

CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN

Y

ENSEÑANZA.

CATIE

MERCADEO DE PRODUCTOS FORESTALES Y NO FORESTALES.

TRABAJO FINAL

***"ESTUDIO DE MERCADO DE LA EMPRESA RÍOMIMBRE,
TURRIALBA".***

Catedrático: Luis Oscar Bianco Sánchez, Mba.

GRUPO 1: Juan Carlos Godoy

Jorge Alberto Oviedo.

Herminia Isabel Palacios.

Roberto Quevedo Sopepi.

Turrialba, Septiembre 13 de 1996.

1986

RECIBIDO

ESTUDIO DE MERCADO DE LA EMPRESA RÍO MIMBRE, TURRIALBA, COSTA RICA.

Índice.

1. Introducción.

2. Objetivos.

2.1. Objetivo General

2.2. Objetivos específicos.

3. Metodología.

3.1. Antecedentes Generales sobre la Artesanía de Mimbres en Costa Rica.

3.1.1 A nivel nacional.

3.1.2. A nivel local (Turrialba y alrededores).

3.2. Antecedentes de la Empresa Río Mimbres.

3.2.1. Datos Generales.(nombre, propietarios, ubicación, origen, capital inicial, etc, etc, caracterización de la unidad productiva).

3.2.2 Productos: descripción y precios de mercado de la empresa. (a nivel general)

4. Proceso Productivo.

4.1. Materia prima y materiales.

Descripción, abastecimiento, costo, cantidad, tipo, transportes, problemas relevantes.

4.2. Mano de Obra.

Descripción, cantidad, costos, problemas relevantes.

4.3. Herramientas y Maquinaria.

Descripción, costo tipo, problemas relevantes.

4.4. Capacidad Instalada y Utilización de la Capacidad Instalada.

4.5. Flujo de Producción.

4.6. Organización para la Producción.

4.7. Principales Limitantes Productivas.

5. Análisis de los Productos.

5.1. Matriz de Crecimiento de los productos.

5.2. Ciclo de los Productos.

5.3. Caracterización de los Productos de acuerdo a su velocidad de crecimiento.

5.4. Caracterización de los productos de acuerdo a los hábitos de compra.

6. Estructura del Mercado.

6.1. Organización para la producción y Canales de comercialización.

6.2. Agentes del Mercado.

6.3. Márgenes de comercialización.

6.4. Patrón de Consumo (tipificación de los consumidores de acuerdo a sus comportamientos de compra).

6.5. Productos sustitutos y competencia.

7. Situación Financiera.

7.1. Situación financiera de la empresa a nivel general.

7.2. Márgenes de utilidad del producto.

7.3. Capacidad de endeudamiento de la empresa.

7.4. Capital Inicial Invertido.

7.5. Flujo de Ingreso y Gastos.

7.6. Componente del Activo de la Empresa (fijo, circulante, Cuentas por cobrar, etc.).

7.7. Parámetros (R B/C, prueba de acidez, etc)

8. Análisis FODA:

9. Perspectivas y Planes a Futuro de la Empresa.

10. Conclusiones.

11. Recomendaciones.

12. Bibliografía.

15. Anexos.

1. INTRODUCCIÓN.

El presente esfuerzo es el trabajo final de la Materia "Productos Forestales y no forestales" , impartida en CATIE en el III trimestre de 1996.

Constituye un estudio de mercado a nivel muy general de La Empresa Ríomimbre, la cual se dedica a la fabricación y venta de todo tipo de artículos de mimbre, principalmente muebles de sala, de comedor y mecedoras. Dicha empresa queda ubicada en Turrialba, provincia de Cartago, Costa Rica.

Ríomimbre es una microempresa familiar de tipo artesanal y que fue escogida por el grupo porque reunía las características de a) fabricación de un producto no maderable del bosque, b) es geográficamente accesible, y c) con la apertura suficiente para brindamos la información requerida.

El estudio es muy interesante porque revela los aciertos y los errores de una familia que incursiona ya, en el mundo empresarial del mueble de mimbre.

La especie Salix sp. con frecuencia se usan diversos sauces o mimbreras, de la familias de Salicaceae, para cestería y productos similares. También se utilizan tablas de roble y diversos tallos flexibles y ramitas. En las regiones tropicales utilizan bambúes y bejucos para hacer artículos de mimbre y cestas (Schery, 1967)

1. OBJETIVOS.-

Generales:

a.- Realizar un estudio de Mercado a la Empresa Río Mimbre y definir una propuesta de mejoramiento a la misma.

Específicos:

a.- Definir las características empresariales de la unidad económica Río Mimbre

b.- Identificar la organización de los procesos productivos.

c.- Determinar los canales de abastecimiento de materia prima.

d.- Analizar la estructura y segmentación del mercado y la dinámica de la empresa ejercida en el proceso de comercialización.

e.- Determinar la mercadotecnia estratégica utilizada por la empresa.

f.- Clasificar los productos de la unidad económica de acuerdo a su velocidad de crecimiento, su duración y hábitos de compra y fases del ciclo de vida en que se encuentran.

2. METODOLOGÍA

1.- Recopilación de información secundaria concerniente al mercado de mimbre y a la materia prima.

2.-Se caracterizará la empresa a partir de información recopilada con los propietarios de la empresa a través de una entrevista semi estructurada.

