertura de los activos circulantes frente a las obligaciones más exigibles, lo cual fortalece el grado de equilibrio y solidez que se le confiere a la estructura de corto plazo.

1.1.11. Apalancamiento

El apalancamiento financiero, proviene del nivel de endeudamiento que utilice una empresa para financiar sus inversiones en activos. Además, el apalancamiento con deudas genera un costo que se traduce en gastos financieros que reducen la utilidad neta. Por lo tanto, el apalancamiento financiero genera efectos contrarios. Gitman (2012),

Por una parte, el financiamiento con pasivos permite a la empresa financiar su crecimiento en activos sin invertir capital propio. Sin embargo, las deudas poseen un costo financiero que afecta las ganancias de la empresa.

El factor de apalancamiento financiero resume e integra ambos tipos de efectos, pero primero conviene detallar el cálculo e influencia de cada factor por aparte.

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Valor de inversión}}{\text{Recursos propios invertidos}}$$

1.1.12. Proyecciones de Estados Financieros

El objetivo de proyectar estados financieros es conocer los posibles escenarios de crecimiento para saber hacia dónde dirigir su empresa y qué ajustes son necesarios.

Las proyecciones permiten tener un control sobre todos los rubros de la organización.

(www.entrepreneur.com - 2018)

Con esto se puede conocer el desempeño de cada área, distinguir lo que se necesita mejorar y qué tanto se debe invertir.

Pasos a seguir:

1. **Conocer la empresa.** Dominar las cifras de tu organización te ayudará a tener un panorama de la situación actual para hacer una proyección realista.
2. **Determinar el tiempo de proyección.** Las proyecciones financieras pueden ser mensuales o anuales o, como se hace usualmente, a cinco años, dependiendo de cómo funcione la empresa. Lo recomendable es hacerlas cada 30 días, para evaluar las metas periódicamente.

3. **Analizar el caso.** Al tratarse de un nuevo proyecto de inversión, se debe estimar el precio del producto y el costo de operación, además de establecer las políticas de costos, gastos y de los otros indicadores.
4. **Elaborar un estado de resultados.** Desglosar cada indicador del estado de resultados. Este documento debe reflejar los ingresos, egresos y costos de la empresa.
5. **Calcular el histórico de ventas.** Evaluar esta parte de la proyección con el promedio histórico de los costos y con relación a las ventas de la empresa. Se debe tomar en cuenta si en el último periodo hay algún factor –como la compra de maquinaria– que hiciera reducir este indicador.
6. **Hacer una proyección de ventas.** Realizarla con base en el presupuesto que se tiene. Para ello, se contesta las siguientes preguntas: ¿en qué cantidades se vende el producto?, ¿cuántos clientes tiene? y ¿cuál será el precio?
7. **Realice un balance general.** Una vez que se tengan las cifras estimadas del estado de resultados, se desarrolla cada indicador del balance general. Esta parte representa los pasivos y activos de la empresa. Considera que las cantidades proyectadas tienen que coincidir con todos los rubros del balance. Por ejemplo, al expresar que en un año aumentarán las ventas, también se debe plantear que crecerán las cuentas por cobrar, el número de clientes y que posiblemente se necesite financiamiento para incrementar esas ventas.
8. **Prever el flujo de efectivo.** Con los dos estados financieros anteriores, se elabora una proyección del estado de cambios de la situación financiera con base en el efectivo (flujo de efectivo). Esta parte describe cómo va a ser la liquidez. Si la cifra final es positiva, la empresa es rentable; de lo contrario se tendrá que replantear los escenarios.

9. **Fijar las premisas de proyección.** Determina cuánto se puede incrementar las cifras y a cuántos años. Revisar que en cada periodo se hagan los ajustes necesarios de acuerdo con decisiones importantes que se vayan tomando en la empresa, como la compra de activos, adquisición de un crédito o incremento de producción.

1.1.13. Análisis estratégico en las empresas: FODA

De acuerdo a lo indicado en por Thompson (2004) el análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas.

Pasos del análisis FODA:

1. Identificar las fortalezas y activos competitivos de la empresa
2. Identificar las debilidades y deficiencias competitivas de la empresa
3. Identificar las oportunidades comerciales
4. Identificar las amenazas externas para el bienestar de la empresa

Lo que revelan las listas FODA sobre la situación general a menudo sale a la luz en las respuestas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos de la situación de la empresa son en particular atractivos?
- ¿Qué aspectos generan la mayor preocupación?

- En general, en una escala del 1 al 10 (1 es alarmantemente débil y 10 excepcionalmente fuerte), ¿dónde se ubican la situación y perspectivas de la empresa?
- ¿Las fortalezas internas y activos competitivos son lo bastante sólidos para competir con éxito?
- ¿Las debilidades y deficiencias competitivas carecen en su mayoría de consecuencias y se pueden corregir con facilidad, o sería desastroso no remediar pronto una o más?
- ¿Las fortalezas y activos competitivos compensan las debilidades y pasivos competitivos por un margen atractivo?
- ¿Tiene la empresa oportunidades comerciales atractivas que se ajusten bien a sus fortalezas internas? ¿Carece de recursos y capacidades para aprovechar cualesquiera oportunidades más atractivas?

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales.

1.1.14. Focus Group

También llamados Grupos de Enfoque cuentan con 6 a 10 personas que se sientan para discutir cuestiones importantes y llegar a soluciones adecuadas. (www.questionpro.com - 2018)

Los siguientes pasos aseguran el éxito de los Focus Groups:

1. Definir el objetivo del grupo de enfoque, escribe el planteamiento del problema, ya sea que sea sobre el desarrollo de un producto, la introducción de un nuevo producto o cambios en un proyecto.
2. Realizar una lista de las preguntas que vas a realizar y cerciórate que estén enfocadas en tu objetivo. Prioriza tus preguntas, comienza con las más importantes.
3. Normalmente las sesiones de los focus groups tienen una duración de una o dos horas. Se tiene que programar la fecha, la hora de inicio y la hora en la que la sesión terminará.
4. Hay que buscar y reservar alguna sala de conferencia, en esta escribe los nombres de los integrantes en el lugar que se sentaran.
5. Crear un folleto que incluya una nota de bienvenida, los objetivos del grupo de enfoque, y las reglas generales que tendrá la reunión.

De la sesión de focus group tiene que salir un informe que contenga un plan de acción con un determinado tiempo de ejecución.

1.1.15. Técnicas de mercadeo: Investigación por Observación

Según Malhotra (2004) esta es una técnica que consiste en observar atentamente un fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Los tipos de observación son los siguientes:

- **Observación directa.** Es aquella en la que el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia investigación.
- **Observación indirecta.** Se realiza cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros.

- **Observación participante.** Para obtener datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado para conseguir la información desde adentro.
- **Observación no participante.** Es aquella en la cual se recoge la información desde afuera.
- **Observación de campo.** Es el recurso principal de la observación descriptiva, se realiza en lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

Pasos a seguir en la investigación de mercados por observación:

1. Determinar el objeto, situación o caso que se va a observar.
2. Determinar los objetivos de la observación.
3. Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
4. Observar cuidadosa y críticamente.
5. Registrar los datos observados.
6. Analizar e interpretar los datos.
7. Elaborar conclusiones.

1.2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

1.2.1. Orígenes del Café

El café es la segunda mercancía comercializada en el mundo, solo detrás del petróleo. Se estima en 125 millones el número de personas que vive del cultivo del café, incluyendo los 25 millones de pequeños productores. Se calcula que cada año se beben unos 400.000 millones de tazas de café. Por lo tanto, hay en juego muchos intereses económicos y sociales extremadamente importantes. (www.icafe.cr)

El café fue descubierto por primera vez en Abisinia (actual Etiopía), África en el siglo XIV, según la leyenda por un cuidador de cabras llamado Kaédi que, al darle los frutos de una planta a las cabras, estas presentaron un comportamiento hiperactivo que causó curiosidad dentro de los pobladores de la zona en especial los monjes de un convento cercano que lo empezaron a producir como bebida.

Luego el café fue introducido a Yemen y Egipto en el siglo XV. En Arabia fue donde por primera vez se tostaron y molieron los granos de café tal y como se prepara en la actualidad. En el siglo XVI el café se expandió a Medio Oriente, África del Norte y Turquía donde en 1475 se abrió la primera cafetería del mundo.

En 1583 el botánico y médico alemán Leonard Rauwolf menciona al café en uno de sus libros de un viaje que acababa de hacer por oriente medio mencionando lo siguiente:

“Una bebida tan negra como la tinta, útil contra numerosos males, en particular los males de estómago. Sus consumidores lo toman por la mañana, con toda franqueza, en una copa de porcelana que pasa de uno a otro y de la que cada uno toma un vaso lleno. Está formada por agua y el fruto de un arbusto llamado bunnu”

En el siglo XVII llegó a Europa gracias a los mercaderes venecianos que siempre estaban atentos a nuevos productos de otras partes. En varias partes de Europa (Alemania, Rusia entre otros) la bebida fue prohibida por tener efectos sobrenaturales y a veces llamado satánicos, concepto que fue cambiando con los años y generando un mayor consumo.

En 1650 empezó a ser muy importado y consumido en Inglaterra y se comenzaron a abrir cafeterías en Oxford y Londres que tuvieron mucha popularidad entre la gente.

En 1690 el café llegó a Estados Unidos donde también tuvo mucha aceptación sobretodo en cafeterías abiertas en Boston y Nueva York llamada en aquel entonces Nueva Ámsterdam.

1.2.2. El Café en el Mundo

Alrededor del mundo millones de personas dependen directa o indirectamente de la producción y venta del café. En el mercado mundial, el café se caracteriza por precios volátiles y cambios en los niveles de producción, los cuales impactan en forma directa los ingresos y la subsistencia de los agricultores que lo cultivan.

1.2.2.1. Producción Mundial de Café

El café es producido por aproximadamente 70 países, de entre los cuales 45 son responsables por más del 97% de la producción mundial y casi todos son miembros exportadores de la Organización Internacional del Café (www.ico.org)

Para muchos países, las exportaciones de café no solo constituyen un elemento esencial de ingresos en divisas, sino que contribuye también con una porción significativa de los ingresos fiscales y la producción bruta nacional.

Casi la totalidad de la producción mundial de café es obtenida en zonas tropicales y subtropicales, en su mayoría países en vías de desarrollo o subdesarrollados. En muchos casos la exportación de café constituye parte importante de los ingresos del país y su producción un gran generador de empleo.

Entre los principales productores de café del mundo se encuentran: Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia (ver Tabla 5) los cuales aportan el 70% de la producción de todo el mundo. Como se puede observar Brasil es el máximo productor del mundo incrementando su producción en la última cosecha más del 10%.

Tabla 5: Participación en la Producción de Café
(En miles de sacos de 60 kg)

ORIGEN	AÑO DE COSECHA			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
BRASIL	55.949	53.299	49.894	55.550
VIETNAM	28.721	26.950	28.833	26.100
COLOMBIA	12.119	13.320	14.005	14.500
INDONESIA	11.583	10.944	12.209	11.046

Fuente: Organización Mundial del Café

En la producción de café de la Ilustración 1 en la porción denominada “Otros” se encuentra Costa Rica con un 0,9% de producción mundial.

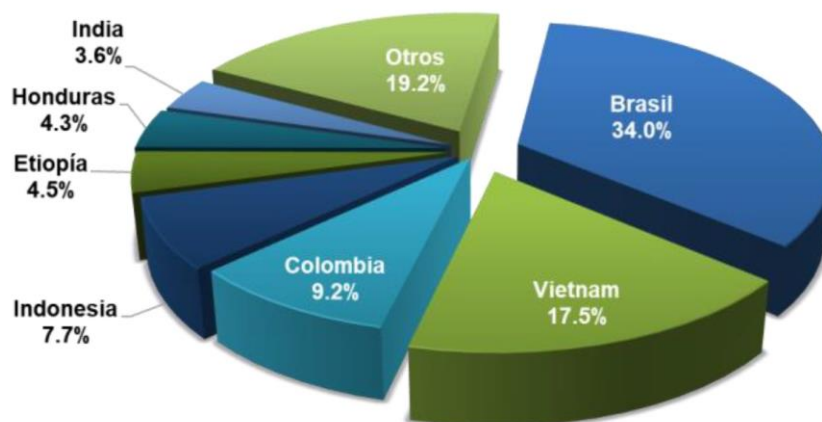


Ilustración 1: Principales productores de café del mundo (ICAFFE)

1.2.2.2. Consumo de Café Mundial

Entre los principales consumidores de café se encuentra en primer lugar la Comunidad Europea con sus 28 países que la conforman. En cuanto a principales países consumidores están Estados Unidos, Brasil y Japón. (www.icafe.cr)

El camino que sigue el café desde su producción hasta su consumo final o como insumo, es largo y atraviesa a muchas instancias antes de llegar a su destino final. Este proceso inicia con los productores pequeños, medianos y los cafetaleros agroindustriales.

Tabla 6: Consumo de Todas las Formas de Café
(En miles de sacos de 60 kg)

COSUMIDORES	AÑO CALENDARIO			
	2013	2014	2015	2016
COMUNIDAD EUROPEA	41.852	42.234	41.578	43.307
ESTADOS UNIDOS	23.417	23.767	24.438	25.243
BRASIL	21.889	20.896	21.255	23.056
JAPÓN	7.435	7.494	7.695	7.872

Fuente: Organización Mundial del Café

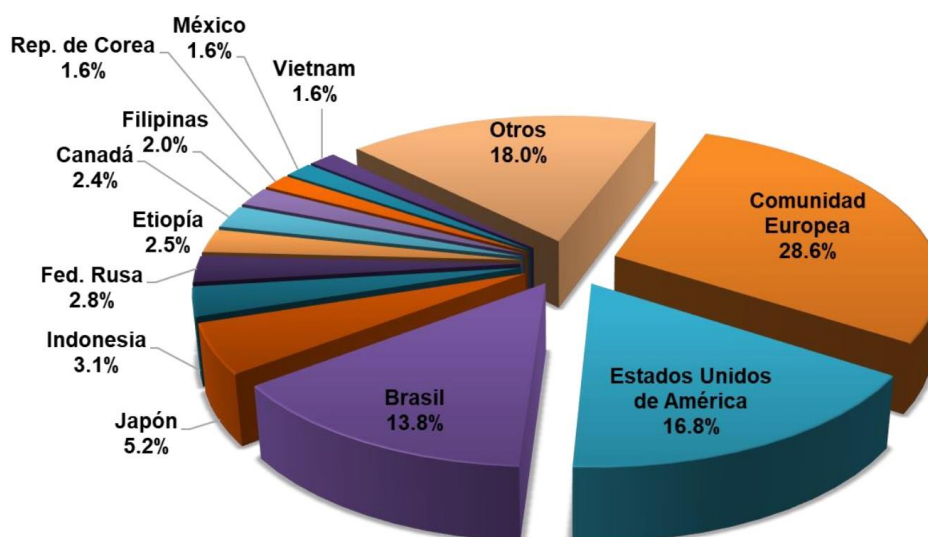


Ilustración 2: Principales consumidores de café del mundo (ICAFE)

De aquí el grano es trasladado hacia organizaciones campesinas, o vendido a comerciantes, beneficiadores, acopiadores o prestamistas locales, quienes a su vez lo venden a beneficiadores e industrializadores mayores, nacionales y extranjeros, o se dirige a beneficios colectivos.

