

**Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología  
ULACIT**

**Escuela de Ciencias Empresariales**

**Seminario De Graduación  
Licenciatura en Negocios Internacionales**

**Proyecto: Implantación Empresarial en la Exportación de NONI  
(Morinda Citrifolia) a la Republica de Panamá.**

**Profesor Tutor: Lic. Luis Diego Ceciliano**

**Sustentante: Kattia Powell Pritchard  
Cédula N° 9-0095-0998**

**San José, Costa Rica  
Agosto 2005**

## TABLA DE CONTENIDOS

I	NATURALEZA DEL PROYECTO.....	1
	1. Descripción De la Empresa.....	1
	1.1. Actividad Principal.....	1
	1.2. Objetivo a Corto y Largo Plazo.....	2
	1.2.1. Objetivo General.....	2
	1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
	1.3. Objetivo de Gestión.....	3
	1.4. Limitaciones.....	3
II	PRODUCTO.....	4
	2. Oportunidad.....	5
	2.1. Producto y/o Servicio.....	5
	2.1.1. Descripción del Producto.....	5
	2.1.2. Beneficios del Consumidor – Valor del Cliente.....	6
	2.1.3. Ventajas Comparativas y Competitivas.....	8
	2.1.4. Estado de Desarrollo del Producto.....	9
	2.1.5. Estado de Protección de Derechos o Protección del Know-How.....	10
III	MERCADO Y COMPETENCIA.....	13
	3. Mercado.....	13
	3.1. Características del Mercado.....	16
	3.2. Segmento del Mercado al que se dirige.....	17
	3.3. Desarrollo del Mercado a Corto y Largo Plazo.....	18
	3.4. Competencia.....	18
IV	ESTRATEGIA DE MARKETING Y PLAN COMERCIAL.....	20
	4.1. Estrategia de Marketing y Plan Comercial.....	20
	4.1.1. Producto.....	20
	4.1.2. Precio.....	22
	4.1.3. Plaza o Distribución.....	23
	4.1.4. Promoción.....	25
	4.2. Objetivos de Ventas.....	26
	4.3. Herramientas de Marketing a utilizar.....	27
	4.4. Estrategia de Precios.....	28
	4.5. Estrategia de Ventas y Distribución.....	29
	4.6. Estrategia de Comunicación.....	30
V	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN.....	31
	5.1. Organización.....	31
	5.2. Experiencia del Equipo de Gestión.....	34
	5.3. Organización del Recursos Humanos.....	36
	5.3.1. Reclutamiento.....	36
	5.3.2. Selección.....	36
	5.3.3. Contratación e Inducción.....	38
	5.3.4. Desarrollo del Personal.....	39
	5.3.5. Administración de Sueldos y Salarios.....	39
	5.4. Proceso Productivo.....	40
	5.5. Gestión de Calidad – Gestión Medioambiental.....	44
VI	ASPECTOS JURIDICOS.....	45
	6.1. Forma Jurídica.....	45
	6.2. Justificación.....	46
	6.3. Trámites y Permisos Especiales.....	47
VII	RECURSOS FINANCIEROS.....	50
	7.1. Proyectos Financieros.....	50
	7.2. Supuestos del Plan Financiero.....	56
VIII	SUPUESTOS Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	58
	8.1. Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	58
	8.2. Identificación de las Oportunidades y Amenazas.....	59
	8.3. Propuesta de Estrategias de Análisis FODA.....	59
IX	BIBLIOGRAFIA.....	61

## INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Países Potenciales para la exportación del Noni.....	14
Cuadro No. 2: Funciones del Desempeño Organizacional.....	35
Cuadro No. 3: Inversión Inicial y Fuente de Financiamiento.....	50
Cuadro No. 4: Cálculo del Abono al Capital e Intereses del Financiamiento.....	52
Cuadro No. 5: Tabla de Depreciaciones de la Empresa.....	53
Cuadro No. 6: Flujo de Caja, Representación del primer año.....	54
Cuadro No. 7: Flujo de Caja, Representación del segundo año.....	55

## INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama No. 1: Organigrama de la empresa.....	31
Diagrama No 2: Flujograma del Proceso Productivo.....	42

## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este compendio, es captar el interés de un tercer inversor o socio proporcionando un concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas contenidas en el presente Plan de Negocios.

El presente plan de empresa, crea una misión de enfrentar el auge de la globalización de mercados y competencia, que trasciende las barreras de comercialización no sólo local, sino de cómo eje principal la inserción de un proceso de Comercio Internacional.

Como plan principal, el proyecto impulsa a la empresa denominada Raíces del Caribe Sociedad Anónima, que nace en la provincia de Limón Costa Rica, a innovar en la producción del concentrado del Jugo del Noni, producto que se envasado de nombre NONILIM (Noni Limonense), el cual será cultivado orgánicamente y procesado bajo estándares de calidad, con el fin de no perder la base esencial de su origen, este producto natural cumple la función de regenerar las células humanas, conocido y consumido mundialmente, especialmente en los países desarrollados con el nombre Científicamente como Morinda Citrifolia.

En esencia, el proyecto impulsa la exportación del jugo Nonilim, pero va más allá de la adquisición de un producto con una serie de atributos físicos, el objeto de este es que el público consumidor obtenga de él los beneficios y logren satisfacer sus necesidades en la compra del mismo.

El público objetivo a corto plazo, se enfoca a los consumidores del producto Nonilim en la Capital de la Republica de Panamá, con edades entre 30 a 60 años de edad, incrementando el mercado en un mediano plazo a otros segmentos del mercado meta y enfocado a la población total sin distinción de edades.

Entonces el proyecto se puede describir como un modelo o plan que, con asignación de un aporte de los socios que la conforma y un porcentaje de financiamiento externo, además de la proporción de insumos, para producir un bien útil a la sociedad en general.

De tal manera, el extracto de Noni, Nonilim, ofrece sus clientes la posibilidad de obtener un producto en varios sabores, sin alterar sus propiedades naturales y función orgánica. Entre los beneficios reconocidos se mencionan:

- Reduce la presión arterial.
- Ayuda a regular el sueño, temperatura y estado de ánimo.
- Aumenta la energía del organismo.
- Reduce los dolores causados por artritis.
- Regenera las células
- Inhibe la función pre-cancerosa, entre otros.

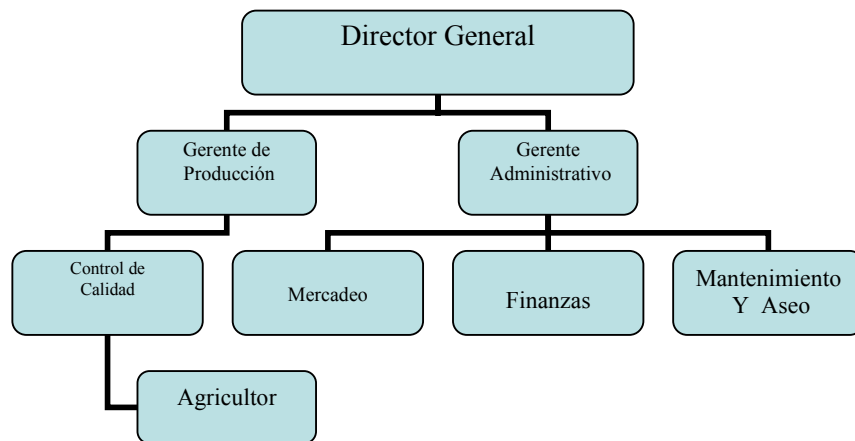
En relación a la estrategia que demanda el sistema de ventas, se idea la fijación de precios como estrategia de posicionamiento en el mercado meta, esta estrategia se impulsa mediante la combinación de seguimiento del mercado y la fijación del precio de introducción, la cual se logrará de acuerdo a la estrategia en el sistema de la logística que se emplee, este factor es puede representar ventaja al utilizar los medios eficaces y eficientes para que el producto llegue a las manos de los consumidores.

Para lograr la competitividad y posicionamiento internacional es necesario planear objetivos de ventas que lleven a consolidar los efectos de utilidades. Entre los objetivos que se fijan se citan:

- Vender en un período menor de tres meses el 50% del producto colocado en el mercado internacional.
- Alcanzar en un periodo menor a un año la recuperación de las ventas entre el 75% y el 100% de la proyección inicial.
- Introducir las ventas del producto a nuevos mercados internacionales competitivos.

Para tales efectos, la empresa combina el aprovechamiento natural (cultivo del producto) con la capacidad del equipo de gestión escogido, la conformación de la estructura organización ayuda a alcanzar dichos objetivos. A continuación se presenta el organigrama del proyecto.

Organigrama de Raíces del Caribe S.A.



La empresa Raíces del Caribe S.A., constituida legalmente como Sociedad Anónima, con la conformación de tres socios que aportan un capital social de \$2.755.00 para la compra de un terreno, por otra parte se realizan las gestiones pertinentes para la aprobación de un financiamiento de \$15.000.00 que permitirá la ejecución del proyecto

El requerimiento de los recursos económicos se ilustran según el plan financiero que representa la viabilidad técnica y económica del plan de empresa en la exportación de jugo de Noni (Nonilim) a la República de Panamá.

## INTRODUCCION

Uno de los retos de competitividad que enfrentan las empresas costarricenses es el de presentar en los mercados internacionales productos o procesos empresariales diferenciados, donde éstos tengan un valor para sus consumidores y que incrementen el valor económico de las empresas.

Esta diferenciación, crea la necesidad de identificar las oportunidades del mercado para con el producto/servicio ofrecido, que contribuyen enormemente a dar las ventajas comparativas y competitivas que la empresa requiere en esta era de globalización, donde las empresas más competitivas son las que permanecen en el mercado de la comercialización. Por este y otros motivos, las empresas deben de ver los mercados internacionales como una oportunidad para el crecimiento del valor económico de la compañía y no solo como un ejercicio empresarial de aumentar las ventas.

En las últimas décadas, con la aplicación de las políticas económicas respecto a la promoción de exportaciones de productos no tradicionales en Costa Rica, se ha estimulado un cambio importante en el diseño de estrategias de desarrollo nacional, las cuales están dirigidas a diversificar e implementar alternativas productivas generadoras de ingresos como una solución que ayude a minimizar los problemas socioeconómicos que a través de los años han proliferado y a su vez han permitido inducir a estas regiones a un proceso de desarrollo socio económico sostenible.

Es por ello, que esta investigación logra enmarcar en la estructura un Plan de Empresa que genere alternativas idóneas en la comercialización y el desarrollo económico a corto, mediano y largo plazo, con el fin de que ayude de manera sostenible y equitativa a solventar la necesidad de empleo y mejores ingresos familiares en el cantón central de Limón, Costa Rica.

Tal alternativa tiene como base la producción, agro-industrialización y comercialización del Noni, la cual ha venido tomando importancia en Costa Rica en los últimos cinco años, donde por sus características curativas que se le atribuyen y por su importancia al ser un cultivo innovador, crea grandes perspectivas para generar ingresos satisfactorios, puesto que su producción y consumo han venido en un aumento acelerado.

Actualmente, las zonas productoras de Noni en el país, están localizadas en la Huertar Atlántica, Chorotega y la Región Central Sur. En la Región Huertar Atlántica del país se caracteriza por poseer las condiciones agro-climáticas (suelo clima) óptimas para la producción del Noni y su adecuado desarrollo, así mismo que factores ideales tales como: color, tamaño y el rendimiento del producto fresco.

Por lo tanto, el Noni en esta área geográfica ha sido utilizado tradicionalmente durante varias décadas, con las características de que era consumido y utilizado par solucionar algunas afecciones que incidían a los nativos de esta zona, proyectando su importancia como planta medicinal, considerando que su fruta, flor, tallo, hojas y raíz tienen propiedades curativas.

Desde hace más de 2,000 años se ha usado con efectividad en Polinesia, China, India y otros lugares. El Noni migró con los habitantes de esa región a las islas del sur del Pacífico, Tahití, Hawaii, Malasia, Australia. Se ha demostrado que al igual que la sábila (Aloe Vera), el extracto de la planta del Noni mejora la salud en una gran variedad de afecciones.

Hoy día, el consumo mundial de las plantas medicinales y sus derivados se convierten en volúmenes considerables de intercambio comercial. Esta planta nativa de las islas de Indonesia ha sido utilizada generando grandes beneficios para la salud humana. En Costa Rica, esta planta se encuentra creciendo en áreas silvestre en algunas zonas del país, especialmente en la zona de Limón alrededor de las playas.

Esta situación de auge, presentada en los últimos años ha provocado en diferentes momentos el consumo y comercialización de productos derivados del Noni de las regiones de origen, creándose así, nichos de mercados tanto en el mercado nacional como extranjero.



Ahora bien, establecer un negocio no es especialmente difícil. Sin embargo, hacer planes y desarrollar una empresa provechosa y de crecimiento es un proceso complejo y continuo, debido a que las empresas deberán considerar aspectos importantes dentro de los cuales se analicen y evalúen:

- La información sobre las necesidades y expectativas de los deseos de los consumidores localizados en el mercado internacional meta.
- El análisis de producto actual en función del valor agregado de éste para el consumidor y para la empresa que busca lograr potencial en el mercado internacional.
- La definición de parámetros para incrementar el valor económico agregado de la empresa por la participación en el nuevo mercado internacional.
- La preparación de la organización para asumir nuevos retos y desarrollar una cultura organizacional que contribuya a la exportación del producto y al incremento del valor económico.

Las ideas anteriores, ayudan a comprender que exportar es una excelente oportunidad para incrementar el valor económico de las empresas, pero puede llegar a representar la quiebra del negocio si no realiza una gestión adecuada del plan de empresa (proceso). Aunado a lo anterior, el mercado internacional demanda productos que se diferencien, por lo que es importante conocer a los consumidores y a los competidores, ya que los productos pueden funcionar muy bien en un mercado y pueden no hacerlo en otros mercados, por lo que es conveniente analizar las adaptaciones a realizar para que tengan éxito.