2.1.Análisis Financiero:

- Márgenes de utilidad por producto
- Rentabilidad de la empresa
- Capacidad de endeudamiento

2.2.Desarrollo de un FODA de la empresa

3.-Procesos productivos:

3.1.Visitas la taller de trabajo

3.2. Entrevista semiestructurada a los productores

3.3 Entrevista semiestructurada a los abastecedores de materia prima, por teléfono

4. Procesos de comercialización

4.1.Entrevista a todos los involucrados en la empresa

4.2. Entrevista telefónica a otros productores

3.1.ANTECEDENTES

3.1.1.LA EMPRESA

La empresa Río Mimbres es una microempresa artesanal propiedad de la familia Binns (Don Edwin y Doña Ana Jiménez Binns) ubicada en el Barrio San Rafael, Turrialba Centro y su taller a 4 kilómetros y medio de Turrialba en Río Claro, Santa Rosa. Esta pequeña fábrica tiene una producción no continua.

La empresa Río Mimbres nace hace dos años de una iniciativa espontánea. Los señores dueños de la empresa se decidieron probar a hacer los muebles con la ayuda de un artesano nicaragüense que supieron que trabajaba bien. Iniciaron con una inversión de c. 25,000.00 en mimbre y amazones. Hoy en día tienen un activo de c. 3,000,000.00.

3.1.2. LOS PRODUCTOS

Son productos de consumo familiar durables, dado que sobrevive a muchos usos, no se consume inmediatamente y superando el período contable de un año. Según declaración del fabricante el mueble tiene una duración de 40 años como mínima. En algunos casos han sido adquiridos por hoteles o restaurantes, por lo que se podría decir que un pequeño porcentaje va a la línea comercial.

Son bienes de selección, ya que el consumidor los compra en base de un proceso de discriminación o selección de estilo, precio y cualidades.

Son bienes que tienden a satisfacer más que necesidades físicas (un asiento, descanso, etc), necesidades sociales (de pertenencia a un grupo, de prestigio o status) y necesidades de autorrealización.

Los productos que ofrecen al mercado son: muebles de mimbre:

- a) juego de sala en 5 estilos (Medallón, Austríaco, Totto, Club, Chiklett),
- b) mecedoras en un estilo (Austríaco) y tres tamaños (grande, mediano y pequeño);
- c) juego de comedor en un estilo (Austríaco) y dos tipos de estructura (de madera o de metal)
- d) consola
- e) sofás en un estilo y dos tamaños (doble y triple cuerpo),
- f) mesitas redondas con vidrio en dos estructuras (metal y vidrio) y
- g) diferentes tipos de estantes y librerías. (Ver las tablas del anexo 1).

Estos productos son sustitutos lujosos de muebles de madera, muebles vidrio y metal. Los precios oscilan entre c 25,000.00 y 180,000.00.

4. PROCESO PRODUCTIVO

4.1. MATERIA PRIMA

La materia utilizada es el mimbre (*Salix spp*), amazones de madera y amazones de metal, barniz y cola. El mimbre lo compran a importadores, entre ellos los señores Pedro Espinoza, José Chamorro, Decomimbre, S.A., Arévalo, S.A. quienes a su vez lo compran a un importador nacionalidad china.

Estos son cuatro fuertes importadores de mimbre. Los dueños de la empresa desconocen los canales de importación no se han preocupado por investigar de una manera más profunda el mercado de la materia prima. El kilo de mimbre cuesta c 2,000.00. Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre la materia es escasa.

Dado que para esa época el mimbre es acaparador los intermediarios antes mencionados, con el propósito de incrementar su precio. Los tipos de mimbre: palma, alma, arabezco, petateado (tejido) De otras fibras naturales producidas en el país no las han trabajado sencillamente porque tienen problemas con la calidad de las mismas (mantienen excesiva humedad y susceptible al ataque de plagas como la polilla (bejuco de hombre)).

Las estructuras de madera y de metal son compradas en San José a los mayores productores. Siendo las de madera de cedro, amara y cenizero. Barniz y cola son siempre de la mejor calidad por lo tanto de un alto precio.

4.2. MANO DE OBRA

La mano de obra no es nacional, si no de origen nicaragüense, dado que en Costa Rica, no hay tradición con el tejido de mimbre, además se desconoce la existencia de programas de capacitación, para la fabricación de artículos de mimbre u otros artículos como muebles donde se llega a utilizar el mimbre. Por ser la mano de obra extranjera y escasa, se tiene mucho problema de aumentar el número de artesanos laborando en el tejido. Sólo tienen un empleado permanente y uno temporal. Para la cojinería de vez en cuando lo encargan a una costurera, de lo contrario lo trabajan con mano de obra familiar.

4.3. HERRAMIENTA, MAQUINARIA E INSUMOS

La herramienta utilizada es poca y consiste básicamente en un martillo , tijera cortadora de mimbre, tina para bañar el mimbre y un quemador de gas. Para el tejido no se necesita maquinaria para hacerlo.

Entre los insumos tenemos, mimbre, cola, barniz, aguarrás, cloro, lija para madera, thinner, clavos de cabeza negra y rollo de petatillo.