Posteriormente se entrega a empresas nacionales de comercialización que a su vez venden el producto a plantas industriales descafeinadoras, solubilizadoras y torrefactoras. A continuación, el grano puede dirigirse, por un lado, al mercado interno para su consumo final, a la industria refresquera y farmacéutica nacional o a brokers establecidos dentro del país; por el otro lado, puede exportarse como café verde, soluble, tostado y molido, o puede venderse solo la cafeína.

Finalmente es usual que los brokers y empresas comercializadoras vendan el aromático a compañías extranjeras. La formación de estos canales, al igual que sucede con la oferta y demanda del grano, es constantemente influida por los movimientos del medio internacional.

1.2.3. El Café en Costa Rica

Se podría decir que 1720 es la fecha probable de la introducción del café a América, cuando las primeras semillas de la especie *Coffea Arábica*, variedad *Typica* llegaron a la isla Martinica, Antillas, que luego fueron sembradas en la Provincia Costa Rica a finales del siglo XVIII. (www.icafe.cr)

En 1791 se recibió el primer cargamento de café proveniente de Panamá; dos libras de café Arábica y Typica que provenían en primera instancia de Martinica. En 1821 se contaba con 17.000 cafetos en producción y empezando a exportar café a Panamá. Luego a Londres vía Chile y luego directamente.

Costa Rica fue el primer país centroamericano que estableció esta floreciente industria. Destacadas personalidades contribuyeron con el desarrollo del cultivo y se ha asignado al Padre Félix Velarde como el primer sembrador, quien en 1816 hace referencia a que posee un solar con plantas de café. El primer cafetal estuvo 100 metros al norte de la Catedral Metropolitana, en el cruce de la Avenida Central y Calle Cero.

Luego de la Independencia, en 1821, los gobiernos municipales fueron los primeros en incentivar este cultivo con políticas de entrega de plantas y concesión de tierras a quienes se interesarán en esta empresa. La municipalidad josefina, pionera en ese esfuerzo, fue pronto emulada por los cuerpos administrativos de otros lugares: Cartago y Tres Ríos.

El café de tan alta calidad hizo que el negocio fuera muy rentable, de hecho, en 1838 había 345 hectáreas cultivadas de café y para 1857 ascendían a 4.200 hectáreas. Entre 1840 y 1890 el café constituía el único producto de exportación de Costa Rica.

En Costa Rica la comercialización de café se encuentra totalmente en manos del sector privado, pero el Estado mantiene la supervisión y el control de la misma a través del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE), donde están representados todos los sectores que intervienen en la actividad: Productores, Beneficiadores, Exportadores y Torrefactores.

4.1.5.1. Producción de Café en Costa Rica

La producción de café en Costa Rica se ha desarrollado en 51 cantones distribuidos en todo el país, en la Tabla 7 se distinguen los cantones con más volumen de producción en los últimos años donde predominan los cantones de Pérez Zeledón y Tarrazú como los mayores productores del país.

Tabla 7: Producción de Café en Costa Rica
(En fanegas – 258 kg)

PRODUCTORES	AÑO CALENDARIO			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
PÉREZ ZELEDÓN	161.114	289.235	257.827	249.598
TARRAZÚ	246.827	183.789	271.533	215.956
LEÓN CORTÉS	182.990	141.441	223.926	157.846
COTO BRUS	133.103	167.761	196.950	144.473

Fuente: Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE)

4.1.5.2. Comercialización del Café en Costa Rica

Con base en los contratos de compra venta de café para exportación y consumo nacional que fueron tramitados ante el ICAFE durante la cosecha 2016 y 2017, se registraron 1.436.339 sacos de 46 kg de café oro vendidos para exportación (81.25%) y 331.326 sacos vendidos para consumo nacional (18.74%). En la Tabla 8 se muestra el histórico de ventas de café para consumo nacional y para exportación.

Tabla 8: Comercialización de Café en Costa Rica
(Sacos de 46 kg)

CONCEPTO	AÑO COSECHA			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
PRODUCCIÓN	1.883.162	1.836.199	2.130.505	1.767.738
EXPORTACIÓN	1.600.632	1.515.719	1.746.043	1.436.399
PORCENTAJE	82,55%	82,55%	81,95%	81,25%
CONSUMO NACIONAL	282.456	320.061	384.195	331.326
PORCENTAJE	15%	17,43%	18,03%	18,74%

Fuente: Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE)

4.1.5.3. Exportación del Café de Costa Rica

El principal destino de exportación del café de Costa Rica son los Estados Unidos de América (47,4%) seguido por Bélgica/Luxemburgo (15,6%), Alemania (4,4%) y Australia (4,2%). Sobresale el crecimiento en exportaciones que han tenido países como Australia y Corea del Sur en los últimos años convirtiéndose poco a poco en serios competidores para los países destinos más grandes. (www.procomer.com)

El aporte económico a Costa Rica representa aproximadamente el 3% de las exportaciones totales y el 12 % de las exportaciones del sector agropecuario. Además, se estima que en la época de cosecha se generan alrededor de 90.000 empleos y 35.000 empleos anuales en promedio.

1.2.4. Tendencias y Principales Marcas en el Mercado

El consumo del café está cambiando. Las nuevas generaciones, el mayor poder adquisitivo (especialmente de los jóvenes), la influencia de las redes sociales o la creciente conciencia ambiental, entre otros factores han creado tendencias de consumo que influyen en la decisión de compra del cliente, el cual, cada vez más, busca productos exclusivos que tengan su propia historia.

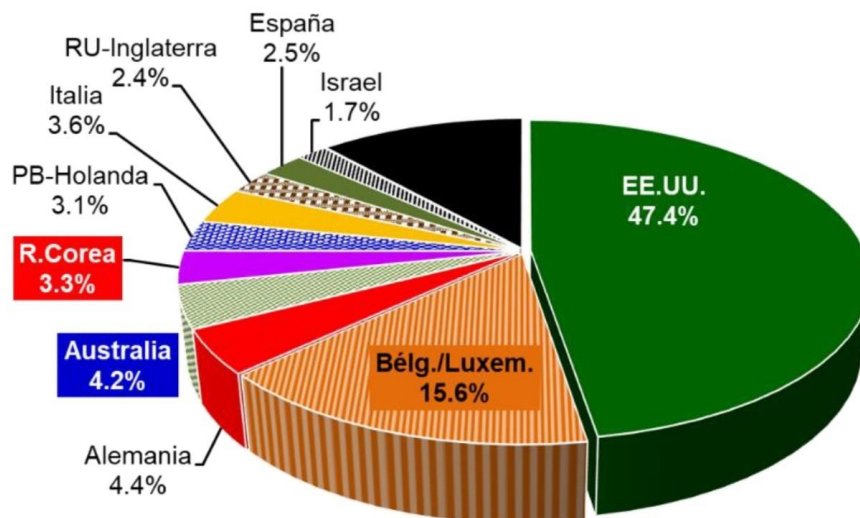


Ilustración 3: Exportaciones de Café de Costa Rica por País Destino (ICAFE)

Hoy en día la producción y comercialización del café giran en torno a lo natural y a las raíces culturales de los países productores, dando espacio a las nuevas posibilidades de exportación a cafés artesanales, de origen y de alta calidad, permitiendo contar las historias que hay detrás de cada uno de ellas, ejerciendo de tal manera mucha influencia sobre la decisión de compra del consumidor actual.

El consumidor final empieza a percibir el café no solo como una bebida, sino como una experiencia para los sentidos. Una imagen natural, una apariencia física adecuada, una presentación atractiva y sabores diferenciados son hoy un sinónimo de café de calidad.

Los consumidores cada vez están mucho más educados en cuanto a la información de los productos que adquieren debido a la expansión de la internet y redes sociales, pues ponen al alcance de los compradores una amplia cantidad de información, lo que, a su vez estimula el averiguar cuáles de los productos que se les ofrecen son “auténticos” o “genuinos” para tomar decisiones de compra sobre lo que ellos perciben como un producto de calidad.

Existen infinidad de marcas de café, no sólo en los países productores del mismo sino a nivel mundial. Cada país productor de café tiene, de acuerdo con la zona propia donde se cultiva la planta de café (cafetales), una gran variedad de marcas a las que ponen el nombre del pueblo o del dueño de un cafetal.

Muchas de estas marcas llegan a ser reconocidas por la calidad del grano con que están hechas, sin embargo, la mayoría de las veces es por la cosecha que dio la plantación en una estación del año, determinada principalmente por el clima y otros factores, no por tener siempre la misma calidad del grano durante las cosechas, todo el tiempo.

Es por esto por lo que marcas internacionales, se dan a conocer por adquirir el grano de café, incluso compran cosechas completas de determinadas regiones en varios de estos países productores y seleccionando los granos le ponen su marca haciendo un excelente producto. (www.icafe.cr)

A continuación, algunas de estas marcas de café a nivel mundial:

- **Illy.** Fundada en una pequeña población de Italia por Francesco Illy a mediados del siglo XX. Es una de las marcas de café Excelso más populares del mundo. Se caracteriza por mezclar variedades Arábica o Arábigo de países como Colombia, India, Brasil, Guatemala, entre otros.
- **Lavazza Qualita.** Es una marca de origen italiana, creada desde 1895 en Turín. Su café es apreciado por millones de personas a nivel mundial, es importado desde Colombia, Brasil y Etiopía. Su inconfundible aroma fuerte es suavizado con olores florales que lo endulzan un poco.
- **Sanani.** Es un café que proviene de las montañas de Yemen. Es uno de los más especiales del mundo a su sabor intenso, gran aroma y acidez moderada, desarrollan una variedad de Moka que es una de las más vendidas por esta compañía.

- **Malongo Blue Montain.** Esta es una de las variedades más apreciadas y costosas de esta empresa francesa, la cual se especializó desde sus inicios en la producción y venta de café tipo gourmet, se trata de la Blue Montain Jamaica, una planta de café que crece a 2.000 metros de altitud y es considerada uno de las más caras del mundo.
- **Nespresso.** Es uno de los cafés más costosos, pertenece a la compañía Nestlé y ha sido uno de los más innovadores pues su presentación es en cápsulas individuales, que funcionan sólo en máquinas cafeteras distribuidas por la marca.
- **Segafredo Zanetti.** Es uno de los productos más excelsos del mundo que condensa todas las variedades de café.
- **Juan Valdez.** Fue creada en el 2002, posee variedades de café y siempre de forma orgánica en varios pisos o regiones térmicos de Colombia, forma parte del tipo café Premium. (www.adictosalcafe.club)

1.3. MARCO METODOLÓGICO

El presente TFG se conforma por cinco capítulos donde en cada punto se desarrollará un tema en específico con una modalidad de investigación mixta teniendo un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Para describir los principales conceptos que se usarán en la elaboración del Plan de Fortalecimiento Financiero el tipo de investigación que se aplicará es el documental con fuentes secundarias, adicionalmente se utilizara la observación directa, no estructurada mediante una libreta de notas para obtener apuntes sobre la información brindada por parte de los socios de dicha empresa.

La contextualización del negocio del café en todas sus aristas es el inicio de este Trabajo Final de Graduación. Para lograrlo se consultarán diversas fuentes de información secundaria ya sea de sitios de internet oficiales especializados de venta y comercialización de café a nivel nacional e internacional tales como ICAFE,

PROCOMER, International Coffee Organization, Coffee Quality Institute, además de reportajes de periódicos y revistas especializadas como El Financiero, Summa entre otros.

Se realiza un análisis interno de la empresa a través de un FODA, así como de sus objetivos financieros a corto y mediano plazo además de información de interés como cosechas de café, comercialización y exportación, mediante entrevistas y observaciones directas, no estructuradas con los dueños de la empresa para obtener una visión clara de los objetivos en sus primeros cinco años de operación.

Para realizar la propuesta del Plan de Fortalecimiento Financiero se tomarán en cuenta los capítulos anteriores de contextualización y análisis interno con el fin de desarrollar el plan utilizando las herramientas adecuadas que incluyen indicadores los cuales servirán de guía para una adecuada propuesta, cada uno de ellos con una meta establecida.

Objetivos requeridos de rentabilidad, crecimiento, margen sobre ventas, valor de la empresa, disponibilidad de fondos y riesgo serán analizados por medio de los índices propuestos y se hará la propuesta a los dueños de la compañía para que ellos tengan una guía para tomar decisiones acertadas en el inicio de la operación del negocio.

Realizando proyecciones de ventas, costos, gastos y capital de trabajo se pueden definir las estrategias de inversión y financiamiento para realizar una propuesta de análisis de la estructura y solidez financiera, así como una correcta proyección de estados financieros. Todo lo anterior se medirá con los índices propuestos a partir de metas preestablecidas.

Finalmente se realizarán recomendaciones a la empresa para su buen desempeño financiero por medio de la información y propuestas del capítulo anterior.

CAPITULO II: UBICACIÓN DE LA EMPRESA, SE ESTADO ACTUAL Y POSIBLES METAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO

En este capítulo se realizará una descripción detallada de la situación actual de la empresa Mainieri y Torres S.A, el entorno en el que opera y demás aspectos importantes

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1.1 Antecedentes de la Empresa, Reseña Histórica.

Mainieri y Torres S.A nació en Julio del 2018, fue fundada por los socios Isabel Torres Granda y Gerardo Mainieri Camacho, personas emprendedoras y con la idea de tener su propia empresa. Ambos graduados como MBA de diferentes áreas en ciencias económicas están desarrollando un proyecto para crear una tienda de “Café Boutique” cuyo objetivo es posicionar la marca S3LVA CR en el mercado.



Ilustración 4: Presentación de S3LVA CR (Mainieri y Torres S.A.)

Café de Costa Rica, un cultivo que se ha industrializado desde hace más de 200 años bajo un esquema de comercio justo y cuya influencia en la economía nacional ha contribuido de manera que el índice de desarrollo humano ha sido superior a los del resto de los países de la región. (www.icafe.cr)

Hoy en día, el cultivo implementa desarrollo sostenible, innovación, mejoramiento de semillas, investigación y desarrollo de mejores técnicas de cultivo. Costa Rica es ejemplar demostrando modelos económicos solidarios que hoy se ven reflejados en innovadores formatos de micro beneficios, cafés de especialidad, encadenamientos productivos entre grandes y pequeños y redistribución de la riqueza.

El mercado costarricense, así como el extranjero, cada vez más exigente, el acceso a la información empodera a los consumidores con conocimientos sobre los productos que consumen, lo que los vuelve más críticos y selectivos en la medida de sus posibilidades. Por lo que ser competitivo bajo esos fundamentos es crítico para ubicarse en la cima del mercado que se quiera conquistar.

Tomando como base la perspectiva histórica anterior, este estudio se basa en un producto proveniente de la región Brunca, en las alturas de Pérez Zeledón, micro-región Chirripó. Aquí específicamente se ubica el Micro-beneficio Cerro Buenavista donde se produce un café de altísima calidad que catado internacionalmente se ubica en la categoría de Especialidad, la cual es considerada como café de alto valor percibido y sale del parámetro comercial que comúnmente conocemos en un supermercado, ya que el café de especialidad generalmente se exporta. (www.cafedecostarica.com)

Adicionalmente, este beneficio cuenta con la certificación Bandera Azul, debido a los procesos productivos sostenibles y amigables con el ambiente que han desarrollado a lo largo del último año.

La selección de dicho micro-beneficio se asocia con el objetivo de encontrar aliados orientados hacia la calidad como primer recurso de diferenciación, aunado al desarrollo de estrategias eco-amigables, sostenibles y con miras a generar un impacto positivo en la sociedad.



Ilustración 5: Logo de S3LVA CR (Mainieri y Torres S.A.)