Lo anterior sintetiza, concretamente un objetivo general que examina la forma de desarrollar un plan estratégico de exportación del Noni (*Morinda Citrifolia*), de acuerdo a las normas de hacer negocios internacionales, con el propósito fundamental del proyecto, que es servir de herramienta al emprendedor que busca crear su empresa en términos de viabilidad y rentabilidad del Plan de Empresa diseñada.

Por último, pero no en orden de importancia, el estudio se realiza tomando como base la metodología de Proyectos en la modalidad de Implantación Empresarial, utilizada por la Universidad Latinoamericana en Ciencias y Tecnología (ULACIT), que consta de un diagnóstico de estudio y proceso en áreas de Comercialización y Marketing Internacional, los cuales proporcionan los elementos necesarios para identificar, evaluar y desarrollar las mejores alternativas de soluciones al problema propuesto.

El presente proyecto de Implantación Empresarial consta de los siguientes apartados o secciones:

1. Descripción de la empresa
2. Productos y/o Servicios
3. Mercado y Competencia
4. Estrategia de Marketing y Plan Comercial
5. Sistema de Negocio
6. Aspectos Jurídicos y Fiscales
7. Recursos Financieros o Plan Financiero
8. Supuestos y Riesgos del Proyecto
9. Anexos

## MODELO DEL NEGOCIO

### I- NATURALEZA DEL PROYECTO

#### 1 Descripción de la Empresa

##### 1.1 Actividad Principal

El presente proyecto se desarrolla a través de la empresa denominada **Raíces del Caribe S.A.**, creada para en la provincia de Limón de Costa Rica, para cultivar, procesar y comercializar la maravillosa fruta de Noni, producto del cual se deriva el nombre de **Nonilim** creada de la unión del nombre de la fruta Noni y la abreviación de limonense.

La empresa surgió de una vivencia personal, luego de escuchar leyendas que curiosamente se fueron convirtiendo en la generación de una exhaustiva investigación profunda y extensa, estudiando, analizando, experimentando y corroborando testimonios, concluyó después de unos meses la importancia de compartir los resultados con la gente en sentido de dar a conocer esta maravillosa fruta a través de la producción y comercialización de la milagrosa fruta.

Dado a ello, se inicia con los correspondientes procedimientos legales ante el Ministerio de Salud, para que mediante el registro sanitario certifique el consumo humano. Los resultados obtenidos en consumidores, hasta la fecha, han sido exitosos, al punto que la empresa Raíces del Caribe pretende incursionar tanto en el mercado nacional como internacional, promocionando un suplemento alimenticio natural conocido mundialmente como Noni.

El Noni, por sus propiedades naturales y maravillosos resultados en la salud, ha captado en los últimos 5 años la atención de millones de personas alrededor de todo el mundo, esto mediante la divulgación de los resultados de la fruta, a través de los diversos medios de comunicación y mediante estudios científicos, recomendaciones de médicos Homeópatas, narración de las experiencias de sus algunos consumidores, etc.

La empresa Raíces del Caribe, S.A., se proyecta con ubicación en la provincia de Limón, Cantón central en una finca de la localidad de Bananito, el cual se encuentra en un punto estratégico en cuanto a la logística, esto por que los límites de punto de contacto en la distribución del producto reflejan gran ventaja. Siguiendo los puntos de referencia geográfica se puede mencionar que: al norte limita con el Aeropuerto de Limón y los muelles de los Puertos Limón y Moín de esta provincia y al sur tiene ubicación con la frontera de Panamá, mercado que se encuentra como alternativa para la comercialización del producto.

Representada geográficamente los límites cardinales, es imprescindible mencionar que la empresa Raíces del Caribe S.A., tiene como opción utilizar los medios de transportes que sean necesarios para brindar una forma de distribución conveniente y oportuna a través de los servicios aéreos, terrestres y marítimos. De esta manera es necesario especificar que el centro de producción se encuentra en un punto estratégico, en donde la logística marítima se ubica aproximadamente a 40 kms del centro de acopio y en la vía aérea a 32 kms, también es conveniente detallar que por medio de la vía terrestre existe aproximadamente 162 km para llegar a la frontera de Panamá, ubicación deseable a la estructura de costo del producto exportador.

Aunado a lo anterior, la empresa Raíces del Caribe S.A., estudia la posibilidad de comercializar su producto en un mercado que tenga relación comercial mediante la firma del Tratado de Libre Comercio, objeto de aprovechar los beneficios del mismo a través de la negociación comercial entre ambos países.

## 1.2 Objetivos a corto y largo plazo

### 1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico de exportación en la comercialización del Noni (*Morinda Citrifolia*), en la provincia de Limón, Costa Rica, de acuerdo a las técnicas de los Negocios Internacionales.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar todos los requisitos para la implantación de un negocio internacional en el sector de Limón, Costa Rica.
- Seleccionar el mercado meta, al cual se desea incursionar en la distribución del producto.
- Demostrar tanto cualitativamente como cuantitativamente la viabilidad del proyecto.
- Permanecer en el mercado y distribuir el producto en otros estados del mercado meta incursionado.

### 1.3 Objetivos de gestión, equipo de gestión

- Diseñar la estructura organizacional de la empresa emprendedora.
- Estructurar los procesos, procedimientos y sistemas de gestión.
- Esquematizar el plan operativo y estratégico del negocio de exportación.

### 1.4 Limitaciones

El desarrollo de este estudio no se encontró exento de dificultades y eventos que pudieron afectarlo, siendo superado con diferentes salidas. La principal dificultad fue la carencia de información del producto y su entorno, ante esta situación se optó por considerar elementos como: gustos y preferencias del consumidor, necesidad y frecuencia de compra, entre otros aspectos.

## II- PRODUCTO

### 2 La Oportunidad

Un grupo de amigos de visión emprendedora, se dan a la tarea de aprovechar los recursos naturales encontrados en la provincia de Limón, Costa Rica para formar una empresa al cual se le denominará: Raíces del Caribe S.A., el grupo orienta sus esfuerzos a determinar un producto que cumpla con los elementos de interés para la salud del consumidor y el bienestar de la empresa, es ahí donde se inicia la exploración de algunos productos de cultivo en la Región Atlántica de Costa Rica, con propiedades naturales y de beneficio curativo, encontrando así el fruto conocido como: Noni (*Morinda Citrifolia*), que reúne una serie de características del cual se puede extraer un producto final rico en nutrientes, minerales y vitaminas, con comportamiento terapéutico y de beneficio para la salud del hombre, ventajas que convencidos para la realización del objetivo que es: Crear una empresa para el procesamiento y comercialización del Noni, producto natural dirigido a la salud del hombre, bajo el concepto de nutracéuticos.

Es por esta razón, que Raíces del Caribe S.A., dedica tiempo al estudio e investigación más a fondo del fruto del Noni, como también, a las distintas marcas de reconociendo mundial que existen en el mercado, con el propósito de tener un perfil de la competencia y determinar el mercado meta a exportar el producto elaborado. Muestra de él, la propuesta del reto que logra trazar la búsqueda de una nueva fórmula para la obtención de una mejor calidad de jugo de Noni, tanto en el mercado nacional como el internacional.

El presente plan de empresa, crea una misión de enfrentar el auge de la globalización de mercados y competencia, que trasciende las barreras de comercialización no solo local, sino de la inserción de un proceso de comercio internacional, con el fin de generar los beneficios deseados.

Aspectos como la naturaleza del proyecto, plan de marketing, proceso productivo, sistema de organización, plan de finanzas y los supuestos y riesgos del negocio, son apartados que a continuación se desarrollan en el estudio de implantación empresarial.

## **2.1 Productos y/o Servicios**

### 2.1.1 Descripción del Producto

La empresa Raíces del Caribe S.A., desarrolla su proyecto en la innovación del producto denominado **Nonilim** (Noni Limonense), comercialización que pretende abarcar tanto el mercado nacional como internacional. Nonilim, este es un producto natural que se obtendrá de un sistema de procesado y envasado por esta empresa, el extracto de Noni es un regenerador celular extraído de la propia fruta cuyo nombre botánico es *Morinda Citrifolia L.*, este producto no diluido, es obtenido de la fruta madura sin edulcorantes, jugos artificiales o agua que pudieran disminuir la calidad del producto.

Czinkota & Ronkainen (2000) argumentan el Producto en los siguientes términos:

El núcleo de las operaciones internacionales de la empresa es un producto o servicio, definido como la combinación compleja de elementos tangibles y no tangibles que lo distinguen de otras entidades del mercado. El que la empresa tenga resultados dependerá de lo bueno que es el producto o servicio y lo bien que la empresa distingue el producto de lo que ofrecen los competidores (p.263).

En esencia, la exportación del Jugo Nonilim, va más allá de adquirir un producto con una serie de atributos físicos como: empaque, color, precio, calidad y marca, el objeto de este es que el público consumidor satisfaga sus necesidades con los beneficios que espera recibir del producto que compran.

Ante las condiciones anteriores, la empresa en su proyecto crea el jugo de Noni identificado como: Nonilim, el cual es presentado en tres diferentes sabores: Original, Uva y Maracuyá, envasado en tamaños de 250ml y 500ml

Además, se obtendrá una presentación alternativa en un envase de vidrio o plástico duro, en donde los consumidores podrán observar la apariencia del contenido, el cual es un líquido concentrado y con un color de acuerdo al sabor.

El público objetivo será enfocado a corto plazo a los consumidores del producto Noni, con edades entre los 30 y 60 años, sin embargo, ante una proyección a largo plazo existen pretensiones de abarcar una población con mayor índice de competitividad; es decir, la demografía del segmento de mercado y población por grupo de edad.

#### 2.1.2 Beneficios del Consumidor o Usuario – Valor del Cliente

El extracto de **Nonilim**, ofrece a sus clientes la posibilidad de obtener un producto en varios sabores, sin alteración de sus propiedades naturales, la empresa Raíces del Caribe S.A. invita a adquirir una gama de sabores entre ellas:

- ✓ Nonilim natural: ella contiene el sabor de la fruta adicionada con miel
- ✓ Nonilim sabor a Uva: con extracto de uva natural
- ✓ Nonilim sabor a Maracuyá: con extracto de maracuyá natural



La premisa de Raíces del Caribe S.A., es que los clientes comprarán el producto de la empresa que desde su punto de vista, ofrece el valor más alto entregado al cliente. Kotler (2001) define valor entregado al cliente como: "Diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor" (p.34).

COSTO (psicológico, monetario) - VALOR (imagen, personal, producto)

Es importante hacer hincapié, que a diferencia de los competidores la empresa Raíces del Caribe ofrecerá al mercado consumidor un producto orgánico y con componentes naturales adicionales para un sabor diferenciado, el cual permite incluir un suplemento alimenticio adaptado al gusto y preferencia de los consumidores del producto.

A parte, de la adaptabilidad del producto a los posibles gustos y preferencias de los consumidores, es elemental mencionar las grandes ventajas que adquiere de los consumidores al ingerir Nonilim. Rojas, F. (2003). Beneficio del Noni para la salud. El Noni, 7-8.

Entre los beneficios reconocidos se citan:

- ✓ Reduce la hipertensión arterial
- ✓ Interactúa con la melatonina y la serotonina para ayudar a regular el sueño, la temperatura y los estados de ánimo.
- ✓ Aumenta la energía del organismo
- ✓ Reduce síntomas/dolor causados por la artritis
- ✓ Mejora la salud de las células (regenerador celular)
- ✓ Inhibe la función pre-cancerosa y crecimiento de tumores cancerosos
- ✓ Fortalece el sistema inmunológico

- ✓ Aumenta la energía corporal
- ✓ Actúa como agente anti-inflamatorio
- ✓ Alivia dolor
- ✓ Tiene propiedades anti-bacteriales que puede protege contra da/os digestivos y del corazón
- ✓ Promueve la salud en general

### 2.1.3 Ventajas Comparativas y Competitivas

Para lograr ventajas competitivas, es necesario que la empresa en cuestión obtenga una característica (beneficio) que logre competitividad frente a su competencia. Jarillo (1991) menciona que: “Ventaja Competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y estos están a la búsqueda de su ventaja competitiva” (p.27).

Si bien es cierto, que el nivel competitivo a nivel de países como: Colombia, Perú Estados Unidos y México marcan una oportunidad de mercado en la industrialización y comercialización del producto, pero la ventaja no solo marca estos aspectos en la competitividad de una empresa porque en la comercialización del producto, esta ventaja debe demostrar entre otras cosas una relación de sostenibilidad en la forma de cultivo y de industrialización del Noni, y Costa Rica ocupa un lugar de reconocimiento en biodiversidad de tierras, método que crea oportunidad para el cultivo y producción de la fruta. Condición que es reflejada en las grandes plantaciones, y en la que hoy se logra integra un producto novedoso como lo es los árboles de Noni, que producen el fruto durante todo el año, cultivo del cual se logra obtener la comercialización de la fruta.

Costa Rica es uno de los países que cuenta con programas de conservación del medio ambiente. Sus privilegiadas condiciones de suelo y clima le permiten obtener productos agrícolas de calidad reconocida en todo el mundo. Es por ello, que el Noni del Caribe de Costa Rica, al igual que algunos productos agrícolas como: el banano, el café, la piña, entre otros, son de máxima calidad y uno de los más ricos en principios activos del mundo en conservación natural. Stanton, Etzel & Walter (2000) mencionan que en las Ventajas Comparativas: “Algunos países poseen recursos naturales o humanos muy singulares que le dan cierto margen cuando se trata de producir determinados bienes” (p.593). Ejemplo de ello, es la biodiversidad y la conservación del medio ambiente con que cuenta Costa Rica, y en la cual la zona del Caribe demanda grandes beneficios de él.

Nonilim, se elabora con materia prima cultivada a escasos kilómetros de los Puertos de la Provincia de Limón, evitando así problemas de transporte, del centro de acopio al lugar de distribución. Esta acción se ha convertido en una de las fortalezas y valor agregado del producto, desarrollando bases para la exportar un producto de calidad.