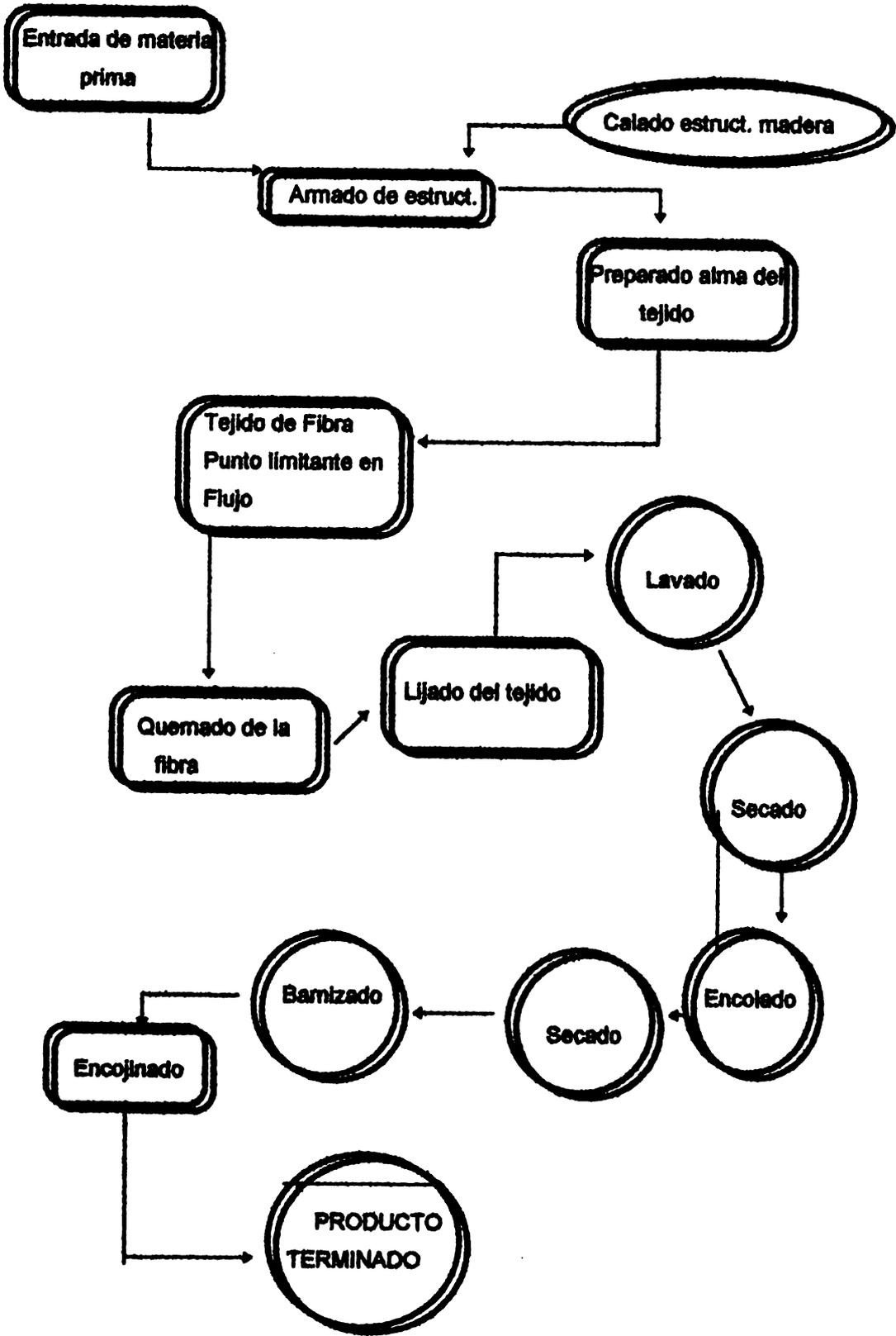
4.4. Capacidad instalada y utilización de la Capacidad Instalada.

La capacidad instalada de Ríomimbre depende exclusivamente de la mano de obra. A nivel de infraestructura, cuentan con un taller que da abasto a la demanda que actualmente mantienen y más. En tal sentido tienen capacidad ociosa a nivel de infraestructura con un potencial de producción de 5 juegos de mueble por mes (60 por año). Estando subutilizada la capacidad de producción instalada, ya que se producen de 25 a 30 juegos de muebles al año.

4.5. FLUJO DE PRODUCCION

- Entrada de materia prima.
- Armado de las piezas que conforman la estructura de madera.
- Calado de la estructura de madera.
- Preparación del alma del tejido.
- Tejido de la fibra.
- Quemado de la fibra con soplete.
- Lijado del tejido
- Lavado
- Secado
- Encolado
- Secado
- Barnizado

Diagrama 1. Flujo de Producción de Artículos de Mimbre.



Este procedimiento es igualmente aplicado a los muebles con estructura metálica a excepción de la fase del armado y calado. Es importante hacer notar que el punto limitante es el tejido de la fibra, por dos razones. Una porque en ello radica la belleza y calidad del producto y otra porque hay limitada oferta de mano de obra especializada

4.6. Organización para la Producción

La producción no es permanente, ya que se organizan para la producción de acuerdo a pedidos. Mantienen si algún stock de todos los productos que ofrecen con el objetivo de mostrarlos para la venta.

El copropietario Sr. Edwin Binns Monge se encarga del suministro de las materias primas y de la coordinación entre los abastecedores de la empresa. El también en momentos de alta producción se incorpora en el acabado de los muebles (el pulido, el barniz)..