No solamente a través del beneficio económico de la cadena de valor, sino también generando una influencia positiva en la cultura social del café, a razón de generar satisfacción en el mercado y conocimiento a través de la calidad. La conciencia ambiental también se transmite al consumidor a partir de que recibe un producto que no ha contaminado ni contaminará en ninguna de sus etapas. (www.icafe.cr)

2.1.2 Estructura Actual y Estado de las Propuestas

Actualmente la empresa Mainieri y Torres S.A posee una estructura organizacional a cargo de dos personas, un gerente general cuyas funciones son las de negocios, relaciones con clientes y proveedores y un gerente de operaciones y mercadeo el cual tiene a cargo la estructura financiera y marketing.

Dado que dicha empresa es catalogada como una PYME, sus dueños, han optado por contratar asesores en áreas como diseño gráfico, contadores y un departamento legal, así también como representantes de marca a nivel internacional para poder colocar el café en el exterior.

Dentro de las propuestas que actualmente poseen, han podido ir lográndolas en el corto plazo, tales como: los empaques compostables (que se degrada dentro de cierta cantidad de tiempo bajo ciertas condiciones) estarán llegando en los próximos días, a nivel de ventas se ha logrado colocar el café en un restaurante en San José y al presente, están en disputa con un hotel en San José para lograr incursionarlo también.

En cuanto a nivel internacional, ya existen pedidos, no obstante, deben enviar las muestras con los empaques que llegaran en pocos días para enviarlos con el sello de S3LVA CR.

2.1.3 Análisis FODA de la Empresa

En una sesión realizada con los dueños y administradores del S3LVA CR aplicando la metodología de observación directa no estructurada, se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Fortalezas

1. No existe otra marca en los supermercados que ofrezca un producto similar al consumidor nacional.
2. Precio accesible para el consumidor meta.
3. Alianzas estratégicas en toda la cadena productiva.
4. Empresa cuenta con una dirección de ejecutivos preparados.
5. Ventaja competitiva sobre productos actuales del mercado.

Oportunidades

1. El producto tiene alta demanda en mercados internacionales.
2. En Costa Rica existe un auge creciente de consumo de este tipo de productos.
3. Oportunidad para ampliar la dirección de negocio con otros productos Boutique.

Debilidades

1. Poco capital de trabajo inicial disponible.
2. Curva de aprendizaje en emprendimiento.
3. Costos más elevados que el proceso regular de café comercial.

4. Se requiere una campaña informativa o educativa para el consumidor debido al arraigo cultural al café comercial.

Amenazas

1. Eventual competencia debido a una creciente tendencia del consumo.
2. Incertidumbre económica del país que retrae al consumidor sobre invertir en bienes de lujo.



Ilustración 6: Presentación de empaques de S3LVA CR (Mainieri y Torres S.A.)

2.2 PRODUCTOS

2.2.1 Productos en Comercialización

Según entrevista realizada con los dueños de Mainieri & Torres S.A. se produce un café de Especialidad, el cual se caracteriza por ser de alto valor percibido partiendo de un proceso de siembra y cosecha con altos estándares de calidad, con el fin de obtener un producto diferenciado, el cual no existe en canales de distribución tradicional local.

Partiendo del hecho que existe una tendencia de consumo orientada hacia los productos preparados bajo procesos de cuidado con el medio ambiente, así como productos puros y beneficiosos para la salud, S3LVA CR encuentra una oportunidad para comercializar un café 100% puro, de altura y certificado de Café de Especialidad.

Se piensa en un proceso que involucre y beneficie a toda la cadena productiva, debido a que muchas veces los productores no perciben los beneficios económicos ni el reconocimiento cuando se trata de un producto de alto valor percibido, ya que lo usual es que las grandes cadenas compren su producto al menor precio posible, además de que les generan su pago en el último día disponible, lo cual significa en algunas ocasiones hasta 10 meses de crédito que obtienen las grandes empresas de los productores con el fin de costearse en ellos y así obtener la mayor parte del margen.

S3LVA CR quiere generar un impacto no solamente a nivel del consumidor, sino también a nivel de la competencia, exponiendo buenas prácticas de trato a la cadena de valor, no solo a nivel de precios justos, sino con mejores condiciones comerciales para los productores, con el fin de incentivar a la competencia a ser más competitivos tomando en cuenta la cadena productiva.

Esto generaría un mejor y mayor impacto social, no solo para el desarrollo de los productores dentro de su negocio, sino a nivel de la comunidad y la industria en general.

S3LVA CR estaría ingresando al mercado costarricense con un producto innovador, inexistente en canales de venta tradicionales y accesible para el consumidor. Algunas de las características del producto son las siguientes:

- ✓ Café 100% puro certificado de especialidad, nota Q-Grading +80
- ✓ Empaque 100% biodegradable
- ✓ Microbeneficio cuenta con Bandera Azul en todo su proceso

- ✓ Cadena de valor totalmente trazable para culturización del consumidor y reconocimiento del productor, en este caso se otorga el reconocimiento y exposición a una familia productora de la zona de Pérez Zeledón; los Torres Valverde.
- ✓ Principio de trato justo con todos los miembros que aportan valor a la cadena productiva, ya que no solamente se reconoce y se brinda visibilidad a su aporte, sino que se paga un precio justo y más aún, por encima del precio que paga el mercado por su trabajo.
- ✓ En un futuro cercano se estarán promoviendo el turismo a la zona de café para mostrar al consumidor el proceso productivo y así apoyar a la comunidad en general con Turismo nacional e internacional.

2.2.2 Propuesta de Productos en Desarrollo

S3LVA CR, aparte del café que inició el negocio como tal, se encuentra en el desarrollo de una aplicación con una diseñadora gráfica la cual tiene como finalidad mostrar cafés de especialidad para educar a las personas que desconocen este tipo de información, además de métodos preparación, así como capacitaciones al público, también las ventas directas de productos como café, prensas francesas, entre otros.



**Ilustración 7: Presentación de productos de S3LVA CR
(Mainieri y Torres S.A.)**

Algunas de las hipótesis planteadas durante la investigación sugieren que, en el mercado local, los consumidores de café del segmento de ingresos medio-altos tienen una creciente preferencia a los productos de alta calidad, locales y con certificaciones ambientales, que identifiquen la marca país como origen ya que prefieren apoyar a los productores locales.

Otra hipótesis planteada se refiere al hecho de que el café de especialidad es visto como una delicatessen inaccesible para el consumidor local porque se considera como café de exportación, es decir, se define como un bien de lujo.

Generalmente los consumidores locales de café desconocen la calidad del café que toman, debido a que las opciones en los supermercados, a pesar de que son muy amplias, resultan similares entre sí en términos de catación, y ninguna de estas va más allá de una categoría comercial.

En la mente de los consumidores, existe la creencia que el valor de un producto es otorgado por su marca, su empaque y sus condiciones de venta. Se requiere reeducar al consumidor sobre el alto valor de un café de especialidad en términos de calidad del producto como tal, así como de sus procesos productivos.

Bajo un análisis adicional sobre los cambios en las principales tendencias de consumo de café durante este 2018, se resume que el café es uno de los productos predilectos de los costarricenses, lo que nos coloca como los segundos consumidores de café a nivel latinoamericano, por lo que se puede concluir que siempre existirá una demanda sostenida de este producto.

Adicionalmente, debido al alto acceso a canales de comunicación, información sobre productos y el uso de redes sociales como medio de referencia y opinión, se observa un consumidor cada vez más exigente y conocedor de lo que compra, lo que lo hace más dispuesto a preferir comprar un producto de mayor calidad y que a la vez, le es accesible.

Se concluye entonces, que, a partir de las tendencias de consumo y la oferta disponible de café en el mercado nacional, específicamente en supermercados, el café S3LVA CR tendrá muy buena aceptación en el por parte del consumidor final costarricense, esto aunado a la estrategia de sostenibilidad y de apoyo al productor nacional, la cual se mostrará con mayor detalle en el capítulo sobre la estrategia de la marca.

2.3 FACTORES CLAVES

2.3.1 Potenciales Compradores

Con el fin de identificar el perfil de consumidores que visitan diversos supermercados, así como poder verificar el café que eligen y cómo es que estos realizan su compra de café, según entrevista realizada a Gerardo Mainieri, socio fundador de S3LVA CR se realizaron diversos estudios a través de consultas en las páginas web www.cafedecostarica.com/brunca y www.icafe.cr además de pruebas relacionados con el mercadeo del café a nivel local y de exportación que se muestran a continuación.

Se observó que en los supermercados dirigidos a la base de la pirámide como Coopeagri, MaxiPali y algunos Más x Menos, los consumidores saben muy bien cuál es el café que van a comprar, por lo que directamente escogen sin mirar más opciones, la mayoría de los compradores llevaron café 1820 y café Rey, en algunos casos, la comparación entre productos que se hacía era relacionada al precio.

Mientras tanto, en supermercados de mayor valor percibido como Automercado, el consumidor generalmente dio un vistazo a las marcas nuevas de café, como lo son Bohío, EcoCafé y café Pastora, sin embargo, la mayoría escogió café Volio y 1820.

Cabe concluir que de esta observación se identificó un consumidor potencial de café S3LVA CR, que se define como un profesional adulto joven, entre los 25 y 45 años, generalmente identificados como Millenials, informados, críticos y de buen gusto, con capacidad adquisitiva medio alta, que realiza algunas de sus compras de la semana luego del trabajo y antes de dirigirse a la casa.

Adicionalmente, estos profesionales tienen un patrón de compra que no es leal a las marcas, sino a sí mismo, porque siempre se encuentra en búsqueda de una marca que pueda satisfacer en mejor medida lo que necesitan. En este caso, el poder que les brinda la información que tienen a la disposición de sus dispositivos electrónicos les permite ser críticos y exigentes con los productos que consumen.

A partir entonces de las distintas fuentes de información primaria y secundaria, los experimentos de observación realizados en los supermercados, las entrevistas a empleados de supermercados y los Focus Group organizados se obtienen los siguientes resultados:

1. Costa Rica se conoce internacionalmente por la altísima calidad de su café, el cual resulta en una amplia demanda de dicho producto, sin embargo, a nivel nacional no se conoce esta categoría de producto y se puede afirmar que es una minoría imperceptible de consumidores nacionales los que han podido probarlo, debido a que la venta local de este producto es muy localizada y no trasciende a los medios de distribución habituales, como los son supermercados.
2. Para productos de alto valor percibido, se recomienda un corto periodo de almacenamiento, con el fin de conservar su calidad y propiedades propias de la frescura, por lo tanto, disminuye su medida en gramos para el producto de final a la venta, ya que es preferible comprar porciones pequeñas y constantes que realizar una compra en volumen que requiera un largo almacenamiento luego de maquilado.
3. El consumidor potencial para el café S3LVA tiene tendencias de consumo cada vez más exigentes, debido a la facilidad con la que obtienen y manejan la información de todo lo que compran. Adicionalmente se describe como un consumidor más consciente, reflexivo y atento, que se informa y además influye sobre la manera en que las empresas producen, empaican y etiquetan sus productos. Son consumidores más preocupados por hacer un impacto positivo en el mundo, a nivel social, ambiental y económico.

4. Entre los supermercados favoritos para colocar el café S3LVA debido al perfil de consumidor que lo visita, y durante una primera etapa de la producción de café S3LVA CR, se ubican los de alto valor, como Automercado y Muñoz & Nane.
5. Los supermercados dirigidos a la base de la pirámide no son un mercado para colocar el café S3LVA debido a que el precio sería una limitante para quienes realizan sus compras en estos lugares.
6. S3LVA CR se dirige a un mercado de Millennials que están dispuestos a cambiar de marca de café por un producto de mayor calidad, puesto que sus posibilidades económicas les permiten adquirir productos de consumo con un precio superior al promedio, si es que dicho producto cumple o supera sus expectativas.

2.3.2 Potenciales Competidores

Según análisis basado en la experiencia en el mercado de los dueños de S3LVA CR dado que el café es un producto tipo “Especialidad”, sus principales competidores son los cafés de alta calidad emergentes que poco a poco surgen en el mercado como los mencionados anteriormente, además de Britt.

2.3.3 Principales proveedores

Las entrevistas y sesiones realizadas con los dueños del café S3LVA CR se cuenta con otras características diferenciadoras que le otorgan competitividad en el mercado, debido a que a partir de alianzas estratégicas se ha desarrollado un plan de negocios 100% amigable con el ambiente.

Desde el inicio de su producción, el café de S3LVA CR es cosechado bajo estándares de Bandera Azul, se compra al MicroBeneficio Cerro Buena Vista quienes cuentan con dicha certificación. En su siguiente proceso, la maquila del café será realizada por un laboratorio de catación certificado y con amplia experiencia, la empresa Exclusive Coffees será la encargada de esta etapa.

Más adelante, los empaques son producidos por la empresa Convex de Nueva Zelanda, debido a que es una de las pocas empresas a nivel mundial que producen empaques para café 100% biodegradables y con alta barrera de protección para mantener la frescura de un producto de tan alta calidad.

2.4 GESTIÓN FINANCIERA ACTUAL

2.4.1 Proyección de Gastos Operativos

Según entrevista con Gerardo Mainieri durante la constitución de la empresa, se han cubierto distintos costos e inversiones que están directamente relacionados a la puesta en marcha del negocio, los cuales cubren desde inicios del mes de mayo del año 2018 que se inició con el proyecto y se detallan a continuación:

- ✓ **Formalización.** Implica la adquisición y generación de documentos autenticados por un abogado, así como el cobro de sus servicios profesionales, para temas de constitución de la empresa como Sociedad Anónima, registro de marca, registro de logo, emisión de publicaciones en diario nacional. Así mismo, se incluyen temas de digitalización como lo es la implementación de las condiciones para firma digital, factura electrónica y la obtención de permisos de salud, certificaciones requeridas y código de barras. Todo este rubro suma ₡799.120
- ✓ **Marketing.** Llamamos Marketing al rubro que contiene todos los gastos en los que se incurrió para generar material de apoyo para brindar muestras de productos a clientes potenciales, lo que implica la compra de materia prima, impresiones de documentos, publicidad, imágenes, entre otros. Adicionalmente se contrató a una diseñadora gráfica para que diseñara el logo de la marca. Este rubro asciende a ₡390.182
- ✓ **Gastos de giras.** Debido a que la materia prima se está negociando fuera del GAM, nos ha correspondido realizar giras y viajes de negociación, este rubro entre gasolina, estadía en hotel y alimentación asciende a ₡299.928

- ✓ **Alquiler de local.** El local que se está alquilando para la ejecución de las operaciones cuenta con las condiciones físicas y geográficas para realizar eficientemente los requerimientos del giro del negocio, sin embargo, desde que se inició con los trámites de permisos y patente se requirió contar con la disposición de este inmueble, debido a que el precio mensual de alquiler suma \$775, a la fecha se han facturado ₡2.745.825

- ✓ **Suministros de oficina.** Se incluyen accesorios y suministros de oficina requeridos para operar en el giro del negocio, este rubro suma ₡98.087

- ✓ **Equipo de oficina.** Este rubro incluye mobiliario y equipo necesario para la operación del giro del negocio, lo cual corresponde a una suma de ₡196.821

- ✓ **Transporte.** Durante el ejercicio de las giras, debido al desgaste y depreciación del medio de transporte con el que contamos para realizar dichas expediciones a las fincas de café fue necesario realizar mantenimiento propio del uso que se le dio al vehículo lo cual asciende a ₡397.855

- ✓ **Servicios públicos.** Propios de las instalaciones alquiladas, tales como luz, agua, servicios de internet y similares, esto suma ₡109.170

- ✓ **Seguros.** Relacionado a operaciones de ley como lo es la póliza de riesgos, la cual asciende a ₡238.702

- ✓ **Otros Gastos.** Se incluyen servicios requeridos para la instalación y puesta en funcionamiento de la oficina, como contrataciones de transporte, mano de obra para instalaciones eléctricas y muebles, limpieza y mantenimientos pequeños. Este rubro suma ₡225.000

2.4.2 Proyección de Financiamientos

Esta inversión ha permitido que hoy en día se hayan podido llevar a cabo una serie importante de encuentros y reuniones con actuales y futuros colaboradores, socios comerciales, clientes, y distintos miembros que potencialmente estarían brindando un aporte importante a lo largo de la cadena de valor.

