

**Universidad de Costa Rica**

**Facultad de Ciencias Agroalimentarias**

**Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios**

**Trabajo Final de Graduación para optar el grado de Licenciatura en Economía  
Agrícola y Agronegocios con énfasis en Agroambiente**

**Modalidad Tesis**

“Criterios de desempeño presentes en MIPYMES industrializadoras de cacao que generen una línea base de acciones estratégicas comerciales para el Plan Nacional de Cacao 2018-2028”

Nataly de los Ángeles Montero Solís

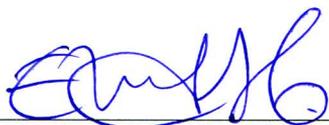
B54614

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2020

## Hoja de aprobación

Trabajo final de graduación presentado el día 04 de febrero del 2021 a las 3:00 pm, a través de presentación virtual, vía Zoom, con ID 841 7202 0632 y Contraseña: 981683, para optar por el grado académico de Licenciatura en Economía Agrícola y Agronegocios con énfasis en Agroambiente, ante el siguiente tribunal examinador.



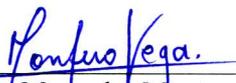
---

MGA. Enrique Montenegro Hidalgo  
Director de la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios



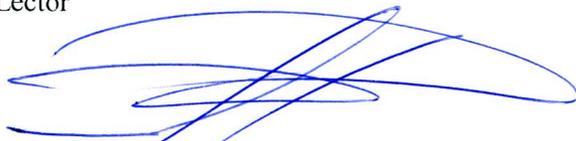
---

M.Sc. Vanessa Villalobos Ramos  
Directora del Trabajo Final de Graduación



---

Dra. Mercedes Montero Vega  
Lector



---

M.Sc. Javier Paniagua Molina  
Lector



---

MGA. Luis Ricardo Solís Rivera  
Lector



---

Bach. Nataly de los Ángeles Montero Solís  
Postulante

## **Dedicatoria**

A los empresarios participantes del sector industrializador de cacao ya que todos los días trabajan incansablemente para mantener sus sueños, cumplir sus objetivos y aportar social y económicamente a Costa Rica.

A mi familia, mi madre Silvia, mi padre Neftalí, hermano Jesús y pareja David, que nunca han dejado de alentarme, apoyarme y de hacerme crecer cada día.

A Vane, que nunca dejó de ser una inspiración académica y profesional, y quien me recordó que no existe límite para los sueños y metas que nos propongamos.

## **Agradecimiento**

A los 39 empresarios participantes de este trabajo, por regalarme una hora de su ajetreado día y colaborar con todos los datos existentes sobre su organización para hacer más provechoso los esfuerzos de la investigación

A mi familia, que no han dejado de apoyarme en cuanto tema desee trabajar, por ser siempre un sostén para mi vida y por haber dedicado tanto esfuerzo en mi educación

A Vane, que no dejó nunca la investigación de lado, que hizo hasta lo imposible por ayudarme aun cuando eran las 10 pm y tenía una familia que atender, por ser una inspiración profesional, por darme las alas que necesitaba y por enseñarme que en la vida no debemos preguntarnos si algo es posible o no de realizar, sino enfocarnos y planear en cuantos años lo vamos a lograr.

A mis lectores, Mercedes Montero, Javier Paniagua y Luis Ricardo Solís, por dedicarme su valioso tiempo y aportar conocimiento a esta investigación. También a Yuli y a Diego, por regalarme unos minutos para mejorar la presentación.

Finalmente, a la escuela de Economía Agrícola, por formarme con la mejor calidad de educación, por enseñarme lo valioso que es la agricultura e industria de Costa Rica y por brindarme las herramientas necesarias para no sentir temor en realizar una investigación pionera en el sector.

## Tabla de contenido

1. Resumen.....	1
2. Introducción.....	2
3. Planteamiento del problema.....	3
4. Justificación.....	4
5. Objetivos.....	6
5.1    Objetivo General.....	6
5.2    Objetivos Específicos.....	6
6. Marco Referencial.....	6
6.1    Marco de antecedentes.....	6
6.1.1    Ecosistema Emprendedor Costarricense.....	6
6.1.2    Incentivos para la conformación de MIPYMES.....	7
6.1.3    Cultura emprendedora.....	11
6.1.4    Costa Rica y el cultivo del Cacao.....	11
6.1.5    Características socioeconómicas de los productores de cacao en Costa Rica..	12
6.1.6    Descripción de la producción nacional y sus características.....	13
6.1.7    Exportaciones e importaciones de cacao y sus derivados.....	15
6.1.8    Investigaciones realizadas anteriormente.....	16
6.2    Marco geográfico-temporal.....	18
6.3    Marco teórico-conceptual.....	18
6.3.1    Definición de la Micro, pequeñas y medianas empresas.....	18
6.3.2    Requisitos para adquirir la condición PYME.....	18
6.3.3    Tamaño de la PYME.....	19
6.4    Competitividad.....	20
6.5    Definición de criterios de desempeño.....	21
6.6    Concepto de industrialización de cacao.....	21
7. Hipótesis.....	21
7.1    Hipótesis nula.....	21
7.2    Hipótesis alternativa.....	22
8. Diseño metodológico.....	22

8.1	Tipo de investigación.....	22
8.2	Selección de la muestra.....	22
8.3	Metodología del objetivo 1: Identificar los criterios de desempeño.....	23
8.4	Metodología del objetivo 2: Caracterización de las MIPYMES . .....	24
8.5	Metodología del objetivo 3: Análisis del efecto en los criterios.....	25
8.6	Análisis de Varianza (ANOVA) .....	26
8.7	Análisis de correlación de Pearson .....	27
8.8	Modelo econométrico Mínimos Cuadrados Ordinales (MCO) .....	27
8.9	Supuestos a cumplir en el MCO .....	28
9.	Capítulo 1. Criterios que caractericen el desempeño de MIPYMES que industrializan cacao en Costa Rica.....	30
9.1	Criterios que caracterizan la buena gestión de MIPYMES .....	30
9.2	Factor Humano: .....	30
9.3	Factor Activos.....	33
9.4	Factor Mercado .....	34
9.5	Factor Administrativo .....	34
9.6	Factor calidad y procesos.....	37
9.7	Factor Financiero .....	37
9.8	Entorno.....	38
9.9	Formalidad .....	40
9.10	Evaluación de los criterios según empresarios, academia y personal de apoyo ...	41
10.	Capítulo 2. Caracterización de las MIPYMES industrializadoras de cacao de acuerdo a los criterios establecidos en la etapa de identificación. ....	44
10.1	Generalidades de las MIPYMES .....	44
10.2	Factor Administrativo .....	49
10.3	Factor Procesos y calidad.....	55
10.4	Factor Mercado .....	60
10.5	Factor Activos.....	63
10.6	Factor Entorno .....	65
10.7	Factor Formalidad.....	67
10.8	Factor Financiero .....	70

10.9	Factor Humano.....	71
10.10	Evaluación empresarial.....	73
11.	Capítulo 3. Analizar la relación de los criterios establecidos con el desempeño de las MIPYMES industrializadoras de cacao para la generación de la línea base de acciones estratégicas del Plan Nacional de Cacao 2018-2028 .....	76
11.1	Criterios considerados en la valoración del índice de gestión empresarial .....	76
11.2	Valoración empresarial de las 39 MIPYMES industrializadoras de cacao .....	80
11.3	Criterios considerados en la valoración del índice de éxito empresarial .....	84
11.4	Análisis de otras variables explicativas estudiadas.....	86
11.5	Caracterización de las MIPYMES según región .....	88
11.6	Caracterización de las MIPYMES según SEXO .....	90
11.7	Análisis del Modelo econométrico .....	91
12.	Conclusiones y recomendaciones .....	95
13.	Referencias bibliográficas .....	99
14.	Anexos .....	113

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Mapa de Costa Rica y la entidad de apoyo a MIPYMES por provincia.....	9
<b>Figura 2.</b> Red de apoyo a MIPYMES según la etapa en que se encuentran.....	10
<b>Figura 3.</b> Jerarquización de los diferentes factores que explican el buen desempeño empresarial según criterio académico, de apoyo y empresarios.....	41
<b>Figura 4.</b> Participación relativa de las empresas de acuerdo a las actividades realizadas y en orden de la cada de valor. (n=39) .....	45
<b>Figura 5.</b> Productos realizados por las empresas y sus participaciones relativas de acuerdo a su estandarización y elaboración o no elaboración (n=39).....	47
<b>Figura 6.</b> Temas de capacitación y sus participaciones relativas de acuerdo a las empresas que capacitan a sus empleados. (n=21) .....	52
<b>Figura 7.</b> Estado de los diferentes documentos consultados en las empresas industrializadoras de cacao. (n=39) .....	53
<b>Figura 8.</b> Uso de los diferentes documentos en la toma de decisiones empresariales. (n=39) .....	54
<b>Figura 9.</b> Combinaciones de variedades de cacao utilizadas por las empresas de acuerdo a su conocimiento. (n=39).....	55
<b>Figura 10.</b> Calificación de las gestiones entre MIPYMES y proveedor según insumo. ....	59
<b>Figura 11.</b> Medio de comunicación que más utilizan los empresarios para gestionar sus ventas. ....	61
<b>Figura 12.</b> Evaluación de la calidad del internet en las zonas analizadas. ....	61
<b>Figura 13.</b> Calificación del conocimiento de la competencia.....	62
<b>Figura 14.</b> Condiciones de los activos de las empresas industrializadoras de cacao .....	64
<b>Figura 15.</b> Calificación de importancia de ferias empresariales según el 82% de MIPYMES asistentes.....	67
<b>Figura 16.</b> Utilización del margen de ganancia en las empresas .....	70
<b>Figura 17.</b> Frecuencia de la insuficiencia de dinero de las empresas .....	71
<b>Figura 18.</b> Calificación a la gestión integral de las empresas.....	74

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Costa Rica. Total de fincas de cacao, área sembrada total y en producción, de acuerdo al género del productor, 2014 .....	13
<b>Tabla 2.</b> Costa Rica. Total de fincas con cultivo de cacao, área sembrada con extensión y cantidad de plantas de acuerdo a la provincia, 2014. ....	13
<b>Tabla 3.</b> Costa Rica. Total de fincas de cacao, extensión y cantidad de plantas según región. ....	14
<b>Tabla 4.</b> Costa Rica. Total de fincas por cantón alto en producción del cultivo de cacao, 2014. ....	14
<b>Tabla 5.</b> Costa Rica. Comportamiento de las exportaciones de cacao en toneladas por año según clasificación de partidas, 2011-2016. ....	15
<b>Tabla 6.</b> Costa Rica. Comportamiento del volumen de las importaciones de cacao en kilogramos según clasificación de partidas por año, 2011-2016. ....	16
<b>Tabla 7.</b> Condición de tamaño empresarial de acuerdo al número de empleados .....	19
<b>Tabla 8.</b> Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor humano que inciden en el buen desempeño empresarial según referencias .....	32
<b>Tabla 9.</b> Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor activos que inciden en el desempeño empresarial de MIPYMES según referencias. ....	33
<b>Tabla 10.</b> Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor mercado que inciden en el buen desempeño empresarial de MIPYMES según referencias. ....	35
<b>Tabla 11.</b> Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor administrativo que inciden en el buen desempeño empresarial de MIPYMES, según referencias. ....	36
<b>Tabla 12.</b> Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor calidad y procesos que inciden en el desempeño empresarial según referencias. ....	38
<b>Tabla 13.</b> Metodología, significancia y efecto de algunas variables del Factor Financiamiento que inciden en el buen desempeño empresarial de las MIPYMES según referencia. ....	39
<b>Tabla 14.</b> Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor entorno que inciden en el buen desempeño empresarial de las MIPYMES según referencia. ....	40
<b>Tabla 15.</b> Jerarquización de los factores según criterio académico, personal de apoyo institucional y empresarios. ....	42

<b>Tabla 16.</b> Cantidad de empresas de acuerdo al rango de fundación y su participación relativa. (n=39) .....	44
<b>Tabla 17.</b> Distribución relativa de la ubicación de las empresas según provincia. (n=39)..	45
<b>Tabla 18.</b> Cantidad de empresas por región y su participación relativa. (n=39) .....	45
<b>Tabla 19.</b> Cantidad de empresas y las partes de la cadena de valor que llevan a cabo. (n=39) .....	46
<b>Tabla 20.</b> Participación empresarial por área de trabajo y su cantidad de trabajadores respectivos. (n=39) .....	49
<b>Tabla 21.</b> Porcentaje de empresas según años de antigüedad de los trabajadores y área. (n=39) .....	51
<b>Tabla 22.</b> Participación relativa de las empresas según tipo de contratación por área de trabajo. (n=39) .....	51
<b>Tabla 23.</b> Participación porcentual de las empresas de acuerdo a la definición de labores del personal según área de trabajo.....	53
<b>Tabla 24.</b> Participación de las empresas según el tipo de proveedor que poseen para el cacao. (n=39) .....	56
<b>Tabla 25.</b> Participación de las empresas según el tipo de proveedor que poseen para otros insumos naturales (jengibre, maní, frutas). (n=39).....	56
<b>Tabla 26.</b> Participación de las empresas según el tipo de proveedor que poseen para productos químicos. (n=39).....	57
<b>Tabla 27.</b> Participación de las empresas según el tipo de proveedor de envases o empaques. (n=39) .....	57
<b>Tabla 28.</b> Participación de las empresas según el tipo de proveedor utilizado para la compra de etiquetas. (n=39) .....	58
<b>Tabla 29.</b> Durabilidad de las relaciones comerciales empresariales según insumo requerido (n=39) .....	58
<b>Tabla 30.</b> Participación de las empresas de acuerdo al tipo y medio de venta utilizada (n=39) .....	59
<b>Tabla 31.</b> Participación relativa según tipo de ventas. (n=39).....	60
<b>Tabla 32.</b> Empresas que cultivan cacao u otros insumos naturales según área. (n=17) .....	63
<b>Tabla 33.</b> Empresas que no cultivan cacao u otros insumos naturales según área. ....	63

<b>Tabla 34.</b> Participación relativa de las empresas según la condición de los diferentes activos. .....	65
<b>Tabla 35.</b> Participación relativa de las instituciones públicas y la calificación de satisfacción de sus servicios. ....	66
<b>Tabla 36.</b> Tipos de ferias a las que asisten las empresas (n=34) .....	66
<b>Tabla 37.</b> Tramites de formalidad y su participación relativa (n=39) .....	67
<b>Tabla 38.</b> Tipo de certificación y participación porcentual de empresas que la poseen o implementan (n=39) .....	68
<b>Tabla 39.</b> Participación relativa de las empresas y el tipo de registro que llevan escrito... 68	
<b>Tabla 40.</b> Partidas consideradas para determinar el precio final de los productos .....	69
<b>Tabla 41.</b> Cantidad de empresas y su margen de ganancia.....	69
<b>Tabla 42.</b> Nivel de ventas de las empresas de acuerdo a su capacidad de planta y expectativas. .....	70
<b>Tabla 43.</b> Participación relativa del grado académico de los líderes empresariales (n=39).72	
<b>Tabla 44.</b> Tipos de capacitación y la participación relativa de las empresas .....	72
<b>Tabla 45.</b> Temas de capacitación de los empresarios y su participación relativa (n=39).... 72	
<b>Tabla 46.</b> Participación empresarial de acuerdo a la autoevaluación de desempeño empleada. (n=39). ....	73
<b>Tabla 47.</b> Variables utilizadas para valorar el desempeño de las 39 MIPYMES industrializadoras de cacao.....	77
<b>Tabla 48.</b> Comparación de promedios según la calificación del índice de desempeño utilizada en las 39 empresas, así como sus diferencias significativas entre categorías.....	82
<b>Tabla 49.</b> Variables utilizadas para valorar el índice de éxito de las 39 MIPYMES industrializadoras de cacao.....	84
<b>Tabla 50.</b> Comparación de promedios según la calificación del índice de gestión utilizada en las 39 empresas, así como sus diferencias significativas entre categorías .....	86
<b>Tabla 51.</b> Análisis de correlación de Pearson entre algunas otras variables de interés y los índices de éxito, desempeño y el sentimiento orgulloso de los empresarios.....	87
<b>Tabla 52.</b> Diferencia de promedios según variables de interés de acuerdo a las tres regiones en análisis .....	89

<b>Tabla 53.</b> Diferencia de promedios de las variables dependientes e independientes según sexo del líder empresarial .....	90
<b>Tabla 54.</b> Diferencias de promedios según respuesta para el uso de aplicaciones en áreas administrativas.....	92
<b>Tabla 55.</b> Comparación de los modelos de Mínimos Cuadrados Ordinarios y sus criterios	94

## Lista de Acrónimos

<b>ACORDE</b>	Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo
<b>CAATEC</b>	Comisión Asesora de Alta Tecnología
<b>CANACACAO</b>	Cámara Nacional de Cacao
<b>CATIE</b>	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
<b>CCSS</b>	Caja Costarricense de Seguro Social
<b>COMEX</b>	Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica
<b>DIGEPYME</b>	Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
<b>EARTH</b>	Universidad EARTH
<b>GAM</b>	Gran Área Metropolitana
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>IMAS</b>	Instituto Mixto de Ayuda Social
<b>INA</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje
<b>INAMU</b>	Instituto Nacional de la Mujer
<b>INBIO</b>	Instituto Nacional de Biodiversidad
<b>INDER</b>	Instituto Nacional de Desarrollo Rural
<b>INEC</b>	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
<b>ITEC</b>	Instituto Tecnológico de Costa Rica
<b>MAG</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería
<b>MEP</b>	Ministerio de Educación Pública
<b>MICITT</b>	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
<b>MIPYME</b>	Micro, Pequeña y Mediana empresa
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>PNC</b>	Plan Nacional de Cacao 2018-2028
<b>PROCOMER</b>	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
<b>PYME</b>	Pequeña y Mediana empresa
<b>SBD</b>	Sistema de Banca para el Desarrollo
<b>SEPSA</b>	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
<b>SIEC</b>	Sistema de Información Empresarial Costarricense
<b>SIL</b>	Sistema Integrado de Logística
<b>UCR</b>	Universidad de Costa Rica
<b>UNA</b>	Universidad Nacional de Costa Rica
<b>UNED</b>	Universidad Estatal a Distancia

## **1. Resumen**

Una de las mayores problemáticas que presenta Costa Rica en la temática empresarial es la muerte de las MIPYMES en los primeros años de trabajo, por lo que estando el sector cacaotero en un aumento de producción y esperándose la generación de valor agregado, las empresas emergentes deben fortalecerse y las existentes deben mejorar y consolidarse. Diversas instituciones públicas han generado esfuerzos en el marco del Plan Nacional de cacao 2018-2028 para capacitar y atender sus necesidades, así como fortalecer las habilidades empresariales.

Dado lo anterior el objetivo del trabajo fue analizar los criterios de desempeño presentes en MIPYMES industrializadoras de cacao que generaran una línea base de acciones estratégicas comerciales para el Plan Nacional de Cacao, abordándose la investigación con herramientas y métodos cuantitativos estadísticos y econométricos. Los principales resultados demuestran que existen diferencias significativas en el desempeño de las MIPYMES, donde variables como exportación, uso adecuado del porcentaje de ganancia, formalidad de la mano de obra y empresarial, uso de documentos para la toma de decisiones, claridad en las funciones del personal, capacitación del empresario y empleados, correcta colocación de precios y uso de aplicaciones para mejorar la eficiencia administrativa mejoran el índice de desempeño, mientras variables como ventas según capacidad de planta, según expectativa, calificación general y por factor empresarial realizada por los empresarios, su condición de liquidez y su sentimiento exitoso mejoran el índice de éxito.

Los resultados anteriores permitieron recomendar acciones estratégicas puntuales en los que podría el Plan Nacional de Cacao trabajar con los empresarios, entre ellos: capacitar de manera integral, fortaleciendo áreas de fermentado, secado, tostado y valor agregado, estandarización y conocimiento de la variedad de cacao utilizado, además de capacitar a los empresarios en liderazgo, formalidad empresarial, uso de planes de negocios para la toma de decisiones, medios electrónicos para la venta y costeo de productos.

## **2. Introducción**

El sector empresarial costarricense, según el Observatorio de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) (2008), se caracteriza por tener un 97,85% de empresas formales, las cuales generan el 48,4% del empleo en el sector privado. La Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) (2017) hace énfasis en que las MIPYMES registradas como activas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) han mostrado una reducción significativa, pasando de 8.887 en el año 2014 a 6.197 en el año 2016, es decir, decrecieron un 30,27% en dos años.

Considerado el aumento de la producción cacaotera en Costa Rica, y la posible generación de MIPYMES industrializadoras de cacao, se vuelve de interés el conocer las zonas de producción actuales, el valor agregado que se ha generado y su forma de trabajo.

La competitividad de la industria del cacao en Costa Rica está sustentada por las condiciones climáticas, suelos aptos, ubicación geográfica con cercanías a grandes consumidores y tránsito directo a Europa y Estados Unidos de América (EE.UU.), así como por la mano de obra típicamente familiar que reduce los costos de operación (SEPSA, 2017). Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2014), el cultivo de cacao en Costa Rica se concentra en las provincias de Limón, Alajuela y Puntarenas, sumando aproximadamente 3.170 ha sembradas y 3.041 productores; siendo desarrollado mayoritariamente en la región Huetar Caribe (Talamanca, Limón, Matina, Siquirres, Guácimo y Pococí), Huetar Norte (Upala y Guatuso) y la Brunca (Buenos Aires, Corredores, Golfito y Pérez Zeledón), reconocidos por ser zonas rurales con índices bajos de desarrollo (UCR y PNUD, 2014).

Dado lo anterior, resulta necesario contar con un Plan Nacional claro, que oriente y respalde la actividad empresarial cacaotera, como factor de desarrollo y alternativa para los productores de zonas rurales. Por este motivo se conformó la Comisión Interinstitucional de Cacao, con el fin de analizar las alternativas y realizar una propuesta conjunta que mejore el sector cacaotero, su competitividad y sostenibilidad, agregación de valor, diferenciación y apoyo en las oportunidades que presenta el mercado nacional e internacional (MAG, 2018).

Según Fallas (2019), a nivel país existen diversas empresas formalizadas que se dedican a producir, generar valor agregado y realizar tours a partir del cultivo de cacao, y otras que se encuentran en formación. Por lo que, si el Plan Nacional de Cacao 2018-2028 (PNC) desea mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector, es necesario reconocer los criterios que permitan que las empresas sean más estables y mejoren su desempeño en el mercado, especialmente conociendo los datos anteriormente mencionados sobre la mortalidad de las MIPYMES en Costa Rica.

Debido a lo anterior, en esta investigación se analizan los criterios de desempeño presentes en MIPYMES que industrializan el cacao, para generar una ruta de análisis en la formulación de criterios de dirección en las acciones estratégicas comerciales del Plan Nacional de Cacao 2018-2028.

### **3. Planteamiento del problema**

Una de las mayores problemáticas que presenta el país en la temática empresarial es que de diez MIPYMES, ocho no sobrepasan los tres años de operación y el 69% no cumplen los 10 años en el mercado, es decir, no logran consolidarse (Zevallos, 2015, Observatorio de Desarrollo de MIPYMES, 2018) esto puede deberse a varios factores administrativos, entre ellos a la falta de un plan que formule una estrategia comercial, metas, formación del emprendedor, entre otros (Gutiérrez, 2019), además de encontrarse en sectores muy tradicionales con poca diferenciación y falta de financiamiento (Zevallos, 2015).

Teniendo en cuenta dicha situación empresarial, el aumento en la producción cacaotera (Fallas, 2019; IICA, 2016; MAG, 2018), y la posible generación de MIPYMES por el valor agregado del cacao, se debe preparar a los empresarios en temas administrativos, financieros, de mercado y otros, en especial porque el potencial que tiene dicho cultivo permitirá crear productos de alta calidad como barras de chocolates, nibs, vinos y licores con potencial exportador (MAG, 2018; Zevallos, 2015; Garza, 2019; Alpizar, 2016) que podría generar empresas familiares en diversos puntos del país y mejorar la calidad de vida.

Se reconoce que la calidad del cacao costarricense es tal que se vendió a un precio mayor al 60% del precio global entre el 2017 y 2018 (Garza, 2019) por lo que no venderlo industrializado

sería un desaprovechamiento, en especial porque en Centroamérica, solo Costa Rica posee el estatus de productor de cacao fino y de aroma otorgado por la Organización Internacional de Cacao (OIC) y porque el cacao costarricense ha sido galardonado en los *International Cocoa Awards* del *Salón du Chocolat* en París, Francia (El Financiero, 2015; Garza, 2019).