El artesano se encarga de los tejidos del muebles, desde la preparación del mimbre, el forrado, el tejido, el pulido y el barniz.

La sra. Ana Jiménez Binns, copropietaria, se dedica de manera eventual a la fabricación de los cojines que llevan los muebles (cuando la demanda se incrementa), ya que se venden con ellos. Desarrolla además un trabajo de promoción personalizado a nivel de su ambiente de trabajo y doméstico (vecinos).

El tiempo empleado en la fabricación de una silla es 3 días hombre.

El acuerdo de la fecha de entrega se coordina entre los propietarios y el artesano fijando una fecha límite o última de entrega. En general no hay control del horario de trabajo del artesano: él no tiene un horario, y su única responsabilidad es la entrega oportuna de la pieza escogida.

El control de costos realizado con respecto a la mano de obra es adecuado y funciona para la situación de la empresa en donde, los propietarios por un lado tienen otras actividades productivas (empleos, negocios, etc) y no tienen el tiempo de vigilar un horario de ocho horas fijas. Este tipo de trabajo es llamado "pago por obra" y funciona mucho entre obreros calificados (carpinteros, albañiles, tapiceros, electricistas, etc) en Costa Rica y el resto de Centroamérica. El control de costos es reflejado en el aumento de los costos de los artículos.

Dado que la mayoría de clientes son personas de su entorno familiar, profesional o laboral, es decir, conocidas, la fecha de entrega, para con el cliente puede ser flexible. Este no es un gran mercado, al contrario, para efectos de crecimiento de la empresa es sumamente limitado. Sin embargo ha funcionado para el tamaño de la empresa y para el nivel de producción que los propietarios desean mantener.

4.7. Principales Limitantes Productivas.

De cara a la producción sus principales limitantes son:

La inversión que representa, principalmente en cuanto a inversión de materia prima, el aumentar su oferta y crear una mayor demanda. En ese sentido hay un temor explícito a evitar endeudamientos, ya que en eso radica su tranquilidad como empresa. Es preferible, según se ha expresado, trabajar "despacio" pero no incurrir en créditos.

No es posible lograr un crecimiento en la empresa si no existe cierta capacidad de endeudamiento, por ende es necesario determinar en base a la situación financiera de la empresa, el monto que se les podría otorgar en el sistema financiero.

Es notorio que los propietarios de Río Mimbres no desean enfrentar el factor de "riesgo", el cual es característico de todo esfuerzo empresarial. Sin riesgo no hay crecimiento y por tanto sería conveniente un financiamiento acorde con su capacidad de endeudamiento.

Derivado de éste, otro cuello de botella en la producción, sería la mano de obra, ya que con un sólo artesano es imposible responder adecuadamente a un incremento en la demanda. La mano de obra nicaragüense para mimbres es escasa y además no todos trabajan de acuerdo a la calidad (fineza, acabados en forrado y trenzado del mimbres) que la empresa se ha autoimpuesto como distintivo de calidad.

5. Análisis de los Productos.

5.1. Matriz de Crecimiento - Participación de los Productos.

Consiste en clasificar los productos que fabrica Riomimbre de acuerdo a su crecimiento en ventas y a su margen de utilidades:

Los márgenes de utilidad son los mismos siendo éste un 30% sobre los costos de producción, así como su grado de participación de todos los productos es igual en el volumen de venta. Sin embargo, son los muebles tejidos en armazón de metal tienen una mayor participación, ya que su estructura abarata los costos.

Debido a la falta de registros (tanto de ventas, como de costos) es difícil precisar cuál (es) artículos caen en determinada categoría. Sin embargo, con los dueños de la empresa hemos hecho el ejercicio de hacer una clasificación de los productos según su juicio y memoria, análisis de datos.

*Estrechas (alta participación y alto crecimiento): Juegos de sala, estilo tattu y club Costos: C 78,150.00 Precio de Venta: C 115,000.00 Margen de utilidad: 51.1%	*Incógnitas (Baja participación con alto crecimiento): las mecedoras, juegos de sala estilo austriaco. Mecedoras Costos: C 22,500.00 Precio de Venta: C 25,000.00 Margen de utilidad: 10% Austriaco Costos: C 95,700 Precio de Venta: 120,000 Margen de utilidad: 20.25%
*Vacas (alta participación y bajo crecimiento): los juegos de comedor. Costos: C 45,5000.00 Precio de Venta: C 70,000.00 Margen de utilidad: 35%	*Perros(Baja participación y bajo crecimiento): artículos pequeños, portavasos, pantallas, peneras, etc. Costos: Variable según artículo Precio de Venta: ident. Margen de utilidad: menor del 10%

Adicionalmente, si las estructuras son fabricadas en metal, se tiene una ganancia mayor: cerca del 10% adicional.

5.2. Ciclo de los Productos.

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS
IICA-CIDIA

Ubicación de los productos en las siguientes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

. En general, todos los productos se encuentran en fase de crecimiento, ya que el producto satisface el mercado, hay aceptación rápida y las ganancias se observan.

La etapa de introducción, cuando los productos se lanzan al mercado ya fue una etapa superada. En el primer y segundo año se tuvieron las siguientes cantidades de ventas: (sin registros, sólo haciendo el esfuerzo de recordar).