La oficina que se ha instalado en San Rafael de Alajuela para las operaciones de la empresa ha sido la incubadora de toda la estrategia comercial que serán las vías de crecimiento y desarrollo sostenido de esta empresa.

Adicionalmente al monto invertido se requiere un apoyo de apalancamiento financiero, con el fin de dar continuidad al proyecto durante los primeros meses de arranque operativo, con el cual se requiere cubrir la compra de materia prima, suministros y pago de servicios por un periodo de al menos 3 meses, debido a que este es el periodo de crédito requerido por supermercados para funcionar como distribuidores del producto.

Para cubrir entonces rubros de operación se van a requerir un total de ₡19.156.611, los cuales se solicitan como financiamiento al Banco Popular mediante el sistema de apoyo a pymes.

Tomando en consideración que la empresa ha aportado como contrapartida la inversión inicial de ₡5.550.690, lo cual equivale a un 29% sobre el crédito solicitado.

CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO DEL CAFÉ

3.1 EL MERCADO DEL CAFÉ

3.1.1 El Mercado del Café en el Mundo

Según la Organización Mundial del Café para enero de 2019 el precio indicativo compuesto fue de 101,56 centavos de dólar por libra, esto representa un aumento de 0,9% con respecto al mes anterior.

Se mantiene una fuerte demanda del café a nivel internacional con un aumento en la exportación de todos los tipos de producto de un 8% aproximadamente lo que equivale a unos 30,9 millones de sacos.



**Ilustración 8: Precio del Café a Nivel Internacional actualizado a Enero de 2019
(Organización Internacional del Café)**

Aunque el precio aumentó en comparación con el mes anterior, este fue el promedio mensual más bajo en comparación con los cinco años anteriores, el anterior más bajo fue en enero de 2014 con 110 centavos de dólar por libra. Esto hace suponer que el café va en una tendencia alcista que beneficia los intereses de la nueva marca generando buenas expectativas al negocio.

3.1.2 El Mercado del Café en Costa Rica

El café de alta calidad representa el 4% de las exportaciones de Costa Rica por detrás de los dispositivos médicos (25%), el banano (10%) y la piña (9%). En el año 2018 se exportó el equivalente a \$228 millones en todas sus variedades y productos relacionados con café. (www.icafe.cr)

Hay pronósticos que indican que el precio del café de calidad media pasaría de 101,56 a 124.00 centavos de dólar por libra lo que hace atractivo invertir en este tipo de productos en los próximos años. Sin embargo, hay datos de adquisiciones de café gourmet por \$30.000 dólares por quintal, es decir, 1,36 centavos de dólar por libra, precio muy superior al precio del café normal producido en Costa Rica. (www.procomer.com)

Aunque el principal destino del café de Costa Rica es Estados Unidos en países asiáticos como Japón y Corea del Sur se paga más por la alta calidad del café. Compradores de reconocidas empresas japonesas como Maruyama Coffee, Sarutahiko Coffee y Yamada Coffee compraron café de alta calidad de Costa Rica.

En Costa Rica existen varias marcas de café que están consolidadas en el mercado mientras otras están en proceso de incorporarse en el mercado nacional y de exportación.

Marcas claramente establecidas en el medio local como Café Britt, Rey, Volio, Tarrazú, Montana, tienen paralelamente una competencia con cafés de alto nivel y que por lo general se exportan a otros países como Volcanica Coffee, Doka, Quetzal, La Meseta, Aventura, Cafecosa entre otros debido a su alta calidad reconocida en otros países. Algunos de estos cafés se venden en línea contra pedido.

Aunque hay bastantes marcas en el país se determinó que todavía hay mucho mercado para el café de alta calidad que se puede producir en Costa Rica debido a sus beneficios “naturales” de producción.

3.2 EMPRESA MAINIERI Y TORRES S.A

3.2.1 Estado Actual de la Empresa

Según las entrevistas con los dueños de S3LVA CR al ser esta una marca nueva debe tener un análisis previo que exponga las oportunidades y circunstancias a las que sus productos se verán expuestos y así identificar la factibilidad de aceptación en el mercado costarricense para luego definir las vías de comercialización que también incluirá su exportación.

El análisis inicial debe contemplar aspectos como el histórico de las cosechas, el consumo y la exportación del producto para entender los patrones productivos que han definido el perfil del producto.

Además de los aspectos anteriormente mencionados es importante considerar la capacidad productiva del café en Costa Rica haciendo una segmentación por zona, altura, calidad entre otras características para medir la tendencia de la cosecha y otros requerimientos importantes para analizar las expectativas que empieza a ofrecer la marca.

Como se mencionó en la introducción, históricamente en Costa Rica todo aquel café que se categoriza como de “Especialidad” se destina para exportación mientras que lo último de la calidad es lo que se asigna para consumo nacional por lo que dicho producto no alcanza una puntuación mayor a 80 puntos - en ocasiones la puntuación es menor a 40 puntos – lo que lo coloca en la categoría de calidad denominada como Comercial.

La estrategia de S3LVA CR se enfoca en producir productos de alto valor percibido a un precio accesible para el consumidor nacional y bajo estándares 100% amigables con el ambiente trato justo y beneficio sostenible para toda la cadena de valor siendo estos los rubros principales de nuestra ventaja competitiva.

3.2.2 Objetivos Claves

S3LVA CR ha fijado entre sus objetivos clave los siguientes:

Económico. Se requiere definir aspectos monetarios y económicos que influyan en el lanzamiento y aceptación del producto en el mercado, con el fin de conocer la viabilidad del producto tanto en el mercado local como extranjero.

Administrativo. Se requiere definir la planificación, organización y control de los recursos, los cuales son limitados debido a que se trata de un emprendimiento, un producto innovador y se requiere conquistar un nuevo mercado.

3.2.3 Estructura Contable y Financiera Actual de la Empresa

Mainieri y Torres S.A. es una empresa que se constituyó en julio de 2018, debido a una normativa para empresas nuevas emitida por el Ministerio de Hacienda vigente a dicho año debían generar sus estados financieros con una periodicidad anual, por lo tanto, hasta diciembre de 2018 cuando se presentó la declaración de impuestos esta no reportó ganancias ni pérdidas ya que aún se encuentra en constitución, negociación y búsqueda de clientes para futuros negocios.

No obstante, la normativa mencionada anteriormente determina que a partir de julio de 2019 se deban presentar los estados financieros de forma mensual.

3.2.4 Análisis de Estados Financieros Actuales de la Empresa

El endeudamiento de la empresa Mainieri y Torres S.A. es nulo pues ha sido únicamente aporte de capital de los socios. Se están evaluando opciones para posibles fuentes de financiamiento según las necesidades de la empresa.

La empresa actualmente utiliza el sistema contable denominado Xero Accounting Software en el cual se registran vía web todas las transacciones realizadas por el negocio que son administradas mediante un contrato con la compañía Contabilidad Rodríguez.

Según lo detallado anteriormente, en general el panorama identificado determina la necesidad de diseñar y proponer una serie de indicadores financieros para guiar adecuadamente el desempeño de la empresa.

3.2.5 Estudios de Mercado S3LVA

Se han realizado estudios de mercado que se enfocan en los consumidores más críticos que prefieren el café de alta calidad, por lo general este tipo de consumidor está dispuesto a pagar por buena calidad del producto.

Se han realizado exploraciones de tipo observativa en el mercado con el fin de determinar dos aspectos importantes el primero sobre las características generales de la oferta de café en el mercado local, específicamente se realizó en supermercados de conveniencia los de alto valor percibido y donde se estaría colocando el café S3LVA CR, se identificaron distintos tipos de tueste gramaje estilos de empaque diversidad de presentaciones orígenes sabores y marcas.

Sin embargo, predominan en el mercado algunas características que están directamente relacionadas a las preferencias del consumidor.

El otro aspecto que permitió evaluar es la manera en que el consumidor realiza su compra de café ya que se observó al consumidor durante su escogencia de producto con el fin de identificar los aspectos que considera al tomar su decisión de compra como lo son precios volumen ofertas disponibles atención a productos nuevos o bien si no observa ninguna de las anteriores y solamente toma el producto de su preferencia.

Previo a esto se estableció un perfil de consumidor potencial con el fin de definir la estrategia de mercado porque resulta fundamental conocer dónde compra ese consumidor qué actividades realiza cuál es su preferencia de supermercados a qué horas realiza sus compras que días y qué tendencias le impactan para escoger sus productos.

Adicionalmente se organizaron distintas discusiones de tipo Focus Group con el fin de obtener información de tipo cualitativa sobre el producto definir una imagen atractiva escoger la ilustración de empaque entender las preferencias y los patrones de compra de los consumidores entre otros aspectos que permiten alinear el producto en términos de imagen y contenido.

Para estos estudios se reclutaron participantes que cumplieran con las características del perfil de consumidor y que fueran capaces de brindar información no sesgada sobre sus preferencias, se definieron puntos de reunión libres de distracciones donde se pudiera degustar el producto cómodamente. Otras fuentes utilizadas fueron las secundarias debido a la amplia diversidad de estudios de distintas instituciones nacionales sobre la producción consumo y tendencias del café.

Debido a la importancia que tiene el café como uno de los cultivos predilectos de nuestro país, existe gran variedad de estudios e investigaciones de primera mano publicados y disponibles para el público en general, no solamente relacionados al cultivo comercialización y oferta a nivel nacional sino también sobre sus tendencias de consumo.

Los criterios utilizados para escoger la información recopilada se basaron en la necesidad de entender cuáles rubros influenciarían ante un eventual lanzamiento de un producto distinto a lo que ha sido el patrón histórico de consumo de café en el mercado local. Esto porque existe una hipótesis de que una de las maneras en que el costarricense prefiere tomar su café es combinado con otros ingredientes para suavizar o cambiar su sabor original de tueste oscuro como lo son: el azúcar, la crema o leche, canela entre otros.

Sin embargo, para el consumo de un café de tan alta calidad estos ingredientes no son compatibles con el patrón de consumo requerido para este nuevo café de especialidad S3LVA CR. Por lo que se requiere determinar la disponibilidad del consumidor para cambiar ese patrón de consumo.

Para esto fueron necesarias las discusiones de Focus Group así como las de observación en los supermercados con el fin de identificar artículos complementarios en el patrón de compra de café.

S3LVA CR ha identificado que en los supermercados locales no existen opciones de café de Especialidad debido a que toda esta producción se exporta a mercados que más adelante exploraremos. Adicionalmente ninguna de las opciones en góndola ofrece un producto 100 % amigable con el ambiente por lo que se identificó entonces una oportunidad de negocio para diferenciar el producto a partir de esta insatisfacción.

3.3 PRODUCCIÓN Y TENDENCIAS DEL CAFÉ EN COSTA RICA

3.3.1 Producción y Venta de Café

Según un estudio del MAG en el 2016 realizado a partir del Censo Nacional Agropecuario en 2014 del INEC, en Costa Rica existen más de 93.000 fincas, de las cuales un 24,3% tienen como actividad principal la producción de café. El censo identificó 26.527 fincas que poseen 84.133 hectáreas sembradas en el año agrícola.

Las provincias de San José, Alajuela, Puntarenas y Cartago aportan el 92,4% de las fincas y el 92,2% de la extensión sembrada. Existen cinco cantones que representan el 41,9% del total de área sembrada que son Pérez Zeledón, Coto Brus, Naranjo, San Ramón y Tarrazú.

Las provincias de San José y Alajuela concentran alrededor del 70,5 % de las fincas con la actividad principal de café. Los cantones de San Ramón Coto Brus y Pérez Zeledón suman el 34,3% de las fincas con esta actividad.

Según el reportaje de crhoy.com: “Pérez Zeledón produce uno de los mejores cafés del mundo”, en dicha zona se producen tres marcas de alta calidad: Café del Valle, Café Chirripó y Café Los Gemelos.

El clima de la zona, su altitud (alrededor de 1.200 msnm) y los suelos sumamente fértiles favorecen la producción del café de alta calidad que en su mayoría se exporta al extranjero (Estados Unidos, Europa, Japón entre otros) además de generar fuentes de empleo en la zona.

Respecto a las variedades de café sembradas en Costa Rica, en las 84.133 ha de área cafetalera, un 42% siembra la variedad Caturra, 43% Catuaí, 9% CR-95 y 15% otras variedades, esto representa un 1,6% del territorio nacional. Bajo este esquema, aproximadamente 43.035 familias se han beneficiado directamente con la actividad económica, siendo 246 firmas beneficiadoras, 76 exportadoras y 65 tostadoras.

En términos de producción de café se estima que para la cosecha 2017-2018 se hayan producido un total de 2.103.656 fanegas de café, esto representa un 14,3% de incremento respecto al año anterior, y se refleja en cifras monetarias con ingresos por exportaciones de USD 306,76 millones y USD 51,18 millones generados por venta de consumo nacional (esto durante el 2016).

En general, Costa Rica produce el 0,9% de la oferta mundial de Café y durante el 2017 su colocación fue en Estados Unidos (43.2%), Bélgica (17.7%), Alemania (5%), Australia (4.4%), Corea del Sur (4.2%), PB-Holanda (4.2%), Italia, RU-Inglaterra (2.7%), España (2.6%), Israel (1.6%), Japón (1.6%), Canadá (1.5%), es decir, cerca del 80% de la colocación se encuentra en 6 mercados.

Respecto a los precios de venta, existe un promedio en precio de venta desde el beneficio reportado por ICAFE para la cosecha del 2017 - 2018, para consumo nacional el precio por kilogramo es de ₡1,344, mientras que para exportación el promedio nacional por unidades de 46 kg es de \$186.

3.3.2 Cadena de Valor del Café Tostado

Para entender el impacto socio económico que genera la industria de café tostado cabe destacar que la cadena de valor añade aproximadamente 5 etapas como se muestra en la ilustración 9 en la que se muestra la secuencia de producción de café tostado en los países productores como Costa Rica.