Dado lo anterior, se genera la interrogante de cómo el Plan Nacional de Cacao 2018-2028 puede capacitar y atender a las MIPYMES industrializadoras para que estas se consoliden formalmente en el mercado nacional e internacional y que esto les permita ser competitivas, por lo que surge la pregunta:

*¿cuáles son los criterios de desempeño presentes en MIPYMES cacaoteras industrializadoras que le permiten mantenerse competitiva en el mercado?*

#### **4. Justificación**

Los productores de cacao a nivel mundial y en términos generales viven en condiciones de pobreza generada por precios bajos y volátiles, el bajo nivel de organización de los productores, el pequeño tamaño de las explotaciones y la inseguridad jurídica respecto a la tenencia de las tierras (Fountain y Huetz, 2018; Mostajo, Artega, y Aranibar, 2018), además en Costa Rica se enfrentan a baja productividad, la falta de infraestructura y el poco acceso a la información sobre el mercado (Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2018).

Para los países productores de cacao, el desarrollo de esta actividad, consolidada mayoritariamente en agricultura familiar, se constituye en verdaderos sistemas territoriales que resultan de la combinación de condiciones socioeconómicas, ambientales, culturales y políticas (Arvelo *et al.*, 2016). Lo anterior se relaciona con las acciones estratégicas del PNC 2018-2028 al tomar en cuenta una mayor oferta de producto final y por ende encadenamientos y emprendimientos derivados de la misma (Cordero, 2016; MEIC, 2018; Murillo, 2016).

Costa Rica ha presentado un gran auge en la producción cacaotera, sustentada por las condiciones climáticas y suelos aptos, así como por la mano de obra típicamente familiar que

reduce los costos de operación (SEPSA, 2017; IICA, 2016). Además, Costa Rica por su cacao fino y de aroma, ha permitido generar MIPYMES con productos finales de alta calidad (Garza, 2019; Alpizar, 2016), especialmente en pequeñas familias de zonas vulnerables donde se reconoce que las MIPYMES aportan en el progreso socioeconómico por medio de la agroindustria.

Debido al auge en la producción de cacao y el deseo de impulsar MIPYMES sostenibles en el tiempo, con alto desempeño en el mercado, se desarrolló el Plan Nacional de Cacao 2018-2028 que tiene como objetivo *“fortalecer los encadenamientos para que pequeños y medianos productores de los territorios rurales cuenten con mejores oportunidades para acceder a mercados especializados y mejorar su calidad de vida”* (Gobierno de la República, 2019; MAG, 2018), así, generar MIPYMES por medio de la agroindustria.

Dado el aumento en la producción nacional cacaotera, y la mortalidad empresarial, esta investigación busca determinar los criterios de desempeño presentes de MIPYMES industrializadoras de cacao para generar una línea base de las principales áreas estratégicas que una empresa debe fortalecer para alcanzar la etapa de madurez y consolidarse en el mercado por medio de la agroindustria. Por lo que se pretende satisfacer las necesidades de escasas de información en el marco de la investigación nacional con criterio público.

A partir de los resultados generados, esta investigación se alinea a dos ejes de acción estratégica comercial del PNC: a) realizar encuentros con las empresas nacionales que industrializan el cacao, y b) promover capacitaciones para fortalecer habilidades empresariales (MAG, 2018).

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Analizar los criterios de desempeño presentes en MIPYMES industrializadoras de cacao que generen una línea base de acciones estratégicas comerciales para el Plan Nacional de Cacao 2018-2028.

### **5.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar los criterios que caractericen el desempeño de MIPYMES que industrializan cacao en Costa Rica.
2. Caracterizar las MIPYMES industrializadoras de cacao de acuerdo a los criterios establecidos en la etapa de identificación.
3. Analizar la relación de los criterios establecidos con el desempeño de las MIPYMES industrializadoras de cacao para la generación de la línea base de acciones estratégicas del Plan Nacional de Cacao 2018-2028

## **6. Marco Referencial**

### **6.1 Marco de antecedentes**

#### **6.1.1 Ecosistema Emprendedor Costarricense**

De la Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica 2014-2018, realizada por el MEIC (2014) se obtiene una caracterización del ecosistema PYME del país, lo cual genera una base de reconocimiento pues no se poseen datos de las MIPYMES industrializadoras de cacao específicamente, pero esta información puede plantear un escenario con el cual empezar el análisis.

En Costa Rica se pueden identificar una serie de actores que forman parte del ecosistema emprendedor, donde el MEIC es el ente rector, pero es acompañado por otros programas de

instituciones públicas como el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), el Ministerio de Educación Pública (MEP), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).

Existe una amplia oferta en lo que respecta a educación, formación y capacitación de instituciones cuyos programas incluyen temas de emprendimiento, tal es el caso de las Universidades Públicas (UNA, TEC, UCR, UNED), la Fundación Comisión de Asesoría en Alta Tecnología (CAATEC) y el Instituto Nacional de la Biodiversidad (INBio).

Respecto al financiamiento destacan las acciones del Banco Nacional con el programa BN-Desarrollo, El Banco Popular y de Desarrollo Comunal como administrador del FODEMIPYME, las Microfinanzas y LINK Inversiones quien recientemente firmó un acuerdo con la Bolsa Nacional de Valores para facilitar y dar acompañamiento a las compañías en la búsqueda de recursos para financiar proyectos emprendedores.

Aunado a esto, Nuñez (2018) presenta en dos figuras algunos datos de interés sobre entidades que apoyan a las MIPYMES en las diferentes etapas, desde la generación de la idea hasta la consolidación (figura 1 y 2).

### **6.1.2 Incentivos para la conformación de MIPYMES**

La ley 8262 permitió la creación dentro del MEIC de la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) como una estructura organizativa encargada de la implementación de las políticas de apoyo a las MIPYMES (MEIC, 2010), donde las mismas pueden recibir apoyo sobre las consultas necesarias.

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) fortalece con su experiencia técnica a las MIPYMES, con programas que ha implementado de seguimiento y apoyo (MEIC, 2010). PROCOMER es complemento de las PYMES por los programas de información y acceso a mercados, así como la internacionalización y encadenamientos con empresas exportadoras. En el Sistema Integrado de Logística (SIL) las empresas pueden calcular fácilmente los costos de

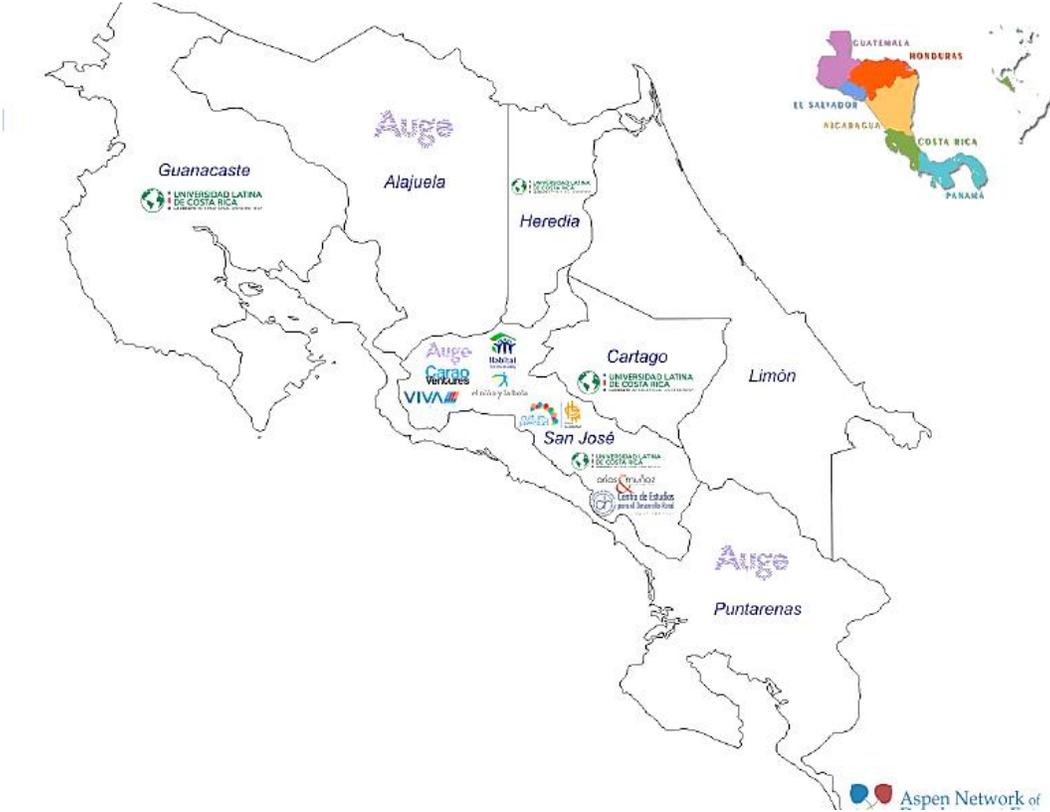
exportación, y las MIPYMES pueden competir por premios de gestión y acampamiento como Crecimiento Verde, Programa Descubre Women EXPORT, entre otros (PROCOMER, 2019).

El Ministerio de Salud hoy en sus procesos, ofrece un descuento del 80% en sus gestiones para MIPYMES que está en debidamente inscritas en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), además de una reducción de 81 en la gestión. En la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) el pasado 30 de Julio del 2019 se aprobó el Reglamento de Aseguramiento de Microempresa y Emprendedores en el Seguro Social, donde se realizó un cambio en las gestiones permitiendo que las MIPYMES que tengan entre 1-5 empleados, en los primeros 4 años de gestión después de establecido el reglamento, paguen por año una cuota que aumente un 1% por año (Arroyo, 2019), permitiendo al empresario acomodarse poco a poco con los gastos por cargas sociales.

El Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME), fue creado por la Ley 8262 y es administrado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) con el objetivo de financiar las acciones y actividades dirigidas a promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, dicho financiamiento es de carácter no reembolsable y puede aportar hasta un 80% de los proyectos (MEIC, 2019).

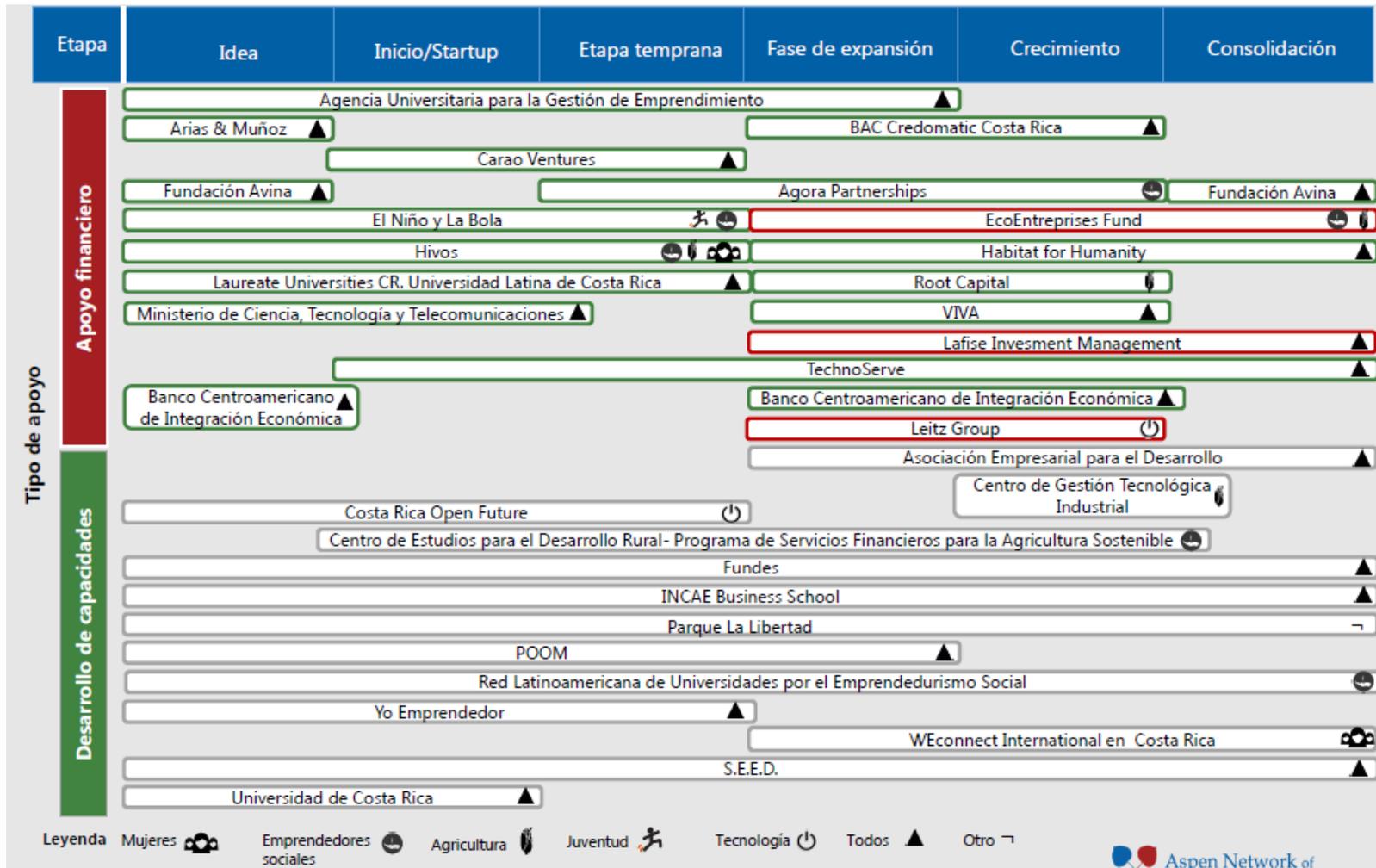
El FODEMIPYME es un fondo que genera mayor profundización del uso de Fondos de Garantías, sobre todo la emisión de garantías de participación y cumplimiento que apoyen el programa de compras del estado (MEIC, 2010).

**Figura 1.** Mapa de Costa Rica y la entidad de apoyo a MIPYMES por provincia



Fuente: Tomado de Núñez (2018).

**Figura 2.** Red de apoyo a MIPYMES según la etapa en que se encuentran



Fuente: Tomado de Núñez (2018)

### **6.1.3 Cultura emprendedora**

Dentro de la Política Nacional de Emprendimiento 2010-2014 elaborada por el MEIC (2014) se mencionan debilidades institucionales para el adecuado fomento del emprendimiento y la cultura emprendedora del país, los cuales son:

1. La institucionalidad no atiende completamente todas las etapas del emprendedor, pues refuerzan la consolidación más que la gestación de emprendimientos.
2. No existe coordinación de los esfuerzos institucionales para el fomento del emprendimiento, así como la falta de un ente rector que articule dichos esfuerzos.
3. El marco regulatorio y legal no facilita la creación y desarrollo de las nuevas empresas, pues dichos trámites son uno de los principales problemas para el establecimiento y operación de las empresas.
4. Queda mucho por trabajar en el sector educativo (universidades) para que se constituya como un actor importante dentro del proceso emprendedor del país.
5. Ineficiencia en las operaciones de financiamiento de las empresas, pues dichas interacciones se ven reflejadas para empresas en operación y no en proyectos en ejecución.
6. La participación de las mujeres en los proyectos se limita a la subsistencia, limitando su posibilidad de superación.

### **6.1.4 Costa Rica y el cultivo del Cacao**

De acuerdo con los registros históricos existentes en Costa Rica, la siembra y producción de cacao se remonta desde la época colonial. Alrededor del siglo XVII el cultivo se constituyó como uno de los principales productos de exportación del país, no obstante, con el paso de los años su importancia en la exportación decayó considerablemente (MAG, 2018), esto se debió

a que en 1970, el hongo *Monilia (Moniliophthora roreri)* afectó las plantaciones, aunado a esto, los precios se encontraban bajos en el mercado y existía ausencia de material genético de alta productividad y resistencia a dicha enfermedad, SEPSA (2017;MAG, 2018).

Según SEPSA (2017) el cacao hoy en día sigue siendo cultivado por pequeños productores ubicados en zonas de difícil acceso, empleando sistemas agroforestales tradicionales e integrando a la familia al proceso productivo; además, con bajos rendimientos y en consecuencia generando bajos ingresos, mientras el MAG comenta las limitantes que le impiden ser una cadena competitiva como la ausencia de infraestructura y equipo para generar un mayor valor agregado con modelos de escala, limitado acceso al crédito, falta de asociación entre productores (Vicens y Grullon, 2010; Brenes y Govaere, 2012).

#### **6.1.5 Características socioeconómicas de los productores de cacao en Costa Rica**

Según SEPSA (2017) un 64% de las personas productoras de cacao cuentan con primaria completa o incompleta, lo que da base para iniciar programas de capacitación en la tecnología de producción de cacao moderna y mejoramiento del cultivo de cacao a nivel nacional, considerando tener un programa especial para el segmento de los productores(as) que no cuenta con ninguna escolaridad.

La mayoría de las personas productoras de cacao se ubican en el rango de edad de 40 a 69 años y en el rango de las fincas de 0,5 a 2 hectáreas, con una mayor incidencia en el grupo de edad de los 50 a los 59 años, demás, el 21,6% de las personas productoras de cacao (291 personas) son menores a los 40 años, lo que representa un gran potencial para realizar el relevo generacional de los productores de esta actividad (SEPSA, 2017).

Por otra parte, INEC (2014) muestra que la producción de cacao está en manos en personas de sexo masculino en un total de 1.030 fincas y dominan un total 2.133,5 hectáreas del área sembrada de las cuales 1.742,2 ha estaban en edad de producción en el año 2014 (Tabla 1). Además, las mujeres participan en la producción de 318 fincas cacaoteras,

correspondiente al 24% del total de las fincas y tienen a su cargo el 13% del área sembrada de cacao y el 16% de área en edad de producción.

**Tabla 1.** Costa Rica. Total de fincas de cacao, área sembrada total y en producción, de acuerdo al género del productor, 2014

Sexo del productor(a)	Total de fincas	Área sembrada en Ha <sup>1</sup>	Área relativa en producción (%)
<b>Total</b>	<b>1 348</b>	<b>3 286,6</b>	81%
Hombre	1 030	2133,5	82%
Mujer	318	417,6	90%

Fuente: Tomado de INEC (2014)

### 6.1.6 Descripción de la producción nacional y sus características

En la tabla 2 se puede observar que Costa Rica posee 3041 fincas dedicadas al cultivo del cacao, donde la mayor explotación se denota en la provincia de Limón, Puntarenas y Alajuela, estos datos demuestran lo que la Comisión Interinstitucional de Cacao y SEPSA (2017) mencionan al decir que la mayor cantidad de plantas y fincas se encuentra en la zona Norte, Caribe y Brunca

**Tabla 2.** Costa Rica. Total de fincas con cultivo de cacao, área sembrada con extensión y cantidad de plantas de acuerdo a la provincia, 2014.

Provincia	Total de fincas	Extensión (Ha)		Cantidad de plantas dispersas en el país
		Área sembradas	Área relativa en producción (%)	
<b>Costa Rica</b>	<b>3.041</b>	<b>3.169,6</b>	<b>80,80</b>	<b>84.297</b>
San José	333	53,3	67,73	13.126
Alajuela	694	920,0	69,57	13.022
Cartago	117	66,5	74,44	1.749
Heredia	76	119,3	93,38	1.680
Guanacaste	32	13,3	47,37	845
Puntarenas	573	437,2	83,94	17.388
Limón	1.216	1.560,1	86,57	36.487

Fuente: Tomado de INEC (2014).

<sup>1</sup> Hectáreas

Por otro lado, se hace necesario investigar los cantones por región que mayoritariamente son productores de cacao, por lo que en la tabla 4 se muestra la cantidad de hectáreas en producción y extensión por región, y en la tabla 3 de cada región.

**Tabla 3.** Costa Rica. Total de fincas de cacao, extensión y cantidad de plantas según región.

Región	Número de fincas	Extensión (ha)		Cantidad de plantas dispersas
		Área sembrada	Área relativa en producción (%)	
Costa Rica	3.041	3.169,6	80,80	84.297
Huetar Caribe	1.216	1.560,1	86,57	36.487
Huetar Norte	731	1.006,6	71,44	14.395
Brunca	833	476,9	81,92	27.821
Central Oriental	128	69,9	74,68	1.829
Central Occidental	37	32,8	98,48	198
Pacífico Central	36	2,9	100	641
Chorotega	32	13,3	47,37	845
Central Sur	28	7,2	95,83	2.081

Fuente: Tomado e INEC (2014).

**Tabla 4.** Costa Rica. Total de fincas por cantón alto en producción del cultivo de cacao, 2014.

Provincia y cantón	Total de fincas	Extensión (Ha)		Cantidad de plantas dispersas en el país
		Área Sembrada	Área relativa en producción (%)	
<b>Costa Rica</b>	<b>3 041</b>	<b>3 169,64</b>	<b>80,79</b>	<b>84 297</b>
<b>Alajuela</b>	<b>694</b>	<b>920,03</b>	<b>69,56</b>	<b>13 022</b>
Upala	384	515,22	73,99	7 358
Los Chiles	72	21,53	92,66	1 799
Guatuso	113	112,20	66,30	2 531
<b>Puntarenas</b>	<b>573</b>	<b>437,15</b>	<b>83,96</b>	<b>17 388</b>
Buenos Aires	213	70,28	59,68	6 320
Golfito	101	88,74	85,35	3 313
Corredores	115	174,77	97,14	5 316
<b>Limón</b>	<b>1 216</b>	<b>1 560,10</b>	<b>86,57</b>	<b>36 487</b>
Limón	296	419,00	79,16	6 569
Pococí	139	121,88	58,57	3 250
Siquirres	88	103,08	91,41	2 080
Talamanca	600	726,52	92,97	20 327
Matina	50	170,92	96,49	1 000
Guácimo	43	18,70	69,25	3 261

Fuente: Tomado e INEC (2014).

### 6.1.7 Exportaciones e importaciones de cacao y sus derivados

De acuerdo con la información oficial de PROCOMER (2016), el éxito exportador de las MIPYMES se debe a su potencial desempeño, pues de acuerdo a las estadísticas, el 54% de las exportaciones son realizadas por las mismas. Aunado a esto, el Observatorio de MIPYMES (2018) indicó que aquellas que han realizado alguna venta fuera del país, por lo menos el 10,3% indicó haber vendido algún producto o servicio, donde el 8,4% fue participación de microempresas, 15,3% de las pequeñas y 24,6% de las empresas medianas.

Al comparar los volúmenes exportados de cacao en los últimos dos años, el chocolate y demás preparaciones presentan mayor participación. Sufren una disminución importante la pasta de cacao, el cacao en grano, la manteca, grasa y aceite de cacao (ver Tabla 5).

**Tabla 5.** Costa Rica. Comportamiento de las exportaciones de cacao en toneladas por año según clasificación de partidas, 2011-2016.

<b>Partidas</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cacao en grano	209,6	248,7	251,3	338,4	256,7	250,5
Pasta de cacao	249,7	240,7	119,0	81,2	17,1	1,3
Manteca, grasa y aceite de cacao	290,8	101,8	827,6	45,7	41,6	41,0
Cacao en polvo sin adiciones	60,7	44,9	51,4	27,8	79,9	34,3
Chocolate y demás preparaciones alimenticias	2.251,0	1.986,1	2.276,0	2.493,2	2.847,1	1.725,8

Fuente: Tomado de SEPSA (2017).

La tendencia del volumen de las exportaciones en periodo del año 2011 al 2015 se concentran en un 77% en productos de chocolate y demás preparaciones alimenticias, un 8% en cacao en grano, de manteca, grasa y aceite de cacao, un 5%, en pasta de cacao y un 2% en cacao en polvo sin adiciones. El año 2015 presentó volúmenes y montos de exportación superiores al promedio de la serie de dieciséis años con una tendencia de crecimiento en el monto exportado (SEPSA, 2017).

**Tabla 6.** Costa Rica. Comportamiento del volumen de las importaciones de cacao en kilogramos según clasificación de partidas por año, 2011-2016

<b>Partidas</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Total</b>	<b>6.414.229</b>	<b>6.706.392</b>	<b>7.117.981</b>	<b>7.051.997</b>	<b>7.782.140</b>	<b>4.266.506</b>
Cacao en grano	68.891	56.861	1	-	22	-
Pasta de cacao	513.945	868.360	389.326	344.883	437.020	230.326
Manteca, grasa y aceite de cacao	138.052	187.498	154.323	153.885	148.309	54.526
Cacao en polvo sin adiciones	858.782	506.012	615.954	605.837	728.771	396.987
Chocolate y demás preparaciones alimenticias	4.834.559	5.087.661	5.958.377	5.947.392	6.468.018	3.584.667

Fuente: SEPSA (2017).