Período	Unidades Vendidas
Primer año	15 juegos de sala y o comedor. 10 mecedoras.
Segundo año	25 juegos de sala y o comedor. 25 mecedoras

En dos años de producción, los dueños de la empresa no han podido identificar productos que estén o hayan estado en una fase declinación.

5.3. Caracterización de los Productos de acuerdo a su velocidad de crecimiento.

La demanda ha ido creciendo paulatinamente, ya que con la distribución de los productos, la calidad de los artículos se ha dado a conocer en el mercado local. Los productos que la empresa produce tienen un volumen de venta que ha ido en aumento. Los productos que más han aumentado sus ventas son los juegos de sala y los de comedor y las mecedoras. De acuerdo al cuadro del ciclo de los productos, los juegos de sala y de comedor han aumentado sus ventas en un 66% y las mecedoras en un 150%.

5.4. Caracterización de los productos de acuerdo a los hábitos de compra.

Los muebles, son considerados como artículos de lujo, de personas que desean variar la apariencia de su sala, crear un rincón familiar, etc. lo cual supone cierto nivel de ingreso y, así como un aspecto "subjetivo" o "intangible" de valoración de los productos artesanales en mimbre.

El comprar muebles, ya sea de mimbre o de otra calidad , es un evento que no se repite con mucha frecuencia en un mismo consumidor debido a la alta inversión que en general representa.

Si es común, que una vez los consumidores han adquirido muebles de sala o de comedor, regresen a adquirir artículos más pequeños: poco a poco se va creando cierta tendencia a adquirir mayor diversificación de los productos en mimbre.

6.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO

El mercado se desarrolla por medio de contacto personal, en un contexto exclusivo de amistad, por lo tanto es un mercado bastante limitado. No han hecho ningún tipo de promoción, ni cuentan con una sala de ventas. Los muebles son exhibidos en el garage de su casa de habitación

6.2. Agentes del Mercado.

Son básicamente dos: Productor y Consumidor final.

Las modalidades de distribución son dos:

- a) El consumidor llega directamente a la sala de exhibición o al taller y se lleva por sus propios medios los artículos adquiridos.
- b) Los fabricantes hacen entrega domiciliaria.

Los puntos de venta de la empresa, por tanto son, generalmente la sala de exhibición en la casa de habitación y el taller. Allí los potenciales compradores pueden observar, apreciar, los artículos de mimbre.

En sus modalidades de distribución, la empresa ha decidido no negociar con intermediarios, pues prefieren hacer el esfuerzo de vender directamente, obtener el mayor margen de utilidad y no incrementar más los precios.

La presencia de intermediarios posiblemente creará mayor demanda y mayor producción, pero no necesariamente significará que Ríomimbre obtendrá mayores utilidades. Todo depende de los términos de negociación con los intermediarios.

Con el tamaño actual de la empresa y acorde con los deseos de los propietarios de mantener el actual ritmo de producción, queda fuera de consideración empleados para promover las ventas.

Dentro de las acciones promocionales, las únicas utilizadas por la empresa son a) las facilidades crediticias y b) garantía del mantenimiento y la limpieza de los productos mimbre, vendidos.

No utilizan ningún medio de publicidad, debido a que la empresa es demasiado pequeña y tiene una capacidad actual de producción muy limitada. La publicidad es además costosa y los propietarios desean evitar mayores inversiones. Subyace también el temor a los impuestos por parte de la municipalidad.

6.3. Márgenes de comercialización.

No existe margen de comercialización a nivel de distribuidor, ya que el productor vende directamente al consumidor final.

6.4. PATRÓN DE CONSUMO

Tipificación del consumidor (perfil del consumidor):

- Por ser un producto de lujo influye mucho el nivel de ingreso
- Las mujeres son las mayores compradoras. (debido a que por socialización histórica son las encargadas de la decoración del hogar: actúan en dos sentidos como "presionadoras" de compra o como compradoras directas.
- Estilo de vida.
- Aprecio o sensibilidad hacia artículos artesanales de valor cultural, como el mimbre.

6.5. Productos sustitutos y competencia.

Debido a que la competencia es una variable no controlada, es uno de los principales peligros de Ríomimbre.

Su principal problema es que los artículos de mimbre suben tanto de precio que su demanda baje sensiblemente en favor de los productos competitivos mas fuertes que son los muebles tradicionales.

Los tipos de competencia que presentan los artículos de la empresa analizada son: genérica, en cuanto a la forma del producto y entre empresas.

Competencia en cuanto a la forma del producto: Los productos sustitutos de los productos fabricados de mimbre, pueden ser los fabricados de bejuco, rattan o algún otro producto del bosque tipo bejuco. Ese mercado es limitado en Turrialba y no constituye una real competencia. El rattan por ejemplo son productos de alto costo y no existe ninguna empresa que lo comercialice ni lo produzca.

Competencia entre Empresas: En esta categoría entrarían además otras empresas fabricantes de artículos de mimbre, ubicadas dentro de la zona de influencia de Ríomimbre: una en Guápiles y otra en Cartago. Se considera que la calidad de los artículos fabricados por Ríomimbre y su cercanía con Turrialba le dan ciertas ventajas sobre la competencia a este respecto.