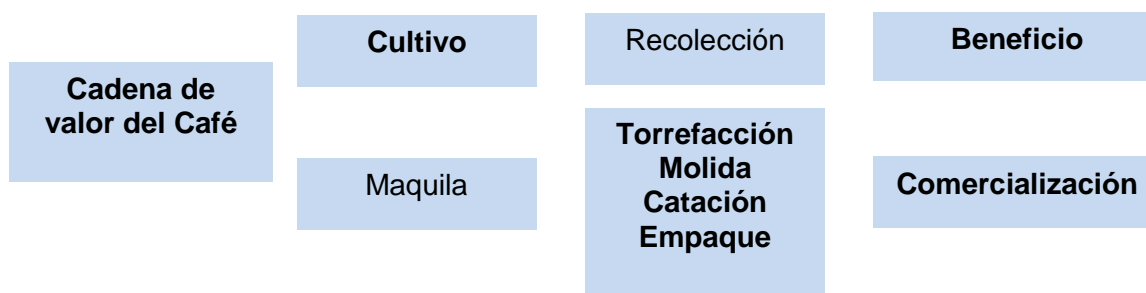


Ilustración 9: Cadena de Valor de la Industria del Café Tostado

3.3.3 Tendencias del Consumo de Café

Teniendo los datos anteriores como referencia, adicional a un informe del 2018 de la empresa consultora Innova Market Insights y publicado por PROCOMER, indica que las principales tendencias de consumo para el presente año se denominan “decisiones conscientes”, donde el consumidor es más reflexivo y atento, logrando influir en la forma en que las empresas producen, empaican y etiquetan sus productos.

Adicionalmente, existe una mayor preocupación por hacer un impacto positivo en el mundo, lo cual se refleja en un aumento en la demanda de declaraciones éticas, las cuales incrementaron durante 2010-2016 en un promedio de 44% anual, las cuales incluyen ética animal, humana y ambiental.

Según este estudio, el consumidor actual ha adoptado un enfoque más holístico para cuidar su bienestar a través de lo que come, impulsados por estilos de vida más limpio y saludables en general, hasta los problemas ambientales que hacen responsables a los alimentos y bebidas fabricados, traer la "tranquilidad" es la clave.

Las otras tendencias más relevantes para el 2018, son las siguientes:

Disfrute ligero. A medida que los consumidores continúan buscando maneras de comer y beber de forma más saludable, la ligereza en términos de contenido de alcohol, dulzor, sabor, textura o incluso tamaño de porción aumenta su atractivo.

Alimentos positivamente procesados. A medida que los consumidores se preocupan más por la naturalidad y las técnicas de procesamiento mínimas, la industria está reviviendo los procesos tradicionales, como los alimentos fermentados, el té frío y el café, junto con el desarrollo de otros nuevos mecanismos.

Completando el círculo. La idea de cerrar el círculo se está imponiendo cada vez más, con una mayor expectativa de los consumidores de que las empresas y las marcas serán más conscientes e innovadores en la forma en que manejan los desperdicios.

Más allá de la cafetería. Mientras que el café es claramente una tendencia entre los millennials y la generación Z, el té también está tratando de reinventarse entre las generaciones más jóvenes. Con el sabor y las asociaciones experienciales del café y la imagen saludable del té.

La industria utiliza cada vez más café y té como ingredientes y sabores fuera de las bebidas calientes y subcategorías de té helado y café en una amplia variedad de productos como barras energéticas, yogur y mermelada.

3.3.4 Café Comercial versus Café de Especialidad: Ventaja Competitiva

Costa Rica se conoce a nivel mundial por la calidad de café que brota de su tierra, el cual, hoy en día está catalogado como el café más caro del mundo al coronarse durante el 2018 con el primer lugar de la taza de la excelencia, dando un valor económico de \$30.000 por quintal. (www.larepublica.net)

Sin embargo, debido a que es el mercado extranjero quien otorga estas sumas, el café de calidad siempre sale de las fronteras, lo que excluye al consumidor costarricense de la oportunidad de comprarlo.

A nivel local se maneja una categoría de café que en la jerga de la industria se conoce como “consumo local”, el cual no es más que lo que queda del filtro de la primera y segunda calidad, así como lo que sale de la recolección de descarte que es la primera que se hace a las plantas para eliminar las semillas que se maduraron muy pronto, las que maduraron mal, las que tienen alguna picadura o no van a llegar a ser un buen fruto, y se eliminan para que no interrumpan la maduración de las demás frutas.

Entonces, el consumo local resulta de semillas quebradas, de mal crecimiento, que no maduraron o que maduraron de más, entre otras, resultando en un café de calidad bastante inferior al verdadero potencial de la oferta.

Lamentablemente esta es la realidad del consumo nacional del café costarricense, en el que a pesar de que algunas marcas brindan distintas opciones de empaque, sabor, precio y calidad, a nivel nacional el promedio de catación ronda los 40 puntos Q grading.

La manera en que se logra colocar en góndolas es pasando este café por un proceso de tueste oscuro bastante pronunciado, que es capaz de ocultar cualquier inconsistencia de sabor, estabilizándolo en un sólo tono de sabor quemado que se disipa en la taza del consumidor con azúcar u otro endulzante, leche o cremas que finalmente vienen a resultar en lo que ya conocemos a nivel cultural.

Contrario a esto, el café de especialidad brinda un balance ligero perfecto de sabores, el aroma dulce, la riqueza de su cuerpo y disfrute al degustar. Generalmente un café de especialidad no requiere un tueste oscuro, se recomienda ligero o medio para mantener sus calidades, tampoco requiere algún adicional para ser bebido, lo que se alinea con las exigencias y tendencias de consumo según se explicó anteriormente con los datos de PROCOMER.

Para obtener una producción de café de especialidad, se debe considerar desplantar los árboles de café tradicionales para plantar cultivos de mayor calidad, lo cual viene a suplir una oportunidad especial que ha venido siendo exponencial en países de Europa y Asia, como Londres, Alemania, Japón, Corea, entre otros.

Se requiere prestar importancia a temas desde la trazabilidad hasta elementos invisibles en el proceso, como la fermentación o lavado, la edad de la planta, el tipo de secado, una recolección con una mayor frecuencia que priorice la calidad sobre la cantidad, todo esto finalmente podría aportar al perfil de especialidad en taza.

Las mejoras de procesos para obtener un café con catación mayor a 80 puntos resultan no solamente en mayores precios en el mercado sino también en costos más elevados, debido a que, a lo largo de la cadena productiva, cada uno de los participantes obtienen diferentes incentivos, necesarios para suplir la dedicación y el esmero por la perfección.

En el caso de los recolectores, reciben un pago promedio nacional de ¢900 por cajuela recolectada, sin embargo, el proceso boutique reconoce hasta ¢1,500 por cajuela debido al cuidado que se debe tener en la selección de solo frutos completamente maduros, sin recolectar los que aún no han alcanzado ese estado, ya que se estarán recolectando 15 días después cuando ya sea su momento. Por lo que la recolección no solamente es más costosa, sino también más frecuente.

Adicionalmente, se requieren productos para el tratamiento y desinfección de plagas de las plantas, las cuales son amigables con el ambiente, de menor impacto y mayor calidad, lo que las hace más costosas. Sucede lo mismo con el proceso de poda, ya que es especializado, más frecuente y por lo tanto mejor pagado.

Otras particularidades del proceso para un café de especialidad le añaden costos significativos, como lo es el tostado, molido y catado por una unidad certificada como Q-grading para otorgar una nota de estándar mundial que permitirá que ese café sea promocionado y vendido como de especialidad (www.coffeeinstitute.org)

A lo largo de esta cadena se añade un valor importante por cada uno de los participantes, el cual se planea ser retribuido por S3LVA CR sin sacrificar al consumidor, puesto que el ideal de este negocio es brindar una opción de calidad para un mercado que toma café y está dispuesto a pagar un precio justo por lo recibido.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO CON INDICADORES DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO

4.1 PROPUESTA

En vista de la situación actual, una oportunidad de mejora para el proceso económico y financiero de la empresa es la propuesta de implementación de los indicadores financieros además de un modelo de estados financieros para mayor facilidad de comprensión.

En este capítulo se explica la propuesta elaborada en este Trabajo Final de Graduación para solventar esta situación implementando las mejores prácticas financieras indicadores de gestión por medio de valores predeterminados que ejercen un control del desempeño de la empresa.

4.1.1 Objetivo de la Propuesta

Para realizar esta propuesta según lo analizado en el Capítulo III de este trabajo se describen los siguientes objetivos que permitirán realizar un análisis de las finanzas de la empresa.

- Establecer indicadores de gestión financiera que permitan controlar adecuadamente el negocio de la empresa
- Generar información a partir de los indicadores que evalúen los primeros cinco años de gestión de la empresa
- Posterior al análisis los resultados de los indicadores propuestos establecer acciones correctivas a partir de los valores previamente establecidos

4.1.2 Justificación de la Propuesta

Con esta propuesta de indicadores de gestión financieros se pretende que la empresa tenga las herramientas necesarias para dar seguimiento y tomar decisiones acertadas en temas de operaciones y crecimiento del negocio.

La principal oportunidad de mejora que plantea este Trabajo Final de Graduación es dotar a la empresa Mainieri y Torres S.A. de herramientas de las que actualmente carecen las cuales se fundamentan en las mejores prácticas de administración financiera y en aspectos del mercado en el cual se desarrolla la empresa.

4.2 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO

Es importante mencionar que para la gestión financiera en una empresa es fundamental que ésta cuente con un buen sistema gerencial y administrativo. En el caso de las pequeñas empresas llega a ser un reto, pues no se cuenta con la expertiz o personal que pueda atender dicha necesidad.

Uno de los elementos más notables de dicho sistema es la parte financiera, la cual es importante porque afecta la mayoría de las áreas dentro de la organización, pues es la que obtiene y asigna fondos para el desarrollo y desempeño de la empresa.

La propuesta, según lo planteado en el marco teórico abarca diversas herramientas de análisis financiero, así como indicadores de gestión que facilitan el análisis del rendimiento de la empresa, entre los más importantes se tienen:

- Análisis de estados financieros
 - Balance General
 - Estado de Resultados

- Análisis de índices financieros
 - Índices de estabilidad
 - Índices de Gestión
 - Índices de Rentabilidad

- Análisis Integral de Rentabilidad
 - ROA: Rendimiento Sobre los Activos
 - RSI: Rendimiento Sobre las Inversiones
 - RSP: Rendimiento sobre el patrimonio

- Análisis de las fuentes de financiamiento
- Análisis del punto de equilibrio

Cada una de ellas se analizará con detalle para incluirla en la propuesta para el control de la empresa generando un valor agregado que ayude a mejorar el desempeño y desarrollo de la misma en los primeros cinco años de producción.

El problema que presenta Mainieri & Torres S.A es la carencia de un modelo para sus estados financieros, así como la falta de indicadores que muestren la efectividad de sus operaciones día con día.

De acuerdo con el procedimiento interno de dicha empresa, el contador contratado como un tercero, es el encargado de digitar toda aquella información contable que es enviada propiamente por sus dueños (socios) la cual es proporcionada una vez al mes.

No obstante, cabe destacar que la compañía no cuenta aún con estados financieros emitidos pues de acuerdo a las normativas estipuladas por el Ministerio de Hacienda toda empresa nueva debía generar sus estados financieros con una periodicidad anual, por lo tanto, la empresa debía emitirlos hasta diciembre 2018.

Cuando se presentó la declaración de impuestos ésta no reportó ganancias ni pérdidas ya que aún se encontraba en constitución, negociación y búsqueda de clientes para futuros negocios, no obstante, la normativa mencionada anteriormente determinó que a partir de julio de 2019 se deben presentar estados financieros de forma mensual.

Dado que aún no se han generado estados financieros, uno de los principales objetivos de dicho trabajo es brindarles una guía y una propuesta de ordenar y crear dichos estados con el fin de mostrar de manera clara la información para las futuras tomas de decisiones, así como sus respectivos indicadores.

En conclusión, es importante que se realice una revisión del proceso de registro contable por parte de todos los involucrados en este, con el fin de brindar la información de manera oportuna y eficiente.

4.2.1 Plan Estratégico para Fortalecimiento Financiero

Dentro del plan estratégico que se optó realizar y proponer a la empresa Mainieri & Torres S.A para alcanzar niveles económica y financieramente óptimos y que a partir del primer año logren sobrepasar el punto de equilibrio con una mínima utilidad y por consecuente ir aumentando sus utilidades en los próximos años proyectados se propone lo siguiente:

1. Contratación de una persona administrativa enfocada en costos y rentabilidad, actualmente la empresa es administrada únicamente por sus socios, no obstante, ellos no dedican el 100% de su tiempo pues también poseen sus propios empleos. Al no contar con el tiempo necesario se le recomendó adquirir nuevo personal, esto con el fin de hacer un seguimiento constante del proceso de costos y rentabilidad que permita planificar y mejorar el presupuesto, identificar gastos innecesarios o nuevas tendencias para posicionar mejor su producto. Además de economizar servicios o materiales que estén en mal uso y proporcione un ahorro para la empresa.

2. Contratación de una persona de ventas con la misión de incrementar la cartera de clientes de manera mensual. Si bien es cierto que un vendedor representa a la empresa en la práctica directa de la negociación comercial, tanto la imagen corporativa, así como la productividad de la empresa se ven afectadas si su personal de ventas no se presenta debidamente calificado para desempeñar las funciones correspondientes.
3. Si dentro de la propuesta se encuentra el aumento de las ventas año con año, es muy importante que ésta cuenta con una persona ideal para lograr alcanzar las metas establecidas.
4. Implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning) administrativo donde unifique las áreas administrativas, contables y ventas. Si bien es cierto que Mainieri & Torres S.A. no ha confeccionado estados financieros, como parte de la estrategia para que ésta vaya por buen camino, se recomienda el leasing de un sistema contable que contenga esas tres áreas para iniciar y operar de manera adecuada para obtener la información de manera oportuna en el momento que se requiera.
5. Apertura de un nuevo canal de E-Commerce. Básicamente se utiliza para definir cualquier negocio o transacción comercial que implica la transferencia de información a través de internet. Si bien es cierto que para tener éxito en el e-commerce lo mejor es encontrar un producto en un nicho donde los consumidores experimenten dificultades para encontrarlos en centros comerciales o en los grandes almacenes, tampoco se puede dejar de un lado que el e-commerce requiere de una estrategia de marketing que ayude a conducir el tráfico orientado hacia el sitio de la empresa y de por medio atraer clientes.
6. Amarrar el presupuesto de publicidad a las ventas para controlar este rubro el cual representaría un 10% de las mismas. Con el fin de poder exponer y colocar adecuadamente el producto que se ofrece al mercado.

7. Vender la licencia de distribución para Costa Rica, pues la administración de la marca será manejada por inversiones para que una vez hecho esto, los socios se enfoquen únicamente a la parte internacional. En cuanto al mercadeo de la marca será manejado únicamente por ellos por eso el presupuesto asignado del 10% de las ventas realizadas.
8. El plan es dar la distribución para que sólo tengan un esquema de trabajo, el cual es vender internacionalmente y este funciona a través de distribuidores. De esta manera se vendería únicamente por medio de representación de marca.
9. No optar por ningún financiamiento, pues esta tendrá un crecimiento orgánico el cual consiste en tener una visión clara, un rumbo definido y las estrategias necesarias para proteger la vida del negocio como tal.

4.2.2 Proyecciones de Estados Financieros

Todo plan de negocio debe contener un apartado relativo a las proyecciones financieras, debido a que estas pronostican los resultados económicos y financieros futuros de la empresa con respecto a sus operaciones.

Además, a través de las proyecciones financieras se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo en cuenta diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al emprendedor identificar los posibles riesgos que pueden impactar en el negocio e implementar estrategias que amortigüen los efectos negativos.

Las proyecciones financieras tienen entre otras funciones las siguientes:

- ✓ Demostrar la fiabilidad y estabilidad del proyecto de cara a la financiación por parte de terceros (bancos, entidades de crédito, estado entre otros)

- ✓ Búsqueda de otros socios para acometer nuevos proyectos o expandirse

- ✓ Búsqueda de subvenciones del estado o de entidades privadas.