En el comportamiento de las importaciones del 2011 al 2015, el *cacao en grano* sufrió un decrecimiento importante (87%) y prácticamente desde el año 2013 no se importa, sustituyendo la industria chocolatera por otros productos intermedios (ver Tabla 6), mientras la partida de *chocolate y demás preparaciones alimenticias* que contengan cacao fue la que mostró mayor crecimiento (8%).

La información de las importaciones de cacao a julio del 2016, manifiesta la misma tendencia del año 2015, exceptuando en una disminución de las grasas de cacao, ya que no se hicieron importaciones de cacao en grano, además la proporción de importación de cacao en polvo es mayor.

### **6.1.8 Investigaciones realizadas anteriormente**

Teniendo en cuenta la contribución en el empleo y progreso económico y social de las MIPYMES, Rubio y Aragon (2002), realizaron un análisis de regresión con el objetivo de identificar los factores por los cuales las PYME articulan su éxito; Martínez (2007) realizó ANOVAS en un estudio exploratorio con el objetivo de determinar si los factores empresariales como gerencia, mercadeo, entre otros, inciden positiva o negativamente sobre el desempeño de MIPYMES en Costa Rica, por último, Gómez (2001) utilizó las 5 fuerzas de

Porter para realizar un estudio exploratorio y evaluar las condiciones competitivas de las MIPYMES panificadoras.

Aristy (2012), realizó un estudio con el objetivo de caracterizar e identificar los factores de éxitos de MIPYMES dominicanas por medio de un análisis descriptivo y un modelo econométrico Logit; Rueda y Rueda (2017) buscando las variables que posee una PYME familiar con gran desempeño, realizaron un estudio econométrico, un análisis correlacional y un análisis factorial; Franco y Urbano (2010) por medio de un estudio econométrico identificaron los factores que determinan el éxito empresarial. Por otro lado, Estrada y Dutrénit (2009) por medio de un análisis factorial y un modelo econométrico identificaron el capital intelectual que influencia en la gestión competitiva estudiando variables como la capacidad financiera, el aumento de mercados, reducción de costos, aumento de la productividad, entre otros; y García, Martínez, y Fernández (2007) realizaron un modelo econométrico con el fin de encontrar en los factores más significantes en la creación de una empresa, obteniendo que las habilidades del empresario, el miedo al fracaso y las oportunidades del mercado inciden en la creación de la misma.

Aragón y Rubio (2005) investigaron los factores internos sobre los que las PYME articulan su ventaja competitiva, realizando regresiones multivariantes que permitieran observar las correlaciones e índices de tolerancia, y Estrada, García, y Sánchez (2009) con el objetivo de analizar la relación entre éxito competitivo y factores relacionados con el ambiente externo de las MIPYMES, realizaron un análisis con ANOVAS, análisis multivariante y de contingencia, ambos obteniendo que la capacidad financiera y humana, tecnología, innovación, mercado, calidad, inciden en el éxito competitivo. En Colombia, Donawa y Morales (2018) se enfocaron en identificar la aplicación de tácticas ante las fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector de las MIPYMES del distrito de Santa Marta por medio de variables tipo Likert; por otro lado, Jardón y Martos (2010) realizó un análisis de componentes principales con el objetivo de analizar las competencias distintivas de empresas en Vigo, España.

Santamaría (2017) se propuso establecer los factores de la calidad que pueden contribuir con el establecimiento de una ventaja competitiva por medio de una investigación descriptiva,

bajo un diseño documental; Hernández (2006) construyó una propuesta de competencias distintivas de una empresa y lo contrastó en unidades productivas seleccionadas, mientras Becerra y Gallardo (2015) mediante una metodología descriptiva-analítica de corte transversal midieron la competitividad de las empresas agroindustriales de Boyaca.

## **6.2 Marco geográfico-temporal**

Con respecto en lo mencionado en la justificación y problema, las zonas de trabajo se establecieron en la región Huetar Norte, Caribe y Brunca, esto dado a las estadísticas otorgadas por el INEC (2014) donde se conoce que son las regiones más productoras e inclusive especifica los cantones más productores (Upala, Guatuso, Talamanca, Limón, Matina, Siquirres, Guácimo, Pococí, Buenos Aires, Golfito, Corredores y Pérez Zeledón), sin embargo, por medio de la Feria Nacional de Chocolate 2019 se conoció que muchas MIPYMES están creciendo en la GAM, por lo que se incorporó dentro del marco geográfico de interés.

## **6.3 Marco teórico-conceptual**

### **6.3.1 Definición de la Micro, pequeñas y medianas empresas**

Según el artículo 3 de la ley 8262, una MIPYME se entiende por aquella micro, pequeña y mediana empresa que posee una actividad productiva de carácter permanente, que dispone de recursos humanos, los maneja y opera bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales de servicios o agropecuarias que desarrollan actividades de agricultura orgánica (MEIC, 2019)

### **6.3.2 Requisitos para adquirir la condición PYME**

Algunos de los requisitos que una empresa necesita para ser considerada PYME son:

1. Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
2. Que tengan permanencia en el mercado.

3. Que sea una unidad productiva formal
4. Que clasifique según las partidas del CIU establecidas en el Transitorio II del Decreto 37121-MEIC.

Además, la organización debe cumplir dos de los siguientes tres requisitos, según el Art 3 de la Ley No. 8262:

1. Formulario D101 o D105, última declaración del impuesto sobre la renta
2. Recibo de la póliza de riesgo del trabajo que demuestre que tiene la póliza vigente
3. Estar al día con el pago de las obligaciones de cargas sociales (CCSS)

### 6.3.3 Tamaño de la PYME

El tamaño se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos (DIGEPYME, 2017). Las variables tomadas en cuenta pueden ser profundizadas de manera tal que:

**Empleados:** la cantidad de empleados es una variable a considerar para establecer el tamaño de la empresa, teniendo en cuenta que con forme aumente el número de empleados, la magnitud de la empresa crecerá (ver Tabla 7).

**Tabla 7.** Condición de tamaño empresarial de acuerdo al número de empleados

<b>Tamaño</b>	<b>Condición</b>
Micro	$P \leq 15$
Pequeña	$15 < P \leq 30$
Mediana	$30 < P \leq 100$
Grande	$P > 100$

Fuente. Tomado de DIGEPYME (2016).

**Respuesta formulada:** la fórmula establecida por el SIEC identifica la actividad de industria, comercio y servicios y los trabaja de manera detallada de manera tal que el valor P se calcula según las fórmulas 1 y 2:

$$P_{inds} = \left( \left( 0,6 * \frac{pe}{100} \right) + \left( 0,3 * \frac{VAN}{1.765.000.000.} \right) + \left( 0,1 * \frac{afe}{1.103.000.000.} \right) \right) * 100 \quad (1)$$

$$P_{com y serv} = \left( \left( 0,6 * \frac{pe}{30} \right) + \left( 0,3 * \frac{VAN}{3.084.000.000.} \right) + \left( 0,1 * \frac{ate}{964.000.000.} \right) \right) * 100 \quad (2)$$

*Donde*

- P*= Puntaje obtenido por la empresa
- Pe*= Personal promedio empleado por la empresa en el último periodo fiscal.
- VAN*= Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último periodo fiscal.
- Afe*= Valor de los activos fijos netos de la empresa durante el último periodo fiscal.
- Ate*= Valor de los activos totales netos de la empresa durante el último periodo fiscal.

## 6.4 Competitividad

La competitividad es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores, siendo este campo una de las herramientas más importantes para mantener un éxito sostenido en los mercados (Argudo, 2017). Sin embargo, Cabrera, López, y Méndez (2012) y Flores y González (2009) mencionan que la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada.

Es entonces la competitividad empresarial la optimización de procesos internos, para ajustarse a los cambios del ambiente externo y dar respuesta oportuna al mercado, logrando el beneficio económico, es decir, como menciona Santillán (2010), es su capacidad de respuesta al medio, manteniendo su operación y beneficio económico.

## **6.5 Definición de criterios de desempeño**

La idea del éxito empresarial se centraliza en la necesidad que tiene una organización de alcanzar condiciones diferenciales positivas frente a los competidores, aspecto que la hace ser más atractiva para los compradores y el mercado en general y, en esencia, le otorga el estatus de empresa exitosa (Rueda y Rueda, 2017). La medición del desempeño busca conocer cuanta eficiencia y eficacia tiene cada uno de los procesos de una organización, es decir, en su gestión (Neely, Gregory, y Platts, 2005), para Montenegro (2004) la es una actividad donde se determinan las medidas de desempeño necesarias para mejorar, ajustar o regular alguna actividad y define un sistema de medición de desempeño como un conjunto integrado de indicadores individuales que tienen como objetivo el informar la gestión de determinadas actividades, de esta manera, los encargados de la administración de las empresas a la hora de determinar cuáles son las áreas que necesitan una mayor atención, pueden reconocer y así mejorar su desempeño (Monte, Barquero, y Borges, 2012).

## **6.6 Concepto de industrialización de cacao**

En el presente trabajo se tomará el concepto de industrialización como aquel proceso en el cual se toma el cacao como materia prima base y se procese para la generación de un producto final, que esté etiquetado, donde además exista un nombre empresarial con un año de trayectoria. Dado lo anterior se excluyen aquellas empresas que no ofrezcan productos con el cacao como ingrediente principal, por ejemplo, frutas cubiertas de chocolate, repostería, entre otros.

## **7. Hipótesis**

### **7.1 Hipótesis nula**

No hay diferencias significativas entre las MIPYMES de acuerdo a los criterios de desempeño evaluados.

## **7.2 Hipótesis alternativa**

Existen diferencias significativas entre las MIPYMES de acuerdo a los criterios de desempeño evaluados.

## **8. Diseño metodológico**

### **8.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es de enfoque cuantitativo ya que parte de un problema y objetivos definidos por el investigador y utilizará instrumentos estructurados para la medición de variables (Lerma-González, 2012). Además, se considera descriptivo y explicativo, pues el primer objetivo describe las variables que podrían utilizarse mientras el segundo y tercer objetivo permitirán analizar la información recopilada.

### **8.2 Selección de la muestra**

Se indagó a nivel nacional sobre la existencia de una base de datos de MIPYMES industrializadoras de cacao, y se consultó a la directora del PNC 2018-2028, obteniendo como respuesta la inexistencia de información.

Se procedió a indagar sobre las MIPYMES asistiendo a la Feria Nacional de Chocolate 2019, obteniendo como resultado que muchas de las empresas eran pertenecientes a la GAM<sup>2</sup>, por lo que se consultó al personal del MAG en la zona Sur y Norte para conocer los emprendimientos en dichas zonas y personal de la EARTH para reconocer empresas de la zona caribeña, por otro lado para ampliar la lista se realizó una búsqueda en internet y redes sociales, adjuntando también las empresas pertenecientes al Consorcio de Cacao de PROCOMER e información recopilada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

---

<sup>2</sup> Gran Área Metropolitana

Con la consulta realizada se generó una lista de 63 empresas que en esta investigación denominaremos la población de estudio a las cuales se llamó telefónicamente para conocer su trayectoria y verificar si podían ser parte del estudio. Finalmente, se indagó mediante llamadas telefónicas si las mismas cumplen con la industrialización cacaotera y si deseaban participar del estudio, obteniendo 39 empresas ubicadas en la GAM, Huetar Norte y Caribe (ver anexo 4).

### **8.3 Metodología del objetivo 1: Identificar los criterios de desempeño.**

Se realizó una búsqueda exhaustiva de información de fuentes secundarias (revistas, tesis universitarias, artículos científicos, libros, entre otros) que permitieran identificar lo que en Costa Rica y en otros países se han considerado como criterios de desempeño de las empresas (anexo 2), además; esto generó una línea base que permitió contrastar la literatura contra el criterio de personas que trabajan de manera cercana al sector industrializador cacaotero (criterio de experto), esto debido a que en el país no se ha realizado una investigación específicamente con emprendimientos industrializadores del cacao y con objetivos similares a los de este trabajo.

Tomando en cuenta los criterios que han caracterizado un buen desempeño en diferentes MIPYMES, se procedió a tomar los factores descritos en el apartado anterior y contrastar su importancia para los empresarios, la academia y el personal de apoyo del sector. Se realizó una consulta en la que los encuestados debían ordenar de mayor a menor importancia los diferentes factores que inciden en la buena gestión empresarial según su experiencia.

- 1. Academia:** profesores de la Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional (UNA) e Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), que por su experiencia en agronegocios poseen una relación muy cercana al campo empresarial y que usualmente capacitan empresarios en diferentes áreas o trabajan directamente con MIPYMES industrializadoras de cacao (Se contó una participación de 15 académicos).

- 2. Personal institucional de apoyo:** funcionarios de instituciones públicas que poseen amplio expertise en el sector cacaotero, desde la siembra hasta el valor agregado, siendo trabajadores de instituciones de apoyo como el IICA, MAG CNP, EARTH, COMEX, INDER, CATIE, entre otros (Se contó una participación de 10 personas)
- 3. Empresarios cacaoteros:** se solicitó el criterio de emprendedores de MIPYMES industrializadoras de cacao.<sup>3</sup>

#### **8.4 Metodología del objetivo 2: Caracterización de las MIPYMES.**

Conforme a lo encontrado en el objetivo uno y la consulta a la academia y personal de apoyo de instituciones públicas, se construyó una herramienta estructurada por medio de la herramienta Google Forms (ver anexo 3) que permitiera conocer información de los diferentes factores que caracterizan la gestión empresarial de las MIPYMES a nivel internacional, teniendo en cuenta información a recopilar en el factor humano (nueve preguntas), administrativo (seis preguntas), de mercado (seis preguntas), financiero (cinco preguntas), entorno (diez preguntas), activos físicos( cinco preguntas), calidad y procesos (14 preguntas), formalidad (siete preguntas) y generalidades (14 preguntas). Finalmente se agregó una evaluación final donde los empresarios autocalificaron su gestión, esta sección constó de ocho preguntas.

La información fue recopilada vía telefónica, lo que permitió mucha interacción y entendimiento de las distintas características empresariales y dificultades de dicho sector en Costa Rica. Una vez que la información se obtuvo de las 39 empresas se procedió a realizar una codificación para asignar valores a todas las respuestas obtenidas y asociando preguntas.

Finalmente, una vez que la base de datos fue depurada, se realizó por medio de estadística descriptiva un análisis de la información recopilada. Cabe destacar que los datos analizados son de corte transversal.

---

<sup>3</sup> La información se solicitó a 39 MIPYMES industrializadoras de cacao y se obtuvo respuesta de 38.

### **8.5 Metodología del objetivo 3: Análisis del efecto en los criterios**

Se generó un índice de desempeño considerando los criterios que indican y forman parte de una empresa que está haciendo algo bien o mejor que el promedio, se obtuvieron 16 criterios que podrían formar parte del índice, sin embargo, se consideraron tres más como puntos extra debido al gran esfuerzo que una MIPYME debe hacer para obtenerlos. Cabe aclarar que considerando que los datos corresponden a elementos descriptivos de la operación de la empresa, se decidió establecer grados o escalas de funcionamiento de lo mínimo presentado, a lo óptimo o esperado, ordenando las categorías de respuesta y asignándoseles valores entre 0 y 1, esto transformo las respuestas descriptivas en medidas cuantitativas, entendiendo que, al aumentar puntos, su desempeño estaba mejor. Además, en esta calificación todos los criterios tienen el mismo valor de importancia, con el fin de evaluar mediante valores numéricos a las 39 empresas y observar los datos promedios que describen su gestión en el mercado costarricense.

Se generó, además, un índice de éxito, teniendo en cuenta que las MIPYMES podrían ser exitosas por ventas mayores a su capacidad de planta o a su expectativa, condición de liquidez, por sentirse propiamente exitosos o por calificarse con un buen desempeño. Nuevamente en este índice se ordenaron las categorías de respuesta de cada variable, de 0 a 1 de manera que, al aumentar los puntos, aumentara su índice de éxito. Además, todas estas variables o criterios del índice, tienen el mismo valor de importancia con el fin de evaluar a las 39 empresas y analizar los datos promedios que describen su nivel de éxito en el mercado costarricense.

Además, para analizar a detalle en qué variables de ambos índices es donde se muestra mayor variabilidad en el comportamiento de las MIPYMES, se procedió a analizar la diferencia que podría existir entre las empresas para cada variable del índice de desempeño y de éxito según comparación de los promedios agrupando a las empresas en tres categorías. Se agrupó al 25% (10 empresas) con menor valor en cada índice en la categoría “Baja”, las 10 empresas con mayor valor en el índice se agruparon en la categoría “Alta” y en la categoría “Medio” las restantes 19 empresas. Con estos tres grupos se realizó la prueba de diferencia de promedios para cada variable, como se describe en el siguiente apartado.

## 8.6 Análisis de Varianza (ANOVA)

La técnica de Análisis de Varianza (ANOVA) también conocida como análisis factorial y desarrollada por Fisher en 1930, constituye la herramienta básica para el estudio del efecto de uno o más factores<sup>4</sup> (cada uno con dos o más niveles) sobre la media de una variable continua. Es empleado cuando se desea comparar las medias de dos o más grupos (IBM, 2017)

El ANOVA es el tipo de análisis que se emplea cuando los datos no están pareados y se quiere estudiar si existen diferencias significativas entre las medias de una variable aleatoria continua en los diferentes niveles de otra variable cualitativa o factor (IBM, 2017).

Las hipótesis contrastadas en un ANOVA son:

H<sub>0</sub>: No hay diferencias entre las medias de los diferentes grupos

H<sub>0</sub>: Al menos un par de medias son significativamente distintas la una de la otra

Una vez que se ha determinado que existen diferencias entre las medias, las pruebas de rango post hoc y las comparaciones múltiples por parejas permiten determinar qué medias difieren. Las pruebas de rango identifican subconjuntos homogéneos de medias que no se diferencian entre sí. Las comparaciones múltiples por parejas contrastan la diferencia entre cada pareja de medias y generan una matriz donde los asteriscos indican las medias de grupo significativamente diferentes a un nivel alfa de 0,05 (IBM, 2017). En este caso, se utilizó las Diferencias Mínimas Significativas (DMS) para realizar las comparaciones por pares entre las medias de los grupos.

---

<sup>4</sup> En este caso el factor es la agrupación de cuartiles tanto para el índice de gestión como para el índice de éxito. Las medias que se comparan son los promedios de cada variable que conforma el índice respectivo.

## 8.7 Análisis de correlación de Pearson

Una vez generados estos índices, y considerando la cantidad de variables que finalmente fueron codificadas, se realizó un análisis de correlación de Pearson para estudiar la fuerza de asociación lineal entre dos variables (Salafranca *et al*, 2001).

El coeficiente de correlación puede tomar rangos de valores entre +1 y -1. Un valor 0 indica que no hay asociación entre las variables y un valor mayor a 0 indica que la correlación es positiva. Para llevar a cabo la relación de Pearson es necesario cumplir:

1. La escala de medida debe ser una escala de intervalo o razón
2. Las variables deben estar distribuidas de forma aproximada a la distribución normal
3. La asociación debe ser lineal
4. No deben existir valores atípicos en los datos

## 8.8 Modelo econométrico Mínimos Cuadrados Ordinales (MCO)

La econometría es la ciencia social que trata con el análisis cuantitativo de fenómenos econométricos mediante la aplicación de la estadística matemática a la información económica, de esta manera dar soporte empírico a los modelos construidos por la economía matemática y obtener resultados numéricos (Gujarati y Porter, 2010). La utilidad práctica de la econometría es pronosticar el futuro o bien explicar el pasado.

El método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) presenta propiedades estadísticas muy atractivas que lo han convertido en uno de los más eficaces y populares para el análisis de regresión. El mismo se entiende como:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta X_2 + \beta_k X_k + u \quad (3)$$

Donde,

Y= valor estimado (variable dependiente)

$\beta_0$ = constante de regresión

$\beta$  = son los coeficientes de regresión

X= son las variables estimadoras (hasta la  $k$ -ésima variable)

U= residuos del error

En MCO el coeficiente marca el punto en el que empieza la ecuación en el eje “Y”, cada “B” representa el cambio que sufre la variable “Y” cuando se producen cambios en la variable “X” y los residuos del error deben considerarse como aquello que no puede pronosticarse.

Gujarati y Porter (2010), menciona que algunas propiedades estadísticas de los estimadores de MCO, es decir, propiedades “que se mantienen sólo con ciertos supuestos sobre la forma como se generaron los datos” son:

1. Los estimadores de MCO se expresan únicamente en términos de cantidades observables, por consiguiente, se calculan con facilidad.
2. Son estimadores puntuales: dada la muestra, cada estimador proporciona un solo valor (puntual) del parámetro poblacional pertinente.
3. Una vez obtenidos los estimadores de MCO de los datos de la muestra, se obtiene sin problemas la línea de regresión maestra

## **8.9 Supuestos a cumplir en el MCO**

Un supuesto importante del modelo clásico de regresión lineal es que la varianza de cada término de perturbación “ $u_1$ ”, condicional a los valores seleccionados de las variables explicativas, es algún número constante igual a “ $u_2$ ”. Éste es el supuesto de homocedasticidad, o *igual (homo) dispersión* (cedasticidad), es decir, *igual varianza* (Gujarati y Porter, 2010)

Contrario a lo anterior, la heterocedasticidad indica que los errores no son constantes a lo largo de toda la muestra. La heterocedasticidad puede ser provocada:

1. Error del investigador, a medida que las personas aprenden, disminuyen sus errores de comportamiento con el tiempo y se espera que su varianza también disminuya.
2. A medida que mejoran las técnicas de recolección de datos las varianzas disminuyen
3. La existencia de datos atípicos, es decir, muy diferente en relación con las demás
4. Por la violación del supuesto que establece que el modelo de regresión está correctamente especificado, es decir, que se toman en cuenta todas las variables importantes.
5. La asimetría en la distribución de una o más regresoras incluidas en el modelo.

La multicolinealidad es la relación de dependencia lineal fuerte entre más de dos variables explicativas en una regresión que incumple el supuesto de Gauss-Markiv cuando es exacta. Esta puede llegar a ser exacta cuando más de dos variables independientes son una combinación lineal de otras variables independientes de regresión (Gujarati y Porter, 2010).

Los residuos son la diferencia entre los valores observados y los valores que predice el modelo, por lo que es necesario que los residuos estén normalmente distribuidos, es decir, que estén normal e independientemente distribuidos con media 0 y varianza mínima (Gujarati y Porter, 2010).

## **9. Capítulo 1. Criterios que caractericen el desempeño de MIPYMES que industrializan cacao en Costa Rica**

### **9.1 Criterios que caracterizan la buena gestión de MIPYMES**

Se ha comprobado que la supervivencia de MIPYMES depende de su capacidad para establecer mecanismos que permitan generar una ventaja competitiva, por la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficiencia y eficacia ante sus competidores (Argudo, 2017) complementándolo a los cambios internos y externos (Santillán, 2010) y de esta manera, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar un desempeño superior al de sus otros competidores (Santillán, 2010; Cabrera, López y Méndez, 2012; Flores y González, 2009). Teniendo en cuenta la importancia de estudiar qué mantiene a una MIPYME competitiva y con buena gestión en el mercado, se estudiaron los factores que otros autores mencionan que inciden en el éxito competitivo de las mismas.

### **9.2 Factor Humano:**

El factor humano hace referencia al capital intelectual que cada persona aporta en una empresa, teniendo en cuenta tanto al emprendedor como a su personal (Estrada y Dutrenit, 2007). Se reconoce que el empresario potencial en un inicio, con recursos escasos, y poca experiencia, puede representar una serie de desventajas competitivas, sobre todo al momento de formular e implementar estrategias por el entorno cambiante del sector en el que se encuentre (Gómez, 2001), en especial porque al inicio el emprendedor posee alta participación en todas las áreas (Estrada, García y Sanchez, 2009). Así, si el propietario de la MIPYME posee un elevado nivel educativo, y un amplio conocimiento de las técnicas de administración, tendrá más capacidad de hacer crecer sus negocios basándose en un proceso que le permitan incrementar las ventas u optimizar su flujo de efectivo (Aristy, 2012).

Tal y como menciona Rubio y Aragón (2002), la gestión del recurso humano y la capacitación genera conocimientos, habilidades y cambios en las actitudes de los empleados que se reflejan en la gestión de su trabajo, por lo que la capacitación permanente será necesaria

(Estrada, García y Sánchez, 2009). La capacidad de los empleados de armonizar sus esfuerzos e integrar sus habilidades es aún más importante, pues la combinación de valores, costumbres y conocimientos en un contexto organizativo, puede ser concebido como una estrategia empresarial (Saveedra, 2012).