De ello se realizaron investigaciones, con la finalidad implementar otros sabores aparte del tradicional, para ello se hicieron pruebas para determinar los gustos y preferencias en la combinación del extracto de Noni con el extracto de jugo de otras frutas que serán aditivos para dar sabor al jugo. A parte del resultado del sabor generado entre el Noni y las frutas, se determinó que la mezcla con uvas y maracuyá eran los más adecuados, no sólo por el agradable sabor que se obtenía, sino también, porque basados en estudios terapéuticos, demostraron que ofrecen cualidades y propiedades para contrarrestar las anomalías en el sistema cardiovascular.

Desarrollando, aun más la sección de la competitividad es de interés fundamental que estará basada en intensa inversión directa que genera factores más avanzados y especializados, los cuales van en función de la etapa de la capacidad innovadora, que empuja el “estado del arte” en factores de producción (biodiversidad de los productos nativos), estrategia de empresa, estructura y rival (productos orgánicos y de valor agregado, precios y competencia), y en las industrias (insumos de producción), que marcaran diferenciación del producto tanto a nivel local como internacional.

#### 2.1.4 Estado de desarrollo del Producto

Basados en investigaciones de mercado, se detectó que se estaba desatendiendo un producto potencial de mucho valor no solo por el volumen que puede representar sino por la importancia que refleja en la salud del hombre, este producto es el Noni, fruto que con un arduo desarrollo de marketing satisface a gran cantidad de consumidores en mercados locales e internacionales, los cuales han basado el producto con elementos de adaptabilidad.

Los resultados no se hicieron esperar y al poco tiempo de lanzados los productos; el mercado comenzó a tener demanda del jugo de Noni producido por empresas de Venezuela, Perú, México, Estados Unidos y Chile entre otros, identificados con productos de marca, y que de alguna manera han ido posicionando en el mercado nacional e internacional, gracias a su plan de mercado que ha ido reconociendo los múltiples beneficios del fruto.

Resultado de lo anterior Raíces del Caribe S.A., desarrollará la presentación del jugo NONILIM en forma de extracto de suplemento alimenticio. Pero a diferencia de la competencia, este producto es enriquecido con vitaminas y minerales adicionalmente a la presentación de sus tres sabores: Original, Uva y Maracuyá, creando así la oportunidad de tomarse un suplemento alimenticio como delicioso jugo. Actualmente la compañía sigue investigando, desarrollando con tecnología de punta para generar nuevos y mejores ideas de productos a base de Noni con atractivo global, permitiendo la expansión de otros mercados internacionales, sin olvidar su slogan "Salud para tu cuerpo Naturalmente".

#### 2.1.5 Estado de la Protección de Derechos – Patentes o Protección del know-how

La aplicación de este apartado permite a las empresas diseñar nuevas técnicas, procesos productivos o introducción de nuevos productos en el mercado, abriendo así la posibilidad de innovar exitosamente, esta innovación debe permitir la producción de los mismos bienes (producto) utilizados a menores recursos o producir bienes nuevos de mejor calidad, constituyendo así, un elemento importante para el crecimiento económico de la empresa.

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de "Saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento, este conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el "Único recurso económico significativo", y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. Dentro del objeto de la administración y gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre cómo combinar estos elementos para hacer una empresa competitiva. (Zorrilla F., 2005).

Esta sección es de gran interés para las empresas innovadoras de bienes y servicios, el estado de Protección de Derechos o del Know-how, sirve para prevenir que otras empresas imiten o copien los productos de la empresa, sin autorización. Es fundamental que dicha protección quede integrada en la estrategia general de exportación, esto por que:

- La adaptación del Producto, del diseño, de la marca o del envase podría dar lugar a innovaciones, modificaciones o marcas que serán protegidos mediante Protección de Derechos para su respectiva exclusividad.
- El Precio del producto depende entre otras cosas, de una marca que con el tiempo devengue reconocimiento en el mercado nacional e internacional, esto podrá reflejar aun cuando la competencia venda productos idénticos o similares, la marca NONILIM marcará la diferencia una vez alcanzado la competitividad y ventajas que la harán compararlas con otras empresas en ese mercado.
- En cuanto a la estrategia publicitaria y de marketing tendrá una relación estrecha con la marca que se utilizará para promocionar el producto, es decir; estará enfocada con aspectos de la tierra, cultura y fruta tropical. Es importante que el departamento de mercadeo tengan presente a la hora de promocionar el producto, los riesgos de divulgar los detalles técnicos del producto antes de haber solicitado su protección.
- Para la distribución del producto es importante negociarse con claridad quién será el titular de la protección, en particular si el producto va ser modificado para su venta en mercado de exportación, recuerde que es importante adaptar el producto a los gustos y las preferencias que demandan los consumidores.

En lo que respecta, al nombre de la empresa: “Raíces del Caribe S.A.” en conjunto con la denominada al producto de comercialización “NONILIM”, se realizó una búsqueda en la base de datos de patentes y marcas antes de desarrollar la comercialización del producto, teniendo en cuenta aspectos como:

- Consulta en el sistema Regional e Internacional para la Protección de los Derechos.
- Es fundamental realizar un estudio y análisis de la legislación del país a comercializar (permisos de patentes, diseños industriales o marcas).
- Tener una definición clara de la titularidad de los derechos de propiedad con los socios comerciales (distribuidor o agente, etc.).
- Es preciso, verificar que la marca no tenga connotaciones deseadas en determinados mercados.

### III- MERCADO Y COMPETENCIA

#### 3 Mercado

Raíces del Caribe S.A., en su plan de implantación empresarial, busca la manera objetiva de incursión en un mercado potencial, determinando entre otras características de importancia crucial para la empresa, aspectos como: políticos, jurídicos, geográficos, culturales, tecnológicos, sociales, económicos, ventajas comparativas y competitivas, etc.

Los mercados son muy distintos, y esto exige mucha información y planteamientos, aún cuando el mercado se vea atractivo, no sirve de mucho simplemente tirarse al agua sin saber nadar, es fundamental para el éxito empresarial que el mercadólogo y el gerente de empresarial analice: la capacidad exportadora, identificación de importadores, asistencia en la logística de exportación, orientación en cuanto a la definición del plan de internacionalización, identificación de oportunidades de negocios, asistencia para la elaboración de políticas de precios, aspectos financieros entre otros cualidades.

Por otra parte, es trascendente visitar una Cámara de Comercio, con el objeto de recopilar la información relevante en cuanto a estadística de exportación del producto, identificación de los mercados oportunos para realizar contacto y desarrollo comercial.

La empresa no debe empezar con el mercado más fácil para lograr experiencia, sino con el que mejor le conviene, para ello es conveniente medir la capacidad de los recursos financieros disponible para desarrollar el proyecto.

A continuación se detalla un cuadro con algunos aspectos evaluados de tres países que han sido considerados en la exploración como mercado meta a seleccionar. El objeto de diseño del cuadro de representación de mercados (países), permite identificar la pieza clave de exportación del producto.



**CUADRO No. 1**  
**PAISES POTENCIALES PARA EXPORTACIÓN DE NONI**  
**DESDE COSTA RICA**

Descripción/País	CANADA	MEXICO	PANAMA
Demografía	Población: 31.8 mlls Densidad: 3,1 por Km2 Sexo: 50.5% mujeres y 49.5% hombres Idioma: Inglés- Francés Esperanza de vida 79.43 años. Tasa desempleo: 7.7%	Población: 104.96 mlls Sexo: 50.93% mujeres y 49.07% hombres Raza: Blanco, Mestizo y Amerindo Idioma: Español Esperanza de vida 79.9 años. Tasa desempleo: 2.46%	Población: 3.2 mlls Sexo: 50.47% mujeres y 49.53% hombres Idioma: Español - Inglés Esperanza de vida 74.7 años. Tasa desempleo: 13.7%
Indicadores Económicos	PIB: 1,013.863 Tasa PIB real: 2% PIB pr Cápita: \$22.390 Inflación: 2.8% Balanza de Pagos con Costa Rica: Importaciones: 48.5 Exportaciones: 210.5 Comercio exterior: Importaciones: 400.010 Exportaciones: 341.832	PIB: 593.5 Tasa PIB real: 1% PIB pr Cápita: \$ 5.745 Inflación: 4.5% Balanza de Pagos con Costa Rica: Importaciones: 379.4 Exportaciones: 132.3 Comercio exterior: Importaciones: 168.023 Exportaciones: 163.686	PIB: 12.172 Tasa PIB real: 4.1% PIB pr Cápita: \$ 3.906 Inflación: 1.4% Balanza de Pagos con Costa Rica: Importaciones: 114.8 Exportaciones: 165.8 Comercio exterior: Importaciones: 6.143.3 Exportaciones: 5.051.3
Factores de estilo de vida	No se encontraron datos	Salario mínimo: \$43.3° pesos	Salario mínimo \$264.16
Patrones de utilización del Noni	Este mercado desarrollo la importación del producto, el cual es utilizado por el consumidor aprovechando los beneficios del mismo mediante jugo de Noni el cual es envasado.	Este mercado desarrollo la importación del producto, el cual es utilizado por el consumidor aprovechando los beneficios del mismo mediante jugo de Noni el cual es envasado.	El producto es utilizado, para aprovechar los beneficios del mismo mediante la extracción del Noni. El producto no tiene un alto grado de divulgación para aprovechar los beneficios de comercialización a nivel local e internacional.

Fuente: Perfil de País, Procomer

Es importante detallar que los datos estadísticos presentados en la tabla se ajustan a información suministrado por Procomer del año 2003 y 2004.

Ante las alternativas citadas, finalmente, el diagnóstico conlleva a elegir a Panamá como un país meta para comercialización del producto Nonilim, de acuerdo a una serie de criterios, citados a continuación:

Aun cuando los datos estadísticos reflejan en orden de importancia, las características de potencialidad comercial a los países como: Canadá, México y luego Panamá, la escogencia se inclina a Panamá, debido a que la empresa Raíces del Caribe S.A., pretende valerse de que no existe un alto grado de comercialización del producto en el país elegido. Sí bien, es cierto el fruto es conocido por la mayor parte de los pobladores de ese país, pero por la falta de recursos económicos de las PYMES no han generado ventaja del producto a nivel local e internacional. Además de las opciones arraigadas, como ventajas de los sistemas de distribución, en donde puede utilizarse vía marítima, aérea o terrestre, valiéndose de la reducción de costos por la cercanía del centro de acopio al destino de comercialización.

La proyección empresarial requiere de elementos estadísticos, para determinar las condiciones a emplear, empero en el presente proyecto se considera algunos factores como la falta de competencia en el mercado meta, elementos de costos, aspectos económicos, políticos, socioculturales, entre otros, los cuales permiten elegir a la República de Panamá como punto estratégico para incursionar el producto. Krugman & Obstfeld (2001) mencionan que: “Los efectos internacionales del crecimiento son consecuencia del hecho a que dicho crecimiento tiene generalmente un sesgo, el crecimiento sesgado tiene lugar cuando la frontera de posibilidades de producción se desplaza hacia afuera más en una dirección que en otra” (p.104).

Aunado a las ventajas anteriores, y al considerar la falta de recursos de la empresa para entrar a lo grande en un mercado grande y competitivo como lo es Canadá y México, Raíces aprovecha la estrategia de logística, que sin duda alguna genera beneficio a la empresa, permitiendo minimizar los costos de producción por la cercanía fronteriza que permite utilizar un medio de transporte económico.

### 3.1 Características del Mercado

En su efecto, la selección del mercado consiste en seleccionar como mercado meta a un solo mercado del segmento total, para luego diseñar la mezcla de marketing para llegar a dichos compradores del producto. Kotler (1989) menciona que: “Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales o potenciales de un producto” (p.237).

Es de vital importancia determinar el mercado meta, el cual debe contar con las características que identifiquen aspectos que lleguen a los atributos físicos del mercado como los prospectos conductuales de los compradores, permitiendo medir así los segmentos, concentrándose en el mercado de consumo a desarrollar.

Esta acción, permite al mercadologo planear las acciones estratégicas a implementar. Dentro de las características a estudiar, es necesario determinar: tamaño del mercado meta, ubicación geográfica descripción demográfica de los compradores, cuándo se hacen las compras, cómo o influencia de compra.

Por ser un país en desarrollo, la mayor parte de la población dirige sus contactos comerciales a través de compras en: supermercados, farmacias, tiendas de conveniencias, determinando de alguna manera la promoción que se le da al producto mediante su envase, etiquetado, precio llegando a analizar de acuerdo a interés y nivel de poder adquisitivo la obtención del producto.

Este producto podrá ser adquirido por compradores con interés en él, de todas las edades y clases sociales disponibles. Esta probabilidad es la que permite llegar a las manos del consumidor con un poco de información permitiendo así una divulgación entre el consumidor y la empresa. Ahora bien, es importante la consideración del nivel de gustos y preferencias que son los que permitirán dirigir las ventas del producto los que usan mucho, regular o poco, o hacia los que no usan el producto.

### 3.2 Segmento del Mercado al que se dirige. Tipo de cliente

Raíces del Caribe S.A., a través de su estudio busca identificar segmentos importantes para adquirir un suplemento alimenticio natural y con amplio beneficio para la salud, a través de ello ha desarrollado la marca NONILIM destinada a satisfacer las necesidades especiales para el segmento.

Esta necesidad que muestra el proyecto, pretende abarcar pruebas de mercado del producto (nuevo) en un área geográfica limitada, con el fin de medir las ventas y estudiar las necesidades de los clientes. Kotler, (1989) menciona que: "El mercado está formado por compradores y éstos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, recursos, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de venta. Cualquiera de estas variables puede usarse para segmentar un mercado" (p.255).

El público objetivo será enfocado a corto plazo a los interesados de la ciudad capital de la República de Panamá y Chiriquí quienes son las ciudades que cuenta con un alto porcentaje de pobladores, donde se busca analizar las fuerzas de adaptación del producto según las condiciones de los gustos y las preferencias del consumidor.