La proyección de estados financieros es fundamental en el mundo empresarial y especialmente en las pequeñas y medianas empresas, tal como lo es Mainieri & Torres S.A, porque cuando se demuestra que existe una oportunidad de negocio, resulta más factible adquirir recursos necesarios para acometer el proyecto.

Pese a que dicha empresa no cuenta con estados financieros emitidos al día de hoy, ésta a lo largo de estos meses, ha ido realizando una serie de erogaciones para operar con el negocio en sí.

Con el fin de poder evaluar y proporcionar indicadores financieros, analizar la funcionalidad del modelo que se propone en este capítulo, se realizaron proyecciones de los estados financieros para los próximos cinco años.

A continuación, se presenta el balance general proyectado para la empresa Mainieri & Torres S.A y sus respectivos supuestos utilizados para elaborar dichas proyecciones, así como los resultados de implementar el plan estratégico propuesto anteriormente:

4.2.2.1. Proyecciones de Balance General

Para estas proyecciones presentadas en la **Tabla 9**, se procedió a realizarlas por cinco años considerando lo siguiente: los activos circulantes, efectivo e inversiones de corto plazo, se tomó en cuenta que la empresa por política mantiene un mínimo de 1 millón de colones adicionalmente mes a mes recibe el pago de las ventas mensuales que se tienen a 30 días de crédito.

Tabla 9: Balance General Proyectado para los Periodos 2019 a 2023 (colones)

Mainieri & Torres S.A					
Balance General Proyectado					
Periodos	2019	2020	2021	2022	2023
Efectivo e inversiones CP	1.041.245	3.081.736	8.928.606	32.586.312	75.519.618
Cuentas por cobrar	2.797.083	4.195.625	6.293.438	18.880.313	20.768.344
Inventarios	1.027.500	1.541.250	2.311.875	6.935.625	7.629.188
Gastos diferidos y otras cuentas CP	-	-	-	-	-
Activo circulante	4.865.828	8.818.611	17.533.919	58.402.249	103.917.149
Inmuebles maquinaria y equipo neto	157.457	118.093	78.728	39.364	0
Inversiones y Docum. x cobrar LP	-	-	-	-	-
Otros activos	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	5.023.285	8.936.704	17.612.647	58.441.613	103.917.149
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-
Gastos acum. y otras ctas. x pagar	138.233	142.379	146.651	151.050	155.582
Préstamos y docum. x pagar CP	-	-	-	-	-
Pasivo circulante	138.233	142.379	146.651	151.050	155.582
Pasivo a largo plazo	-	-	0	-	-
TOTAL PASIVO	138.233	142.379	146.651	151.050	155.582
Capital social y pagado	4.806.000	4.806.000	4.806.000	4.806.000	4.806.000
Superávit y reservas	-	-	-	-	-
Utilidad del Periodo	79.052	3.909.272	8.671.672	40.824.567	45.471.005
Utilidades acumuladas	-	3.988.324	12.659.996	53.484.563	98.955.567
PATRIMONIO	4.885.052	8.794.324	17.465.996	58.290.563	103.761.567
PASIVO Y PATRIMONIO	5.023.285	8.936.704	17.612.647	58.441.613	103.917.149

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores
y bases para la empresa Mainieri & Torres

Se puede observar que, a través de los años, dicho saldo incrementa esto debido a que se ha logrado vender el 100% de las ventas y el dinero recaudado será liquidado cuando se haga la compra anual del inventario del año siguiente, pues tal y como se menciona anteriormente, la compra del café se hace únicamente una vez al año y se hace a inicios de cada periodo, es decir en enero de cada año. Dichos saldos son mostrados al 31 de diciembre de cada periodo.

Actualmente la empresa mantiene el crédito a 30 días, se recomienda que continúe aplicando dicha política para seguir recaudando el dinero de manera eficiente, por lo tanto, el saldo que se muestra en las cuentas por cobrar representan un mes de las ventas totales de cada año, pues el resto ya se encuentra pagado en su totalidad.

En cuanto al inventario, se propone dejar un porcentaje de un 5% del total de las compras en caso de cualquier pedido extra que se solicite.

A continuación, un detalle por año de los gastos de producción que la empresa posee, el inventario expresado en el balance general corresponde a un 5% anual de dichos gastos (compra de inventario) incurridos por Mainieri & Torres S.A para obtener el producto final que es el siguiente:

**Tabla 10: Gastos de Producción Proyectados para los Periodos 2019 a 2023
(colones)**

Gastos de Producción	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Materias Primas e Insumos	9.538.625,00	14.307.937,50	21.461.906,25	64.385.718,75	70.824.290,63
Tueste de Café	1.284.375,00	1.926.562,50	2.889.843,75	8.669.531,25	9.536.484,38
Molido de Café	1.370.000,00	2.055.000,00	3.082.500,00	9.247.500,00	10.172.250,00
Empacado de Café	8.357.000,00	12.535.500,00	18.803.250,00	56.409.750,00	62.050.725,00
Total Gastos de Producción	20.550.000,00	30.825.000,00	46.237.500,00	138.712.500,00	152.583.750,00

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

En el caso de los activos fijos, al ser una empresa pequeña únicamente cuenta con un equipo de oficina, el cual ya tiene aplicado lo correspondiente a la depreciación por cada año. En dicha proyección se recomienda mantener dicho equipo, la compra de nuevos activos es innecesaria.

Para los pasivos, en el 2019 se le sugiere contratar dos personas en administración y ventas con el fin de tener a alguien enfocado 100% en dichas áreas, por lo tanto, el monto de las cuentas por pagar que se tiene pertenece a las retenciones a la C.C.S.S correspondiente a un mes. Actualmente la empresa hace las compras de contado, pues es lo que le ofrece el vendedor.

En cuanto a pasivos a largo plazo, la empresa no posee ningún préstamo o hipoteca por pagar. Para finalizar, en lo que respecta al patrimonio, el monto del capital social y pagado se mantiene igual y las utilidades acumuladas se ajustan año a año de acuerdo

con las utilidades que son obtenidas por la empresa, asumiendo el supuesto de que la empresa no tiene pensado repartir dividendos durante estos periodos y reinvierte sus utilidades.

4.2.2.2. Estado de Resultados

Para continuar, en la **Tabla 11** se incluye el estado de resultados proyectado para los próximos cinco años.

Tabla 11: Estado de Resultados Proyectados para los Periodos 2019 a 2023
(colones)

Mainieri & Torres S.A					
Estado de Resultados Proyectado					
PERIODOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas netas	33.565.000	50.347.500	75.521.250	226.563.750	249.220.125
Costo de ventas	20.550.000	30.825.000	46.237.500	138.712.500	152.583.750
UTILIDAD BRUTA	13.015.000	19.522.500	29.283.750	87.851.250	96.636.375
Gastos de ventas	7.227.800	9.326.700	12.434.880	30.649.706	33.460.659
- Sueldo Comercial	2.100.000	2.163.000	2.227.890	2.294.727	2.363.569
- Sueldo Variable	671.300	1.006.950	1.510.425	4.531.275	4.984.403
- Publicidad	3.356.500	5.034.750	7.552.125	22.656.375	24.922.013
- Muestras	600.000	612.000	624.240	636.725	649.459
- Habilitación ecommerce	500.000	510.000	520.200	530.604	541.216
Gastos de administración	5.699.364	5.852.164	6.009.280	6.170.836	6.336.960
- Sueldo de administración	4.200.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
- Lease de ERP/CRM	140.000	142.800	145.656	148.569	151.541
- Gastos Contador	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
- Varios	1.200.000	1.224.000	1.248.480	1.273.450	1.298.919
Depreciación-mob-y equip.	39.364	39.364	39.364	39.364	39.364
Total gastos de operación	12.927.164	15.178.864	18.444.160	36.820.542	39.797.619
UTILIDAD DE OPERACIÓN	87.836	4.343.636	10.839.590	51.030.708	56.838.756
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Otros ingresos y gastos netos	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto	87.836	4.343.636	10.839.590	51.030.708	56.838.756
Impuesto de renta	8.783,58	434.363,58	2.167.917,96	10.206.141,64	11.367.751,17
UTILIDAD NETA	79.052	3.909.272	8.671.672	40.824.567	45.471.005

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Tal cual se explica la proyección del balance general, a continuación, se detalla la proyección para el estado de resultados.

Tabla 12: Proyección de Ventas en unidades Año 2019 Detallado por Mes

#	Ventas en Unidades Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Café S3lva	400	450	500	500	550	550

#	Unidades Año 1	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	Precio Venta Unidad
1	Café S3lva	600	600	650	650	700	700	6,850	4900

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Tabla 13: Proyección de Ventas a Cinco Años

#	Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Café S3lva	6,850	10,275	15,413	46,238	50,861

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Para las proyecciones de las ventas se consideró que para el primer año (2019) todo el inventario comprado por la empresa para iniciar operaciones se distribuyó de manera que el primer mes se vendan 400 unidades e ir aumentando 50 unidades más cada mes. Para los próximos años (segundo y tercero) se propuso un aumento de un 50% anual y para el cuarto año una propuesta sumamente agresiva de un 300% pues se planea dárselo a una distribuidora, como parte del plan estratégico.

Para el año 5, las ventas tendrán únicamente un 10% de aumento, sabiendo que las ventas están estables y administrado por la distribuidora. Si bien es cierto que los emprendimientos atacan diferentes zonas, estos deben ser agresivos pues no cuentan con los recursos necesarios para sobrevivir a través del tiempo, las opciones de apalancamiento son muy escasas pues al no contar con la experiencia en el negocio y no ser una empresa sólida, la solicitud de préstamos no es una opción que tengan disponible o le es muy difícil obtenerlas.

A continuación, un detalle de las ventas en términos monetarios para los cinco años proyectados.

Tabla 14: Proyección de Ventas Año 2019 Detallado por Mes (Colones)

Ventas Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Café S3LVA	1.960.000	2.205.000	2.450.000	2.450.000	2.695.000	2.695.000
Total Ventas en Colones	1.960.000	2.205.000	2.450.000	2.450.000	2.695.000	2.695.000

Ventas Año 1	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Café S3LVA	2.940.000	2.940.000	3.185.000	3.185.000	3.430.000	3.430.000	33.565.000
Total Ventas en Colones	2.940.000	2.940.000	3.185.000	3.185.000	3.430.000	3.430.000	33.565.000

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Tabla 15: Proyección de Ventas a Cinco Años (colones)

Ventas Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Café S3LVA	33.565.000	50.347.500	75.521.250	226.563.750	249.220.125
Total Ventas	33.565.000	50.347.500	75.521.250	226.563.750	249.220.125

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

El costo de ventas representa un 61% de las ventas totales:

Tabla 16: Proyección de Costo de Ventas a Cinco Años (colones)

Gastos de Producción	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Materias Primas e Insumos	9.538.625,00	14.307.937,50	21.461.906,25	64.385.718,75	70.824.290,63
Tueste de Café	1.284.375,00	1.926.562,50	2.889.843,75	8.669.531,25	9.536.484,38
Molido de Café	1.370.000,00	2.055.000,00	3.082.500,00	9.247.500,00	10.172.250,00
Empacado de Café	8.357.000,00	12.535.500,00	18.803.250,00	56.409.750,00	62.050.725,00
Total Gastos de Producción	20.550.000,00	30.825.000,00	46.237.500,00	138.712.500,00	152.583.750,00

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Para lograr vender el producto terminado que tiene a disposición la empresa este debe pasar por una serie de procesos que son realizados por terceros, dentro de los costos de producción que son considerado como el costo de ventas que tiene la empresa está la materia prima, el tueste del café, el molido y por último el empaclado. A continuación, el precio unitario real por cada proceso.

Tabla 17: Proyección de Costo de Ventas a Cinco Años (colones)

Gasto	Costo Unitario
Tostarlo	187.5
Molerlo	200
Empacarlo	1,220
Materia Prima	1,392.5
Costo total	3,000

Fuente: Base de datos de Mainieri & Torres S.A

En lo que respecta a los gastos de ventas y de administración están detallados a continuación.

Tabla 18: Proyección de Gastos de Ventas y Administración a Cinco Años (colones)

Otros Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Administración	4.200.000,00	4.326.000,00	4.455.780,00	4.589.453,40	4.727.137,00
Sueldos Comerciales	2.100.000,00	2.163.000,00	2.227.890,00	2.294.726,70	2.363.568,50
Sueldo Variable	671.300,00	1.006.950,00	1.510.425,00	4.531.275,00	4.984.402,50
Publicidad	3.356.500,00	5.034.750,00	7.552.125,00	22.656.375,00	24.922.012,50
Muestras	600.000,00	612.000,00	624.240,00	636.724,80	649.459,30
Varios	1.200.000,00	1.224.000,00	1.248.480,00	1.273.449,60	1.298.918,59
Lease de ERP/CRM	140.000,00	142.800,00	145.656,00	148.569,12	151.540,50
Habilitacion -commerce	500.000,00	510.000,00	520.200,00	530.604,00	541.216,08
Gastos Contador	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Depreciacion mob. Y eq.	39.364,20	39.364,20	39.364,20	39.364,20	39.364,20
Total Gastos de Producción	12.927.164,20	15.178.864,20	18.444.160,20	36.820.541,82	39.797.619,17

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Cabe resaltar que parte del plan estratégico es la contratación de una persona administrativa enfocada en la parte de costos y rentabilidad, además una persona encargada del área de ventas con la misión de incrementar la cartera de clientes de manera mensual.

Esta persona será contratada a partir del séptimo mes de operación. Así como los gastos del contador, se recomienda contratar uno para aspectos legales y declaración de impuestos.

La depreciación corresponde al gasto por depreciación del mobiliario y equipo de oficina con la que cuenta la empresa, esta tiene una vida útil de cinco años y se deprecia en línea recta, no posee valor de salvamento.

Los gastos financieros son nulos ya que la compañía no cuenta con deudas adquiridas.

Para finalizar el impuesto de renta utilizado es de un 10%, según lo que indica el Ministerio de Hacienda, aquellas utilidades hasta ₡54.303.000 tienen una tarifa de un 10%, el cual es el aplicable a dicha empresa hasta el segundo año, a partir del tercero esta pasa a un 20% pues sobrepasa dicho monto.

4.2.3 Propuesta de Razones Financieras

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada.

Es de suma importancia el uso de ellas para proporcionar a la empresa información sumamente vital que le permita detectar cuales áreas presentan fallas y deben ser corregidas para el buen desempeño de la empresa, así como cuales están en buen funcionamiento y seguir manteniéndolo.

A continuación, basado en las mismas proyecciones realizadas para el balance general y el estado de resultados, las explicaremos detalladamente.

Tabla 19: Índices de Estabilidad Proyectados para los Periodos 2019 a 2021

Mainieri & Torres S.A					
Indice	Periodos				
	2019	2020	2021	2022	2023
Razon Circulante	35	62	120	387	668
Razon de la Deuda	3%	2%	1%	0%	0%
Razon deuda a corto plazo	1	1	1	1	1
Indice de Endeudamiento	3%	2%	1%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Estos índices miden factores que afectan la estabilidad actual y hacia el futuro de la empresa, su solidez, financiamiento y el riesgo sobre sus operaciones.

Como se puede observar, la razón circulante mejora en el transcurso de los años, esto indica que los activos circulantes tienen la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo de 668 veces anuales en el último año (2023) básicamente esto es debido a la poca deuda a corto plazo que esta posee. Como recomendación se sugiere seguir manteniendo muy bajo el pasivo a corto plazo.