En los procesos de creación de valor, recursos intangibles como la creatividad, el talento o una perspectiva innovadora, pueden generar ventajas competitivas sostenibles dado que son únicos, difíciles de imitar, de naturaleza tácita y complejos. Estrada y Dutrénit (2007), asocian el éxito competitivo con la disponibilidad y acumulación de recursos intangibles (altamente valorados en el mercado).

Gerentes o coordinadores logran buenos resultados tomando en cuenta las emociones de sus trabajadores al lograr captarlas y enfocarlas en los objetivos empresariales (Nava, 2006 y Araujo, 2007). Los “premios” al esfuerzo de los trabajadores evidencian que los empleados aprueban y aceptan una estructura de responsabilidad que los guía a sumir retos y objetivos (Pelekais, Nava y Tirado, 2006).

Otros autores mencionan factores sociales que inciden también en la gestión empresarial como la edad del emprendedor, sexo y los idiomas (Messina y Hochsztain, 2015; Leiva 2013). Según lo comprobado por diferentes estudios, la edad madura del empresario en el momento de la creación de la empresa tiene un efecto negativo sobre el desarrollo temprano del nuevo negocio pues el líder tiende a ser más cauteloso y conservador, mientras los empresarios más jóvenes son ambiciosos, creativos y tienen más energía, lo que les permite superar su falta de credibilidad, de experiencia y la dificultad para conseguir financiamiento (Brüderl y Preisendörfer, 2000; Alemany, Álvarez, Planellas y Urbano, 2011; Blazquez *et al.*, 2006; Lafuente, Vaillant y Gómez, 2011). Algunos otros estudios que agregan variables a este factor se detallan en la tabla 8.

**Tabla 8.** Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor humano que inciden en el buen desempeño empresarial según referencias

<b>Variable</b>	<b>Metodología</b>	<b>Efecto</b>	<b>Referencia</b>
Trabajo en equipo	Estudio de caso	+	Franco y Urbano (2010)
	Análisis Descriptivo Analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
	Modelo No experimental	+	Santillán (2010)
	Modelo econométrico PROBIT	+	Messina y Hochsztain (2015)
Experiencia previa a la creación de la MIPYME	Modelo econométrico LOGIT	+	Aristy (2012)
	Revisión de literatura	+	Blázquez <i>et al</i> (2006)
	Estudio de caso	+	Franco y Urbano (2010)
Educación y formación del empresario y empleados	Estudio de caso	+	Franco y Urbano (2010)
	ANOVA	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
	Análisis Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
	Regresión multivariante	-	Aragón y Rubio (2005)
Capacitación de los empresarios y trabajadores	ANOVA	+	Martínez (2007)
	Propuesta metodológica	+	Saveedra (2012)
	Modelo econométrico LOGIT	+	Aristy (2012)
	Modelo No experimental	+	Santillán (2010)
	Estudio exploratorio	+	Gómez (2001)
Idioma del empresario	Modelo econométrico PROBIT	+	Messina y Hochsztain (2015)
	Análisis Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
Reconocimiento económico a los empleados	Modelo No experimental	+	Santillán (2010)
	Modelo econométrico LOGIT	-	Aristy (2012)
Edad del empresario	ANOVA		Estrada, García y Sánchez (2009)
	Modelo econométrico PROBIT	-	Messina y Hochsztain (2015)
	Revisión de literatura	+	Blázquez <i>et al</i> (2006)
	Modelo econométrico LOGIT	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
Aprovechamiento de oportunidades para emprender	Modelo econométrico LOGIT	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
Recursos humanos (trabajadores y sus características)	Modelo econométrico PROBIT	+	Messina y Hochsztain (2015)
	Regresión multivariante	+	Aragón y Rubio (2005)

### 9.3 Factor Activos

Los activos empresariales como maquinaria, recursos tecnológicos, terreno propio y vehículos mejoran la gestión empresarial, pues es competitiva aquella MIPYME que cuenta con un proceso de producción o tecnología similar o mejor al de la competencia (Gómez, 2001; Aragón y Rubio, 2005; Aristy, 2012)

El recurso tecnológico comprende las actividades asociadas con el uso y actualización del equipo de cómputo y programas para llevar a cabo diversas tareas (Gómez, 2001); ejemplo de estos son los softwares especializados para el análisis de bases de datos (Saveedra, 2014; Aristy, 2012). Asimismo, la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información propician el éxito competitivo de la empresa, siendo estos rápidos, sencillos y transparentes (Aragón y Rubio, 2005).

Aunado a lo anterior, se reconoce que la tenencia de instalaciones físicas, el equipo de producción y un vehículo, facilitarán los procesos de la empresa, tanto por la seguridad de elaborar sus productos en un lugar fijo como el poseer equipo básico que les permita la eficiencia productiva, cubrir con la demanda de los productos, y una correcta distribución (Gómez, 2019). Algunos otros estudios que agregan variables a este factor se detallan en la tabla 9

**Tabla 9.** Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor activos que inciden en el desempeño empresarial de MIPYMES según referencias.

Variables	Tipo de estudio	Efecto	Referencias
Activos Físicos	Estudio de caso	+	Franco y Urbano (2010)
	Estudio Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
	Propuesta metodológica	+	Saveedra (2012)
	No experimental	+	Santillán (2010)
Activos Tecnológicos	Regresión multivariante		Aragón y Rubio (2005)
	ANOVA	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
	Caso de estudio	-	Franco y Urbano (2010)
Inversión de maquinaria	Estudio exploratorio	+	Gómez (2001)
Tecnologías de comunicación e información	Regresión multivariante	+	Aragón y Rubio 2005

## **9.4 Factor Mercado**

Se reconoce que una empresa debe mantenerse en mejora continua para destacar en un mundo de cambios constantes, por esto Gómez (2001) indica que competitiva es aquella PYME que emplee un sistema para atraer o incrementar el número de clientes con base en un buen servicio, calidad, precio y puntualidad. Una empresa se distingue de sus competidores por una clara orientación en el mercado y, sobre todo, hacia el cliente (Aragón y Rubio, 2005).

La capacidad de reacción de la gerencia a los gustos y preferencias de los clientes permite señalar que los empresarios se sienten con la información necesaria sobre los problemas que afectan su negocio. Además, en el estudio de Martínez (2007), los conocimientos de los mercados receptores y la determinación acertada de oportunidades, así como la información de clientes y la excelencia en el servicio, incide positivamente en el desarrollo de actividades no solo nacionales sino internacionales.

El conocimiento e implementación de nuevas herramientas, innovación en servicios de promoción, ventas, procesamiento de pedidos y el comercio electrónico son fundamentales y generan una mejor gestión para aquellas que implementan un sistema integral de mercado, por lo que Gómez (2018) recomienda que las PYMES adopten el e-commerce. Las organizaciones se encuentran inmersas en el uso masivo y generalizado de las redes sociales, las cuales se han convertido en el canal ideal para acercarse a los diferentes públicos de una manera personal. Striedinger (2018) menciona que, gracias al marketing digital, las pymes han dado un gran salto en sus estrategias de comunicación. Algunos otros estudios que agregan variables a este factor se detallan en la tabla 10.

## **9.5 Factor Administrativo**

El factor administrativo incluye todas aquellas actividades asociadas con la provisión de una estructura organizacional apropiada al entorno de la empresa, la importancia de esta estructura radica en el hecho de ubicar y definir los papeles que desempeñan los empleados, supervisores y gerentes para mejorar la capacidad de la empresa (Gómez, 2001).

**Tabla 10.** Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor mercado que inciden en el buen desempeño empresarial de MIPYMES según referencias.

<b>Variables</b>	<b>Tipo de estudio</b>	<b>Efecto</b>	<b>Referencias</b>
Servicio al cliente	ANOVA	+	Martínez (2007)
	Análisis Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
	Estudio exploratorio	+	Gómez (2001)
	ANOVA		Estrada, García y Sánchez (2009)
	Modelo robusto	+	Monte, Barquero y Borges (2012)
Bases de datos de clientes	ANOVA	+	Martínez (2007)
Conocimiento de competidores	Modelo No experimental	+	Santillán (2010)
	Estudio Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
Gestión del precio y costos de producción	Estudio Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
	Análisis multivariante	+	Estrada y Dutrénit (2007)
Mercado internacional	ANOVA	+	Martínez (2007)
	Estudio Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
Mercado nacional	Análisis multivariante	+	Estrada y Dutrénit (2007)
	Propuesta metodológica	+	Saveedra (2012)
Comercio electrónico	Estudio exploratorio	+	Gómez (2001)
Orientación del mercado definida	ANOVA	+	Estrada y Dutrénit (2007)
	Modelo econométrico Logit	+	Aristy (2012)
Ventas mensuales	ANOVA	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
Nuevos productos	ANOVA		Estrada, García y Sánchez (2009)
Precio inferior al de la competencia	ANOVA		Estrada, García y Sánchez (2009)
	Análisis multivariante	+	Estrada y Dutrénit (2007)
Mantener y generar nuevos mercados	Análisis multivariante	+	Estrada y Dutrénit (2007)
	ANOVA	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
Alta calidad de producto	ANOVA	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
Reputación de la empresa e imagen	ANOVA	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
	Estudio de caso	+	Franco y Urbano (2010)

Nota: donde (\*) es significativo 10%, (\*\*) al 5%, (\*\*\*) al 1 % y (\*\*\*\*) al 0,5%

La gestión operativa se define como el conjunto de tareas enfocadas a la mejora de las organizaciones de modo interno, con el fin de aumentar su capacidad para generar los propósitos deseados (IICA, 2018). Se abarcan funciones de la organización, roles, procesos de capacitación del personal, innovaciones técnicas y estratégicas (Velazquez, 2003). Sin embargo, la capacidad del directivo será más valorada y cumplirá su función como líder al

influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales.

Es por esto que la planeación estratégica toma relevancia al ser la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas (Saveedra, 2012), además fijando un curso concreto de acción y determinación en el tiempo (Estrada, García y Sánchez, 2009). Aunado a esto, la planeación es una herramienta clave en la competitividad y tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento empresarial (Rudd *et al.*, 2007), por lo que el plan de negocios, siendo un sistema más básico no pierde importancia (Vargas 2005) pues los emprendedores se comprometen a él, y son requisito para banqueros, especialistas, inversionistas y administradores.

Por otro lado, la responsabilidad ambiental y social generan una visión más integral y comprometida de la gestión empresarial (Saveedra, 2012), ejemplo claro son la elaboración de planes ambientales, una clara política ambiental y social, entre otros, además de evidenciar una política empresarial y las normas que caractericen su gestión en el mercado. Algunos otros estudios que agregan variables a este factor se detallan en la tabla 11.

**Tabla 11.** Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor administrativo que inciden en el buen desempeño empresarial de MIPYMES, según referencias

<b>Variables</b>	<b>Tipo de estudio</b>	<b>Efecto</b>	<b>Referencias</b>
Plan estratégico y Plan de Negocios	Estudio Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
	Propuesta metodológica	+	Saveedra (2012)
	Estudio exploratorio	+	Gómez (2001)
	Regresión Multivariante	+	Aragón y Rubio 2005.
Estructura organizacional definida	Estudio Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
	Estudio Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
Política ambiental	Propuesta metodológica		Saveedra (2012)
	Modelo No experimental		Santillán (2010)
Manejo de costos	Propuesta metodológica	+	Saveedra (2012)
Investigación y desarrollo	ANOVA		Aristy (2012)
Normas y decretos empresariales	Caso de estudio	+	Franco y Urbano (2010)
	Estudio Descriptivo-analítico	+	Becerra y Gallardo (2015)
	Propuesta metodológica	+	Saveedra (2012)
	Modelo No experimental	+	Santillán (2010)

## **9.6 Factor calidad y procesos**

La calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que tiene la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores (Ortega y Valencia, 2014). Éste es otro de los factores que la literatura reconoce como explicativo de la competitividad por influir decisivamente en la imagen de la empresa (Aragón y Rubio 2005; Saveedra, 2012).

Las exigencias de la competitividad están íntimamente ligadas al incipiente desarrollo de la tecnología y la innovación (Estrada, García y Sánchez, 2009), por lo que no se debe considerar la actividad tecnológica de manera aislada, sino que debe gestionarse combinándola con otros recursos como las certificaciones de calidad y producto (Calvo, Ortiz, Menorca, 2004; Estrada, García y Sánchez, 2009) que orientan a las MIPYME hacia procesos de mejora continua, aumento de productividad y desempeño donde los colaboradores contribuyan con sugerencias (Medina, 2015).

Lo esperado es que, si una empresa posee calidad en los procesos, tendrá calidad en los productos y servicios (Santiago, 2008). Además, teniendo en cuenta el mercado cambiante, llevará registros computacionales de ventas, procesos y otros que permitan tomar decisiones (Quintero, 2014). Por otro lado, la gestión y disponibilidad de los proveedores es relevante al garantizar la adquisición de insumos, materia prima y otros materiales contemplando desde los criterios de selección y aseguramiento de la calidad, hasta el desarrollo de los productos (Gómez, 2001; Blázquez *et al.*, 2006). Algunos otros estudios que agregan variables a este factor se detallan en la tabla 12.

## **9.7 Factor Financiero**

Una adecuada gestión financiera se entiende como la capacidad de las MIPYMES de generar recursos propios e invertirlos, y que esto se refleje en el crecimiento de la empresa, que se transforme en mayores ingresos (Aristy, 2012). La buena gestión financiera evalúa las ganancias de las empresas y el destino de éstos, además de indagar cuáles son los factores que contribuyen más a la rentabilidad (Aristy, 2012). Los procesos contables y financieros permiten la generación de datos para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta

cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras (Saveedra, 2012).

**Tabla 12.** Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor calidad y procesos que inciden en el desempeño empresarial según referencias.

<b>Variables</b>	<b>Tipo de estudio</b>	<b>Efecto</b>	<b>Referencias</b>
Gestión de compras	Estudio exploratorio	+	Gómez (2001)
Gestión de calidad	Regresión multicriterio	+	Aragón y Rubio (2005)
	Estudio exploratorio	-	Gómez (2001)
Certificaciones	Estudio exploratorio	+	Gómez (2001)
	ANOVA		Estrada, García y Sánchez (2009)
Innovación de producto	ANOVA	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
Innovación de procesos	ANOVA	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
Innovación de gestiones administrativas	ANOVA	+	Estrada, García y Sánchez (2009)
Calidad del producto	ANOVA	+	Estrada y Dutrénit (2007)

Sin embargo, el limitado capital y la inhabilidad de adquirir recursos adicionales es uno de los problemas que más afecta a las pequeñas y medianas empresas, pues usualmente el dueño establece la firma con un capital limitado, el cual, cuando la empresa comienza a crecer, resulta insuficiente para hacer frente a dicho crecimiento (Gómez, 2001).

Las estrategias de financiación, contribuyen a explicar la puesta en marcha y el crecimiento de las empresas. Otero (2011) concluye que aquellas empresas que se financiaron únicamente con fondos propios lograron menores niveles de crecimiento. Kantis (2009) encontró que uno de los factores de las empresas innovadoras dinámicas es tener diversas vías de financiamiento. Algunos otros estudios que agregan variables a este factor se detallan en la tabla 13.

## **9.8 Entorno**

El éxito se ve influenciado por la capacidad de la empresa para adaptarse mejor a los entornos dinámicos y complejos. Por lo tanto, las empresas que quieran ser competitivas deberán afrontar los constantes cambios en las tecnologías, en los productos y servicios, así como en las preferencias de los consumidores (Aragón y Rubio, 2005).

**Tabla 13.** Metodología, significancia y efecto de algunas variables del Factor Financiamiento que inciden en el buen desempeño empresarial de las MIPYMES según referencia.

<b>Variables</b>	<b>Tipo de estudio</b>	<b>Efecto</b>	<b>Referencia</b>
Desempeño financiero	Estudio exploratorio		Gómez (2001)
Destino de los recursos financieros	Estudio exploratorio		Gómez (2001)
Ventas y comercios	Estudio exploratorio		Gómez (2001)
Acceso a préstamo	Modelo econométrico LOGIT	+	Aristy (2012)
Ahorro	Modelo econométrico LOGIT	+	Aristy (2012)
Pasivo circulante	Modelo econométrico robusto		Monte, Barquero y Borges (2012)
Activo circulante	Modelo econométrico robusto		Monte, Barquero y Borges (2012)
Autonomía financiera	Modelo econométrico robusto	+	Monte, Barquero y Borges (2012)

El contexto en el que se encuentra la empresa inciden en su gestión y el emprendedor no puede decidir su afectación, por ejemplo: asuntos socioculturales, la ubicación, la cultura, valores, instituciones, entre otros (Messina y Hochsztain, 2015; Leiva, 2013). Blazquez *et al* (2006) comenta que el entorno fiscal y económico en el que se involucra la PYME también afecta su estabilidad, por lo que es lógico que se articulen una serie de opciones políticas orientadas al crecimiento y la estabilidad y así impacten el desarrollo y la supervivencia de la empresa (Davidsson y Henrekson, 2002; Fischer y Reuber, 2003; Blázquez Santana, 2005).

También Capo, Exposito y Maisa (2007) analizaron la importancia del factor territorio para las PYMES, en su camino hacia una economía cada vez más global y basada en el conocimiento obteniendo que la relación entre los agentes económicos de un territorio y la competitividad de las empresas establecidas en él tienen relación en su buena gestión.

Aunque no fue posible encontrar un estudio econométrico o caso de estudio que permitieran agregar los servicios básicos, públicos, infraestructura como caminos o transporte, en la tabla 14 se reconoce que inciden en la buena gestión de las MIPYMES pues Vessallo e Izquierdo (2010) aseguran que las infraestructuras de transporte no garantizan por sí desarrollo económico y regional, pero que sí existen diferencias en los costos empresariales entre aquellas que están ubicadas en zonas con infraestructura que conecta varias partes del país y las que no.

La infraestructura sobre la eficiencia productiva de las empresas tiene sus efectos, como lo son el ahorro de tiempo de viaje, el aumento de la velocidad comercial de los vehículos, el consumo de carburantes, la conexión por pedidos y distribución de los mismos, entre otros, que inciden sobre la eficiencia (Vessallo e Izquierdo, 2010). Algunos otros estudios que agregan variables a este factor se detallan en la tabla 14.

**Tabla 14.** Metodología, significancia y efecto de algunas variables del factor entorno que inciden en el buen desempeño empresarial de las MIPYMES según referencia.

<b>Variables</b>	<b>Tipo de estudio</b>	<b>Efecto</b>	<b>Autores</b>
Entorno macroeconómico	Modelo econométrico LOGIT	-	Aristy (2012)
Apoyo Gubernamental	Modelo econométrico LOGIT	+	Aristy (2012)
Ubicación, cultura	Modelo econométrico PROBIT		Messina y Hochsztain (2015)
	Estudio de caso	+	Franco y Urbano (2010)
Medidas de apoyo al sector	Estudio Descriptivo-analítico		Becerra y Gallardo (2015)

Nota: donde (\*) es significativo 10%, (\*\*) al 5%, (\*\*\*) al 1 % y (\*\*\*\*) al 0,5%

## 9.9 Formalidad

Las MIPYMES poseen serias debilidades en su formalidad como se mencionó en el apartado de “cultura emprendedora” del marco referencial. Sin embargo, el financiamiento, capacitación, investigación y desarrollo, acceso y manejo a la información y los trámites burocráticos, incentivan a que las MIPYMES se mantengan en la informalidad tanto como sea posible, limitando su gestión y desarrollo en el mercado (Vargas, 2005).

Para obtener la formalidad que le permita a la MIPYME competir en el mercado, debe estar al día ante el Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda, Caja Costarricense de Seguro Social, Registro Pyme, Patente Municipal, Registro de Marca y la Póliza de Riesgos de Trabajo, entre otros.

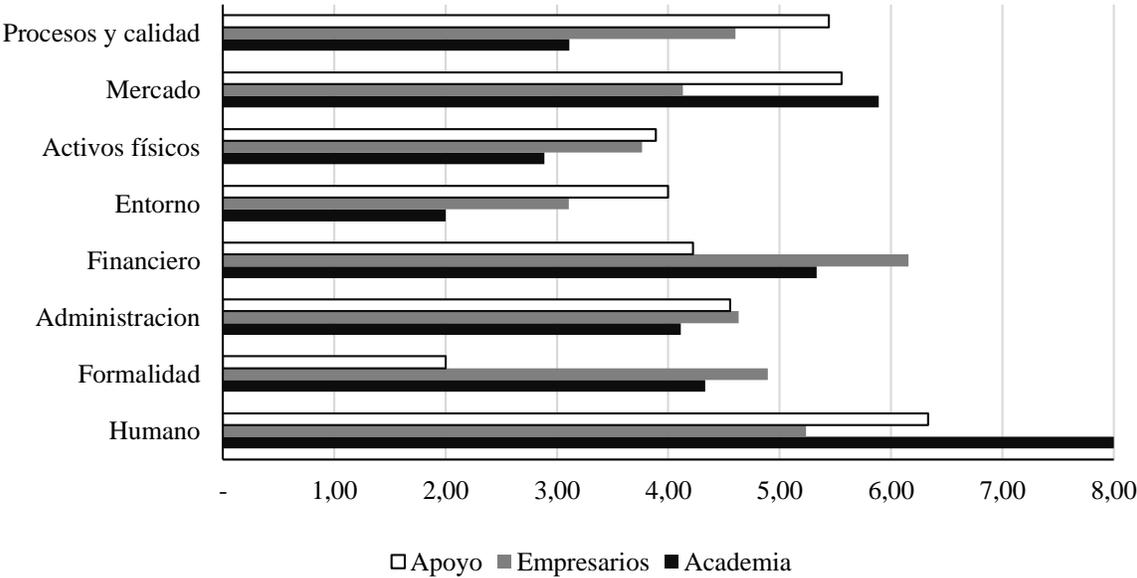
Además, una MIPYME que maneje registros contables, horas trabajadas, insumos, inventarios, gastos, costos, entre otros registros, es caracterizada por realizar una mejor gestión empresarial (Vargas, 2005), donde también Gómez (2001) comenta que es

competitiva aquella pyme que tiene conocimiento de la estructura de costos y utilidades para cada uno de los productos.

**9.10 Evaluación de los criterios según empresarios, academia y personal de apoyo**

Fue complicado para los tres públicos en análisis ordenar cuales eran los factores empresariales que marcaban, según su experiencia, diferencias importantes en el desempeño empresarial de las MIPYMES industrializadoras de cacao.

Algunos factores presentaron mucha variabilidad evidenciando diferencias de pensamiento de los tres públicos de interés, sin embargo, otros fueron muy estables, tal como se muestra en la figura 3, donde de manera resumida se exponen los factores evaluados y la respectiva votación de los públicos.



**Figura 3.** Jerarquización de los diferentes factores que explican el buen desempeño empresarial según criterio académico, de apoyo y empresarios.

Se observaron algunas semejanzas y diferencias en algunos de los criterios de las tres partes interesadas (personal de apoyo institucional, empresarios y académicos) que permitieron comprender que estos tres sectores trabajan con visiones diferentes, cuestión por

analizar pues el personal de apoyo institucional y la academia son tomados en cuenta para capacitar a los empresarios, y podrían diferir en los temas que consideran como prioritarios.

En el caso del factor humano, que comprende las capacidades de los trabajadores, sus líderes empresariales y sobre todo su funcionamiento conjunto, puede observarse en la tabla 15 que los académicos y el personal de apoyo institucional consideraron que es el factor más incidente en el desempeño empresarial, sin embargo, los empresarios lo colocaron como el segundo más importante, lo que refleja gran semejanza en la opinión de los tres públicos de interés. Fue interesante comprender la diferencia de pensamiento pues los empresarios consideraron como segunda posición el factor humano porque tomaron en cuenta la capacidad de sus trabajadores, su constancia, experiencia entre otros, mientras la academia y el personal de apoyo institucional lo consideraron por la capacidad del líder empresarial, el cual, si no es suficientemente capacitado para liderar una empresa, sus trabajadores y departamentos no funcionarían de manera integral.

Además, es importante recalcar que los participantes de la academia seleccionaron de manera unánime el factor humano, situación que no sucedió con los demás públicos.