A nivel de Valle Central, si hay una gran competencia ya que existen por lo menos 4 empresas de mimbre muy grandes (entre ellas se tienen: "Decomimbre" en Tibás, Fábrica de muebles de mimbre "La Orotinense"; "la Casa del Mimbre" en San Francisco de Heredia, "Mimbre y Rattán" , Los Yoses, etc. cuyos precios oscilan entre:

- * muebles de sala: desde C80,000 hasta C300,000.
- * Juego de comedor: desde C52,500 hasta C85,000
- * Mecedoras: desde C18,000 hasta C25,500.

Los precios de Ríomimbre, se encuentran dentro del rango de los precios de otras empresas en San José, por lo que tienen la ventaja de encontrarse geográficamente cerca del mercado de Turrialba. La desventaja sería el patrón de consumo de los habitantes de Turrialba, que en ocasiones prefieren comprar a San José por considerarlos "a priori" de mejor calidad, o simplemente por ir a pasear, o mejores precios.

Competencia genérica: Los productos competitivos además de los anteriores son además todos los muebles fabricados en forma tradicional. Estos sí revisten una verdadera competencia debido a que por el alto costo de los muebles de mimbre, los muebles tradicionales se encuentran más al alcance de la mano de la mayoría de consumidores.

Sus precios oscilan entre C 30,000 y C 112,000, ("El Gallo más Gallo", "El Muñeco") con lo cual tienen una ventaja competitiva respecto a los muebles de mimbre.

7. SITUACION FINANCIERA

7.1. Situación financiera de la empresa a nivel general.

Utilizando el programa de Cash-Flow, se logra obtener una Relación de Beneficio Costo de 1.36 para tres años, a una tasa de descuento del 24%. Esto significa que con los flujos de ingresos y gastos que se lograron construir, la empresa recibirá C1.36 colones por cada colón invertido, lo cual demuestra una rentabilidad positiva para la empresa.

7.2. Márgenes de utilidad del producto.

Los márgenes de utilidad promedio por producto es 24.35%. Los costos no están totalmente detallados, pero a grosso modo podemos mostrar algunos ejemplos:

Muebles de sala "Club".

Costos: C 78,800

Precio de Venta: C 120,000

Margen de utilidad: 34%

Muebles de sala "Austriaco".

Costos; C 95,700

Precio de Venta: 120,000

Margen de utilidad: 20.25%

Muebles de sala "Tatto".

Costos: C 73,500

Precio de Venta:C 110,000

Margen de utilidad: 33.18%.

Mecedores.

Costos: C 22,500

Precio de Venta: C25,000

Margen de utilidad: 10%.

Es interesante anotar, que los propietarios expresaron que su margen de utilidad era cercano al 30 %. Esto no es totalmente cierto, ya que como se observó en la matriz de crecimiento participación depende del producto.

8.3. Capital Inicial Invertido.

El capital inicial invertido fue de 25,000 colones (\$142 de 1994) distribuidos en 15,000 en mano de obra y 10,000 en estructuras e insumos. El cual fue destinado a la fabricación de un juego de muebles de sala, para uso familiar.

Lo cual consistió en el mejor incentivo como para poder iniciar, una mayor inversión, en la producción de muebles de mimbre, para iniciar la empresa.

7.5. Flujo de Ingreso y Gastos.

Los ingresos de la empresa son básicamente los obtenidos por la venta del producto Su flujo de ingreso anual es aproximadamente:

25 juegos de sala o de comedor (2,916,866.67)+25 mecedoras (500,000) = C3,416,866.67
(\$16,192 de 1996)

7.6. Componentes del Activo y Pasivo de la Empresa .

Activos : Corrientes (caja, bancos, cuentas por cobrar, inventario) y Fijos (propiedad, mobiliario, vehículos, enseres equipos, etc) quedan pendientes.

La empresa Ríomimbre no tienen pasivos de ningún tipo, ya que por el momento no tienen ninguna deuda que pagar a largo plazo. A corto plazo solamente los salarios por pagar.

8. Análisis FODA:

Fortalezas: características internas positivas o favorables de la empresa.

- Buen trato y buenas relaciones con los clientes.
- La calidad de los artículos fabricados. (Los propietarios y los autores del estudio han hecho un sondeo de los muebles de mimbre que se ofrecen en el mercado y han comprobado que los muebles fabricados por Río Mimbre son de mejor apariencia (trenzado de mimbre más fino),

mejores acabados (el calado en las estructuras es liso, sin abultamientos o fibras sueltas) y mejor quemado y barnizado (2 y hasta 3 manos).

- Las facilidades crediticias a los clientes.
- La calidad de la mano de obra ("le gusta trabajar fino") : el tejedor es exigente consigo mismo ya que al estar realizando un trabajo, si no le parece, lo deshace y vuelve a empezar. Como dato adicional el tejedor permanente asistió a una Escuela de Tejedores de Mimbre en Nicaragua. El tejedor sabe que al mantener la calidad de sus productos no le costará conseguir empleo en otra fábrica.
- La diversificación de los productos y modelos.

Oportunidades: aspectos externos (del ambiente) positivos a la empresa.

- El gusto creciente por poseer muebles distintos, de gran belleza y decoración.
- A nivel fiscal, su actividad económica no se vería afectada o lo sería con muy pocos impuestos, ya que se clasificaría como artesanía.
- No existe en Turrialba, otro fabricante o comerciante de muebles de mimbre.