Además, se puede observar que el aumento a través de los años es muy significativo, esto debido al efectivo e inversiones a corto plazo que la empresa posee al final del periodo, esto debido al dinero recaudado por las ventas, dicho efectivo se utilizará para la compra de inventario del año siguiente que se realizará anual en enero de cada año.

En cuanto a razón de deuda a corto plazo se mantiene en una relación de 1, el único pasivo corresponde al pago mensual de las cargas sociales de los empleados contratados.

El índice de endeudamiento disminuye con el tiempo, pues esta empresa uno de los puntos del plan estratégico es no adquirir ninguna deuda, básicamente reinvierte sus utilidades y no paga dividendos, va enfocada al crecimiento orgánico lo cual significa mirar al futuro con una visión clara, un rumbo definido y las estrategias para proteger la vida del negocio, el crecimiento es una de las preocupaciones centrales en el mundo corporativo.

El camino al crecimiento orgánico busca rentabilizar los resultados a partir de encontrar las mejores posibilidades que lo sustenten.

4.2.3.1. Índices de Gestión

Miden el desempeño y la gestión operativa de la empresa en el manejo de sus inversiones. Evalúan la eficiencia y el grado de efectividad alcanzado en la administración de los recursos, para lograr las metas del negocio.

Tabla 20: Índices de Gestión proyectados para los Periodos 2019 a 2021

Mainieri & Torres S.A					
Índice	Periodos				
	2019	2020	2021	2022	2023
Periodo medio de cobro	30	30	30	30	30
Rotacion de Activo Circulante	7	6	4	4	2
Periodo medio de inventario	18	18	18	18	18
Rotacion de Activo Total	7	6	4	4	2

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Como se muestra en la Tabla 20 el periodo medio de cobro proyectado sigue manteniendo un promedio de 30 días, mismo ciclo que conserva la empresa por política, como recomendación se sugiere que continúe con su manejo de cobranza de crédito a 30 días pues de esa manera muestra la eficiencia de la gestión de cobro para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo.

En cuanto a los índices de rotación del activo circulante, este tiene como objetivo principal invertir en activos circulantes para generar ingresos, es decir, cuanto genera de ventas cada colón invertido en activos circulantes, acá es importante que la empresa ponga atención, pues sus índices en dicha proyección disminuyen, lo cual no es correcto, debería de ir aumentando, en este caso, debe mejorar su inversión en los activos circulantes.

Igualmente, el periodo medio de inventario, mantiene una rotación de 18 días durante la proyección propuesta.

Por último, la rotación del activo total se evidencia con el paso de los años la empresa va mostrando una disminución en el uso que le dan a estos activos en áreas de generar ingresos, especialmente porque no se pronostica una inversión en activos de largo plazo.

Por lo tanto, la empresa podría plantearse una inversión en activos, especialmente siendo tan reducida la cantidad de activos con la que cuenta y pudiendo realizar la inversión con las utilidades acumuladas.

No obstante, es muy importante considerar el tipo de actividad económica en la que se encuentra pues, al tratarse de una empresa que vende café, no es relevante las inversiones fuertes en activos fijos, pues básicamente revende un producto. Su mayor utilidad se debe reflejar en los márgenes de utilidades.

4.2.3.2. Índices de Rentabilidad

Miden los niveles de rentabilidad que obtiene la empresa de sus operaciones, generados sobre sus ingresos, activos y patrimonio.

Margen de Utilidad Bruta (MUB). Muestra el margen de utilidad obtenido después de cubrir el costo de ventas o costo de producción (materias primas, mano de obra directa, insumos de producción)

Margen de Utilidad de Operación (MUO). Muestra en margen de utilidad obtenida sobre la operación directa y normal de la empresa, antes de gastos financieros e impuestos.

Margen de Utilidad Neta (MUN). Muestra el margen de utilidad neta final obtenido sobre las ventas.

Un MUN mayor a 1% siempre será positivo, sin embargo, se debería contar con una meta más alta que podría definirse para este negocio en 20%. Con un MUN el MUB siempre tendrá una eficacia aceptable ya que se parte del hecho de que cumplieron con todos los compromisos de gastos, impuestos y acreedores.

Rendimiento de Operación Sobre Activos (ROA – Return on Assets). Generación de utilidad de operación por parte del activo total invertido, independientemente del financiamiento (cuánto genera de utilidad de operación cada colon de activos)

Rendimiento Sobre la Inversión (RSI) (ROI – Return on Investment). Generación de utilidad neta por parte del Activo Total (cuánto genera de Utilidad Neta cada colon de activo)

Rentabilidad Sobre Patrimonio (RSP) (ROE – Return on Equity). Rendimiento final sobre el patrimonio. Generación de utilidad neta sobre el capital total de los accionistas.

Al comparar el ROA y el RSP se determina la forma más adecuada de financiar las inversiones de la empresa, es decir, analizar la cantidad de apalancamiento que se requiere. Se tendrían varios escenarios con el efecto del apalancamiento en la empresa: **Positivo.** Cuando el RSP es mayor al ROA: El costo de la deuda es inferior a la rentabilidad, esto quiere decir que el financiamiento del activo con deuda ha mejorado la rentabilidad.

Nulo. Cuando el RSP es igual al ROA: La totalidad de los activos se financian con fondos propios, no existe el financiamiento.

Negativo. Cuando el RSP es menor al ROA: El costo de la deuda es mayor a la rentabilidad.

Tabla 21: Índices de Rentabilidad Proyectados para los periodos 2019 a 2021

Mainieri & Torres S.A					
Índice	Periodos				
	2019	2020	2021	2022	2023
Margen de utilidad bruta	39%	39%	39%	39%	39%
Margen de utilidad de operacion	0%	9%	14%	23%	23%
Margen de utilidad neta	0%	8%	11%	18%	18%
Rendimiento de operacion sobre activos	2%	49%	62%	87%	55%
Rendimiento sobre la inversion total	2%	44%	49%	70%	44%
Rentabilidad sobre el patrimonio	2%	44%	50%	70%	44%

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Como se puede observar, los márgenes de utilidad bruta se mantienen durante los años, esto debido a que inicialmente se consideró en la proyección un crecimiento en las ventas.

Por lo tanto, viendo los resultados obtenidos después de la proyección, dicho margen muestra una utilidad obtenida después de cubrir el costo de ventas o costo de producción de un porcentaje superior al 61%.

En lo que respecta al margen de utilidad de operación, se nota que incrementa en la proyección, esto debido a que las ventas también aumentan y los gastos de operación, aunque también poseen un incremento, es mayor el volumen de las ventas que dicho gasto.

Por último, el margen de utilidad neta aumenta también pues, aunque los gastos aumentan conforme el aumento de la inflación, las ventas aumentan considerablemente también, tal y como se menciona anteriormente un MUN mayor a 1% siempre será positivo, sin embargo, debería contar con una meta más alta que podría definirse para este negocio en 20% el cual se puede observar que a través de los años parece lograrse.

Con un MUN siempre tendrá una eficacia aceptable ya que se parte del hecho de que cumplieron con todos los compromisos de gastos, impuestos y acreedores. Por lo tanto, la empresa se mantiene por buen camino.

En cuanto a los rendimientos de operación sobre activos, sobre la inversión total y sobre el patrimonio, se nota un incremento a través de los años, esto se logra debido al plan propuesto en cuanto al crecimiento en ventas además de ver reflejado el trabajo elaborado por el vendedor en la obtención de nuevos clientes y consolidación de estos, obteniendo contratos a largo plazo con estos.

4.2.4 Análisis Integral de Rentabilidad

Identifica las causas originales y toda la gama de efectos que producen cambios en los rendimientos finales de una empresa. El análisis se basa en las fórmulas de DuPont y muestran las grandes áreas proveedoras de rentabilidad de una empresa.

La siguiente propuesta de rentabilidad se elaborará con base a las proyecciones para los próximos cinco años.

Con base en los resultados obtenidos, se puede observar que Mainieri & Torres S.A obtuvo un rendimiento sobre el patrimonio de un 2% para el año 2019, esto debido a que se obtuvo un margen de utilidad neta de un 0,2% que viene de la utilidad neta entre las ventas, acá dicho margen es superior en los próximos años, esto debido a que las ventas aumentaron considerablemente en los siguientes años proyectados. Se denota el incremento en todos los índices mencionados a través del tiempo proyectado.

En lo que respecta al IAP (Incidencia del Apalancamiento), cuando no existe el pasivo el IAP es 1 lo que indica que todo el activo ha sido financiado con patrimonio. Al no haber aumento de las deudas aumenta el IAP se mantiene constante durante la proyección, que es igual a 1 pues la única fuente de financiamiento que existe es el capital propio.

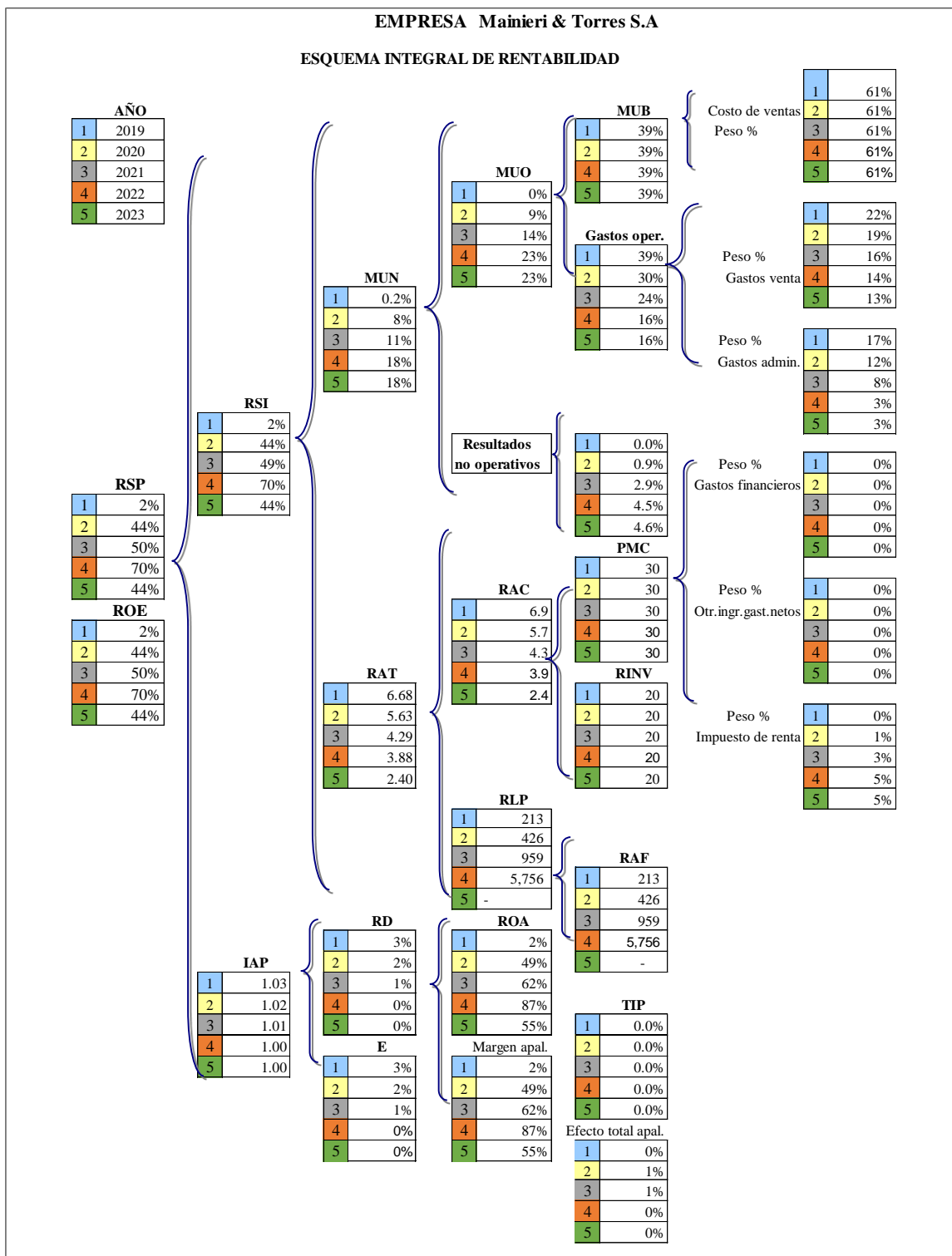
En cuanto a la rotación de los activos totales, activos circulantes y a largo plazo en relación con las ventas tal y como se explicó anteriormente, se nota una disminución en la proyección, esto debido a que el crecimiento de los activos y patrimonio es mayor que el de la utilidad de operación neta de la empresa, esto debido a que no hay una inversión fuerte en gastos de capital (CAPEX) debido a la actividad económica central de la empresa, es una compra y venta de café, no requiere un esfuerzo mayor en la adquisición de activos fijos.

La rotación de los activos fijos es muy alta, esto porque no se proyectó la adquisición de nuevos equipos y las ventas que año con año aumentan, por eso al finalizar el año 2023 vemos que al activo rota 5,756 veces, pues lo único que se considera es el equipo con el que la compañía inició aplicando el gasto por depreciación que le corresponde. Se sugiere que por el momento no realice ninguna inversión en activo fijo, pues con lo que cuenta en este momento es suficiente para seguir operando de manera eficiente.

Al analizar la tasa de interés promedio (TIP) se observa que se mantiene en un 0%, pues como se mencionó anteriormente, no existe deuda alguna. Finalmente se puede ver el efecto total del apalancamiento básicamente es nulo, debido a que la empresa no cuenta con ninguna obligación a largo plazo.

En cuanto a los resultados no operativos, la empresa tiene un aumento porcentual de un año con otro, esto debido al impuesto de la renta, el cual no sobrepasa del 5%. Por último, el periodo medio de cobro, se mantiene entre 30 días, lo cual es de suma importancia para la compañía, pues pese a las proyecciones realizadas considerando factores económicos del país aún se sigue manteniendo la política que inicialmente establecieron los socios.

Ilustración 10: Esquema Integral de Rentabilidad Projectado 2019 a 2021



Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

En el esquema de rentabilidad de la Ilustración 10 elaborado con las proyecciones para los siguientes cinco años, pueden observarse algunos datos relevantes con respecto a la propuesta que debe considerar la empresa.

4.2.5 Análisis de las fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento involucran la generación o captación de nuevos recursos para apoyar las operaciones de la empresa tales como financiar sus inversiones, cumplir con los pagos y obligaciones o bien ya sea financiar sus propios proyectos. Básicamente se derivan de tres grandes grupos:

- Aumento de Pasivos
- Aumento de patrimonio
- Disminución de activos
- La depreciación del periodo.
-

4.2.6 Análisis de los empleos de fondos

Las empresas realizan inversiones y aplican recursos dentro de la dinámica de sus operaciones, los fondos muestran cómo la empresa ha canalizado y aplicado las fuentes de financiamiento durante un periodo. Los empleos de fondos se clasifican en tres grandes grupos en que se destinan todos los recursos, según se indica a continuación:

- Aumento de Activos
- Disminuciones de pasivos
- Disminución de Patrimonio

En este caso, la empresa tiene como principal y única fuente de financiamiento, el aporte directo por parte de los socios, por lo tanto, esta se clasifica como un aumento del patrimonio.