### 3.3 Desarrollo del Mercado a corto y largo plazo

El nivel de desarrollar el mercado meta va en función de las respuesta que tenga en producto en este nicho comercial. Es por ello que las metas que fija la empresa para este mercado van de acuerdo a los siguientes plazos:

- Corto plazo: dirigir las ventas a las dos ciudades del mercado meta.
- Mediano plazo: optimizar las ventas de manera de hacer la gestión empresarial atractivamente competitiva.
- Largo plazo: aumentar las ventas en un nivel que el producto sea enfocado en todo el mercado meta.

### 3.4 Competencia

El objetivo central de desarrollar este apartado, es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en proyecto, así como la de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y la política que aplican. Jarillo (1991) menciona que: “si una empresa no puede ofrecer nada especial por encima de lo que hacen sus competidores, será difícil que pueda defender sus márgenes frente a la competencia” (p.44).

Este proceso de análisis, conlleva la determinación de los siguientes datos: precios, producto, satisfacción de los clientes, mercado meta, capacidad de producción, segmento, esquema de ventas, distribución y promoción, entre otros detalles. Dess & Lumpkin mencionan que: “La exploración y la vigilancia del entorno, así como la inteligencia competitiva, dan información importante para analizar el entorno” (p.48).

Con el fin de analizar las ventajas y desventajas de la posible competencia, se indaga información pertinente para formar una base de datos, pero la exploración resulta casi nula, debido a que a través los asociaciones, cámara de comercio en Internet, visitas a la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y el Banco Central de Costa Rica, no se detallo información por ser un producto nuevo no se ha realizado información profunda de la comercialización del mismo.

Aunado a lo anterior, se indaga en la red electrónica información detallada para el desarrollo del producto, mercado y competencia, así mismo los gustos y preferencias de los posibles compradores del producto, y no fue posible recabar información específica ya que no se detalla oficialmente por este medio de información.

Esto permite utilizar métodos alternativos como los gustos y preferencias de los consumidores y poder de comprar de los compradores reales y/o potenciales, debido a que no existe gran información sobre la competencia en este mercado, pero según un artículo de prensa panameña de Internet adjunto, los PYMES no han explotado el mercado por la falta de recursos económicos. Es por ello que Raíces del Caribe explora el mercado panameño a fin de poder informar a la población sobre los beneficios que contiene el producto que llegará muy pronto a ese mercado.

Este factor a corto plazo no tiene mayor auge, debido a que las pequeñas y medianas empresas no han priorizado este producto como una base competitiva, esto por que no se han centrado a desarrollar el mercado local de un excelente producto nutritivo, que cuenta con un extenso poder regenerador para la salud humana en general.

## **IV- ESTRATEGIA DE MARKETING Y PLAN COMERCIAL**

Todo plan de negocio debe proyectar y adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, estas metas deben ser compatibles con la estrategia que el negocio quiere lograr. Dolan (1996) menciona que: “En la planificación, organización y ejecución de una buena estrategia de marketing interviene una amplia gama de procesos, desde seleccionar el mercado y planificar el producto, hasta determinar el precio y la forma de distribución y la manera de comunicar la visión” (p.81).

Al detallar el proceso que plantea la estrategia, se podrá detallar aspecto como él de diferenciar el producto de la competencia, cuando entrar y salir del mercado. Hampton (1989) menciona que: “Michael Porter de la Harvard University propone tres estrategias generales o genéricas: diferenciación, liderazgo en costos y alta segmentación” (p.190). Lo anterior comprueba la trascendencia, de considerar aspectos como: enfoque en la segmentación del nicho, liderazgo en costos, diferenciación entre otros, para crear estrategias competitivas en la exportación del producto a comercializar.

Aunado a lo anterior, el proyecto determinará y empleará una estrategia que permita lograr competitividad en el mercado extranjero, por ello es necesario realizar las mezclas de mercadeo. De ello se detalla las cuatro estrategias del marketing, conocidas como mezcla de mercadeo o las 4 P's.

### **4.1 Estrategia de Marketing y Ventas**

#### **4.1.1 Producto**

La creación de un producto entraña la definición de los beneficios que ofrecerá el producto. Estos beneficios son comunicados y ofrecidos por atributos tangibles del producto, por ejemplo, la calidad, las características y el diseño. Kloter & Armstrong (1996) menciona que: “Las decisiones en cuanto a estos atributos afectan sobre manera las reacciones que tienen los consumidores ante un producto” (p.331).

Es importante recalcar, que la empresa no cuenta con una amplitud de productos, pero en cuanto a extensión de la línea de productos de jugo de Noni, contará con tres tipos que darán referencia a Nonilim, que es su variedad en sabores: natural, uva y maracuyá.

Otro elemento importante del producto es la calidad del diseño, este componente del producto a mercadear, requiere de gran recurso financiero para la optimización del mismo, este elemento tiene que cumplir con las normas de ISO a fin de competir en mercados internacionales. Además de las normas de diseño el producto debe reflejar las indicaciones que expliquen al consumidor la forma de uso, componentes, además de un factor que ejerce mucha influencia que es la frase "Hecho en Costa Rica", para este elemento es necesario informar al consumidor sobre la calidad de los productos agrícolas cultivados en el país de origen. Así, la calidad del producto es igual que la capacidad del producto Nonilim, marca protegida y representa la procedencia del producto.

En lo que refiere a las características del producto, es necesario considerar la apariencia del producto, por lo que se busca un estilo atractivo y que refleje naturaleza en los colores de etiquetas adhesivas en el producto y la forma del envase, este empaque tendrá un diseño de aguante que el normal, que los distribuidores puedan manejar con toda facilidad y sobre todo que despierte la respuesta más favorable por el consumidor. Por supuesto, que las características anteriores no deben opacar la calidad del extracto del Noni, sino que debe complementarse con las propiedades esenciales del sabor del producto que deberá encantar al consumidor en cualquiera de sus tres sabores en presentaciones de 250ml y 500ml. Es interesante detallar, que la apariencia del líquido conserva su color natural, aun con la alternativa de elegir el sabor del gusto y preferencia del consumidor, debido a que no contiene colorantes ni aditivos artificiales, manera en que el cliente percibe la naturaleza del producto.

No obstante, en la estructura del organizacional se crea un servicio al cliente con el objeto de entregar al cliente un servicio diferenciado, el cual podrá ir modificando la elaboración su producción mediante una unidad que se encargue de manejar las quejas, ajustes, e información a los clientes. Es importante que en la etiqueta del producto se indique teléfono, dirección postal y electrónica de referencia.



Por otro lado la empresa proyecta asistir técnicamente con los agentes distribuidores, con el objeto de estimular la capacidad de ventas del producto.

En cuanto a la garantía del producto, es importante destacar la relevancia de la información que se proporciona no solo en la etiqueta sino en la calidad del producto los cuales deben respaldar características verdaderas, que serán regulados con la Ley de Comercio. Kloter & Armstrong (1996) mencionan que: “El público esta interesado en que los empaques y las etiquetas digan la verdad y no lleven a equivocaciones. La Ley Federal para el Comercio de 1914 afirmaba que las etiquetas o los empaques falsos, equívocos o engañosos representan competencia desleal” (p. 358).

#### **4.1.2 Precio**

Es fundamental a la hora de elaborar la estrategia del precio, tomar en cuenta que este debe ser aplicado al precio de exportación en la moneda del mercado externo al cual se va penetrar. En la estrategia de marketing, este elemento debe servir de instrumento para generar ingresos, por lo tanto debe entenderse como la forma en que va se comunicará la empresa con el comprador. Stanton et al. (2000) mencionan que: “El precio es un factor significativo en la economía, en la mente del consumidor y en las empresas individuales” (p.301).

En esta estrategia, la empresa debe determinar el precio al cual se ha de vender el producto al cliente, para ello se utilizará un esquema de descuentos por cantidad, programas de descuentos, por compras al por mayor, y condiciones de pago dentro de un periodo determinado.

Ahora bien, la empresa debe considerar la implementación de una política de precios, del cual debe incluir un análisis en las condiciones dinámicas del mercado meta para la estrategia de fijación del precio por primera vez, con alternativa a aplicar la estrategia de penetración, con el cual se ingresa inicialmente con un precio bajo, con la expectativa de que los consumidores puedan comprar el producto, lo que se quiere lograr es el estímulo de las ventas y ganar competitividad.

En cuanto al elemento de Descuentos, pretende utilizar este instrumento de promoción empresarial con los clientes, por medio de:

- Descuento por pago pronto pago a agentes distribuidores: aplicar una reducción de precio a los compradores que paguen sus cuentas de inmediato.
- Descuento por volumen: porcentaje concedido a los compradores que adquieran volúmenes grandes.
- Descuentos discriminatorios: este precio se va ajustar para dar cabida a las diferencias de los clientes, según el área geográfica.
- Concurso de ventas o incentivos: concurso para vendedores y distribuidores, este programa es de motivación para que aumenten la cantidad de ventas.

Lo anterior, expresa la importancia de establecer el sistema de pago para los canales de distribución del producto. Para ello, es importante considerar, los Términos de Crédito, los cuales deben ser analizados para crear las políticas de pago convenientes. Para dicho efecto, la empresa definirá la política de crédito según el porcentaje de ventas.

#### **4.1.3 Plaza o Distribución**

La razón de ser de la empresa es de ofrecer al público un producto que logre satisfacer las necesidades requeridas, es por ello que Raíces del Caribe S.A., visualiza la exportación del Nonilim a un mercado internacional, para ello el método logístico facilitará el alcance de la producción en forma eficaz por la vía terrestre, utilizando un sistema de distribución en conjunto con agentes, mayoristas y minoristas de los cuales el producto se mueve físicamente para llegar al consumidor final en Panamá, por lo tanto realizan estas operaciones fundamentalmente por venta directa, contactando clientes potenciales vía

Internet, en participación de ferias etc., adicionalmente a ello y en orden de importancia realizarán operaciones de exportaciones por medio de cadenas de distribuidores, venta directa, utilizando e-mails y contactos ya establecidos en giras de negocios.

Una vez que la gerencia desarrolla el concepto de producto y la estrategia de marketing, puede evaluar qué tan atractiva es la propuesta como negocio, entre otros puntos estratégicos, se debe determinar el proceso del canal de distribución para la accesibilidad del producto. Kotler & Armstrong (1996) mencionan que: “Muchas empresas definen su objetivo como hacer que los bienes adecuados lleguen a los lugares indicados en el momento oportuno, al costo más bajo posible” (p.493).

La administración del canal deberá guiar la forma de hacer dichos procesos y operar el negocio de distribución, para ello es importante incluir la forma de embalaje que se comercializará el producto terminado, en la cual el empaque primario esta en contacto directo con el preparado y secundario el embalaje propiamente dicho, para el traslado y almacenamiento en mayor volumen.

El material que se promueve en la comercialización del producto es de tipo de empaque ecológico, es decir material reciclaje, carente de sustancias químicas que puedan afectar al ecosistema. Los materiales de embalaje se encuentran disponibles y accesibles en el país, lo que permite una disponibilidad inmediata de la materia prima.

Otro factor fundamental, y quizás el de mayor consideración para medir los costos es la logística, ya que abarca el lugar para determinar así el medio de transporte agrega tres métodos de distribución: terrestre, marítimo y aéreo, dando así la oportunidad de minimizar los costos según el medio de transporte a utilizar. De este modo es importante mencionar que el medio primario de transportar el producto a comercializar va ser a través de la vía terrestre, esto representa una reducción de costo significativo, en términos cualitativos y cuantitativos, ya que el producto llega en un tiempo oportuno al país destino y los costos de logística disminuyen el valor final del producto ofrecido. Permitiendo un precio igual o más bajo al de la competencia. Stanton et al. (2000) mencionan que: “Las empresas pueden recurrir a los canales ya existentes o bien a otros nuevos para dar un mejor servicio a los clientes actuales o llegar a nuevos prospectos” (381)

#### **4.1.4 Promoción**

Esta política de comunicación llevara al mercadólogo de la empresa a establecer políticas de comunicación en la que se va a utilizar las herramientas de promoción necesarias para llegar a los intermediarios, consumidores y público en general, es mediante este instrumento, que se aprovecha las estrategias de marketing para aplicar lo relacionado con la publicidad y promoción de ventas, este elemento hará la propaganda más sensible y visible.

Básicamente la promoción es un intento de influir en el público, esta forma de relaciones publicas incluye publicidad relacionada con la empresa y su producto, este es uno de los componentes más modernos de la estrategia de marketing. Peter P. & Donnelly J. (1997) definen promoción de la siguiente manera: "La mezcla de promoción se refiere a la combinación y tipos de esfuerzo promocional que la empresa realiza en un período específico" (p.133).

Entre los canales de comunicación que presenta la empresa selecciona para informar al público en general del producto promocionado, se mencionan los siguientes:

- Promoción de ventas: en los cuales participar en eventos feriales, ayuda a la empresa a comunicar a los que asisten al evento de los beneficios que tiene el producto. Es necesario, coordinar la participación antes de introducir al mercado exterior, con el objeto de dar a conocer la marca.
- Publicidad: como vehículos para el marketing, estos son útiles para cumplir los objetivos de desarrollo y venta del producto. A través de este medio se dará a conocer las especificaciones del producto, información de compra, dar a conocer la calidad del producto, crear prestigio, crear el interés de los distribuidores y posicionar el producto entre otras cosas.

- Fuerza de ventas: debe existir un esfuerzo en este apartado por impulsar el producto, de acuerdo con el plan que se incentiva en los descuentos a distribuidores (mayoristas y minoristas), es que se espera una respuesta a la promoción del producto hacia el consumidor final.
- Las Relaciones Públicas: este es otro instrumento importante, a través de esta estrategia de enlace es que Raíces del Caribe, S.A., debe establecer buenas relaciones con diversos públicos, objeto de crear una imagen social buena. Esta relación de mercadotecnia llevara a la empresa a tener aceptación en las siguientes actividades de comunicación: propaganda del producto, comunicados de la sociedad para informar sobre el producto y sobre todo la aceptación que se genere producto de los medios de prensa como: televisión, radio, escritos.