Debilidades: características internas negativas o poco favorables de la empresa:

- No llevan registros contables.
- Tienen escasa mano de obra y además es mano de obra extranjera lo que pudiera significar cierta inestabilidad en su permanencia. Se ignora el estatus de legalidad en el país. La mano de obra nacional que trabaje mimbre es escasa.
- Capacidad instalada subutilizada.
- Poca capacidad gerencial.
- Temor al endeudamiento, ya que se limitan sus oportunidades de crecimiento.
- El precio relativamente caro de los productos.
- Carencia de estrategia promocional formal de los productos.
- Falta de garantías de la permanencia de la mano de obra.

Amenazas: aspectos externos negativos o poco favorables de la empresa.

- No existe ningún plan de mercadeo.
- No hay propaganda por ningún medio de comunicación, ni de ningún tipo.
- El gran número de empresas distribuidoras de muebles que existen en Turrialba.
- Existen otras dos fabricas de mimbre en la zona atlántica.
- Dependencia total de la importación de mimbre a través de mayoristas que en ocasiones acaparan el producto
- Dependencia del abastecimiento de los amazones de los muebles.

9. Perspectivas y Planes a Futuro de la Empresa.

La empresa planea seguir con su forma de producción hasta que no exista un plano más favorable de inversión. Hasta el momento es una entrada más al presupuesto familiar y no la entrada más importante. Es posible que cuando la copropietaria renuncie a su trabajo como enfermera se dedique tiempo completo a la fábrica de Ríomimbre, sobre todo en los aspectos de promoción y costurería de cojines.

Se planea además poner un rótulo más visible en Santa Rosa, (en el taller) donde además piensan establecer una sala de exhibición.

El temor a los impuestos les impide poner un rótulo en la sala de exhibición en su casa, sin embargo no ignoran que los artículos serían catalogados como artesanías y que por tanto recibirían un trato preferencial.

11 CONCLUSIONES.

- El mimbre constituye un producto no maderable del bosque que tiene cualidades que le permiten ser utilizado para la fabricación de muebles y otros artículos de alto valor comercial.
- La empresa Ríomimbre tiene un alto potencial de producción y de mercado de los productos de mimbre.
- La empresa no ha desarrollado una estrategia de mercado que le permita incrementar sus volúmenes de venta y utilidades.
- La poca competencia que existe en la zona, de los productos de mimbre, permite a la empresa que todos sus productos inicien su ciclo de vida en la etapa de crecimiento.
- La empresa en estudio no se ve con una visión empresarial de crecimiento, sino más bien es un ingreso adicional al presupuesto familiar.
- El grado de organización que la empresa tiene, ha conducido a un crecimiento lento del mercado, acompañado de la falta de conocimiento del mercado del mimbre en la zona.
- El único canal de comercialización va del productor al consumidor.
- El mercado de los productos de mimbres, está segmentado al grupo de consumidores, que presentan el siguiente perfil: a) alto nivel de ingreso, b) cierto nivel de educación, c) aprecio por los productos elaborados de mimbre, e) aquellos que buscan mejorar estéticamente su casa. (estilo de vida)
- El margen de utilidad promedio, de los artículos vendidos por Río Mimbre es de un 24,35 % del costo total.

12 RECOMENDACIONES.

- se hace de inmediata necesidad el establecimiento de registros contables que permitan reflejar el estado financiero y la rentabilidad de la actividad productiva de la empresa, con el fin de generar una base de información fidedigna para el desarrollo de los esfuerzos empresariales (créditos, proveedores, capacidad de endeudamiento, etc)

- es necesario llevar los costos detallados por productos, y que estos sirvan para realizar análisis posteriores de selección de artículos que tengan mayor participación y mayor velocidad de crecimiento.

- así mismo se necesitan plantillas para cada tipo o modelo de producto con el fin de abaratar costos y reducir el tiempo de fabricación.

- Es necesario que la empresa Río Mimbres decida tomar una decisión más coherente respecto al manejo gerencial de la misma. En este sentido se recomienda que la empresa se decida a crecer a través de la inversión y del endeudamiento planificado, una buena promoción, y una política de mercadeo acorde con los objetivos de la empresa.

- Dentro de este mismo planteamiento, se recomienda que para garantizar el buen funcionamiento de la empresa se tenga personal permanente no sólo en las labores de producción, sino también en las actividades de promoción y mercadeo.

- Así mismo, es importante que la empresa defina el marco legal e institucional en el cual se registrará su accionar. Esto seguramente implicará mayores compromisos a nivel de costos, pero también tendrá sus beneficios, que como empresa formal, se desconocen.

- El mercado de la empresa Ríomimbres es sumamente limitado ya que los familiares, amigos y compañeros de trabajo interesados en adquirir muebles de mimbre tiene un número limitado. Por ello, la permanencia de la empresa a largo plazo es incierto. De hecho al seguir con la política actual de venta y producción y saturar su mercado cercano, es seguro que sus ventas irán paulatinamente disminuyendo. Por tanto es conveniente desarrollar un plan de crecimiento paulatino de la empresa en base a préstamos con el sistema financiero, acordes con su capacidad de pago y endeudamiento.

paulatino de la empresa en base a préstamos con el sistema financiero, acordes con su capacidad de pago y endeudamiento.