Tabla 22: Ordenamiento de los empleos y fuentes de fondos para una empresa

	Empleo de Fondos	Fuentes de Fondos	
(+) Liquidez (-)	Pérdidas Netas del periodo	Disminución de Activos Fijos y Largo Plazo	(+) Exigibilidad (-)
	Pago de Dividendos	Disminución de Activo Circulante	
	Disminución de otras cuentas Patrimoniales	Aumento de Capital Accionario	
	Disminución de Pasivos a Largo Plazo	Aumento de Reservas y Superávits Patrimoniales	
	Disminución de Pasivos a Corto Plazo	Utilidad del periodo	
	Aumento de Activos Fijos y de Largo Plazo	Depreciación del periodo	
	Aumento de Activos Circulantes	Aumento de Pasivo a Largo Plazo	
		Aumento de Pasivo Circulante	

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

En la tabla 23 se presenta un detalle del diagrama de solidez de la estructura financiera proyectada para los últimos dos años (tomando como referencia de la proyección 2019-2023)

Tabla 23: Estado estructurado de fuentes y empleos de fondos

Mainieri & Torres S.A
ESTADO ESTRUCTURADO DE FUENTES Y EMPLEOS DE FONDOS
PERIODO PROYECTADO DEL 2022 AL 2023
En millones de colones

F U E N T E S				E M P L E O S			
MONTO	CONCEPTO	% INDIV.	% ACUM.	% ACUM.	% INDIV.	CONCEPTO	MONTO
39,364	Disminución en Inmuebles maquinaria y equipo neto	0.1%	0.1%	1.5%	1.5%	Aumento en Inventarios	693,563
4,532	Disminución en cuentas por pagar	0.0%	0.1%	5.7%	4.1%	Aumento en Cuentas por cobrar	1,888,031
45,471,005	Aumento Utilidades acumuladas	99.9%	100.0%	100.0%	94.3%	Aumento Efectivo e inversiones CP	42,933,307
45,514,900	TOTAL	100.0%			100.0%	TOTAL	45,514,900

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres.

Como se puede observar, la empresa se financia a partir del 2023 de las utilidades por eso el aumento del efectivo, hubo un ligero aumento de las cuentas por cobrar debido al aumento anual de las ventas, adicionalmente nota el aumento en los inventarios.

Este estado se prepara comparando los balances de dos periodos de manera que se puedan obtener las variaciones en cada partida que se clasifica como fuente o empleo. Posteriormente se deben ordenar y ubicar adecuadamente en dicho cuadro propuesto en la tabla 22.

Una vez ordenado según corresponda se analiza el grado de exigibilidad de las fuentes y luego se analiza la liquidez de empleos. Y como último paso, se realiza el análisis comparativo, identificando las fuentes que financiaron cada empleo y si estas se encuentran equilibradas.

A continuación, se presenta una guía del ordenamiento natural que deben seguir la clasificación de los empleos de menor a mayor liquidez, cuya ubicación definitiva depende de la naturaleza y contribución a generar liquidez por parte de cada partida:

1. En caso de existir pérdidas netas durante el periodo, deben aparecer como el primero empleo de fondos, en razón de su nula tendencia a la liquidez.
2. En segundo término, debe consignarse el pago de dividendos que reduce las utilidades acumuladas.
3. En tercer lugar, se ubicarán las disminuciones de pasivos, producto de las cancelaciones o amortizaciones de deudas a largo y corto plazo.
4. Posteriormente se incorporan los empleos derivados de aumentos en activos de largo plazo de naturaleza muy consolidada, como inversiones en terrenos, edificios e instalaciones.
5. El esquema de empleos se cierra con los aumentos de activo circulante, que representa las inversiones de naturaleza más líquida.

4.2.7 Flujo de efectivo proyectado

El estado de flujo de efectivo proyectado muestra el plan de ingresos, egresos y saldos de efectivo proyectados.

El flujo de efectivo proyectado es una herramienta básica para la administración financiero, con ello se planifica el uso eficiente de efectivo, manteniendo saldos razonablemente cercanos a las permanentes necesidades de efectivo.

Generalmente los flujos de efectivo proyectados ayudan a evitar cambios arriesgados en la situación de efectivo que pueden poner en peligro el crédito de la empresa hacia sus acreedores o excesos de capital durmiente en efectivo.

La planeación financiera debe realizarse con mucho cuidado, en especial en los rubros de ventas a contado y crédito, préstamos bancarios, compra de bienes de uso.

Principalmente los ingresos de efectivo provienen por ventas a contado y cobros a clientes por ventas a crédito; la experiencia y las políticas de venta y cobranza determinan el pronóstico de los ingresos de efectivo; también pueden ser por préstamos obtenidos a largo y/o corto plazo, aportes y retiros de capital.

Generalmente los egresos de efectivo son por pagos a proveedores, sueldos y salarios, gastos de fabricación desembolsables, gastos de administración y comercialización desembolsables, amortización de préstamos, inversiones en bienes de uso y otros.

En lo que respecta a la proyección realizada, el flujo de efectivo se compone únicamente por factores de operación, tal y como se detalla en la Tabla 24.

Tabla 24: Proyección de Flujo de Efectivo 2020 - 2023

Flujo de Fondos	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta		3,909,272	8,671,672	40,824,567	45,471,005
Depreciacion		39,364	39,364	39,364	39,364
Cambio Cuentas por Cobrar		(1,398,542)	(2,097,813)	(12,586,875)	(1,888,031)
Cambio Inventario		(513,750)	(770,625)	(4,623,750)	(693,563)
Cambio en Cuentas por Pagar		4,147	4,271	4,400	4,532
Flujo de caja operativo		2,040,492	5,846,870	23,657,705	42,933,307
Flujo de caja inicial		1,041,245	3,081,736	8,928,606	32,586,312
Flujo de caja del periodo		3,081,736	8,928,606	32,586,312	75,519,618

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres

Tal y como se puede observar, la principal fuente de financiamiento se le atribuye a la utilidad neta, esto porque la empresa reinvierte sus utilidades y no realiza pago de dividendos. Además, con esto se puede explicar la conformación del efectivo en el balance general propuesto inicialmente.

4.2.1 Punto de Equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

A continuación, se determinó el punto de equilibrio en unidades que la empresa debe vender.

Tabla 25: Punto de Equilibrio Venta de Unidades

Equilibrio Unidades	6.804			
Equilibrio en Colones	33.338.476			
Precio Promedio	4.900,00			
Costo Var. Promedio	3.000,00			
Contribución Marginal	1.900,00			
Costo Fijo	12.927.164,20			
Equilibrio Unidades	6.804			
Equilibrio en Ventas	33.338.476			
Unidades	0	3.402	6.804	10.206
Ventas	0	16.669.238	33.338.476	50.007.714
Costo Total	12.927.164	23.132.820	33.338.476	43.544.132
Costo Fijo	12.927.164	12.927.164	12.927.164	12.927.164

Fuente: Elaboración propia con el fin de proporcionar indicadores y bases para la empresa Mainieri & Torres.

Tal y como se observa, el precio que la empresa tiene el producto es un valor de 4,900 colones la bolsa de 250 gramos, el costo variable promedio por unidad es de 3,000 colones, por lo tanto, el margen de contribución marginal es de 1,900 colones, los costos fijos totales corresponden a un valor de 12,927,164.20 colones.

Para determinar el punto de equilibrio se divide el costo marginal entre el costo fijo, obteniendo el número de unidades a vender para llegar a dicho punto.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo fundamental de este trabajo consiste en diseñar un plan de fortalecimiento financiero con indicadores de gestión y desempeño para la empresa Mainieri & Torres S.A, el cual, por medio de la realización del presente trabajo final de graduación.

Se identificaron perspectivas teóricas de los elementos de control de gestión financiera que ayudaron a proporcionar indicadores y funcionamiento general de la empresa.

A través del desarrollo de los aspectos y propuestas mencionadas anteriormente, en el presente capítulo se brindarán algunas conclusiones y recomendaciones que podrán ser consideradas por la empresa con el propósito de guiar sus operaciones y el rendimiento sobre las actividades que realicen.

5.1 Conclusiones

1. La primera conclusión se encuentra relacionada al tema de indicadores y estrategias financieras, enfocado en la pequeña y mediana empresa de empresas de nuestro país, representa un reto a nivel financiero de referencias bibliográficas. Los textos asociados poseen un enfoque orientado hacia aquellas organizaciones desarrolladas con procesos, herramientas y mecanismos más avanzados para la generación de la información e indicadores financieros.
2. El entorno económico en el cual se encuentra inmersa la organización se caracteriza por tener pocos competidores con elementos diferenciadores que pueden ser fácilmente replicables, así como aspectos legales de índole contractual que suponen altas responsabilidades para la empresa.

3. En el análisis de la situación actual se evidenció claramente la carencia de una estructura e índices financieros, lo cual impide que se tengan datos actualizados de su funcionamiento que permita o faciliten la inmediata toma de decisiones, por lo tanto, estos fueron la base de la propuesta establecida inicialmente en el trabajo final de graduación.
4. Con el plan estratégico inicialmente propuesto, se puede observar que la empresa logra fortalecer a través de los años proyectados los índices de rentabilidad, gestión y estabilidad.

5.2 Recomendaciones

En la sección anterior se brindaron las principales conclusiones obtenidas a partir de la realización del presente trabajo de graduación. Como complemento a lo que se planteó anteriormente, en esta sección se establecerán las principales recomendaciones para la empresa Mainieri & Torres S.A

1. La primera de las recomendaciones está relacionada con la industria en la que se encuentra la empresa, en este caso nos referimos al café de “especialidad”. Al haber en realidad pocas, es importante seguir ofreciendo al mercado productos que llamen la atención de los clientes, pues con el paso del tiempo, las cosas nuevas y “diferentes” suelen ponerse de moda de tal manera que se impone un nuevo estilo de vida a las personas.
2. Es sumamente importante que la empresa empiece a crear alianzas, pues de esa manera puede fortalecerse para posibles expansiones a futuro y ser una empresa robusta en el largo plazo.

3. Para tener una posición de ventaja en el mercado, la empresa debe conocer quiénes son sus competidores directos, pese a que existen pocos, cuál es su ubicación y cuáles son las condiciones que les han permitido ganar el espacio en el que se encuentran. Se sugiere a la administración invertir recursos en un proceso constante de estudio y monitoreo de la competencia, de manera que sea un apoyo y una fuente de información e indicadores.
4. En cuanto a las recomendaciones específicamente del área financiera de la empresa, la primera de ellas se encuentra relacionada con el proceso de elaboración de los estados financieros. Es importante que la empresa mejore este proceso evaluando de forma detallada qué aspectos son responsabilidad propiamente de la empresa y cuáles son específicamente responsabilidad de la contadora externa. La propuesta realizada en este trabajo final de graduación sugiere un modelo de estados financieros e indicadores para la empresa que proporcionan un análisis integral de la situación de ésta, así como índices que informan hacia donde se dirige dicha compañía.

Se le brindara un archivo de Excel que contiene la estructura como tal de los Estados Financieros propuestos, así como los indicadores previamente mencionados con el fin de que, al ingresar los datos de cada cuenta del balance y estado de resultados mensual, trimestral o bien ya sea anual, en dicho documento de Excel, arrojen los valores y estos puedan guiar a los lectores sobre la situación en la que se encuentra ésta.

5. Es significativo recalcar el análisis periódico de los estados financieros, pues básicamente nos dice el estado en el que se encuentra la empresa, muchas veces se tiende a pensar que el contenido de estos estados esta meramente relacionado con el cumplimiento de orden legal y fiscal de la empresa, olvidando por completo el análisis y detalle que estos pueden brindar, pues son de gran utilidad a la hora de tomar decisiones que pretenden aumentar la rentabilidad de la empresa y optimizarla, así como mejorar los recursos de los que esta dispone.

Para cualquier empresa es importante poder realizar un análisis financiero que permita comparar a la empresa con otras dentro del mercado en el que se desenvuelve.

6. Relacionada con la recomendación anterior se tiene el tratamiento de los imprevistos de tipo externo que puedan afectar la estabilidad de la empresa. Estos escenarios negativos podrían ser del tipo político, de factores macroeconómicos, sociales e inclusive tecnológicos.
7. Es importante que la empresa realice periódicamente un análisis del comportamiento histórico de los diversos componentes, tanto de los resultados como de la estructura de recursos, deuda y capital, siguiendo con el estudio del entorno y la situación actual, cuyos resultados facilitarán la determinación de las variables y supuestos óptimos que sentarán las bases de las proyecciones a corto y mediano plazo; y finalmente se deberá complementar con unos mecanismos óptimos de control que monitoreen el cumplimiento de los objetivos planteados y los datos que se proyectaron.
8. Se le recomienda no optar por ningún tipo de financiamiento a largo plazo, pues parte del plan estratégico es el crecimiento orgánico, el cual consiste en tener una visión clara, un rumbo definido y las estrategias para proteger la vida del negocio como tal. Además de la contratación de dos personas para las áreas administrativas y ventas con el fin de enfocarse en costos y rentabilidad y en la misión de incrementar la cartera de clientes de manera mensual.
9. La implementación de un ERP que unifique la administración, la contabilidad y las ventas, con el fin de obtener y generar los reportes financieros de manera oportuna y ordenada. Dicha implementación se le recomienda que se maneje a través de un leasing del software, la cotización de dicho sistema se hizo a través de un ODU el cual cobra alrededor de \$4 mensuales para 3 licencias.

10. La apertura de un nuevo canal de e-commerce con el fin de exponer y posicionar el producto en internet, para esto se le recomienda el pago de un tercero para el manejo del tema de las redes sociales por un monto de 50,000 colones el cual se consideró como parte del presupuesto y proyección de gastos para los cinco años propuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Besley, S., Brigham, E. (2014). Fundamentos de Administración Financiera. (14 edición) México. McGraw Hill.

Gamboa, J. (2016). Café de Costa Rica. Instituto del Café de Costa Rica.

Gitman, L. (2012). Principios de Administración Financiera (12 edición). México. Pearson.

González, A. (1998). Diagnóstico de la Competitividad de la Industria del Café en Costa Rica. INCAE.

Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill.

Higgins, R. (2004). Análisis para la Dirección Financiera. (7 edición). México. McGraw Hill.

Malhotra, N. (2004) Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. (4 edición) Mexico. Pearson Educación.

Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (2012). Finanzas Corporativas (12 edición). México. McGraw Hill.

Salas, T. (2015). Análisis y Diagnóstico Financiero, Enfoque Integral. Ediciones El Roble del Atlántico.

Sapag, N. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. (6 edición). México. McGraw Hill.

Thompson, A. (2012). Administración Estratégica. McGraw-Hill Interamericana Editores

Van Horne, J., Wachowicz, J. (2002) Fundamentos de Administración Financiera. (11 edición) México. Pearson.

PÁGINAS WEB

Algunas de las Mejores Marcas de Café en el Mundo. www.adictosalcafe.club

Café costarricense se distingue entre los mejores del mundo. www.larepublica.net.

Café de Costa Rica. www.cafedecostarica.com/brunca

Coffee Quality Institute. www.coffeeinstitute.org

Historia del Café de Costa Rica. www.icafe.cr

Informe del Mercado del Café Organización Internacional del Café Enero 2019.
www.ico.org

Informe Sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica. www.icafe.cr

Proyecciones Financieras. www.entrepreneur.com

Tendencias de consumo para el 2018. www.procomer.com

Banco Central de Costa Rica.

[https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1
&CodCuadro=%203506](https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%203506)

<https://www.macrotrends.net/2535/coffee-prices-historical-chart-data>

Fondo Monetario Internacional <https://www.imf.org/en/Research/commodity-prices>

Ministerio de Hacienda de Costa Rica <https://www.hacienda.go.cr/contenido/14448-ejemplos-calculos-impuesto-sobre-la-renta>