#### 4.2 Objetivos de Ventas

La empresa Raíces del Caribe S.A., a través de su producto NONILIM pretende alcanzar un reconocimiento internacional, el cual le permitirá posicionarse en mercados competitivos que ofrezcan una caracterización del sector exportador en Costa Rica en relación a la proyección de ventas.

Para lograr la competitividad y posicionamiento internacional es necesario planear objetivos de ventas que lleguen a consolidar los efectos de las utilidades. Es por ello, que la empresa fija los siguientes objetivos de ventas, establecidos a corto mediano y largo plazo:

- Vender en un periodo de menor de tres meses el 50% del producto colocado en el mercado internacional.
- Alcanzar en un periodo menor de un año la recuperación de las ventas entre un 75 y 100% de la proyección inicial.
- Introducir las ventas en nuevos mercados internacionales competitivos.

### 4.3 Herramientas de Marketing a utilizar

El gerente de marketing de la empresa Raíces del Caribe S.A., cumple con su responsabilidad al elaborar las principales estrategias de marketing para comunicarse con los mercados de los otros países desde su base nacional, por ello se pretende utilizar las siguientes herramientas de mercadeo:

- Revistas de negocios y comercios: en esta herramienta publicitaria, se proyectara la imagen de la empresa, desarrollando ¿Quién somos?, ¿Qué hacemos?, Beneficios, ventajas y características del producto.
- Directorios: las páginas del directorio permanecen en los hogares, por lo que existe la posibilidad de que nuestro producto sea visto y considerado mediante el anuncio de las páginas amarillas.
- Rotulajes: este se realizará con el objeto de cumplir con dos funciones: transmitir imagen de la empresa e identificación del producto, su efecto será visto en los corredores de supermercados, afiches en farmacias, macrobióticas y centros de conveniencias.
- Publicidad directa: será reflejado para captar atención, interés, deseo y acción del cliente, tomando en cuenta las diferencias culturales y expectativas del consumidor del país objetivo, esto en función de: ¿Qué público?, ¿Qué queremos transmitir?, y ¿De qué forma, dónde, cuándo y con que resultado esperado?, esta publicidad se divulgará a través de: televisión, prensa, radio y correo electrónico.
- Internet: el Web-site, es la revolución para buscar información, promocionar productos.
- Lista de precio: se da por lo general en los catálogos o en una carta, y este verá reflejado por el valor del importe neto del producto.

- Ferias y misiones comerciales: es un evento importante y barato para acelerar la entrada de una empresa en el mercado internacional. Este instrumento es concreto para evaluar reacciones, por lo se proyecta la participación en ellas.

Es necesario, a la hora de transmitir la imagen de la compañía y el producto, idear la manera de causar una buena impresión, esta debe aprovecharse desde la primera oportunidad de construir una imagen de marca. En relación a la herramienta de marketing a utilizar se debe tener en consideración aspectos culturales, legislaciones, idea central de transmisión, reflejar pruebas de lo que ofrece, transmitirse en un idioma claro, sincero y de comprensión.

“Ahora bien, recuerde que romper con la rutina es uno de los grandes secretos de mercadear un producto”.

#### 4.4 Estrategia de Precios

El precio es el elemento de la mezcla de mercadeo que produce ingresos, es por ello que la empresa debe determinar en el desarrollo de su nuevo producto cuál va ser su precio, este elemento muchas veces se muestra flexible, pero con el fin de generar en el plan de marketing los objetivos para selección la fijación de precios, midiendo así la demanda, la estimación de costos, analisis de los costos, precios y ofertas de los competidores antes de llegar al establecimiento del precio final. Czinkota & Ronkainer (2000) mencionan que: “El precio debe servir de instrumento activo de estrategia de las diferentes áreas de la toma de decisiones de marketing. Es una importante herramienta competitiva para conocer y vencer a rivales y sustitutos cercanos” (p.290).

En la fijación del precio por primera vez las alternativas generales son:

- Descremar el mercado
- Seguir el precio de mercado
- Fijar un precio de penetración

Es fundamental, señalar que la fijación de Precios es un elemento en la mezcla de marketing. Por ello la empresa debe lograr una respuesta consistente al mercado, ideando una estrategia de posicionamiento en el mercado meta, en la que la estrategia de precios a utilizar es referido a seguir el precio de mercado, esta por lo general es similar al del líder. Aun así, la empresa Raíces del Caribe S.A. desarrolla un plan estratégico a largo plazo el cual consiste en una combinación entre seguimiento y penetración de precios.

#### 4.5 Estrategia de Ventas y Distribución

En tiempos de cambio, en donde las empresas buscan competitividad, el agente de cambio va estar representado por la competencia. Este factor externo ha obligado a los distribuidores a agregar valor a lo que hacen, mantener un inventario, proporcionar empaques especiales, participar en la infraestructura de logística, manejar los embarques cuando lleguen o servir de otra forma a los consumidores (p.346).

Es por todo lo anterior que se busca delimitar los canales de distribución que van a proporcionar los vínculos esenciales entre los fabricantes (productores comerciales) y los consumidores (finales), en el cual se ha diseñado la manera de distribución del producto ofertado, este se lograra con:

- Ventas directas a los consumidores por medio de su propio equipo de campo o por medio de comercio electrónico, (liderazgo en costos, diferenciación).
- Sistema de distribución que tenga cobertura local y global, (segmentación de nichos).

Por otra parte, el entorno del mercado de hoy requiere una estructura para obtener buenos resultados, y es aquí donde se logra ver lo importancia de estar cerca de los consumidores, sean intermediarios o consumidores finales, con el propósito de resolver los problemas. Esta estrategia se puede lograr gracias a los canales que varían desde las categorías directas, fabricantes al consumidor. Para obtener este alcance, se puede vender por dos canales distintos:

- Minoristas independientes.



- Mayoristas.

#### 4.6 Estrategia de Comunicación

Esta sección trata la forma, en que el mercadólogo va negociar con efectividad en otro país. Esto por la necesidad que tendrá en utilizar las técnicas de correcta interpretación de las diversas formas de comunicación, es aquí en donde la gestión del gerente de marketing cumple con la responsabilidad de elaborar una estrategia de comunicación con el cual va promover, tanto la labor de la compañía como la de sus productos ofertados en el mercado meta mediante un programa agresivo de mercadeo que de resultados. Stanton et al. (2000) menciona que: “cualquiera que sea el objetivo de una campaña publicitaria los anuncios deben lograr dos cosas: obtener y mantener la atención de la audiencia meta e influir en ella en el sentido deseado” (p.535).

El mercadólogo de Raíces del Caribe S.A., desarrollará una estrategia que logre evaluar todas las características y beneficios de la compañía y el producto, además del monitoreo para efectuar las mejoras de la campañas que darán a conocer el producto. Dentro de los aspectos que canalizaran la estrategia de comunicación se citan:

- Publicidad: patrocinador identificado con el predominante uso de los medios de comunicación masiva, impresos o electrónicos.
- Publicidad gratuita: cualquier forma no pagada de noticia de importancia comercial.
- Promoción de ventas: estímulos directos que proporciona valor agregado al producto o incentivo al personal de ventas.

Las Estrategias de comunicación incluye el desarrollo del tono y manera de lo que queremos decir.

## V- SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

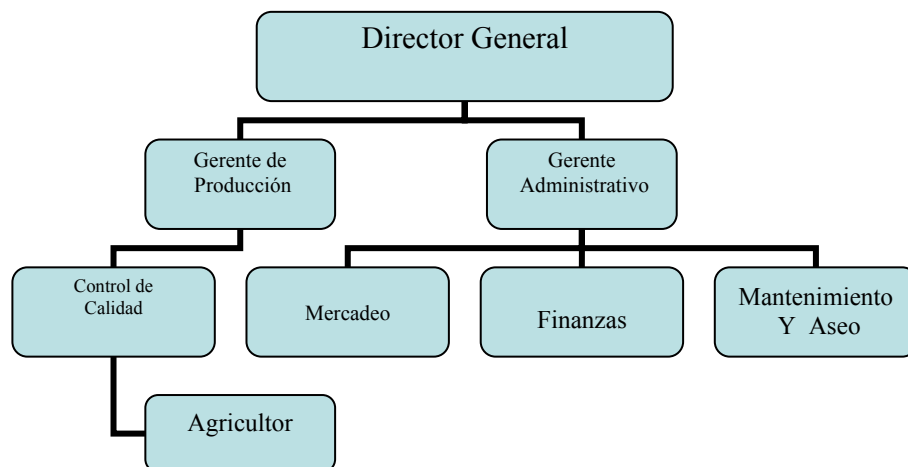
## 5.1 Organización

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional. Stoner, Freeman & Gilbert (1996) mencionan que: “Una organización es un patrón de relaciones –muchas relaciones simultáneas, entrelazadas –, por medio de las cuales, las personas, bajo mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (p.344).

El establecer un sistema de organización guiados por los objetivos de la empresa, permite velar por el adecuado desempeño de los procesos operativos y administrativos de la empresa.

De ahí, la conformación de la estructura organización, que a continuación se ilustra.

DIAGRAMA No 1  
Organigrama de Raíces del Caribe S.A.



Aunado a lo anterior, la empresa Raíces del Caribe S.A., combina su estructura empresarial a los tipos de organización conocidos como Lineal y Funcional, aprovechando ventajas y evitando desventajas inherentes a cada una, conservándose de lo lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial y de lo funcional la especialización de cada actividad en función.

La empresa adopta la combinación de los modelos organizacionales Lineal y Funcional, en cuanto a primero por sus bases en la decisión jerárquica en cuanto a las actividades y la responsabilidad básica del mando.

Hampton (1989) se refirió al modelo de organización funcional en los siguientes términos:

La estructura de la organización funcional divide las unidades de modo que cada una cuenta con un conjunto de deberes y responsabilidades. Por lo general, en las empresas de producción ello significa que los departamentos de ingeniería, producción y ventas serán departamentos individuales de las demás, y que cada uno se ocupará de todos los productos de la empresa (p.307).

De esta premisa se rescata la importancia de diseñar y aplicar el modelo como se esquematiza en el organigrama de la empresa, el cual representa el nivel jerárquico tanto en el proceso administrativo como operativo, el cual adapta su estructura al número de departamentos según la necesidad de objetivos de esta implantación empresarial, y para los cuales se aplicará las siguientes funciones:

- Director General: este cumple asignaciones especializadas en las actividades de índole administrativa y operativa en la empresa, con responsabilidades muy amplias y multifuncionales para la visión de la empresa que será cumplida con el trabajo en equipo de las distintas áreas de la empresa.

- Producción: considerando como uno de los departamentos claves, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento de los recursos de la materia prima.
- Administrativo: departamento de vital importancia, encargado de velar por el buen desempeño del equipo de gestión a cargo, quienes desarrollarán funciones específicas en las áreas de: Mercadeo, Finanzas y Mantenimiento de Instalaciones. Es sumamente necesario contar con un mercadologo o profesional afín, por el reto que representa hoy día esta especialidad en los negocios, el área de mercadeo es la encargada de realizar de manera eficiente y eficaz los objetivos de promoción y ventas de la empresa al mercado meta “Panamá”. También, la empresa refleja en su estructura organizacional el área de Finanzas encargada no solo para registrar contablemente las operaciones de la empresa, sino también de cumplir el rol de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utilizará en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos con el objeto que puedan funcionar debidamente. Por otra parte, en aras de velar por el mantenimiento de instalaciones

Es fundamental, que la empresa logre compenetrar cada uno de los departamentos para así, alcanzar el trabajo en equipo, de acuerdo a las políticas operacionales de la empresa, los cuales permitirán desarrollar y aprovechar sus fuerzas mediante la planeación, organización, dirección y control organizacional. Hampton (1989) menciona que: “La perspectiva tradicional de la administración ve en ella un conjunto común de procesos que, cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficacia y eficiencia organizacionales” (p.22).

El lograr que cada área cuente con profesionales es ineludible en la obligación y disciplina de sus actuaciones técnicas y científicas dentro de las normas éticas y sobre todo que desarrollen deberes como: honradez, estudio, investigación, independencia, discreción, carácter, distribución del tiempo, puntualidad, solidaridad, facilidad de liderazgo, entre otros.

## **5.2 Experiencia del Equipo de Gestión**

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y adecuada de todos los factores que en ella intervienen. Por ello, es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas del recurso humano de la empresa, con el objeto de focalizar y supervisar el cumplimiento de todas las actividades que se necesiten para llevar a cabo las tareas del negocio.

Una vez que se tiene bien claro el objetivo de la empresa se debe localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento, al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto.

Muchas veces, los miembros de una organización subestiman la importancia que requiere la conformación de un equipo trabajo competitivo. Es fundamental tomarse el tiempo necesario para realizar una buena descripción del equipo de gestión poniendo especial énfasis en aquellas cualidades que son importantes para la realización e implementación de la planificación.