El aumento de la demanda paulatina es posible, ya que la empresa tiene capacidad de producción subutilizada. Para ello es importante:

- Asegurar la permanencia de la mano de obra y tener obreros alternativos que puedan suplir la ausencia del trabajador permanente.
- Reforzar la promoción de los productos de Ríomimbre y ponerse metas concretas de contrato: por ej. : 5 mecedoras a la semana, 5 juegos de sala al mes, etc.

12. Bibliografía.

SCHERRY, R. W., 1952, Plantas Útiles al Hombre, Enciclopedia SALVAT, pag. 243.

13. Anexos.

ESTRUCTURACIÓN DE ENTREVISTA:

- 1. Ubicación de la empresa**
- 2. Propietarios de la empresa**
- 3. Tipo de empresa.**
- 4. Procesos de instalación**
 - 4.1. Cuándo empezó?**
 - 4.2. Cómo se decidió a trabajar en la industria del mimbre? Qué factores influyeron en esa toma de decisión?**
 - 4.3. Quienes participaron en el inicio de la empresa?**
 - 4.4. Cuál ha sido el proceso de crecimiento?**
- 5. Futuro de la empresa**
 - 5.1. Qué proyectos tiene hacia el futuro para con la empresa?**
- 6. Organización de la empresa**
 - 6.1. Organización para la producción y comercialización**
 - 6.1.1. Cómo están organizados en la empresa?**
 - 6.1.2. Qué miembros conforman la empresa (propietarios, accionistas)?**
 - 6.1.3. Cómo se dirige el trabajo en la empresa?**
 - 6.1.4. Cómo se toman las decisiones en la empresa?**
 - 6.1.5. Quién maneja las finanzas y por qué?**
 - 6.1.6. Quienes realizan el trabajo productivo?**
 - 6.1.7. Quienes realizan la comercialización de los productos?**
 - 6.1.8. Ha recibido apoyo técnico para la producción. De quien?**
 - 6.1.9. Ha recibido apoyo financiero. De quien?**
 - 6.1.10. Qué problemas de organización creé que tiene la empresa?**
- 7. Procesos Productivos:**

7.1. Materia prima

- 7.1.1. Cuáles son las materias primas utilizadas en su producción?**
- 7.1.2. Cuáles son los requerimientos de la materia prima.?**
- 7.1.3. De donde se abastecen de materia prima?**
- 7.1.4. Existen sustitutos a las materias primas que utilizan, los ha utilizado?**
- 7.1.5. Tiene o ha tenido problemas en le abastecimiento de las materias primas. De cuales y por qué? y cuando tiene mayores problemas.**
- 7.1.6. Quienes participan en el proceso del abastecimiento de la materia prima.?**
- 7.1.7. Cuál o es la cantidad y el costo de cada una de las materias primas que utiliza.?**
- 7.1.8. Cuál es el equipo y las herramientas que son utilizadas.?**

7.2. Elaboración de los productos

- 7.2.1. Cuales son los pasos principales en la elaboración de los productos de mimbre.?**
- 7.2.2. Que productos fabrican.?**
- 7.2.3. Cuánto de mano de obra utilizan.?**
- 7.2.4. El personal de trabajo es permanente o eventual.?**
- 7.2.5. La mano de obra es calificada, Nacional o extranjera?**
- 7.2.6. Cuánto tiempo dedica a cada una de sus productos para su fabricación.?**
- 7.2.7. Ha dejado de producir algún producto. Por qué?**

7.3. Procesos de comercialización

7.3.1 Oferta:

- 7.3.1.1. Cuáles son los productos que ofrece y sus precios.?**
- 7.3.1.2. En que época de l año aumenta su producción.?**
- 7.3.1.3. Cuáles productos fabrica en mayor cantidad, de acuerdo a la época del año.?**
- 7.3.1.4. Cuáles son los productos que más se venden. En que época?**
- 7.3.1.5. de los productos fabricados, cuál le proporciona mayor ganancia?**
- 7.3.1.6. Cuáles el (los) producto(s) que menos fabrica y en que época del año?**
- 7.3.1.7. Cuál (es) es (son) el (los) producto (s) que menos se vende. En que época?**
- 7.3.1.8. De los productos fabricados, cuál le proporciona menor ganancia?**

7.3.2. Oferta:

7.3.2.1. Quienes son los compradores de sus productos?

7.3.2.2. Quienes compran más sus productos:

Hombres..... Mujeres..... Nivel educativo.....

7.3.2.3. Por qué compran estos productos?

7.3.2.4. Cuál es la capacidad de compra de sus clientes?

7.3.2.5. Cuáles son las exigencias de los consumidores, con respecto a los productos?

7.3.2.6. Cuál es la procedencia de los compradores?

7.3.3. Comercialización:

7.3.3.1. Cuál es el lugar de venta de los productos?

7.3.3.2. Cuáles son los canales de distribución?

7.3.3.3. La venta de los productos es directa o por intermediario.?

7.3.3.4. Cuáles son los costos de distribución de los productos.?

7.3.3.5. Cómo se promueve la venta de los productos y cuál es el costo en que incurre.?

7.3.3.6. Existe competencia para los productos, que vende, cuál ha detectado?

7.3.3.7. Cuál es el sistema de venta de sus productos:

- Crédito _____ - Contado _____ -otros _____