**Tabla 15.** Jerarquización de los factores según criterio académico, personal de apoyo institucional y empresarios.

<b>Empresarios</b>	<b>Jerarquización (Promedio)</b>	<b>Personal de apoyo institucional</b>	<b>Jerarquización (Promedio)</b>	<b>Academia</b>	<b>Jerarquización (Promedio)</b>
Financiero	6,16	Humano	6,33	Humano	8
Humano	5,24	Mercado	5,56	Mercado	5,89
Formalidad	4,89	Proc/calid	5,44	Financiero	5,33
Administración	4,63	Administración	4,56	Formalidad	4,33
Proc/calid	4,61	Financiero	4,22	Administración	4,11
Mercado	4,13	Entorno	4,00	Proc/calid	3,11
Activos físicos	3,76	Activos físicos	3,89	Activos Físicos	2,89
Entorno	3,11	Formalidad	2,00	Entorno	2,00

Nota<sup>1</sup>: donde proc/calidad indica el factor Procesos y Calidad

Nota<sup>2</sup>: donde 8 es el valor más importante y 1 el menos importante

Un factor en el que los empresarios coincidieron como importante fue el financiero, pues ellos mismos indican que sin dinero y sin préstamos no pueden crecer, además consideran que es el más importante pues muchos de ellos no han logrado una mejor “gestión en sus empresas” por falta de financiamiento de entes bancarios. Además, el financiamiento genera formalidad pues los registros, planes estratégicos, de mercado, entre otros facilitan el financiamiento bancario. Este factor es interesante de analizar pues la academia muestra que sí podría afectar el desempeño empresarial pero el personal de apoyo institucional no lo consideró importante para explicarlo.

El factor activos físicos hizo coincidir a los tres públicos, explicando poco el buen desempeño empresarial de las MIPYMES cacaoteras. Similar sucede con el factor entorno. Lo anterior puede deberse a la estabilidad política de Costa Rica, y a que las empresas en general se enfrentan a situaciones de entorno similares.

Es interesante observar que el personal de apoyo institucional le dio menor importancia al factor formalidad, entendiéndose este como la formalidad para laborar en el mercado costarricense, situación que se diferencia con la academia y con los empresarios.

## 10. Capítulo 2. Caracterización de las MIPYMES industrializadoras de cacao de acuerdo a los criterios establecidos en la etapa de identificación.

### 10.1 Generalidades de las MIPYMES

El rango de fundación de las empresas entrevistadas es de 1- 19 años, con un promedio de 7 años y una desviación estándar de 4,8 años. En la tabla 16 se muestran rangos de acuerdo al año de fundación de las empresas detalladamente, donde la mayoría (61,54%) tienen menos de seis años, esto puede deberse al impulso que han generado las instituciones públicas por el sector cacaotero y demuestra que siendo jóvenes aún están en riesgo por la falta de un mercado estable, consolidación empresarial, entre otros.

**Tabla 16.** Cantidad de empresas de acuerdo al rango de fundación y su participación relativa. (n=39)

Años de fundación	Cantidad	Participación relativa	Acumulativo
De 1-3	11	28,21%	28,21%
De 4-6	13	33,33%	61,54%
De 7-9	4	10,26%	71,79%
De 10-12	4	10,26%	82,05%
Más de 13	7	17,95%	100%

En lo respectivo a la ubicación, por provincia, tal y como lo muestra la tabla 17, el 33% de las empresas muestreadas en la investigación se encuentra en San José, el 28% en Alajuela, el 21% en Limón y en porcentajes menores participaron las provincias de Cartago, Heredia y Guanacaste. La provincia de Puntarenas, aunque presenta gran participación en la siembra de cacao a nivel nacional, no se involucró en el estudio ya que la recolección de datos ameritaba el traslado físico<sup>5</sup> que se imposibilitó por la situación de emergencia nacional ocasionada por la pandemia COVID-19 en los meses de febrero del año 2020.

<sup>5</sup> La poca señal de comunicación y la falta de internet imposibilitó que las encuestas se realizaran de manera virtual o vía telefónica, debido a esto, el traslado físico era necesario para la recolección de datos, sin embargo, por la situación COVID se decidió no tomar en cuenta dicha provincia.

**Tabla 17.** Distribución relativa de la ubicación de las empresas según provincia. (n=39)

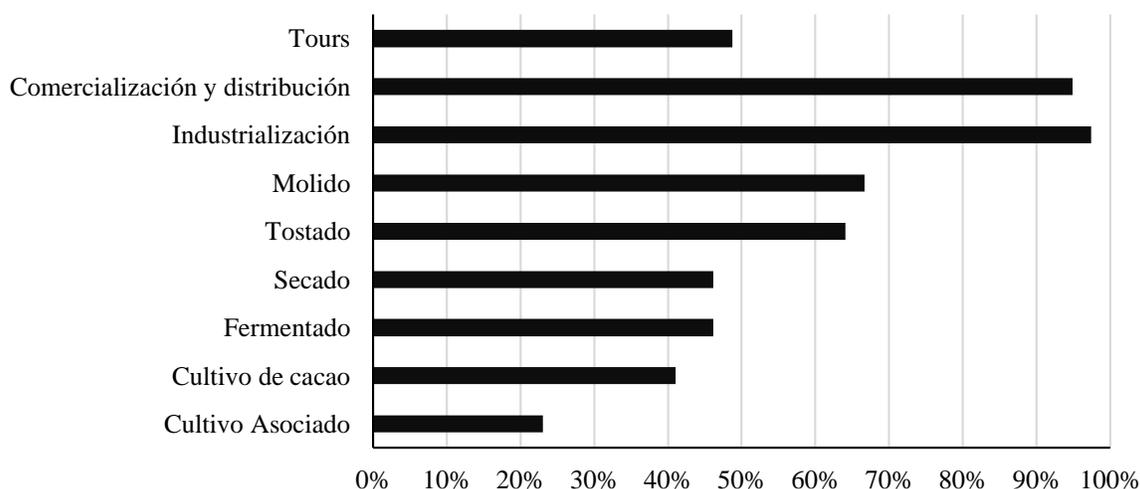
Provincia	Distribución relativa
San José	33%
Alajuela	31%
Limón	21%
Cartago	8%
Heredia	8%

Las empresas industrializadoras de cacao se encuentran distribuidas en 26 cantones de Costa Rica de estos cantones, cuatro destacan por poseer tres empresas cada uno (San Ramón, San Carlos, Talamanca y San José), y dado el interés y participación de las mismas, se agruparon en tres regiones que se detallan en la tabla 18.

**Tabla 18.** Cantidad de empresas por región y su participación relativa. (n=39)

Región	Central	Huetar Atlántica	Huetar Norte
Cantidad	24	8	7
Participación relativa	62%	21%	18%

Con respecto a las actividades que realizan las empresas, solo el 41% cultiva su propia materia prima, el 97% industrializa, el 95% comercializa y el 90% los distribuye. En la figura 4 se muestra la participación relativa de las empresas de acuerdo a las actividades realizadas.



**Figura 4.** Participación relativa de las empresas de acuerdo a las actividades realizadas y en orden de la cada de valor. (n=39)

Además, se desglosó la cantidad de empresas que realiza cada eslabón de la cadena de valor (ver Tabla 19) con el fin de conocer a detalle las actividades realizadas. Se observa que cinco empresas controlan toda la cadena de valor y siete se encargaron del cultivo de cacao en adelante, esto puede ser importante para asegurar la trazabilidad de los productos, así como para obtener certificaciones de diferentes tipos, por otro lado, seis empresas se encargan únicamente de industrializar, comercializar y distribuir, lo que indica que se han integrado en un nivel superior de la agrocadena.

**Tabla 19.** Cantidad de empresas y las partes de la cadena de valor que llevan a cabo. (n=39)

Empresas	C. Asoc	C.cacao	Fermentado	Secado	Tostado	Molido	Comercialización	
							Industrialización	y distribución
6	x	x	x	x	x	x	x	x
2	x				x	x	x	x
1	x						x	
7		x	x	x	x	x	x	x
3		x	x	x	x	x	x	
1			x	x	x	x	x	x
1			x	x	x	x	x	
2					x	x	x	x
3					x	x	x	
1						x	x	
2							x	x
7							x	x
2							x	
1								x

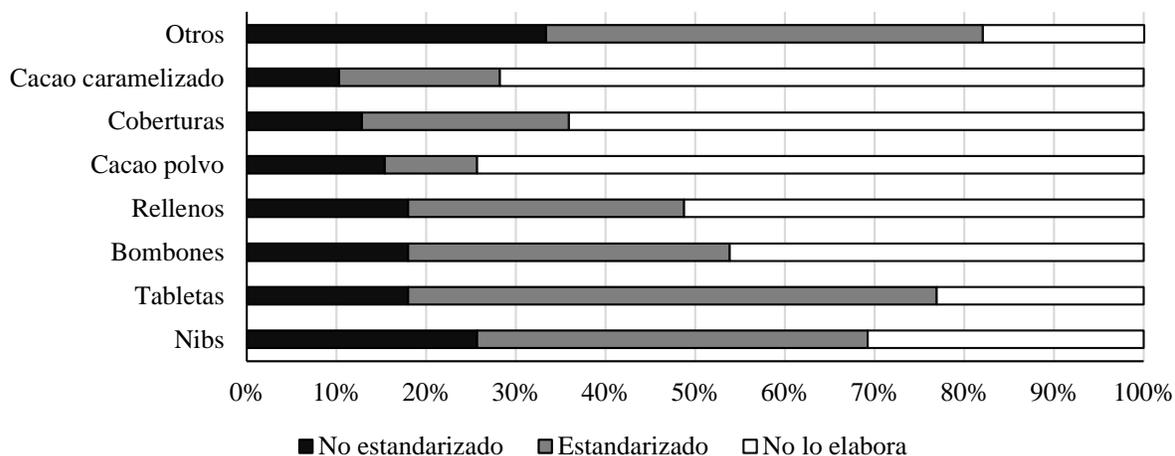
Nota: el orden de la cadena comienza con cultivos asociados, cultivo de cacao y seguido la industrialización y comercio del mismo

Por último, se consultó por los productos elaborados y si se encontraban estandarizados<sup>6</sup>, obteniendo más participación en Nibs y tabletas de chocolate. En la figura 5 se muestran los productos estudiados y la participación relativa de las empresas.

La estandarización de los productos es indispensable para mantener calidad con el paso del tiempo y asegurar a los clientes un mimo producto. Siendo los Nibs y las tabletas los

<sup>6</sup> La elaboración de un producto estandarizado implica seguir una formulación documentada de manera precisa en cualquier etapa de producción, generando siempre las mismas propiedades de los productos.

productos más vendidos, se denota que las empresas se han interesado por la estandarización que puede ser debido a una exigencia del mercado o apertura comercial.



**Figura 5.** Productos realizados por las empresas y sus participaciones relativas de acuerdo a su estandarización y elaboración o no elaboración (n=39)

Por otro lado, existen diferentes procesos artesanales en la industrialización cacaotera, por lo que, por medio del criterio técnico de Mayorga (2020) se procede a detallar brevemente la complejidad de elaboración. Los procesos de industrialización están vinculados a la competitividad de las MIPYMES, en el apartado de resultados se extiende sobre el tema.

1. Cacao en polvo: Es de los productos más complejos de elaborar pues necesita cacao fermentado, seco y tostado, debe separarse la cascarilla de los nibs de cacao para luego ser fundidos y formar un “licor”, seguidamente debe prensarse para separar la manteca de cacao. Por último, se deja secar, se muele y se obtiene un polvo que debe pasar al tamizaje.
2. Pastas de chocolate o cremas: Se elabora a partir de cacao en polvo en mezcla con aceites (aceite de coco, dulce de leche, otros), también se puede partir del licor de cacao.
3. Bombones: Son elaborados a partir de un chocolate (como el disponible para tabletas), que se debe fundir y colocar en un molde para permitir el endurecimiento. Se rellena el

moldeado y se cubre. Artesanalmente el proceso de rellenos para bombones presenta problemas constantes por la cantidad de agua presente que genera riesgos de inocuidad.

4. Chocolate relleno: Sigue el mismo procedimiento que el bombón, cambiando la forma del chocolate.
5. Coberturas de chocolate: Teniendo en cuenta que se cubren frutas deshidratadas y semillas secas, en un proceso artesanal se colocan en una bandeja y se chorrea el cacao, también pueden sumergirse.
6. Tabletas de chocolate: Se elaboran a partir de licor de cacao que debe concharse (proceso para refinar y disminuir el tamaño de las partículas), seguidamente se tempera (etapa de cristalización del chocolate que permite su brillo y endurecimiento), se moldea, se enfría, se desmolda y empaqueta. Otra opción es hacerlo de cacao en polvo y manteca de cacao, agregando las diferentes mezclas de otras materias primas.
7. Bebidas: Existen las alcohólicas (vino de cacao) y no alcohólicas. Las primeras necesitan fermentarse para formar un jugo de la pulpa, pasar por operaciones de pasteurización, y filtración que necesita además un sistema de control de oxígeno. Las no alcohólicas podrían ser mezclas de leche con cacao.
8. Nibs: De los más sencillos de elaborar pues se debe fermentar, secar y tostar el cacao para luego ser quebrado y separar la cascarilla.
9. Cacao caramelizado: Se necesita un recipiente que tenga fuente de calor para utilizar azúcar fundida a altas temperatura y así agregar las semillas tostadas y caramelizarlas. Por último, se puede agregar vainilla, chile, jengibre u otros ingredientes para mezclar

## 10.2 Factor Administrativo

Con respecto a la fuerza laboral de las empresas, se detalla en la tabla 20 la cantidad de empresas y número de trabajadores por área, además en la tabla 21 se definió la cantidad de años de laborar de sus empleados y en la 22 se especificó la contratación del personal.

**Tabla 20.** Participación empresarial por área de trabajo y su cantidad de trabajadores respectivos. (n=39)

Área	Participación relativa	Cantidad de trabajadores
Procesos	44%	0
	26%	1
	10%	2
	8%	3
	5%	4
	8%	(+) 5
Administración	36%	0
	56%	1
	3%	2
	3%	4
	3%	(+) 5
Mercadeo	56%	0
	38%	1
	5%	2
Comercialización	51%	0
	28%	1
	10%	2
	5%	3
	3%	4
Financiero/contable	3%	(+) 5
	38%	0
	59%	1
	3%	2
Área no definida <sup>7</sup>	44%	0
	28%	1
	15%	2
	3%	3
	5%	4
	5%	(+)5

<sup>7</sup> En el “área no definida” se abarcaron todos aquellos trabajadores que no tienen labores específicas en un área, por ejemplo, serían aquellos que además de procesar, hacen trabajo administrativo y ventas

En el área de procesos, 26% de las empresas indicaron tener un trabajador en específico, esto indica que siempre se encuentra trabajando en la industrialización de los productos. Por otro lado, en la mayoría de empresas los empleados tienen menos de un año de laborar lo que podría indicar que para esta área las empresas renuevan constantemente al personal o que hasta hace poco definieron un área en específico para ellos.

En el área administrativa 56% de las empresas indicaron tener un trabajador en específico, y mayoritariamente han trabajado menos de dos años, lo que podría indicar que hace poco se creó este departamento al ir creciendo la demanda en sus gestiones. Similar sucede en el área de mercadeo y comercialización pues las empresas poseen una persona para las gestiones necesarias y estas llevan mayoritariamente menos de dos años de laborar.

En el área financiero/contable, 59% de las empresas tienen contratada una persona, y la misma tiene menos de dos años de laborar, esto sucedió según los empresarios a que, con el Proyecto de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, las personas responsables de los procesos contables y financieros presentaron problemas de adaptación, por lo que optaron por nuevas contrataciones de personal.

En áreas no definidas al menos 44% de las empresas han contratado a una o dos personas para realizar todas las labores que la empresa amerite, mayoritariamente han sido contratados hace menos de dos años indicando que podrían estar cambiando al personal constantemente, por otro lado, se observaron trabajadores de hace más de siete años que podrían señalar que la persona emprendedora siempre ha hecho “todas las áreas” en la empresa. En estas áreas los trabajadores podrían estar propensos a generar errores, estar más cansados y perder productividad. Sin embargo, también puede generar empleados que controlen toda la cadena de valor.

La formalidad de la empresa indica no solo que sus áreas están en orden, sino también la capacidad de pago y que sus trabajadores están protegidos y gozan de los beneficios que por ley se establecen. En áreas de procesos, administración y mercadeo los empleados están mayoritariamente contratados de manera formal; el área financiero contable ha utilizado el outsourcing pues el pago mensual de este servicio beneficia en términos monetarios a la

empresa, y como es de esperar en un área en el que los trabajadores no tienen establecidas sus labores, son contratados de manera informal.

**Tabla 21.** Porcentaje de empresas según años de antigüedad de los trabajadores y área. (n=39)

Área	Participación empresarial (en %) respecto a los años de antigüedad de su trabajador			
	1-2 años	3-4 años	5-6 años	(+) de 7 años
Procesos (22) <sup>1</sup>	15,38	15,38	12,82	12,82
Administración (25)	28,21	5,13	15,38	15,38
Mercadeo (17)	23,08	2,56	7,69	10,26
Comercialización (19)	23,08	10,26	7,69	7,69
Financiero/contable (24)	43,59	2,56	7,69	7,69
Área no definida (22)	20,51	5,13	10,26	20,51

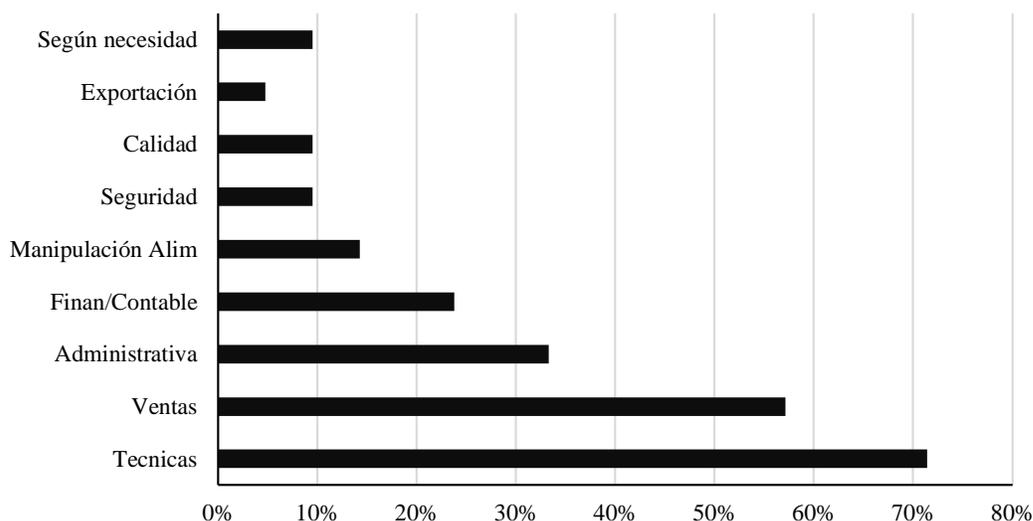
Nota<sup>1</sup>. El número entre paréntesis hace referencia a la cantidad de empresas que sí poseen trabajadores en estas áreas

Aunado al análisis anterior, 28,2% de empresas solo indicaron poseer un trabajador para todas sus áreas (es decir, el mismo emprendedor), donde solo tres contratan a una persona para llevar los servicios contables o financieros, además, 25,6% de empresas indicaron poseer al menos un trabajador en todas las áreas. Por otro lado, existen tres empresas con todos sus empleados en la informalidad, mientras seis tienen a todos sus empleados contratados formalmente. Se denotó que de las empresas donde solo hay un trabajador, siete llevan así al menos siete años

**Tabla 22.** Participación relativa de las empresas según tipo de contratación por área de trabajo. (n=39)

Área	Tipo de contratación		
	Formal	Informal	Outsourcing
Procesos	73%	27%	0%
Administración	72%	28%	0%
Mercadeo	53%	41%	6%
Comercialización	47,4%	47,4%	5,3%
Financiero/contable	16,7%	16,7%	66,7%
Área no definida	27%	73%	0%

En lo que respecta a capacitaciones, el 54% de las empresas indicaron que su personal se capacita, donde el 38% lo hace cada tres meses, el 19% cada seis meses, el 33% una vez al año, y el 10% según necesidad. Además, los tres temas prioritarios fueron las técnicas de procesamiento (secado, fermentado, elaboración de productos) el tema de ventas y las labores administrativas (ver figura 6). Que el tema principal de capacitación sean las técnicas de procesamiento demuestra que los empresarios prestan atención a productos nuevos, procesamientos innovadores y mejoras en la calidad.



**Figura 6.** Temas de capacitación y sus participaciones relativas de acuerdo a las empresas que capacitan a sus empleados. (n=21)

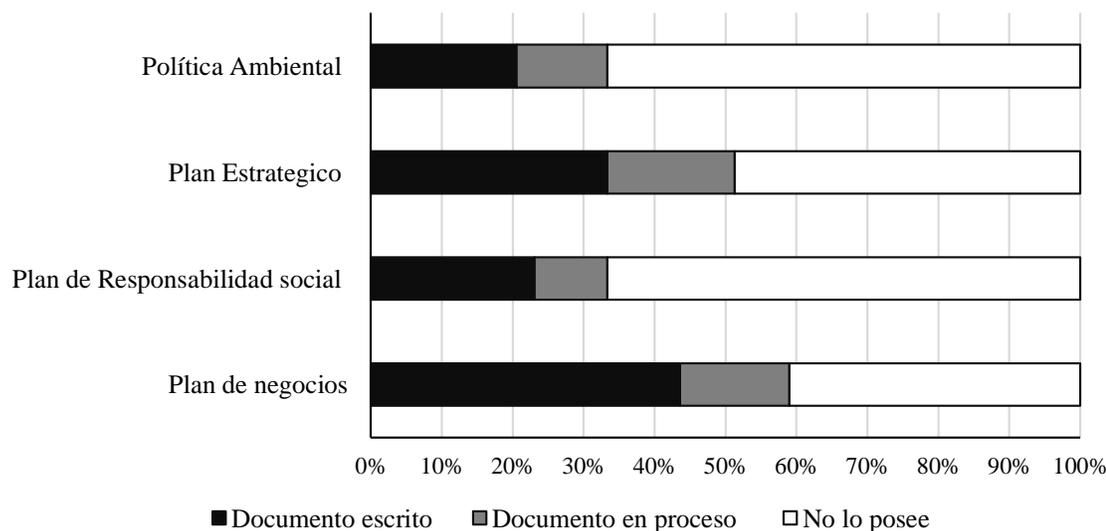
Se consultó también si las funciones de los trabajadores en cada área estaban definidas, pues demuestra eficiencia de procesos y gestiones empresariales. Se observa en la tabla 23 que las empresas en las áreas de procesos, administración y comercialización tienen a su personal en tareas siempre definidas, el área financiero/contable es de esperar que sea definida pues es mayoritariamente un servicio contratado y el área no definida presenta variabilidad pues además de ser un área que no tiene definidas sus tareas, los trabajadores siguen el mismo patrón.

**Tabla 23.** Participación porcentual de las empresas de acuerdo a la definición de labores del personal según área de trabajo.

Definición de labores	Procesos (%)	Administración (%)	Comercialización (%)	Financ/conta (%)	No Definido (%)
Nunca o raramente	13,63	16	21,05	4,17	27,27
De vez en cuando	9,10	8	10,53	8,33	31,82
Siempre o frecuente	77,27	76	68,42	87,5	40,91

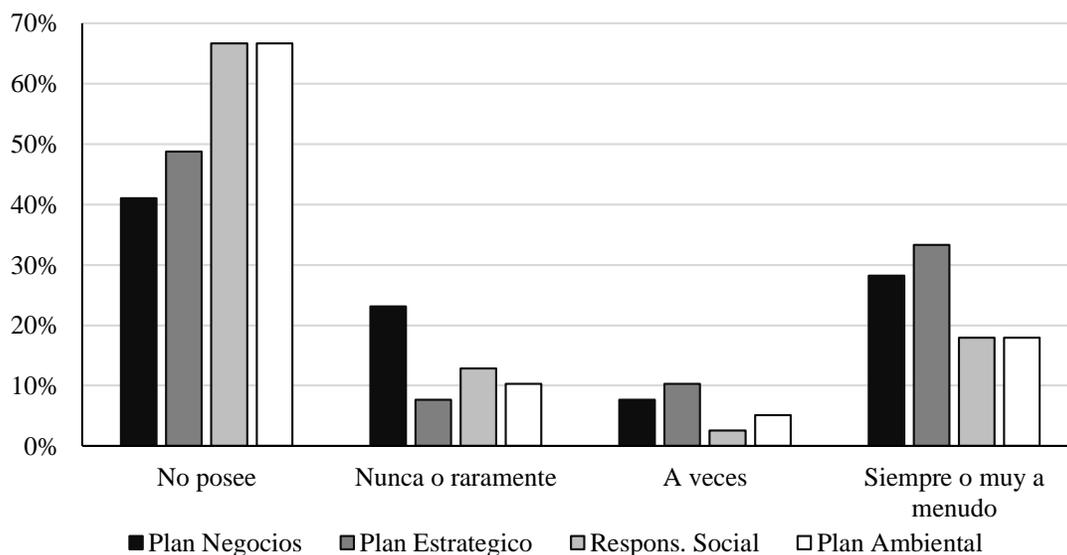
Nota. La definición de labores va de acuerdo a la respuesta de los empresarios por la presencia de dichas áreas de trabajo

Se consultó a las empresas por la presencia de un plan de negocios, un plan estratégico, un plan de responsabilidad social y una política ambiental, con el fin de conocer si la empresa basa sus objetivos de una manera integral y si tiene o no una ruta a seguir empresarial, se observa en la figura 7 que el Plan de Negocios es el documento que más poseen escritos los empresarios, seguidos del Plan de Responsabilidad. Se refleja el interés en el plan de negocios porque este se realiza al iniciar la empresa, para cada producto, y es más sencillo y económicamente accesible. Además, la Política de responsabilidad social tiene relevancia porque en el mercado hoy en día las empresas son premiadas al poseer un conjunto de principios, políticas y programas de apoyo social.