Considerando los aspectos anteriores, Raíces del Caribe S.A. requiere para su plan de negocio, por lo menos de los siguientes puestos:

### **CUADRO No. 2**

Raíces del Caribe S.A.  
Funciones del Desempeño Organizacional

PUESTO	CAPACITACION NECESARIA	PROCESO/FUNCIONES	EXPERIENCIA	SALARIO MENSUAL
Director General	Carrera en Ingeniería de Producción o afín.	Establecer las políticas administración, ventas y finanzas, con el objeto de llevar a cabo el control y desarrollo de la empresa.	8 años en habilidad de proyectos para manejo de personal y conocimientos en procesos de exportación	\$1.300.00
Gerente de Producción	Ingeniería en el ramo alimenticio o carrera afín.	Control del programa de elaboración del producto a comercializar (metas de producción), en donde interviene aspectos como: materia prima, envasado y etiquetado.	3 años en el ramo alimenticio y habilidad para el manejo de personal creativo, conocimiento en procesos.	\$900.00
Gerente Administrativo	Licenciatura en Administración de Gerencia o carrera afín.	Control en procesos contables y mercadeo	3 años en supervisión de personal, amplio conocimientos en finanzas	\$800.00
Mercadologo	Bachillerato en Mercadeo o Negocios Internacionales	Control y manejo de comercialización y estrategias de mercadotecnia (ventas, Promoción, distribución etc.)	3 años en promoción y ventas en mercados nacionales e internacionales.	\$600.00
Contador	Bachiller o Licenciatura en Contaduría Pública	Manejar de forma eficiente las operaciones financieras de la empresa y proporcionar informes para la toma de decisiones.	3 años en labores afines, con dominio en todos los ámbitos contables y fiscales de las leyes que rigen el comportamiento de las empresas.	\$500.00
Control de Calidad	Técnico Agrario	Encargado del proceso de control y calidad del jugo de Noni.	2 años en procesos de alimentos y conocimientos en aplicación de normas de calidad (ISO'S)	\$450.00
Agricultor	Curso en administración de recursos agrarios	Manejo siembra, cultivo y recolección de plantaciones del Noni.	3 años de experiencia en cultivos orgánicos.	\$300.00
Misceláneo	Bachiller en educación media	Mantenimiento y aseo de las instalaciones y trámite de papelería.	2 años desempeñando funciones similares.	\$300.00

Fuente: elaboración propia

### 5.3 Organización de los Recursos Humanos

### **5.3.1 Reclutamiento**

La empresa Raíces del Caribe S.A., tiene la meta formar un grupo de trabajo idóneo, es por ello que el propósito de reclutamiento es formar un grupo de candidatos para que el Director General pueda elegir al recurso humano calificado, que necesitan según las metas de la organización. Alcaraz (2001) menciona que: “Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee” (p.126).

El proceso de reclutamiento seleccionado por Raíces del Caribe S.A., será el siguiente:

- Radio
- Periódico

Este sistema de reclutamiento es elegido, por ser un medio de comunicación de costo bajo y al cual gran porcentaje de la población tiene acceso.

### **5.3.2 Selección**

El enfoque a las competencias de equipo empieza desde el proceso de selección. Es interesante observar el empeño que se pone en materia de selección de personal en la individualización de las competencias. Puede resumirse el objetivo de los mismos en: captar a la persona más competente para el puesto. (Dr. Michel Henric-Coll, 2005).

El principal propósito de elegir al personal idóneo para cada una de las plazas, proviene específicamente en garantizar el desempeño eficiente de sus funciones. Este es uno de los requisitos para llegar a los objetivos de la empresa, que es exportar un producto de calidad liderando diferenciación y gestión competitiva. Esto por supuesto es medido con la capacidad de generar un producto competitivo, de contar con un excelente recurso humano, inserción de mercados globales y disponer de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el producto final.

Ante estos aspectos, el planteamiento de la implementación de Raíces del Caribe S.A., elige un sistema de selección de personal que ingrese al área de trabajo de la empresa, para ello, requieren de un recurso humano con condiciones tanto técnicas como académicas, de acuerdo al puesto que desempeñará. Para este objeto la empresa deberá contar antes del reclutamiento con el perfil idóneo para dicho proceso, dentro del cual se debe contar con un sistema que determine aspectos tales como:

- Solicitud de empleo
- Entrevista y Pruebas
- Investigación de antecedentes de candidatos

Actualmente las técnicas de Selección del personal son más subjetivas y afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la Entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos etc.

Después de contar con cada uno de los aspectos anteriores, la empresa analizará las certificaciones para luego seleccionar al personal requerido.

Cabe mencionar, que por ser un plan de implantación de empresa los emprendedores de los mismos contratarán los servicios de una consultoría externa que brinden los servicios de contratación de personal a la medida, según el perfil brindado por Raíces del Caribe S.A.



### 5.3.3 Contratación e Inducción

En esta fase de la organización es donde se presentará la formalidad entre la empresa y el facilitador y/o colaborador (nuevo empleado). El propósito de este apartado es formalizar el trabajo con un documento y se puede llevar mediante: Contrato de Trabajo Individual (Puede ser por tiempo determinado, indeterminado o bien por obra.) (trabajador - empresa)

Por otra parte, es sumamente necesario que la organización cuente con un programa de inducción, la finalidad de este es guiar al nuevo trabajador a conocer aspectos relevantes e de importancia para la empresa. Alcaraz (2001) describe el proceso de inducción como: “El primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la empresa y por supuesto, con el puesto que va desempeñar” (p.129). Por la importancia que conlleva la interrelación, es que la empresa Raíces del Caribe contará con un método de inducción que es descrito de la siguiente forma:

- Inducción de normas y reglamento interior de trabajo
- Descripciones del puestos
- Manuales de organización, procedimientos, etc.
- Folletos con procesos de Noni
- Películas
- Recorrido por las instalaciones.

### 5.3.4 Desarrollo del Personal

A corto plazo la empresa cuenta con un Director General que es él que va a guiar al personal contratado en el desempeño de sus funciones y por programa de adiestramiento.

Entre otros aspectos formales, la empresa pretende impulsar un programa con los siguientes aspectos:

#### Desarrollo del desempeño

- Calificación de méritos
- Capacitación

#### Valores agregados al salario del trabajador

- Servicios médicos
- Uniformes
- Cajas de ahorro.

### **5.3.5 Administración de Sueldos y Salarios**

Este factor de remuneración salarial, es propuesto mediante la combinación de factores como la que se representa en la estructura reglamentada en el Código de Trabajo, Ministerio de Trabajo y la tendencia demandada en los salarios de los mercados locales. Este se ilustra en el cuadro N° 2 que representa las “Funciones del Desempeño Organizacional”.

#### **5.4. Proceso Productivo**

El producto a exportar va ser procesado y comercializado por la empresa Raíces del Caribe S.A., estos productos tienen la funcionalidad de que al ser consumidos por los clientes finales podrá satisfacer las necesidades del consumidor.

Los objetivos del área de producción, al igual que los de otras áreas de la empresa deben ser cuantificables de acuerdo a la capacidad de producción y medible por los recursos financieros con que cuenta o puede contar la empresa (disponibles) para la transformación de insumos y a través de los recursos humanos y físicos.

Dentro de los objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazo se citan:

- Vender en un periodo de menor de tres meses el 50% del producto colocado en el mercado internacional.
- Alcanzar en un periodo menor de un año la recuperación de las ventas entre un 75 y 100% de la proyección inicial.
- Introducir las ventas en nuevos nichos de mercados internacionales competitivos.

El diseño del producto ofrecido deberá con una serie de especificaciones, entre ellas:

- Simplicidad y practicidad: este factor se determina de acuerdo a la facilidad de utilizar el producto, que a su vez se indican en el etiquetado del producto.
- Confiabilidad: el cual debe podrá ser medido en la veracidad de los efectos curativos que se son señalados como beneficios curativos y naturales del producto.

- Calidad: este debe utilizar normas y estándares aplicables a la calidad de producción que se van a reflejar en tanto en el envasado del producto como los componentes del extracto de Noni (producto),

El producto Nonilim, es un jugo de extracto de Noni a base de un 94% del zumo de la fruta y 6% entre la miel y los frutos de uva y maracayá de acuerdo al sabor del producto envasado.

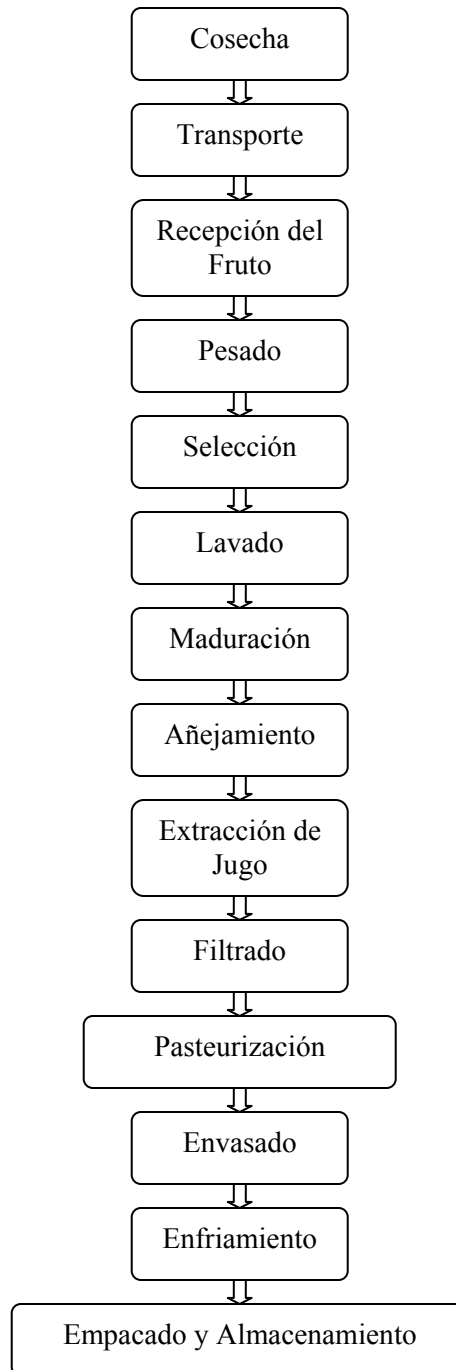
Además se va a envasar en un recipiente transparente en material de plástico duro o vidrio con una capacidad de líquido de Noni de 250ml y 500ml, etiquetado con información relevante como: información nutricional del producto, información que identifique el país y su procedencia, nivel de conservación del producto y las especificaciones en idioma español e inglés.

#### **5.4.1 Diseño del proceso de flujo de producto**

El flujograma o diagrama de flujo es considerado en la mayoría de las empresas, como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistema, debido a su representación gráfica que ayuda a identificar hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo a través de los símbolos.

A continuación se expresa gráficamente las distintas operaciones que componen el procedimiento para procesar el jugo de Noni, este es establecido por su secuencia cronológica.

**Flujograma No. 1**  
**Raíces del Caribe S.A.**  
**Proceso de Producción del Noni**



Fuente: elaboración propia

Este proyecto de implantación empresarial permite determinar que a un corto y mediano plazo, la empresa no requerirá de tecnología avanzada o conocida como de punta, por que la utilización para desarrollar el producto emplea una técnica sencilla, sin embargo la empresa destina un rubro de presupuesto a la Asesoría Técnica especializada con la finalidad de mantener al personal de la empresa actualizados de las nuevas técnicas y procesos en el área de agroindustria.

#### **5.4.2 Descripción del flujograma**

En la figura de flujograma No. 1 se encuentra el flujo de proceso para la obtención del Jugo del Noni. La fruta se cosecha en forma manual en la finca, y se almacena en cajas plásticas de 20 kilos, se coloca en un camión (carreta), transportando la misma a la planta de recepción y proceso.

Al descargar la fruta de los vehículos, es pesado, luego se llevan a un área de selección y pesado de la fruta en una romana de plataforma, separando las hojas, piedras, insectos muertos, tierra y otros.

Se traslada la misma a la tina o tanque de lavado, esta se realiza en agua clorada al uno por ciento permaneciendo sumergiendo las frutas por un espacio de quince minutos. Concluyendo con el lavado, las mismas proceden a escurrirse para su secado, una vez secos en estañones plásticos de 55 galones, estos deben ser llenados utilizando su capacidad de almacenamiento a un 85% del volumen total, tapando los estañones para luego dejar añejar durante seis semanas a temperatura ambiente.

Pasado este tiempo se realiza la extracción del jugo con una despulpadora y luego con un filtro se cuela para eliminar las partículas sólidas.

El jugo puro se pasteuriza, calentando el líquido a 80° C por cinco minutos y enseguida se envasa en caliente para luego enfriar con agua a temperatura ambiente.

Por último se empaqueta en cajas de cartón de seis o doce unidades para su respectivo almacenamiento y distribución.

### **5.5 Gestión de Calidad – Gestión Medioambiental**

Para determinar el impacto del proyecto, al medio se hará solo una ligera referencia de los posibles cambios de importancia en las etapas de producción, ejecución y operación del centro de acopio. Entre los posibles impactos están:

#### **Positivos**

- Al ser el Noni un cultivo arbóreo, permitirá la cobertura vegetal mejorando las condiciones del medio.
- El cultivo generará empleo en la provincia.

#### **Negativos**

- Contaminación con desechos plásticos donde se traslada la fruta al centro de acopio.
- Generación de desechos sólidos a partir de frutas que son rechazadas durante el proceso de clasificación y las que son devueltas o se pierden durante el proceso de transporte y acarreo al centro de acopio, por lo que será necesario establecer un sistema de recolección y eliminación de estos subproductos y transformarlos en materias primas para la elaboración de abonos orgánicos u otros productos.

## VI- ASPECTOS JURIDICOS Y FISCALES

El apartado de aspectos jurídicos y fiscales tiene como propósito para el emprendedor la exploración de los requisitos necesarios para iniciar la operación de su negocio. Este aspecto es fundamental para cumplir con la normativa en materia empresarial y legal vigente dentro y fuera de Costa Rica, sin embargo, es conveniente tener presente que estos requisitos pueden modificarse por cambios en las leyes.

### 6.1 Forma Jurídica

El marco legal de la empresa se constituirá tomando aspectos como:

- a) Socios: la empresa desea iniciar el negocio con tres socios de nacionalidad costarricense, con residencia en la provincia de Limón, cantón Central.
- b) Capital Social: el aporte inicial por cada socio es de \$2.766.6 (US\$) al tipo de cambio en moneda local de ¢480.00, equivalente a un monto total de ¢3,984.000.00 (tipo de cambio del mes de Junio/2005).
- c) Responsabilidad frente a terceros: limitado por la suma del aporte de cada socio.
- d) Gastos por constitución de la empresa: este es un trámite que requiere ser legalizado, de \$150.00 (US\$) al tipo de cambio de ¢480.00 equivalente a una suma de ¢72.000.00.
- e) Trámites a realizar para el Plan: Registro empresarial de los bienes y muebles en el Ministerio de Gobernación - Registro de la propiedad. Además para la actividad de exportación es necesario inscribir la empresa en el régimen respectivo.



- f) Obligaciones Fiscales: registro ante el Ministerio de Hacienda - Tributación Directa, para la declaración jurada.
  