**Figura 7.** Estado de los diferentes documentos consultados en las empresas industrializadoras de cacao. (n=39)

En lo que respecta a la toma de decisiones basadas en estos documentos, en la figura 8 se demuestra que el Plan de Negocios y el Plan Estratégico son los más utilizados evidenciando que las empresas no solo poseen dichos documentos, sino que tratan de seguir los objetivos de los mismos.



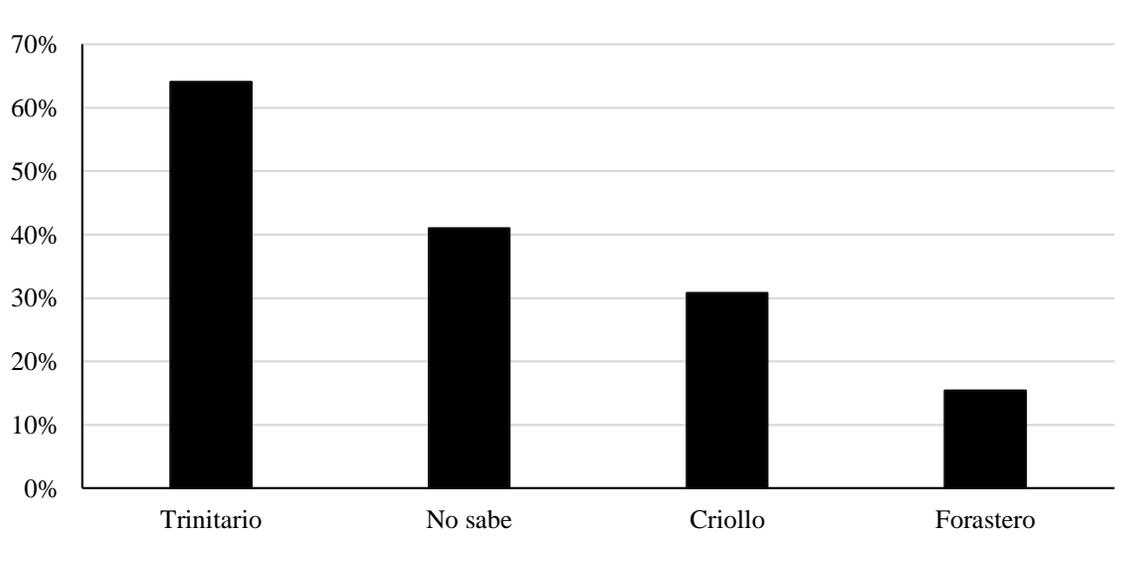
**Figura 8.** Uso de los diferentes documentos en la toma de decisiones empresariales. (n=39)

Con respecto al manejo electrónico de algunos medios que facilitan las gestiones administrativas y en general las gestiones diarias de la empresa, se consultó por la presencia de facturación electrónica, utilización de banca en línea, el uso de sinpe móvil y el uso del datafono, lo que dio como resultado que de las 39 empresas el 79% utiliza la factura electrónica, el 90% utiliza el banco en línea para el pago de salarios o compra de materias primas, el 54% utiliza sinpe móvil y el 72% posee un datafono. Esto indica que se han preparado para atender a los clientes, para ser más eficientes en medios electrónicos y agilizar la mayoría de gestiones administrativas y de ventas de la empresa.

Se consultó también si tenían un sistema de recompensa por las buenas gestiones de sus trabajadores, esto debido a que un trabajador con metas y recompensas es más eficiente y trabaja con más entusiasmo (Gómez y Rodríguez, 2011; Cruz 2019), a esta pregunta el 31% indicó que sí, mencionando una recompensa monetaria (propinas, comisión por ventas, bonos), salud mental de sus trabajadores con paseos, días de campo y festejos.

### 10.3 Factor Procesos y calidad

Se consultó por la variedad del cacao utilizado para sus productos y se obtuvo como respuesta que, de las 39 empresas, 28% no conocen la variedad utilizada y 30% utilizan solamente la variedad trinitaria (fino y de aroma). Aunado a lo anterior, algunas empresas utilizan combinaciones de variedades, las mismas se desglosan en la figura 9, antes recalcando que, de las 39 empresas, 64% utilizan la variedad trinitaria, esta variedad es la conocida mundialmente por ser fina y de aroma y puede ser la razón por la cual es más utilizada, además de generar cambios en la calidad del producto final procesado.



**Figura 9.** Combinaciones de variedades de cacao utilizadas por las empresas de acuerdo a su conocimiento. (n=39)

Se consultó también sobre la proveniencia de la materia prima, específicamente del cacao, y se observa en la tabla 24 que cinco empresas utilizan únicamente la materia prima proveniente de sus fincas, pues es suficiente y les permite garantizar al 100% su trazabilidad. Además, 28% combinan lo producido en sus fincas con la compra a otros productores que puede deberse a que su producción es insuficiente. Algunas otras respuestas minoritarias (de 5 empresas) fueron comprar a un acopiador, importar directamente, combinar la importación directa con la compra a importadores y a productores nacionales.

**Tabla 24.** Participación de las empresas según el tipo de proveedor que poseen para el cacao. (n=39)

<b>Proveedor</b>	<b>Participación empresarial (en %)</b>
Le compra a un productor Nacional	28
Lo produce la empresa y compra a un productor nacional	28
Lo produce la empresa	13
Le compra a un productor nacional y a un importador	8
Lo compra a un acopiador	8
Lo compra a un importador	8
Le compra a un productor nacional y a un acopiador	5
Le compra a un productor nacional y lo importa directamente	3

Lo que respecta a otros insumos naturales, en la tabla 25 se denota más variedad de proveedores ya que las empresas utilizan como materia prima las frutas (como bananos y manzanas), granos (como maní y nueces) y otros productos como hierba buena y jengibre. Se observa que dos empresas utilizan únicamente lo producido por ellos mismos en sus terrenos, lo que demuestra esfuerzos por crecer verticalmente en la agrocadena, y siete compran a productores nacionales y en supermercados generando encadenamientos.

**Tabla 25.** Participación de las empresas según el tipo de proveedor que poseen para otros insumos naturales (jengibre, maní, frutas). (n=39)

<b>Tipo de proveedor</b>	<b>Participación empresarial (en %)</b>
Lo compra en un supermercado	55
Le compra a un productor nacional y a un supermercado	18
Lo produce la empresa y compra a un productor nacional	13
Le compra a un productor Nacional	13
Le compra a un productor nacional y a un importador	8
Productor nacional, supermercado e importador	8
Lo compra a un importador	5
Lo produce la empresa	5
importador, acopiador y supermercado	5

Aunque el 67% de las empresas indicó no comprar materias primas de origen químicos en sus productos, algunas empresas mencionaron comprar en Maica, Pricemart, Química

Masías, entre otros que representan supermercados e importadores directos, tal y como se muestra en la tabla 26, cabe destacar que las empresas también incluyeron en este apartado a los proveedores de aceites esenciales que no son considerados “químicos” en el mercado. Además, una empresa indicó comprar en AMAZON, por lo que realiza una importación indirecta.

**Tabla 26.** Participación de las empresas según el tipo de proveedor que poseen para productos químicos. (n=39)

<b>Proveedor</b>	<b>Participación empresarial (en %)</b>
No utiliza productos químicos	67
Importadores directos de venta nacional (Química Masías)	26
Supermercado (Maica, Pricemart, Naralba S.A, TIPS )	8

Se observa en la tabla 27 que la mayoría de empresas compra a importadores directos. Curiosamente un empresario comentó fabricar sus propios envases o recipientes, lo cual es sumamente innovador porque utilizan fibras de las mismas plantas de cacao. Además, una empresa importa directamente lo cual indica gran fortaleza empresarial pues estas importaciones usualmente son en grandes cantidades.

**Tabla 27.** Participación de las empresas según el tipo de proveedor de envases o empaques. (n=39)

<b>Proveedor</b>	<b>Participación empresarial (en %)</b>
No lo utiliza/ no recuerda	23
Importador directo (EMINSA, Empaques Belén, Envases Exclusivos, Negocios Tropicales, El Tostador, Microplast, Universal de alimentos, VICESA)	64
Empresa Nacional (Cajas el universo)	10
Lo producen ellos mismos	3

En lo que respecta a las etiquetas utilizadas, se observa en la tabla 28 que la mayoría de empresas contrata los servicios de una imprenta especializada, lo que indica una mejor calidad en sus presentaciones, así como estabilidad en los pedidos y entregas.

**Tabla 28.** Participación de las empresas según el tipo de proveedor utilizado para la compra de etiquetas. (n=39)

<b>Proveedor</b>	<b>Participación empresarial (en %)</b>
Imprenta especializada	74
Lo imprime la empresa	13
Una empresa de la comunidad	13

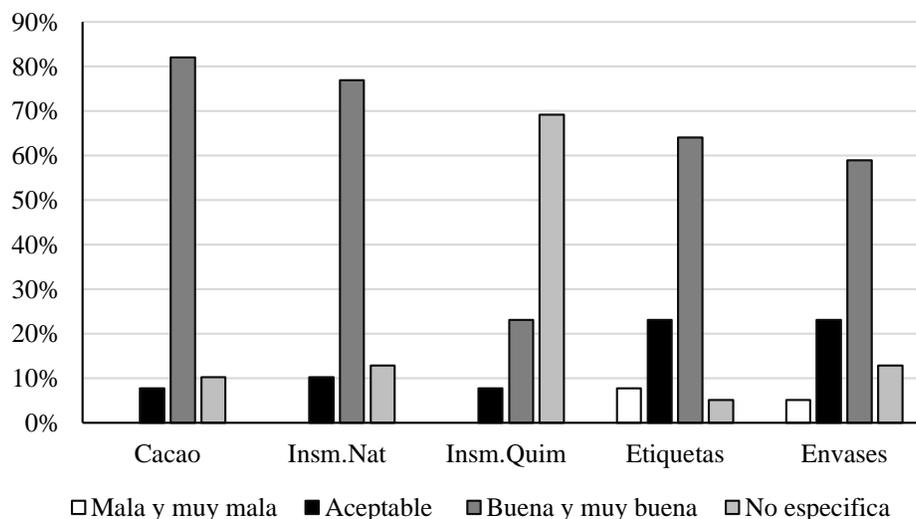
El tiempo en años en el mantenimiento de relaciones comerciales entre las MIPYMES y sus proveedores reflejan relaciones estables, mantenimiento de la calidad, entre otros, por lo que en la tabla 29 se pueden discutir insumos que son variables, sin embargo, el cacao se vuelve todo un ejemplar al mantener el 26% de los empresarios en relaciones superiores a siete años

**Tabla 29.** Durabilidad de las relaciones comerciales empresariales según insumo requerido (n=39)

<b>Tiempo en años</b>	<b>Cacao (en %)</b>	<b>I.Naturales (en %)</b>	<b>I.Químicos (en %)</b>	<b>Etiquetas (en %)</b>	<b>Envases (en %)</b>
Menos de 1	3	5	0	15	5
De 1 a 2	21	31	10	23	31
De 3 a 4	28	26	5	21	18
De 5 a 6	13	10	8	15	15
Más de 7	26	13	10	21	18
No especificaron	10	15	67	5	13

Nota. Donde "I" indica insumos

Además, se consultó a los empresarios por su grado de satisfacción con los proveedores de sus materias primas a lo que la mayoría respondió tener buenas relaciones comerciales, tal y como se muestra en la figura 10. Esto indica que la disposición, calidad, rapidez, precios, entre otro de los proveedores se ha ajustado a las necesidades de las empresas.



**Figura 10.** Calificación de las gestiones entre MIPYMES y proveedor según insumo.

En lo que respecta a ventas, un empresario indicó no vender directamente al consumidor final, el 59% de las empresas no vende a intermediarios, el 74% no vende en supermercados, el 26% en tiendas de conveniencias, el 90% a broquer y el 72% no exporta, sin embargo, en la tabla 30 se detalla el medio de ingreso de las empresas y el tipo de venta que se realizan.

**Tabla 30.** Participación de las empresas de acuerdo al tipo y medio de venta utilizada (n=39)

Medio de ingreso	Tipo de venta (en %)			
	Contado	Consignación	Cuenta por cobrar	No utiliza
Venta directa	87	3	68	3
Intermediario	8	15	18	59
Supermercado	3	5	18	74
Mercado conveniencia	18	23	33	26
Broquer	8	0	3	90
Exportación	10	0	18	72

La mayor cantidad de ventas al contado que realizan las empresas es llevada a cabo por la venta directa, que permite no solo explicar aún más sobre los beneficios y calidad de los productos, sino que el tipo de relación con el cliente permitirá dejar una buena impresión y recomendación a nuevos futuros compradores. Las empresas que venden a intermediarios podrían presentar problemas de liquidez ya que la mayoría de ellas venden por consignación

o con cuentas por cobrar, que, si bien no hay establecido una cantidad de días para recuperar el dinero, podría llevar a la empresa a la insuficiencia monetaria, sucede igual con los supermercados y mercados de conveniencia. Por último, se observa que las empresas que exportan por medio de un broquer (intermediario de exportación) o por exportación directa, mayoritariamente venden a contado.

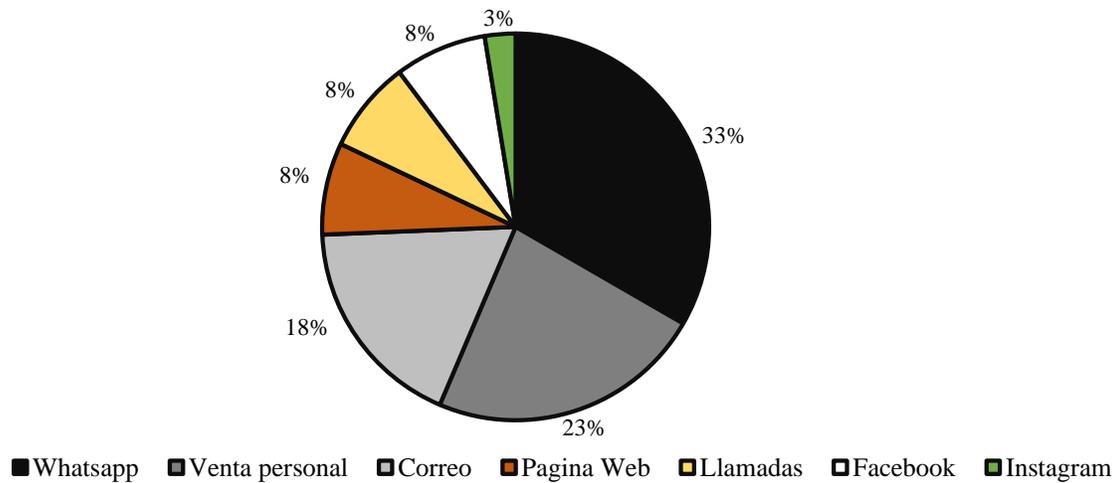
#### 10.4 Factor Mercado

Se consultó a los 39 empresarios por los diferentes medios de pago que utilizan, de ellos el 82% vende personalmente. Además, se reciben pedidos y gestionan ventas en redes sociales, en la tabla 31 se presentan con detalles los tipos de venta. Cabe destacar que un 5% utiliza otros medios como Tripadvisor o Airbnb (utilizadas para ofrecer sus tours y hospedaje, además de sus productos). Que las empresas utilicen redes sociales indica que extienden sus ventas y su publicidad en medios electrónicos que hoy en día son sumamente utilizados, es decir, se adaptan a la actualidad

**Tabla 31.** Participación relativa según tipo de ventas. (n=39)

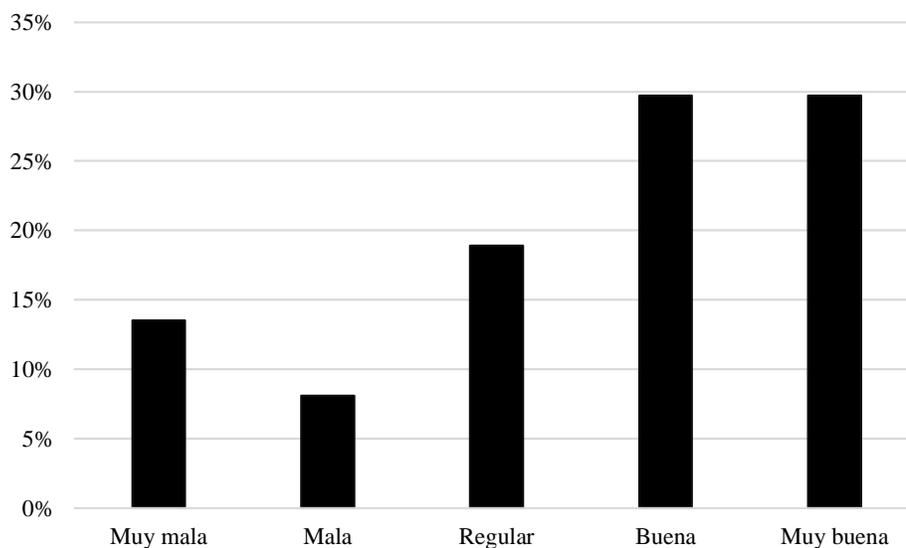
<b>Tipo de venta</b>	<b>Participación empresarial (en %)</b>
Instagram y Facebook	85%
Venta Personal	82%
WhatsApp	79%
Llamada telefónica	56%
Página Web	51%
Correo electrónico	13%
Otros	5%

Sin embargo, se consultó cuál era el medio que más utilizaban a lo que la mayoría respondió que WhatsApp (33%), venta personal (23%) y correo electrónico (18%), en la figura 11 se detallan las restantes respuestas. Hoy en día la adaptación de las empresas a las redes sociales es indispensable, tanto así que, aunque se generen pedidos por Facebook, Instagram o llamadas, WhatsApp termina siendo el medio de comunicación para llevar a cabo las transacciones.



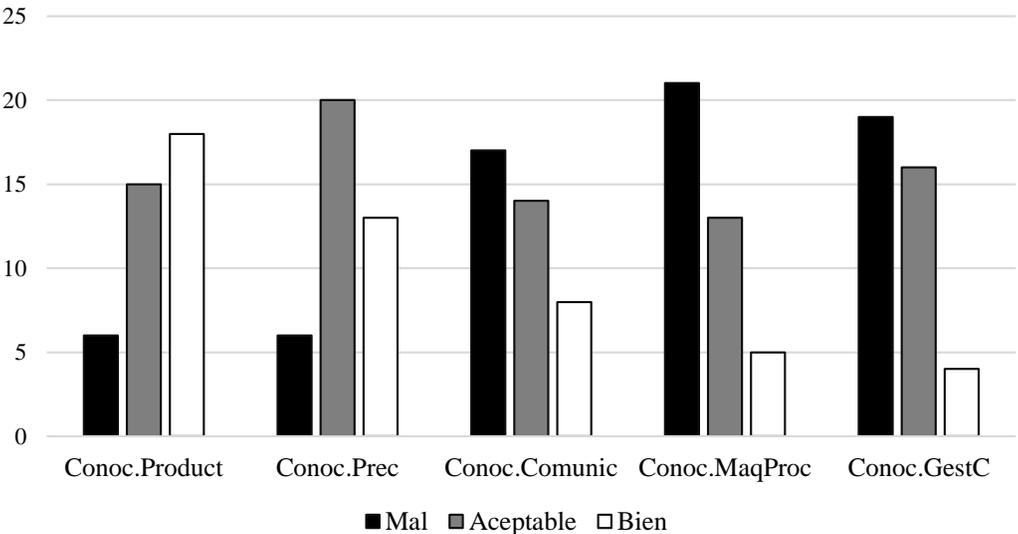
**Figura 11.** Medio de comunicación que más utilizan los empresarios para gestionar sus ventas.

Teniendo en cuenta que la importancia del acceso a internet, se consultó sobre la disponibilidad del mismo, donde el 95% de empresarios indicó tener acceso a internet, sin embargo, como se consideraron tres zonas de Costa Rica se consultó por la calidad en una escala del 1 al 10, siendo 10 la mejor calidad. En la figura 12 se muestra la calificación por región analizada, donde la mayoría indicó tener buena y muy buena calidad.



**Figura 12.** Evaluación de la calidad del internet en las zonas analizadas.

Para caracterizar a la competencia y el conocimiento por parte de los empresarios de la misma, se consultó a los empresarios por el conocimiento de otras empresas en términos de productos, precios, medios de comunicación, maquinaria y gestiones comerciales. En la figura 13 se muestran los resultados, cabe destacar que ningún empresario se atrevió a indicar que conoce “muy bien” a la competencia, sin embargo, conocen bien y aceptable a las empresas en términos de productos, precios y medios de comunicación, lo que es más notable en el mercado. Cabe destacar que mencionaron conocer mal a la competencia por su maquinaria y gestión comercial, lo que podría indicar que estas variables sean partidas importantes para la diferenciación



**Figura 13.** Calificación del conocimiento de la competencia

La mejora continua e innovación se consultó por medio de cambios recientes (último año) en diferentes áreas lo que refleja el esfuerzo o necesidad de muchas empresas para generar cambios y adaptarse al medio comercial o para eficientizar algunos procesos, donde de los 39 empresarios, el 67% realizó cambios en procesos productivos, el 51% hizo cambios en insumos, solo el 25% en certificaciones, un 69% en empaque de productos, 31% en la marca comercial, 79% posee productos nuevos, y 36% en técnicas administrativas.

Por último, el 72% de los empresarios indicó que no exporta, sin embargo, el 7,5% lo realiza de manera marítima, un 7,5% de manera aérea, y el restante 13% combina la exportación marítima y aérea.

### 10.5 Factor Activos

Los empresarios que indicaron que cultivaban el cacao o insumos naturales poseen en promedio 1726 m<sup>2</sup> de terreno para sus actividades, sin embargo, la desviación estándar fue de 3978 m<sup>2</sup>, por lo que se decidió caracterizar a las empresas de manera más detallada (Ver Tabla 32), donde se observan algunos datos que no concuerdan como lo son el 15% de empresas con terrenos menores a 80 m<sup>2</sup> ya que en esas áreas poseer un terreno de cultivo empresarial es insuficiente.

**Tabla 32.** Empresas que cultivan cacao u otros insumos naturales según área. (n=17)

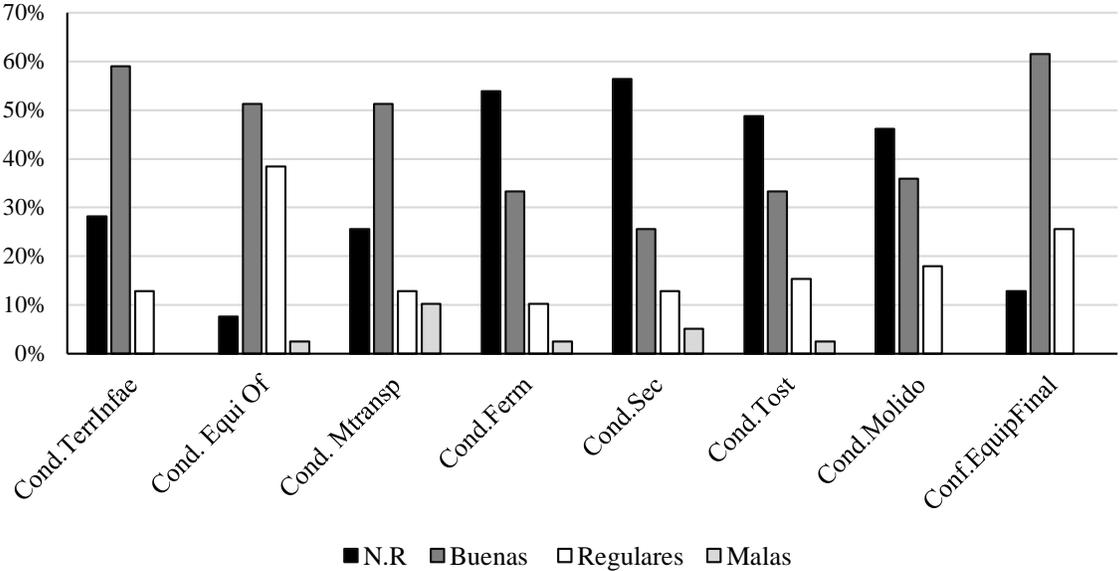
Área (m <sup>2</sup> )	Participación empresarial (en %)
15-80	15
100-200	13
400	3
500	3
2174-16000	10

Además, las empresas que no cultivan indicaron que en promedio poseen 196 m<sup>2</sup>, con una moda de 250 m<sup>2</sup> y una desviación de 230 m<sup>2</sup>, detalladamente en la tabla 33 se muestran los rangos. Finalmente 8% de las empresas no respondieron por lo que no se conocen los datos.

**Tabla 33.** Empresas que no cultivan cacao u otros insumos naturales según área.

Área (m <sup>2</sup> )	Participación empresarial (en %)
Menos de 90	18
100-269	23
400	5
1000	3

También se consultó la pertenencia de estas instalaciones, donde 56% indicó tener terreno e infraestructura propia para el procesamiento, 36% alquilado y 8% prestado. Además, 56% respondió que el terreno para oficinas era propio, 41% alquilado y 3% prestado. Un terreno propio indica mayor estabilidad, una disminución en gastos por alquiler y disposición del mismo para cambios y ajustes necesarios de la empresa



**Figura 14.** Condiciones de los activos de las empresas industrializadoras de cacao

Teniendo en cuenta que en la sección 9.1 (Generalidades) se indagó por las actividades que realizaban las empresas y las condiciones de los equipos, en la figura 14 se detalla el total de respuestas, sin embargo, aunque no todas las empresas dieron respuesta (algunas que indicaban tener equipo de fermentado en esta sección respondió no tenerlo) se denota que mayoritariamente las condiciones de los activos son buenas, quiere decir que por el momento las empresas no tienen necesidades de inversión en estos activos, ya que los mismos son suficientes dada la demanda de productos.

Por último, se consultó si dichos activos eran escasos, suficientes o subutilizados, en la tabla 34 se muestran detalladamente las respuestas, sin embargo, se observa que en todos los activos la mayoría de respuestas determinaron condiciones suficientes, lo que indica que en el corto plazo trabajan y pueden abastecer al mercado con el que están trabajando.

**Tabla 34.** Participación relativa de las empresas según la condición de los diferentes activos.

Condición	Terreno	Equipo	Equipo	Equipo	Equipo	Equipo	Equipo	
	Infraest	Oficina	Transporte	Fermentado	Secado	Tostado	Molido	Equipo ProductFinal
Datos en %								
No posee activo	23	8	23	51	49	44	36	8
Posee activo	77	92	77	49	51	56	64	92
Escaso	33	36	33	26	30	32	36	39
Suficiente	53	61	63	58	65	59	56	42
Subutilizado	13	3	3	16	5	9	8	19

## 10.6 Factor Entorno

El sector público impulsa con capacitaciones, fondos no reembolsables, entre otros a empresarios de diferentes áreas, por lo que se consultó a los industrializadores de cacao para conocer la actuación de dichos entes sobre las MIPYMES y conocer la satisfacción de sus servicios. En la tabla 35 se observa un resumen del apoyo y su respectiva calificación, sin embargo, se debe considerar que instituciones como CANACACAO, COMEX e INDER no fueron consideradas por la poca respuesta de las empresas, además la mayoría de las empresas indicaron no recibir mucho apoyo de las instituciones, pero las que sí reciben apoyo, calificaron sus gestiones como buenas.

Por otro lado, 33% de las empresas indicaron no haber recibido apoyo de ninguna institución anteriormente mencionada, 10% han recibido apoyo de al menos 7 instituciones y 10% más han sido apoyadas por al menos 4 instituciones.

Se consultó a los empresarios por su participación en concursos por fondos no reembolsables, a lo que 31% respondieron participar en algunos concursos de FOMUJER (INAMU), Crecimiento Verde (PROCOMER), Descubre (PROCOMER) y Yo emprendedor. En lo que respecta a concursos por certificaciones, solo 10% lo han hecho, mencionando Esencial Costa Rica, Sello Verde y Bandera Azul Ecológica. Se denota que la mayoría de estas empresas no participan en estos concursos, los cuales son gratuitos y premian con fondos no responsables por lo que se podría esperar que sea por desconocimientos de los mismos o por el proceso y papeleo necesario.

**Tabla 35.** Participación relativa de las instituciones públicas y la calificación de satisfacción de sus servicios.

Institución	Apoyo o gestión	Calificación a la satisfacción de los servicios		
		Mal	Intermedio	Bien
PROCOMER	46% <sup>1</sup>	0%	17%	83%
INA	33%	15%	23%	62%
INAMU	18%	0%	14%	86%
MAG	33%	15%	31%	54%
CATIE	23%	0%	44%	56%
IICA	23%	11%	22%	67%
Universidades	41%	19%	13%	69%

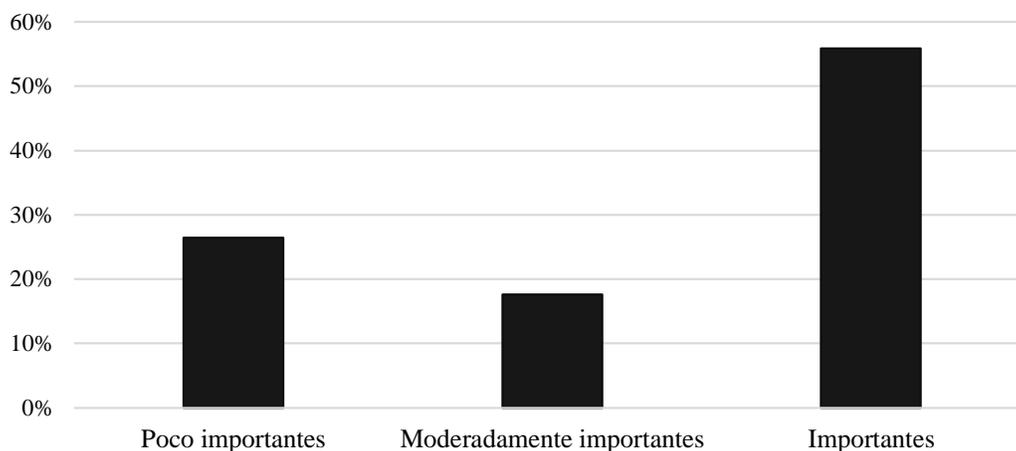
Nota<sup>1</sup>. El apoyo o gestión expresa el porcentaje de empresas que han recibido apoyo de las instituciones públicas, por lo que para PROCOMER se entiende que el 46% ha recibido apoyo y el restante 54% no lo ha recibido.

Por otro lado, el 87% de las empresas indicó asistir a ferias para vender y promocionarse. En la tabla 36 se muestran los tipos de ferias a los que asisten y en la figura 14 la importancia de estas ferias. Se denota que la mayoría participa en ferias institucionales que involucran una inversión mayor y ferias independientes que sí involucran gastos importantes, sin embargo, que son rentables tanto económicamente como en la promoción generada para las MIPYMES.

**Tabla 36.** Tipos de ferias a las que asisten las empresas (n=34)

Tipo de feria	Participación empresarial (en %)
Feria Institucional (MAG-INDER-INAMU)	31
Institucional e independiente	14
Institucional, independiente e internacional	15
Centro comerciales	5
No respuesta	13

Por otro lado, las empresas consideran las ferias como importantes en su mayoría pues son medios de ventas significativos, se generan alianzas comerciales y son puntos para promocionar y darse a conocer; en la figura 15 se muestra con detalle las respuestas.



**Figura 15.** Calificación de importancia de ferias empresariales según el 82% de MIPYMES asistentes

### 10.7 Factor Formalidad

Se consultó a los empresarios por los permisos básicos de funcionamiento, con el fin de conocer la formalidad que poseen en el mercado (Ver Tabla 37). Se observó que la mayoría está al día con el Ministerio de Hacienda, sin embargo, el registro pyme, el registro de marca, la póliza de riesgos de trabajo y el aseguramiento de empleados ante la CCSS es deficiente. Por otro lado, las empresas poseen permisos de funcionamiento, pero rezagan el registro sanitario de cada producto.

**Tabla 37.** Tramites de formalidad y su participación relativa (n=39)

Tipo de Permiso	Participación relativa de las empresas
Ministerio de Hacienda	95%
Permiso de Funcionamiento	82%
Registro Sanitario	74%
Patente Municipal	69%
Trabajador independiente	64%
Registro de Marca	59%
Póliza de Riesgos de Trabajo	59%
Empleados asegurados (CCSS)	54%
Registro Pyme	51%

En la tabla 38 se muestran las certificaciones que poseen o implementan las empresas, observándose gran esfuerzo económico, de documentación y trazabilidad del 23% de empresas que sí poseen una certificación, donde la más común es la de producción orgánica. Además, 25% de empresas implementan la producción orgánica, HACCP y bandera azul, lo que indica que, aunque no poseen el documento que verifica su certificación se esfuerzan por seguir los pasos de las mismas.

**Tabla 38.** Tipo de certificación y participación porcentual de empresas que la poseen o implementan (n=39)

<b>Certificación</b>	<b>La poseen</b>	<b>La implementan</b>
Producción Orgánica	10,25	10,25
HACCP	5,1	10,25
Bandera azul	5,1	5,1
Rain Forest Alliance	5,1	-
Carbono Neutralidad	5,1	-
Comercio Justo	5,1	-

Para conocer que tan integral es la empresa en la recolección de datos para su posterior análisis, se consultaron temas que son importantes a la hora de colocar precios, realizar proyecciones e incluso tomar decisiones. En la tabla 39 se observan los tipos de registros y la cantidad de empresas que lo llevan, observándose gran preocupación y posible toma de decisiones informadas y no por impulsos gracias al registro de planilla, gastos e inventarios.

**Tabla 39.** Participación relativa de las empresas y el tipo de registro que llevan escrito

<b>Tipo de registro</b>	<b>Participación relativa (en %)</b>
Horas laboradas	72
Servicios básicos	77
Planilla	67
Materias primas	95
Maquinaria	54
Inventarios	82
Gastos	92

Además, teniendo en cuenta que existe información inconsistente en los empresarios de cómo realizar un costeo correcto de productos y siendo esto parte de la formalidad empresarial, se consultó sobre las actividades que toman en cuenta para colocar precios, pues

algunos comentaron solamente colocarlo sin conocer su costo real, obteniendo en la tabla 40 las partidas más utilizadas, destacando el costo de materia prima, el costo de envases, las horas de elaboración y el porcentaje de ganancia, lo que podría indicar que se estén dejando de lado los salarios, gastos empresariales, calidad de producción, prestamos, entre otros que pueden generar insuficiencia de dinero.

**Tabla 40.** Partidas consideradas para determinar el precio final de los productos

<b>Partida</b>	<b>Porcentaje de empresas</b>
Costo de materia prima	90%
Porcentaje de ganancia	90%
Costo de envases	90%
Horas de elaboración	82%
Calidad de productos	56%
Gastos empresariales	56%
Impuestos	56%
Imagen del producto	49%
Salarios	44%
Prestamos	21%
Precios de la competencia	13%

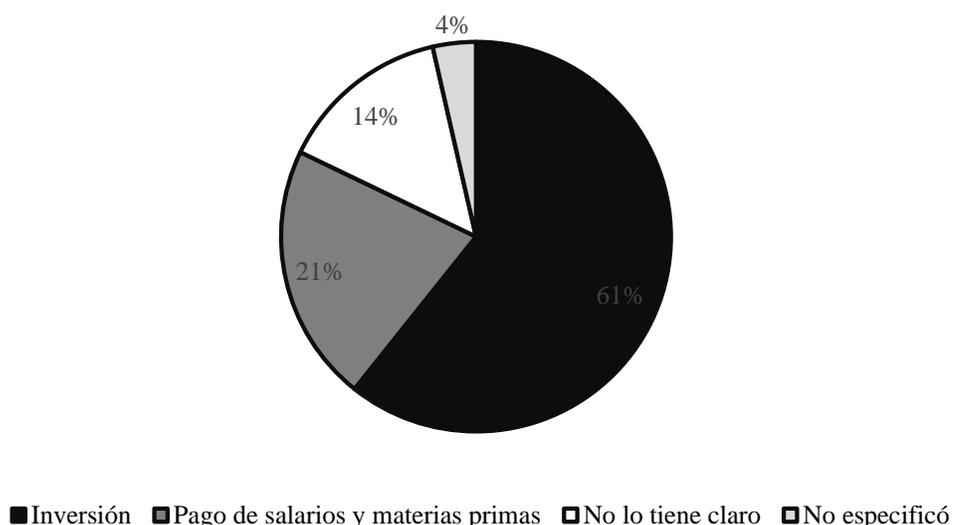
Por último, se observó que el 72% de los empresarios (28 empresas) tienen establecido un margen de ganancia, en la tabla 41 se muestran los rangos utilizados, donde destaca un margen de 30-59% y en la figura 16 la utilización que dan a los mismos, siendo mayormente utilizado para invertir.

**Tabla 41.** Cantidad de empresas y su margen de ganancia

<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Margen de ganancia</b>
4	0-29%
16	30-59%
2	60-79%
2	80-más
4	Confidencial

Además, se debe considerar que, de las 28 empresas, 11 no tienen claro realmente que su porcentaje de ganancia podría utilizarse para ahorrar, invertir en maquinaria o innovar, lo

que podría generar problemas de rentabilidad y crecimiento empresarial.



**Figura 16.** Utilización del margen de ganancia en las empresas

### 10.8 Factor Financiero

Se consultó a los empresarios por su nivel de ventas de acuerdo a su capacidad de planta y sus ventas de acuerdo a las expectativas, en la tabla 42 se muestran las respuestas que permitieron observar que las ventas con respecto a la capacidad de planta actual es la esperada, y las expectativas también, es decir, las ventas se ajustan al tamaño empresarial de las MIPYMES

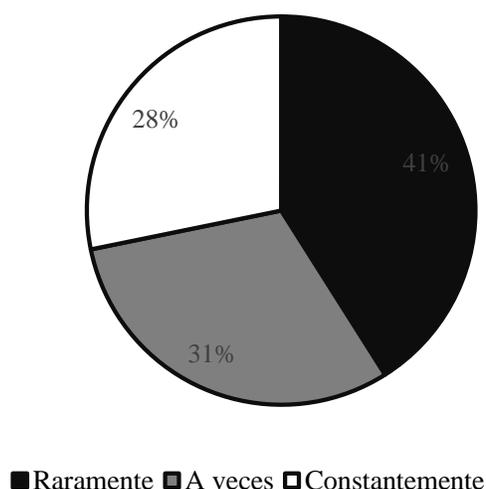
**Tabla 42.** Nivel de ventas de las empresas de acuerdo a su capacidad de planta y expectativas.

Ventas	Bajas	Esperadas	Por encima de lo esperado
Capacidad de planta	31%	64%	5%
Expectativas	38%	54%	8%

Por otro lado, 49% de los empresarios posee un préstamo, donde el 89% trabaja con un ente regulado (por ejemplo, un banco estatal) y 11% con uno no regulado (prestamistas, familia, entre otros). Además, el 16% confirmó tener problemas para el pago respectivo del

préstamo, es decir, no tienen suficiente dinero y podrían no pagar dichas deudas, lo que generó dudas sobre la insuficiencia de dinero en general de las empresas.

Por último, se consultó de manera general sobre la insuficiencia de dinero en las 39 empresas. En la figura 17 se muestran las respuestas. Esta fue una pregunta crítica porque muestra si estas empresas tienen posibilidades de ahorro, de reinversión, de crecimiento, entre otros, sin embargo, se denota que 59% presentan problemas a veces y constantemente.



**Figura 17.** Frecuencia de la insuficiencia de dinero de las empresas

### 10.9 Factor Humano

En lo que respecta a los líderes empresariales y su grado académico se denota en la tabla 43 que la mayoría poseen universidad completa, esto podría indicar mayor estudio en términos empresariales, mayor facilidad de manejo de la empresa, visión para entender cuando la empresa no es rentable, entre otros.

Por otro lado, 49% de los empresarios son mujeres y 51% hombres, de los cuales poseen una edad promedio de 42 años, con una media de 40, una desviación de 9 años y un coeficiente de variación de 23%.

**Tabla 43.** Participación relativa del grado académico de los líderes empresariales (n=39).

<b>Estudio</b>	<b>Participación empresarial (en %)</b>
Universidad Incompleta	18
Universidad Completa	56
Primaria Incompleta	8
Primaria Completa	8
Secundaria Incompleta	8
Secundaria Completa	3

En lo que respecta a capacitaciones de liderazgo, el 44% indicó haber llevado en algún momento alguna formación, en la tabla 44 se detallan dichas capacitaciones y se observa que la mayoría ha estudiado el trabajo en equipo, responsabilidad de los empleados y el trato a los clientes, lo que es importante para el trabajo de la MIPYME

**Tabla 44.** Tipos de capacitación y la participación relativa de las empresas

<b>Capacitación</b>	<b>Participación relativa</b>
No específica	35%
Trabajo en equipo y responsabilidad de los empleados	24%
Autoestima y autoconocimiento	18%
Trato a clientes	12%
Habilidades Blandas	6%
Emprendedurismo	6%

En tema de capacitaciones, de los 39 empresarios, 34 asisten a formaciones y en lo que más se enfocan es en comercialización, administración y mercados, tal y como lo muestra la tabla 45, lo que indica que prestan atención a las técnicas de comercialización y administración para el manejo de sus negocios.

**Tabla 45.** Temas de capacitación de los empresarios y su participación relativa (n=39)

<b>Temas</b>	<b>Operativa</b>	<b>Financ- contable</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Comercialización</b>	<b>Mercadeo</b>
Empresas	44%	54%	62%	49%	64%	59%

Además, el idioma que el 100% de los empresarios maneja es el español, sin embargo, se consultaron otros idiomas donde 29 hablan el inglés, 3 alemán, 4 francés, 3 italiano, 1 danés y 2 ruso, importante para los tours y posibles exportaciones futuras

Por último, se consultó por la experiencia en el sector empresarial, ya fuera por trabajar en otras empresas antes de iniciar su proyecto o por haber tenido otros emprendimientos anteriores. Los 39 empresarios poseen una experiencia promedio de 13 años, el dato que más se repitió fueron las experiencias de 10 años, además, se obtuvo una desviación de 9 años y un coeficiente de variación de 69%.

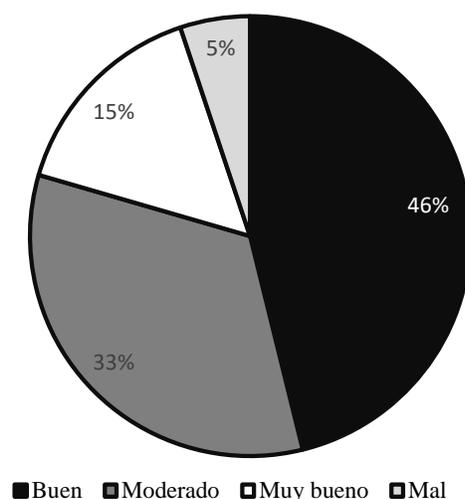
### 10.10 Evaluación empresarial

Se solicitó evaluar a cada empresario su propia empresa, considerando los diferentes factores que se han estudiado en esta investigación, generando rangos de desempeño. En la tabla 46 se muestran los resultados, recalcando que la mayoría indicaron buenos desempeños en casi todas sus áreas, exceptuando al área administrativa donde la mayoría determinó un mal desempeño. Esto puede relacionarse con el interés de los empresarios a capacitarse en términos administrativos.

**Tabla 46.** Participación empresarial de acuerdo a la autoevaluación de desempeño empleada. (n=39).

Factor	Autoevaluación del desempeño		
	Malo (%)	Moderado (%)	Bueno (%)
Humano	5%	18%	77%
Procesos y calidad	5%	28%	67%
Activos	5%	31%	64%
Mercado	21%	28%	51%
Formalidad	21%	21%	59%
Entorno	33%	13%	54%
Financiero/contable	21%	31%	49%
Administrativo	44%	21%	36%

Además, los 39 empresarios evaluaron sus empresas de manera integral, tal y como se muestra en la figura 18, donde el 46% indicó una buena gestión, y 33% una moderada gestión empresarial, es decir, que, en promedio, los empresarios sienten que sus empresas están bien y han logrado algunos objetivos propuestos



**Figura 18.** Calificación a la gestión integral de las empresas

Entre los mayores problemas que presentan los empresarios y que mencionaron en la entrevista fueron: el 51% considera que en Costa Rica existe demasiada burocracia, las instituciones no tienen claro lo que se debe hacer y por ende los empresarios gastan dinero innecesario en sus gestiones, el registro de productos en el Ministerio de Salud es tedioso, complicado y poco entendible, por lo que terminan pagando a un tercero un servicio de inclusión, además del pago altísimos de cargas sociales. El 23% indicó problemas por falta de financiamiento a las MIPYMES, 8% falta de equipo, problemas técnicos y problemas en la capacidad de producción, 5% falta de tiempo por tener otros empleos al no ser lo suficientemente rentable la empresa. Por otro lado 13% indicó problemas con las ventas mínimas, la falta de mercado y el tener claro los gustos y preferencias de los consumidores.

Entre los mayores logros, el 31% indicó el darse a conocer en el mercado y encontrar justamente el público a quienes van dirigidas, 15% mencionó innovar en productos, mejorar la calidad, 5% la solvencia económica, 3% el manejo eficiente de recursos monetarios, 21% el crecimiento empresarial tanto nacional como internacional, 21% el sobrevivir en un mercado tan burocrático, un 5% consideró un logro generar trabajo y un 3% conservar ambientalmente sus cultivos y su proceso productivo.

Por último, se consultó a los empresarios si estaban o no orgullosos de su trayectoria y gestión empresarial, a lo que 72% de los empresarios indicaron que sí, especialmente por el avance logrado (2 empresas), por la alta calidad, buena presentación de los productos que ha generado que los consumidores repitan sus ventas (13 empresas) por lograr sobrevivir en el tiempo (1 empresa), por el avance en infraestructura, mercado, inversión en maquinaria que le han permitido crecer, ser más rentables y generar desarrollo comunitario (11 empresas) y una empresa no especificó. Del 28% que votaron no estar orgullosos, se debió a que no han logrado exportar (1 empresa), falta formalidad, mercado y ventas (2 empresas), aun no tiene la infraestructura necesaria (1 empresa), aun no son rentables (6 empresas) y les falta tiempo y experiencia (1 empresa).

## **11. Capítulo 3. Analizar la relación de los criterios establecidos con el desempeño de las MIPYMES industrializadoras de cacao para la generación de la línea base de acciones estratégicas del Plan Nacional de Cacao 2018-2028**

### **11.1 Criterios considerados en la valoración del índice de gestión empresarial**

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos en este trabajo, y la necesidad de calificar el desempeño empresarial de las MIPYMES cacaoteras, observando las variables tomadas en cuentas en diferentes estudios expuestos en el capítulo uno y la realidad de las MIPYMES detallada en el capítulo dos, se generó una lista de 16 variables que valoran mediante un índice de desempeño empresarial, además se agregaron tres variables consideradas “puntos extra”. Esta selección de variables genera un índice al que se llamará “Índice de desempeño”. En la tabla 47 se observan las variables seleccionadas, lo que describe cada una y el promedio de calificación obtenido por las 39 empresas, todas las variables asumen valores posibles entre 0 y 1 y se presentan como porcentaje. La selección de las variables para dicho índice obedece a que son aquellas sobre las cuales la administración o personal de las MIPYMES tiene poder de decisión y que son las que evidencian propiamente la gestión empresarial por lo que permiten ser calificadas; los puntos extra obedecen a procesos y gestiones en las cuales los empresarios incurren en gran esfuerzo para obtenerlas o que las realizan para estar mejor que la competencia.

Como ya en el capítulo dos se profundizó en la descripción de las MIPYMES según el resultado para cada variable, en este apartado y en la tabla 47 se detallan las variables seleccionadas para explicar el desempeño de las MIPYMES y se muestra la condición general a través del promedio de calificación para el estado de las empresas, especialmente para observar en cuales puntos necesitan más apoyo y cuales temas debe tratar el Plan Nacional de Cacao 2018-2028.