- g) Obligaciones laborales: se procederá según lo reglamentado en el Código de Trabajo vigente de Costa Rica.

Una vez establecidos los aspectos anteriores, los socios procederán a elegir el tipo de constitución que la empresa formará, que para este caso la opción favorecida es de: Sociedad Anónima.

La empresa Raíces del Caribe S.A., administrará sus actividades mediante la constitución de Sociedad Anónima, con actividad empresarial en la exportación del Jugo del Noni a mercado de Panamá, empresa que tendrá domicilio en la localidad de Bananito de Puerto Limón, Costa Rica.

## **6.2 Justificación**

La selección de la estructura legal del negocio tiene la ventaja de aportes de los socios por partes iguales del cual direcciona su constitución a Sociedad Anónima, la cual representa el poder de tomar decisiones mediante votos, por lo que no existe un control directo como es el caso de la constitución de empresa de Persona Física. Por otra parte si bien se ve, la responsabilidad legal esta limitada a la suma invertida a los accionista, además existe la facilidad de transferir acciones o sea se venden las acciones, también cuenta con estabilidad ya que es una entidad legal considerada como permanente, y en cuanto a la capacidad de conseguir financiamiento viene de los accionista con la limitación de que las entidades bancarias requieren garantías personales.

### 6.3 Trámites y permisos especiales

Requisitos para solicitar el Registro de la empresa

- Poder del representante legal al abogado en papel sellado
- Tres timbres de paz y seguridad social
- Dos fotos del representante legal tipo carnet
- Fotocopia de la escritura de constitución
- Certificado del Registro Público que exprese Directores, Representante Legal, Apoderado Legal y tipo de acciones.

Obligación de cumplir con los Impuestos Nacionales

- Impuesto sobre la Renta: este se refiere a la persona jurídica, nacional que percibe la renta gravable objeto del impuesto. Esta renta gravable del gasto y erogaciones que la ley identifica como deducibles para el tipo de actividad que realiza el contribuyente.
- Requisito Único de Contribuyente: toda persona natural o jurídica que ha decidido iniciar un negocio previa a la iniciación de actividades deberá inscribirse en el departamento de Registro Único de Contribuyente de la Dirección Nacional de Ingresos (Ministerio de Hacienda), con la inscripción se le otorgará un número de identificación tributaria que es el conocido R.U.C.
- Facturación: la empresa está en el deber y la obligación de legalizar sus transacciones a través del registro de sus operaciones, para tal fin es necesario inscribirse en el régimen de correspondiente, de acuerdo a lo elegido por la empresa. En la exploración de la información se determina conveniente contar con facturas autorizadas por el Ministerio de Tributación Directa y la legalización de los respectivos libros contables.

## Requisitos especiales de exportación

La dinámica de intercambio comercial entre países, requiere cada día el establecimiento de controles que determinen las exigencias de la información a nivel económico, político, social y ambiental. Para ello nuestro país no se encuentra aislado de requisitos especiales para llevar a cabo la exportación de bienes y servicios, objeto la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) establece lineamientos que el cliente debe cumplir para solicitar determinado servicio.

Procomer (2004) ha facilitado el pretrámite de los requisitos especiales en los siguientes términos:

Procomer como principal órgano de la promoción de las exportaciones, se ha abocado a la tarea de facilitar al sector exportador el pretrámite de sus exportaciones, centralizando, agilizando y simplificando el proceso. Esto se ha logrado mediante la creación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, la cual fue creada con el decreto #23141, publicado el 27 de abril de 1994 y la Ley #7638, publicado en la Gaceta el 13 de noviembre de 1996, (p.6).

Siguiendo con las normas, leyes y reglamentos que permiten la realización del trámite es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Registro de Exportador Manual o digital: requiere de la compra del sobre que contiene 2 tarjetas y la hoja de requisitos.

- b. Llenado de las tarjetas: debe ser lleno con datos de cédula física o jurídica, nombre del exportador, código de exportador (asignado por Procomer), dirección exacta, apartado postal, correo electrónico, teléfono, fax, fecha de registro, # de documento de identidad (personas autorizadas), nombre y firma del representante legal y personas autorizadas, capital, # de empleados, tipo de exportación (productor, comercializador), sector, fecha de inicio de operaciones y lugar de producción.
- c. Cancelación de \$3.00 para obtener carne de exportador.
- d. Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA)
- e. Certificación del origen de las mercancías: la empresa exportadora solicita mediante una carta a la Dirección de aplicación de Acuerdos Comerciales del Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la certificación.
- f. Presentación del formulario Aduanero y factura comercial con cancelación de ¢140.00 en timbres fiscales y ¢5.00 para timbres de archivo nacional.

## VII RECURSOS FINANCIEROS

El desarrollo de este apartado, tiene como objeto determinar la viabilidad económica en la creación de la nueva empresa, mediante un sistema contable que genere información para la elaboración de proyecciones financieras que sirva para la toma de decisiones. Sapag (1998) menciona que: “La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítemes de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos” (p.24).

**CUADRO No 3**  
**Raíces del Caribe S.A.**  
**Inversión Inicial y Fuente de Financiamiento**

<b>Concepto</b>	<b>Monto en Dólares</b>	<b>Aporte Socios</b>	<b>Financ. Externo</b>
Terreno	<b>\$8.300.00</b>	<b>\$8.300.00</b>	
Edificio (construcciones)	<b>10.000.00</b>		<b>\$10.000.00</b>
Equipo de Planta	<b>1.300.00</b>		<b>1.300.00</b>
Mobiliario	<b>2.055.00</b>		<b>2.055.00</b>
Línea Telefónica	<b>85.00</b>		<b>85.00</b>
Equipo informáticos	<b>1.715.00</b>		<b>2.200.00</b>
<b>Total de Inversiones</b>	<b>\$23.455.00</b>	<b>\$8.300.00</b>	<b>\$15,640.00</b>

Fuente: elaboración propia

A continuación se dará una breve descripción de las cuentas que componen el cuadro de Inversiones.

- Terreno: esta propiedad se encuentra en la localidad de Bananito de la Provincia de Limón, Costa Rica, el cual mide 1000 m<sup>2</sup>, el costo del mismo se valora en ₡4.000.00 m<sup>2</sup> es importante la adquisición de la misma, por razones de cultivo del fruto, además de la importancia de contar con un terreno que no este en condiciones de contaminación en cuanto a químicos que interfieran en la obtención de un cultivo orgánico.

- **Infraestructura:** se proyecta la construcción de un edificio, para tales efectos se utilizará parte del terreno. Este edificio constará de una estructura pequeña de aproximadamente 80 m<sup>2</sup>, que incluye área de oficina, área de procesamiento y bodega.
- **Equipo de planta:** para efectos de la labor de producción del Jugo del Noni, se requiere de un equipo pasteurizado para cumplir con parte de dicho proceso. Cabe destacar, que el proceso de operación para la elaboración del extracto de Noni, no requiere actualmente de la utilización de equipos procesadores de tipo industrial, por ser un proceso que puede efectuarse en forma manual, solo requiere de técnicas para llegar a la elaboración del producto final.
- **Mobiliario:** la implantación de esta empresa requiere que algunos activos que ayuden a desarrollar la labor tanto operativa como administrativa, para ello se debe contar con: pilas o fregaderos, romanas, cajas plásticas especiales, escritorios, sillas, archivadores verticales, teléfono, fax.
- **Maquinaria y equipo:** para este fin es necesario contar con una chapeadora, para recorte o poda del césped, así como de las hojas de las plantas de Noni.
- **Equipo de Informática:** es preciso detallar qué para el desempeño administrativo, se debe contar con equipo de cómputo para desarrollar proyecciones de ventas, utilización de medios de comunicación como lo es Internet, registros de la contabilidad y controles auxiliares que adopte la empresa para su buen funcionamiento, entre otras labores. Para tal fin la empresa no adquirirá de ningún software

**CUADRO No 4**  
**Cálculo del Abono al Capital e Intereses del Préstamo**

MESES	PRINCIPAL	CUOTA	AMORTIZACION	INTERESES	SALDO
0	\$15.640.00				\$15.640.00
1	15.640.00	\$ 796.01	\$ 535.34	\$ 260.67	15.104.66
2	15.104.66	796.01	544.27	251.74	14.560.39
3	14.560.39	796.01	553.34	242.67	14.007.05
4	14.007.05	796.01	562.56	233.45	13.444.49
5	13.444.49	796.01	571.94	224.07	12.872.56
6	12.872.56	796.01	581.47	214.54	12.291.09
7	12.291.09	796.01	591.16	204.85	11.699.93
8	11.699.93	796.01	601.01	195.00	11.098.92
9	11.098.92	796.01	611.03	184.98	10.487.89
10	10.487.89	796.01	621.21	174.80	9.866.68
11	9.866.68	796.01	631.57	164.44	9.235.11
12	9.235.11	796.01	642.09	153.92	8.593.02
13	8.593.02	796.01	652.79	143.22	7.940.23
14	7.940.23	796.01	663.67	132.34	7.276.56
15	7.276.56	796.01	674.73	121.28	6.601.82
16	6.601.82	796.01	685.98	110.03	5.915.84
17	5.915.84	796.01	697.41	98.60	5.218.43
18	5.218.43	796.01	709.04	86.97	4.509.39
19	4.509.39	796.01	720.85	75.16	3.788.54
20	3.788.54	796.01	732.87	63.14	3.055.67
21	3.055.67	796.01	745.08	50.93	2.310.59
22	2.310.59	796.01	757.50	38.51	1.553.09
23	1.553.09	796.01	770.13	25.88	782.96
24	782.96	796.01	782.96	13.05	0.00
		<b>\$ 19.104.25</b>	<b>\$ 15.640.00</b>	<b>\$ 3.464.25</b>	

Fuente: Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Sucursal de Limón

El préstamo proyectado es calculado con la información proporcionada con el encargado de Crédito del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Sucursal en Limón, bajo el rubro de: "Pequeña Industria", representado bajo la modalidad de infraestructura a una tasa de interés del 20% anual a 2 años plazo, la cual requerirá de una garantía de respaldo hipotecaria, del cual responderá el terreno de la empresa ubicado en la finca de Bananito de Limón, además de ello se requiere presentación de un estudio de fiabilidad del proyecto. Es importante mencionar que el recurso de financiamiento se da en suma de colones, pero por utilizarse estimaciones en dólares, se realizó la conversión respectiva.

Se escoge esta entidad por contar con requisitos accesibles para la obtención de los recursos de financiamiento, además del monto de interés aplicado. Por medio de la obtención de los recursos económicos entre otros aspectos se podrá dar marcha al proyecto.

**CUADRO No 5**  
**Raíces del Caribe S.A.**  
**Depreciaciones de Infraestructura, Mobiliario y Equipo**  
Estimación Anual

ACTIVO	VALOR EN DOLARES	CANTIDAD	VIDA UTIL EN AÑOS	DEPRECIACION ANUAL (%)	MONTO DEPRECIACION ANUAL EN DOLARES
Infraestructura	10.000.00	1	50	2	\$ 200.00
Dosificadora	200.00	1	15	7	14.00
Chapeadora	500.00	1	10	10	50.00
Romana de 5 kg	175.00	1	10	10	17.50
Romana de 300 kg	415.00	1	15	7	29.00
Escritorio	910.00	5	10	10	91.00
Sillas p/escritorio	240.00	5	20	5	7.00
Archivador vertical	200.00	1	10	10	20.00
Computadora	2000.00	4	5	20	400.00
Impresora	290.00	4	13	8	23.00
Calculadoras	290.00	4	10	10	29.00
Fax	125.00	1	5	20	25.00
TOTAL		-	-	-	\$ 905.50

Fuente: elaboración propia



**CUADRO No 6**  
**Flujo de Caja Mensual, Año 1**

	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12
Uds Prod 1	500	500	575	575	575	575	748	748	748	1,047	1,047	1,047
Precios	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8	8
<b>Ventas totales</b>	<b>2,995</b>	<b>2,995</b>	<b>3,444</b>	<b>3,444</b>	<b>3,444</b>	<b>3,444</b>	<b>5,973</b>	<b>5,973</b>	<b>5,973</b>	<b>8,362</b>	<b>8,362</b>	<b>8,362</b>
Uds Prod 2	300	300	465	465	721	721	1,009	1,009	1,514	1,514	1,514	1,514
Precios	11	11	11	11	11	11	13	13	13	13	13	13
<b>Ventas totales</b>	<b>3,297</b>	<b>3,297</b>	<b>5,110</b>	<b>5,110</b>	<b>7,921</b>	<b>7,921</b>	<b>13,108</b>	<b>13,108</b>	<b>19,661</b>	<b>19,661</b>	<b>19,661</b>	<b>19,661</b>
<b>Total ventas</b>	<b>6,292</b>	<b>6,292</b>	<b>8,555</b>	<b>8,555</b>	<b>11,365</b>	<b>11,365</b>	<b>19,080</b>	<b>19,080</b>	<b>25,634</b>	<b>28,023</b>	<b>28,023</b>	<b>28,023</b>
Ventas contado	6,292	6,292	8,555	8,555	11,365	11,365	5,973	5,973	5,973		4,181	8,362
Ventas crédito								6,554	13,108	16,384	19,661	19,661
<b>Total Ventas</b>	<b>6,292</b>	<b>6,292</b>	<b>8,555</b>	<b>8,555</b>	<b>11,365</b>	<b>11,365</b>	<b>5,973</b>	<b>12,526</b>	<b>19,080</b>	<b>16,384</b>	<b>23,842</b>	<b>28,023</b>
Caja inicial	0	-1,327	-2,588	-2,088	-1,614	666	-1,888	-3,805	-701	5,624	8,811	15,706
Ingresos x ventas	6,292	6,292	8,555	8,555	11,365	11,365	5,973	12,526	19,080	16,384	23,842	28,023
Otros ingresos												
<b>Ingresos Totales</b>	<b>6,292</b>	<b>4,965</b>	<b>5,967</b>	<b>6,466</b>	<b>9,751</b>	<b>12,022</b>	<b>4,074</b>	<b>8,721</b>	<b>18,379</b>	<b>22,008</b>	<b>32,653</b>	<b>43,729</b>
<b>Egresos</b>												
Gastos produc.	315	248	298	323	488	601	204	436	919	1,100	1,633	2,186
Gastos Adm	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200
Gastos transporte	1,258	1,258	1,711	1,711	2,273	2,273	1,195	2,505	3,816	3,277	4,768	5,605
Servicios profesionales						5,000						
Salarios	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485
Depreciación	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Intereses financiamiento	261	252	243	233	224	215	205	195	185	175	164	154
<b>Total Egresos</b>	<b>7,159</b>	<b>7,084</b>	<b>7,577</b>	<b>7,593</b>	<b>8,310</b>	<b>13,414</b>	<b>7,363</b>	<b>8,897</b>	<b>10,680</b>	<b>10,312</b>	<b>12,326</b>	<b>13,705</b>
Flujo de efectivo	-867	-2,119	-1,610	-1,127	1,441	-1,392	-3,289	-175	7,699	11,696	20,327	30,023
ISR 20%	0	0	0	0	288	0	0	0	1,540	2,339	4,055	6,005
<b>Flujo neto</b>	<b>-867</b>	<b>-2,119</b>	<b>-1,610</b>	<b>-1,127</b>	<b>1,153</b>	<b>-1,392</b>	<b>-3,289</b>	<b>-175</b>	<b>6,159</b>	<b>9,357</b>	<b>16,262</b>	<b>24,019</b>
Depreciación	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Amortización	535	544	553	553	572	581	591	601	611	621	632	642
<b>Flujo del periodo</b>	<b>-1,327</b>	<b>-2,588</b>	<b>-2,088</b>	<b>-1,614</b>	<b>666</b>	<b>-1,888</b>	<b>-3,805</b>	<b>-701</b>	<b>5,624</b>	<b>8,811</b>	<b>15,706</b>	<b>23,452</b>
VAN	30,072											
TIR 15%	20,25%											

**CUADRO No 7**  
**Flujo de Caja Mensual, Año 2**

	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Uds Prod. 1	995	995	995	995	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	1,213	1,517	1,517
Precios	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>Ventas totales</b>	<b>7,947</b>	<b>7,947</b>	<b>7,947</b>	<b>7,947</b>	<b>9,696</b>	<b>9,696</b>	<b>9,696</b>	<b>9,696</b>	<b>9,696</b>	<b>9,696</b>	<b>12,120</b>	<b>12,120</b>
Uds Prod. 2	1,817	1,817	1,817	1,817	2,453	2,453	2,453	2,453	2,453	2,453	2,453	2,453
Precios	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
<b>Ventas totales</b>	<b>23,600</b>	<b>23,600</b>	<b>23,600</b>	<b>23,600</b>	<b>31,860</b>	<b>31,860</b>	<b>31,860</b>	<b>31,860</b>	<b>31,860</b>	<b>31,860</b>	<b>31,860</b>	<b>31,860</b>
<b>Total ventas</b>	<b>31,547</b>	<b>31,547</b>	<b>31,547</b>	<b>31,547</b>	<b>41,556</b>	<b>41,556</b>	<b>41,556</b>	<b>41,556</b>	<b>41,556</b>	<b>41,556</b>	<b>43,980</b>	<b>43,980</b>
Ventas contado	16,309	12,128	7,947	7,947		4,848	9,696	9,696	9,696	9,696	9,696	10,908
Ventas crédito	19,661	21,631	23,600	23,600	23,600	27,730	31,860	31,860	31,860	31,860	31,860	31,860
<b>Total Ventas</b>	<b>35,970</b>	<b>33,759</b>	<b>31,547</b>	<b>31,547</b>	<b>23,600</b>	<b>32,578</b>	<b>41,556</b>	<b>41,556</b>	<b>41,556</b>	<b>41,556</b>	<b>41,556</b>	<b>42,768</b>
Caja inicial	23,452	34,266	41,155	45,062	48,029	45,513	44,985	53,684	60,292	65,312	69,124	72,019
Ingresos x ventas	35,970	33,759	31,547	31,547	23,600	32,578	41,556	41,556	41,556	41,556	41,556	42,768
Otros ingresos												
<b>Ingresos Totales</b>	<b>59,422</b>	<b>68,024</b>	<b>72,702</b>	<b>76,609</b>	<b>71,629</b>	<b>78,091</b>	<b>86,541</b>	<b>95,239</b>	<b>101,848</b>	<b>106,867</b>	<b>110,680</b>	<b>114,787</b>
<b>Egresos</b>												
Gastos produc.	2,971	3,401	3,635	3,830	3,581	3,905	4,327	4,762	5,092	5,343	5,534	5,739
Gastos Adm.												
Gastos transporte	7,194	6,752	6,309	6,309	4,720	6,516	8,311	8,311	8,311	8,311	8,311	8,554
Servicios profesionales						5,000						
Salarios	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,841	5,841	5,841	5,841	5,841	5,841
Depreciación	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Intereses financiamiento	143	132	121	110	99	87	75	63	51	39	26	13
<b>Total Egresos</b>	<b>15,869</b>	<b>15,846</b>	<b>15,626</b>	<b>15,810</b>	<b>13,960</b>	<b>21,067</b>	<b>18,630</b>	<b>19,053</b>	<b>19,371</b>	<b>19,610</b>	<b>19,788</b>	<b>20,223</b>
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>43,554</b>	<b>52,179</b>	<b>57,076</b>	<b>60,799</b>	<b>57,669</b>	<b>57,024</b>	<b>67,911</b>	<b>76,186</b>	<b>82,476</b>	<b>87,258</b>	<b>90,892</b>	<b>94,564</b>
ISR 20%	8,711	10,436	11,415	12,160	11,534	11,405	13,582	15,237	16,495	17,452	18,178	18,913
<b>Flujo neto</b>	<b>34,843</b>	<b>41,743</b>	<b>45,661</b>	<b>48,639</b>	<b>46,135</b>	<b>45,619</b>	<b>54,329</b>	<b>60,949</b>	<b>65,981</b>	<b>69,806</b>	<b>72,714</b>	<b>75,651</b>
Depreciación	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Amortización	653	664	675	686	697	709	721	733	745	758	770	783
<b>Flujo del periodo</b>	<b>34,266</b>	<b>41,155</b>	<b>45,062</b>	<b>48,029</b>	<b>45,513</b>	<b>44,985</b>	<b>53,684</b>	<b>60,292</b>	<b>65,312</b>	<b>69,124</b>	<b>72,019</b>	<b>74,944</b>

## **Supuestos utilizados del Plan Financiero**

Durante el proceso de cálculo para determinar los recursos financieros, se utilizaron supuestos para efectuar el plan. Ellos se detallan de la siguiente manera:

En relación al producto 1 extracto de Noni en presentación de 250 ml, las ventas correspondientes al primer año, se han proyectado a ventas totales para los dos primeros meses del año, en términos unitarios de 500, de ellos se estimaron incrementos a partir del mes 3ro al 6to en un 15% del total de ventas del mes anterior, para los meses del 7 al 9 se proyecta un incremento del 30% sobre el total de ventas del mes 6to, y para los meses restantes del año en un 40% del total de ventas del mes 9. Cabe destacar, en cuanto al precio por ser un producto que no tiene una amplia divulgación de los beneficios que contiene el extracto, y por no la empresa no ser proveniente del mismo país, la empresa Raíces del Caribe, proyecta un precio de introducción durante los 6 primeros meses de \$5.99 incrementando así, el precio a partir del mes 7 a \$7.99.

Siguiendo con la táctica del primer producto, para el producto 2 Noni en envase de 500 ml, se tiene una proyección de ventas para los dos primeros meses de 300 unidades, de ellos se estima alcanzar un 55% para los meses 3 y 4. Igualmente se estimaron un 55% para los meses 5 y 6, partiendo así del total de las ventas estimadas del mes 4. Para los meses 7 y 8 se programa un agregado del 40% sobre las ventas del mes 6, y para los meses restantes del año se prepara una extensión del 50% del total proyectado en el mes 8. Es importante determinar que la diferencia de precios se haya en la cantidad proporcionada en el envase para tales efectos, los seis primeros meses de divulgación promocional del producto mantendrá un precio de \$10.99 incrementándose para los siguientes meses en un precio de \$12.99

La empresa Raíces del Caribe, S.A. aplicará en su sistema de ventas a crédito la política de otorgamiento al mismo, a la tienda comercial que compre más de 1000 unidades del producto por mes, este crédito reflejará un 50% del total de compra a dos meses plazo.

Para el año 2 las ventas del producto 1 sufrieron una baja del 5% del total de las unidades vendidas durante el mes 12 del año 1, este movimiento se ve reflejado durante los 4 primeros meses del año. Para los meses siguientes el producto refleja un aumento debido a que dos primeros meses del año 2, se promociona el producto en otra ciudad de la República de Panamá, (David de la Republica de Panamá, logrando aceptación del mismo. Las ventas para los meses del 5 al 10 se proyectan en un 22% del total programado en el mes 4 del año 2 y para los meses restantes del año 2 se estiman en un 25% del total del mes 10.

Sin embargo, para el producto 2, proyecta un incremento del 20% del total vendido en el mes 12, este se mantiene durante los 4 primeros meses del año. Para los meses del 5 al 12 se incremento en las ventas de un 35% sobre el total proyectado en el mes 4. Este incremento se debe a la inserción del producto en el mercado de la ciudad de David de la Republica de Panamá.

Los gastos de producción se consideran sobre el 5% del total de ventas del mes durante los dos años proyectados.

Los costos por transportes se estimaron sobre el porcentaje de un 20% de la facturación de ventas mensual.

Durante los dos años primeros años, el incremento salarial fue estimado en un 6.5% anual aplicados en el primer semestre de cada año.

Los servicios profesionales se componen de lo certificado por la calidad del producto orgánico y de los servicios del producto de exportación, este examen se realizará una vez al año.

## VIII SUPUESTOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

Este apartado, se utiliza como herramienta para comprender la situación actual del proyecto, identificando y analizando las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información del entorno. Dess & Lumpkin (2003) menciona que: “Es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. FODA” (p.50).

### 8.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Dentro de los puntos fuertes que engloban el proyecto se menciona:

- Establecimiento de cultivos: el proyecto demanda su propio sistema de cultivo, procesamiento y comercialización.
- Biodiversidad: Costa Rica es un país de amplio recurso natural y con un sistema medioambiental mundialmente aceptado.
- Creatividad: el producto presenta opciones para satisfacer diversos gustos de consumo del producto.
- Sistema social: el producto se basa en entregar al consumidor un producto con amplios beneficios para su salud.

Los puntos débiles que se presentaron a través del estudio del proyecto son:

- Pocas opciones de financiamiento: por ser un proyecto que desarrolla un producto nuevo, los sistemas de financiamiento presentan un régimen de requisitos de cumplimiento mayor.
- Sistema de información: la falta de información limita los conocimientos apropiados para desarrollar las estrategias determinadas.
- Falta de política: el país no ha consolidado una política de desarrollo para aprovechar las ventajas del producto.

## 8.2 Identificación de las Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades consideradas en el proyecto son descritas a continuación:

- Potencial del mercado externo: Panamá no presenta fuerte competencia en su mercado, ya que no se ha aprovechado las ventajas de dicha comercialización.
- Demanda: existe un crecimiento a nivel mundial.
- Calidad: el producto establece una calidad diferenciada al presentar un producto orgánico.

El proyecto ha identificado los siguientes puntos como amenazas:

- Gobierno: proteccionismo de los países consumidores.
- Competencia directa de otros productos de suplemento alimenticio como el caso de ginseng entre otros.
- Intereses de grandes empresas transnacionales en el futuro.

## 8.3 Propuestas de Estrategias de Análisis FODA

Una vez que se tiene la lista de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas; es fundamental proponer estrategias:

En el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades la empresa pretende diseñar un sistema de monitoreo, para evaluar periódicamente aspectos como: calidad del producto ofrecido, ampliar la segmentación, diferenciación y liderazgo de costos.

Ahora bien, para poder reducir las debilidades y las amenazas, es necesario contar con una estrategia de ventas que genere grandes utilidades a la empresa con el fin de cubrir el compromiso de financiamiento, obtener imagen y posicionamiento en los nichos, con lo anterior se podrá crear conciencia en los niveles gubernamentales de la necesidad de aprovechar los recursos naturales potenciales (disponibles).

# BIBLIOGRAFIA

---

## REFERENCIA DE LIBROS

- Alcaraz, R. (2000). *El Emprendedor de Éxito*. México: McGraw-Hill.
- Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2000). *Marketing Internacional*. Washington: Prentice-Hall.
- Dess, G. & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dolan, R. J. (1996). *La esencia del Marketing*. Barcelona: Editorial Norma.
- Dess, G. & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hampton, D. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Jarillo, J. (1991). *Estrategia Internacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.
- Krugman, P. & Obstfeld, M. (2001). *Economía Internacional Teoría y Política*. Madrid: Pearson Educación.
- Peter, P. & Donnelly, J. (1997). *Administración de Marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sapag, N. & Sapag, R. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
- Stanton, W., Etze, I M. & Walker, B. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.



### REFERENCIA DE REVISTAS

Procomer. (2004). Requisitos Especiales. *Lineamientos generales para el pretrámite de exportación*.

Rojas, F. (2003). *El Nini*. Costa Rica: Lito Quatro

### REFERENCIA DE INTERNET

Gestiopolis. (2005). *La Gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica*. Recuperado el 28 de junio del 2005, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kmtmuch.htm>.

Gestiopolis. (2005). *Selección de Personal*. Recuperado el 24 de Junio del 2005, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/gcet.htm>

### REFERENCIA CONSULTADA

Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Minervini, N. (2002). *Ingeniería de la Exportación*. México: McGraw-Hill.

Varela, R. (1995). *Innovación Empresarial*. (2001). Colombia: Prentice-Hall