**Tabla 47.** Variables utilizadas para valorar el desempeño de las 39 MIPYMES industrializadoras de cacao.

<b>Nombre de la variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Promedio de calificación (en %)<sup>1</sup></b>
Uso de equipos	Uso suficiente de los equipos que posee la empresa para la industrialización.	0,79
Funciones del personal	Funciones del personal que se encuentren claramente definidas de acuerdo a las áreas de trabajo.	0,76
Conocimiento de la competencia	Conocimiento aceptable de la competencia en términos de productos, precios y medios de difusión.	0,74
Uso de aplicaciones para la administración	Uso de aplicaciones electrónicas para agilizar procesos de gestión diaria, considerando sinpe móvil, datafono, banca en línea, entre otros.	0,74
Estabilidad de Mano de obra	Estabilidad de los empleados en años (división de la cantidad de años de trabajo del empleado más antiguo entre los años totales de la empresa).	0,68
Formalidad empresarial	Formalidad que posee la empresa en el mercado costarricense, considerando el pago de pólizas, al día en el Ministerio de Hacienda, cumplimiento de cargas sociales, entre otros.	0,68
Medio electrónico de venta	Medios electrónicos utilizados para la venta, considerando redes sociales, correo electrónico, venta directa, entre otros.	0,61
Estandarización de productos	Productos totales que la empresa posee estandarizados, es decir con receta detallada que asegure siempre un mismo producto.	0,61
Ferías y su importancia	Importancia de las ferias para la promoción de la empresa en el mercado	0,61
Consideraciones del precio	Variables utilizadas para colocar el precio de los productos, considerando mano de obra, cargas sociales, materias primas, gastos, entre otros.	0,60
Uso de transporte	Posesión de la empresa de un medio de transporte para entregas y compras.	0,56
Grado de formalidad	Empleados contratados formalmente en la empresa.	0,52
Uso del % de Ganancia	Uso adecuado del porcentaje de ganancia para la inversión empresarial.	0,44
Estado de uso de documentos	Utilización de los documentos en la toma de decisiones empresariales	0,39
Exportación	Participación de la empresa en el mercado internacional	0,28
Capacitaciones de empleados	Áreas en las que se capacitan los empleados (administración, procesos, ventas, otros)	0,23
<b>Consideraciones extra</b>	<b>Medición</b>	<b>Promedio de calificación</b>
Cantidad de idiomas	Conocimiento de más de un idioma por parte del líder empresarial	0,77
Capacitación en liderazgo	Asistencia a capacitaciones que mejoren las habilidades de liderazgo del empresario	0,44
Certificaciones	Cantidad de certificaciones que posee la empresa	0,12

Nota <sup>1</sup>. Calculado como un promedio simple de la calificación de las 39 empresas participantes según variable (dicha variable en términos de 0 a 1).

Se observa que las funciones del personal, el uso de aplicaciones electrónicas para gestionar operaciones en la empresa, el conocimiento de la competencia y el uso de equipos están presentando valores entre 74% y 79%, teniendo en cuenta que la calificación máxima podría ser de 100% en ambos casos. En promedio el 76% de las funciones del personal en las empresas están establecidas y claramente definidas, lo cual es importante para mejorar la gestión empresarial, sin embargo, se observó que algunas de estas empresas tienen pocos años en el mercado y sus trabajadores laboran en todas las áreas. De acuerdo a lo estudiado por Franco y Urbano (2010), Berrera y Gallardo (2015), Santillán (2010) y Messina y Hochsztain (2015), el trabajo en equipo, coordinado, donde las funciones de cada persona estén definidas, generan verdaderas ventajas positivas tanto en los trabajadores como en el desempeño de la empresa, lo que podría indicar que las MIPYMES cacaoteras están haciendo un esfuerzo adecuado con su personal, pensando siempre en su buena gestión administrativa y de mercado. Además, queda en evidencia que del 100% de aplicaciones que pueden mejorar sus gestiones diarias, por lo menos utilizan un 74%, lo que indica que han comenzado a tomarle importancia al comercio electrónico, facilitando las gestiones diarias, aumentando productividad y mejorando la satisfacción del cliente (Perreaguire, 2018; Gonzales, 2015; Murillo, 2009)

Se destaca que entre ellas mismas existe buen conocimiento porque en promedio se observa que conocen un 74% de sus competidores en términos de precios, productos y medios de comunicación, finalmente casi el 80% de las empresas consideró que sus equipos son suficientes para los productos de valor agregado, generando un buen desempeño empresarial según Franco y Urbano (2010), Saveedra (2012), Estrada, García y Sánchez (2009) pero no dejando de lado que el crecimiento de las mismas en un momento acelerado dejaría a las MIPYMES con recursos escasos.

En lo que respecta a los productos de valor agregado, se denota la existencia de problemas en la estandarización, lo cual debería considerarse clave para la mejora de las empresas, en especial porque la estandarización siempre genera productos del mismo sabor y calidad, lo que buscan los clientes cada vez que repiten la compra, abriendo una ventaja competitiva en el mercado, además de ahorrar costos relacionados con tiempo y materia prima (Vásquez y Labarca, 2012). El establecimiento de normas claras y precisas de los métodos y formas de

elaboración, previene problemas y detecta las principales actividades para acelerar la curva de aprendizaje (Tamanini, 2009)

Cabe destacar que la exportación se tomó como una variable importante en la valoración debido al gran esfuerzo que deben hacer las empresas para gestionar las entregas, tomando en cuenta la presentación, calidad, uso de documentos, formalidad, entre otros, sin embargo, se observó que pocas de ellas han logrado incursionarse en el mercado internacional (solo el 28% de las empresas)

Otros puntos de importancia son la poca estabilidad de los empleados en las MIPYMES provocando poca retroalimentación de los mismos a la empresa, así como su especialización en las labores, incidiendo en la falta de adaptación para nuevos empleados debido a aquellos que salen constantemente, difícil conexión y salida del talento humano (Sora, Caballer y Peiró, 2010, Valdizón, 2015), además aporta a este problema el hecho de que solo 52% de los empleados son contratados formalmente (Sandoval, 2014; Delgado 2013). Por otro lado, la formalidad en términos legales y de mercado de las MIPYMES en Costa Rica es escasa y no tiene relación con los años empresariales, pues se pensaría que a mayor cantidad de años la empresa sea más formal, pero no sucede así en el mercado industrializador cacaotero. Finalmente, otro punto que es preocupante es la poca cantidad de variables consideradas a la hora de colocar el precio de los productos, pues de un 100% de variables evaluadas solo se utilizan el 60% y esto se ve directamente reflejado en la liquidez (Becerra y Gallardo 2015; Estrada, García y Sánchez, 2009)

Variable crítica fue también la capacitación de los empleados pues es poca la recibida y debe aumentar considerando que son los empleados los que trabajan día a día en las gestiones operativas de la empresa y que ellos con capacitación podrían aportar para la mejora de procesos de la empresa en los que el líder puede no estar muy atento, trabajar en esta área generaría efectos positivos sobre el desempeño de la empresa según los estudios realizados por Martínez (2007), Saveedra (2012), Aristy (2012) y Santillán (2010). Además, en términos administrativos las empresas utilizan casi nulo el plan estratégico, de negocios, de responsabilidad social o ambiental para la toma de sus decisiones lo que refleja una empresa sin metas, objetivos y visión claramente definida, por lo que la inestabilidad de la empresa en

el mercado aumentaría (Becerra y Gallardo 2015; Aragón y Rubio, 2005, Becerra y Gallardo, 2015; Saveedra, 2012; Santillán, 2010, Franco y Urbano, 2010)

Por otro lado solo 44% de las empresas utilizan el margen de ganancia para la inversión y estos porcentajes son utilizados para el pago de impuestos, CCSS, pólizas, salarios, entre otros, que más bien deben pagarse con los mismos productos (lo cual relaciona los problemas de variables utilizadas para colocar el precio). Según Aristy (2012) y Gómez (2001), no tener claro que los márgenes de ganancia son para la inversión u ahorro para imprevistos de la empresa genera problemas financieros severos, en especial porque el manejo inadecuado de este margen en el corto tiempo quebrará cualquier empresa. Aunado a esto, 54% de las empresas poseen un vehículo destinado a la gestión de ventas y compras, lo que refleja que el 46% presenta limitantes competitivas en esta área.

Finalmente, el manejo de idiomas, las capacitaciones en liderazgo del empresario y las certificaciones fueron tomadas en cuenta como “puntos extra” a la evaluación debido al esfuerzo y orden que debe tener la empresa por obtenerlos, el deseo de ser un mejor líder por el empresario y la facilidad de comunicarse con otras personas en idiomas más que el español, además de ser variables que generan efectos positivos en el desempeño empresarial según Messin y Hochsztain (2015), Estrada, García y Sanchez (2009). Se denota que el 77% de los empresarios habla más de un idioma, sin embargo, solo el 44% ha asistido a alguna capacitación en liderazgo.

## **11.2 Valoración empresarial de las 39 MIPYMES industrializadoras de cacao**

Valorando por medio del Índice de desempeño a las empresas, se obtuvo una calificación que permitió observar el funcionamiento de las mismas, sobre todo comprender por qué unas podrían presentar una valoración mayor a otras. La empresa que presentó un índice de desempeño mayor obtuvo una calificación de 89 de 100, ya que presentó gran estandarización en sus productos, equipos suficientes para los procesos, una formalidad del 100% de sus empleados y un 100% en las acciones legales y de mercado. Además, sus empleados son estables en un 85%, son capacitados y tienen sus funciones claramente definidas. En el área

administrativa se caracterizó por tomar el 85% de las decisiones con base a los documentos empresariales, por otro lado, utiliza 75% de las aplicaciones expuestas para agilizar la operación diaria, exporta y utiliza un 83% de los medios de venta actuales, además de darle una importancia a las ferias nacionales e internacionales el 80% de las veces. Finalmente, cuentan con medio de transporte para gestionar compras y ventas, y consideran todas las variables evaluadas para colocar los precios de sus productos. Cabe destacar que la empresa agregó dos puntos extra por manejar más de un idioma y capacitarse en liderazgo.

Por otro lado, la empresa con un índice de gestión menor obtuvo una calificación de 36,53 de 100, es decir, una diferencia de 58,97 puntos. Este desempeño se debe a que esta empresa, aunque mantiene un 100% de estandarización en sus productos, equipos suficientes para el trabajo y estabilidad en sus empleados, ninguno de ellos ha sido contratado formalmente y cuando posee empleados informales no tienen funciones claramente definidas, por lo que tampoco reciben capacitaciones para su mejora. Administrativamente la empresa no utiliza ningún documento para la toma de decisiones, utiliza en un 50% las aplicaciones para la mejora operacional y un 33% de los medios de venta actuales. Por otro lado, no exporta y no posee un medio de transporte que agilice las ventas o compras y se caracterizó por poseer una formalidad empresarial legal y de mercado de un 33% cuando lo mejor sería tener el 100%. Finalmente, la empresa del total de variables necesarias para colocar un precio, solo utiliza 36% de ellas y aunque le da importancia a las ferias y el empresario se capacita en liderazgo, al día de hoy ha presentado un desempeño inferior al de las 39 empresas.

Para caracterizar de manera general a las empresas, se realizó una distribución del índice donde se reunió a las 10 empresas con menor índice en la sección “Bajo”, las 10 de mayor índice en “Alto” y las restantes en “Medio”. En la tabla 48 se puede observar el promedio de calificación del índice de gestión de las empresas según variable utilizada por medio de un ANOVA.

**Tabla 48.** Comparación de promedios según la calificación del índice de desempeño utilizada en las 39 empresas, así como sus diferencias significativas entre categorías

Índice de gestión	Sig. <sup>1</sup>	Bajo	Medio	Alto	Promedio total	Diferencia de promedios <sup>3</sup>
Exportación	0,009***	0,00a <sup>2</sup>	26,32a	60,00	28,21	60,0
Uso del % de ganancia	0,016**	20,00a	36,84a	80,00 <b>mb</b>	43,59	60,0
Formalidad empresarial	0,000***	38,89 <b>ma</b>	68,42 <b>ba</b>	94,44 <b>bm</b>	67,52	55,6
Formalidad en la contratación de la Mano de Obra	0,022**	24,17 <b>ma</b>	56,25 <b>b</b>	71,25 <b>b</b>	51,87	47,08
Uso Documentos Gerenciales	0,037**	16,00 <b>b</b>	41,32	58,50 <b>b</b>	39,23	42,5
Funciones del personal	0,016**	56,17 <b>ma</b>	81,09 <b>b</b>	87,57 <b>b</b>	76,36	31,4
Uso del transporte	-	40,00	52,63	70,00	53,85	30,0
Capacitación en liderazgo	0,007**	50,00	21,05 <b>a</b>	80,00	43,59	30,0
Cantidad de idiomas	-	30,00	52,63	60,00	48,72	30,0
Capacitación de Empleados	0,037**	5,71 <sup>a</sup>	17,29	31,43 <b>b</b>	17,95	25,7
Uso Aplicaciones para la Administración	0,063*	60,00 <b>a</b>	75,00	85,00 <b>b</b>	73,72	25,0
Consideraciones del precio	0,041**	45,45 <b>ma</b>	62,68 <b>b</b>	69,09 <b>b</b>	59,91	23,6
Certificaciones	-	0,00	13,16	20,00	11,54	20,0
Estandarización de los productos	-	55,00	57,11	74,67	61,07	19,7
Uso de equipos	-	70,00	78,95	88,00	78,97	18,0
Medios electrónicos de venta	-	53,33	61,40	68,33	61,11	15,0
Conocimientos de la competencia	-	72,50	69,74	83,33	73,93	10,8
Estabilidad de la Mano de Obra	-	61,33	71,85	68,15	68,20	6,8
Ferías y su importancia	-	62,00	57,89	64,00	60,51	2,0

Nota<sup>1</sup>. Donde \*\*\* significancia estadística al 1%, \*\* al 5% y \* al 10%.

Nota<sup>2</sup>. Las letras “b,m,a” junto a los promedios, indica que existen diferencias significativas entre las categorías del índice bajo, medio y alto.

Nota<sup>3</sup>. La diferencia de promedios se realiza entre el tercer y primer rango intercuartil

De acuerdo al Tabla 48, se observan diferencias importantes en variables que fueron consideradas en el índice de desempeño. La formalidad de contratación del personal en las diez empresas con un índice inferior obtuvo un promedio de 24,17 puntos, y las diez empresas con mayor índice obtuvieron un promedio de 71,25 puntos. La diferencia en esta variable entre estos dos extremos es de 47,08 puntos y presenta diferencias significativas al 5% lo que refleja una necesidad de atención importante para mejorar el desempeño empresarial y debería ser considerada por el Plan Nacional de Cacao 2018-2028 para generar MIPYMES más competitivas, además de proveer ventajas de desarrollo, entendimiento de la empresa, seriedad en el mercado, compromiso, entre otros (Monge Gonzales y de la O, 2018)

La capacitación a los empleados mostro diferencias significativas entre las empresas con un índice bajo y alto, mostrando un resultado similar al observado en la revisión del capítulo 1, además, otras variables que presentaron diferencias significativas y que coincidieron con la revisión bibliográfica del capítulo 1 fueron el uso de documentos para la toma de decisiones empresariales, las funciones claramente definidas de los trabajadores, el uso de aplicaciones para agilizar la gestión empresarial, la formalidad legal y de mercado de la empresa, las variables utilizadas para colocar precios, el uso del porcentaje de ganancia y las capacitaciones en liderazgo.

Las diferencias significativas demuestran que estadísticamente estos grupos son diferentes y que su trabajo en las MIPYMES puede mejorar su índice de desempeño, por lo que lo expuesto en la tabla 48 se vuelve fundamental. Además, al aplicar las pruebas de Diferencias Mínimas Significativas (DMS) se especificaron entre cuales categorías (bajo, medio o alto) existen diferencias, las mismas se observan en las letras junto a los promedios (“b, m, a” que hacen referencia a bajo, medio y alto), por lo que, en la variable exportación, se muestra que la categoría del índice bajo y medio presentó diferencias significativas al 5% con la categoría alto.

### 11.3 Criterios considerados en la valoración del índice de éxito empresarial

Considerando la creación de un índice de desempeño, se generó también un índice de éxito compuesto de seis variables que podrían incidir en la permanencia de las MIPYMES en el mercado y otras que algunos estudios mencionados en el capítulo 1 utilizaron. Las variables fueron seleccionadas ya que podrían demostrar un resultado eficiente en la gestión de una empresa, por ejemplo, se esperaría que una MIPYME eficiente hace un buen uso de la capacidad de planta teniendo un valor mayor en sus ventas. En la tabla 49 se detalla el tipo de variable y como esta fue medida, además de mostrarse el promedio de calificación que se obtuvieron de las 39 empresas.

**Tabla 49.** Variables utilizadas para valorar el índice de éxito de las 39 MIPYMES industrializadoras de cacao

Nombre de la variable	Medición	Promedio de calificación (%)
Ventas según la capacidad de planta	Ventas realizadas donde 0 indica ventas mínimas y 1 ventas por encima de la capacidad de planta	0,78
Calificación general al desempeño empresarial	Valoración del desempeño empresarial general de la empresa donde 0 indica muy mal desempeño y 1 muy buen desempeño	0,74
Calificación promedio al desempeño de acuerdo a los factores evaluados	Valoración del desempeño empresarial promedio de los ocho factores analizados donde 0 indica muy mal desempeño y 1 muy buen desempeño	0,74
Ventas según expectativas	Ventas realizadas donde 0 indica ventas mínimas y 1 ventas por encima de las expectativas	0,74
Se considera exitoso	Sentimiento exitoso del líder empresarial	0,72
Condición de liquidez	Liquidez empresarial donde 1 indica no presentar problemas de efectivo	0,63

En general, los promedios de la tabla 49 son subjetivos ya que fueron evaluaciones realizadas por los mismos empresarios. El promedio de calificación otorgado a las ventas según su capacidad de planta es de 0,78, sin embargo, el 64% de las empresas se encuentran por encima de ese promedio reflejando que en general las empresas están vendiendo según la capacidad que poseen con sus equipos. Las ventas según expectativa presentaron un promedio de 0,74, donde el 56% empresas están vendiendo por encima de ese promedio, esto puede generar beneficios tanto económicos para la empresa como para el emprendedor por percibir

un efecto positivo de sus clientes, motivarse, generar nuevos productos y nuevas formas de negocio (Villalba, 2005).

La calificación que los empresarios se otorgaron en promedio por las labores en general de la empresa es de 0,74 y el 61% de las empresas se encuentra por encima de ese promedio. Además la calificación al desempeño promedio de los ocho factores<sup>8</sup> también es de 0,74, donde el 56% de las empresas está por encima del promedio.

La consulta por el sentimiento orgulloso del trabajo que han realizado durante sus años laborales presentó un promedio de 0,72, y 71% empresas se encuentran por encima del promedio indicando que solo el 28% de las empresas no están satisfechas de lo logrado hasta el momento, nuevamente esta satisfacción genera efectos positivos sobre la gestión de las MIPYMES al forjar un ambiente positivo, un emprendedor y trabajadores motivados, nuevas ideas de gestión e innovación de productos y estabilidad emocional del empresario (Mansalvas, Chévez, Guevara, Manosalvas, 2018; Molina y Villavicencio, 2012; Trejo, 2015)

Por último, la liquidez de las empresas presenta un promedio de 0,63, y solamente el 41% de las empresas se encuentran por encima del promedio, indicando problemas de liquidez en general de las MIPYMES de cacao. La anterior situación empieza por los problemas en el costeo de productos y valoración del precio, así como mal manejo del margen de ganancia (Gómez, 2001).

Sin embargo, para observar diferencias significativas entre los promedios de las variables se realizaron tres categorías, donde las primeras 10 empresas con menor valor en el índice se colocaron en la categoría “Baja”, las 10 empresas con mayor valor en la categoría “Alta” y las restantes 19 en la categoría “Medio”. En la tabla 50 se muestran los resultados, donde se observa que todas presentaron diferencias significativas al 5%, es decir, estadísticamente estos grupos son diferentes y su trabajo en las MIPYMES puede mejorar su índice de éxito. Además, para conocer las diferencias significativas entre las categorías del índice se realizó la prueba

---

<sup>8</sup> Recordar que los ocho factores son: humano, administrativo, entorno, financiero, mercado, procesos y calidad, formalidad y activos físicos

de Diferencias Mínimas Significativas (DMS) encontrando que todas las categorías presentaron diferencias entre ellas.

**Tabla 50.** Comparación de promedios según la calificación del índice de gestión utilizada en las 39 empresas, así como sus diferencias significativas entre categorías

Índice de éxito	Sig <sup>1</sup> .	Bajo	Medio	Alto	Promedio total	Diferencia de promedios <sup>3</sup>
Se considera exitoso	***	20,00 <b>ma</b> <sup>2</sup>	83,33 <b>ba</b>	100,00 <b>bm</b>	71,79	80,00
Condición de liquidez	***	50,00 <b>ma</b>	58,89 <b>ba</b>	81,82 <b>bm</b>	63,08	31,82
Ventas según capacidad de planta	***	0,46 <b>ma</b>	0,81 <b>ba</b>	1,00 <b>bm</b>	0,78	0,54
Ventas según expectativa	***	0,36 <b>ma</b>	0,78 <b>ba</b>	1,00 <b>bm</b>	0,73	0,64
Calificación general al desempeño empresarial	***	0,62 <b>ma</b>	0,74 <b>ba</b>	0,85 <b>bm</b>	0,74	0,23
Calificación promedio al desempeño de acuerdo a los factores evaluados	***	0,62 <b>ma</b>	0,76 <b>ba</b>	0,82 <b>bm</b>	0,74	0,20

Nota<sup>1</sup>. Donde \*\*\* significancia estadística al 1%, \*\* al 5% y \* al 10%.

Nota<sup>2</sup>. Las letras “b,m,a” junto a los promedios, indica que existen diferencias significativas entre las categorías del índice bajo, medio y alto.

Nota<sup>3</sup>. La diferencia de promedios se realiza entre el tercer y primer rango intercuartil

#### 11.4 Análisis de otras variables explicativas estudiadas

Considerando que a los empresarios se les realizó una encuesta de 84 preguntas y que estas fueron depuradas, se realizó un análisis de correlación para identificar la relación que existía entre variables de interés y los índices de desempeño, de éxito, la calificación promedio al desempeño y el sentimiento exitoso del empresario, esto con el fin de generar un modelo econométrico. Sin embargo, por efectos de análisis en este apartado se considerará la correlación existente con el índice de desempeño y el índice de éxito generados y no con las variables que lo componen.

Se muestran en la tabla 51 variables que anteriormente no fueron mencionadas, esto ya que no se encontró fundamento suficiente para agregarlas dentro de los índices de éxito o de desempeño, por ejemplo, la variable integración indica si una empresa está participando en más eslabones de la cadena de valor, pero no refleja que por ese hecho sea más exitosa o posea

una mejor gestión, sin embargo, cuando se estudian las correlaciones se observa que dicha variable sí genera un cambio positivo en el índice de desempeño.

**Tabla 51.** Análisis de correlación de Pearson entre algunas otras variables de interés y los índices de éxito, desempeño y el sentimiento orgulloso de los empresarios

<b>Variable analizada</b>	<b>Se considera exitoso</b>	<b>Calificación promedio al desempeño</b>	<b>Índice de éxito</b>	<b>Índice de Desempeño</b>
Integración empresarial	0.079	0.163	0.094	0.404*
Cantidad de productos	0.039	0.178	0.149	0.476**
Complejidad de los procesos	0.061	0.214	0.165	0.452**
Especialización de la Mano de Obra	0.280	0.200	0.192	0.410**
Uso de Terreno y Oficina	-0.017	0.155	0.056	0.349*
Insuficiencia monetaria	-0.278	-0.095	-0.538**	-0.009
Sexo del empresario	-0.301	-0.364*	-0.382*	-0.519**
Ventas según la capacidad de planta	0.291	0.436**	0.786**	0.286
Ventas según expectativas	0.380*	0.414**	0.843**	0.303
Calificación general al desempeño	0.502**	0.432**	0.556**	0.413**

Nota. Donde \*\*\* significancia estadística al 1%, \*\* al 5% y \* al 10%.

Para la variable “se considera exitoso” se denota una correlación positiva con las ventas según expectativa y la calificación general al desempeño, donde la fuerza de asociación entre ellas es de 38% y 50%, es decir, si las ventas cambian, el considerarse exitoso aumentaría en un 38% y si la calificación general aumentara el sentimiento exitoso variaría en un 50%.

La variable “calificación promedio al desempeño” presenta correlación positiva con ventas según capacidad de planta, según expectativas, y con calificación general al desempeño, donde la fuerza de asociación entre ellas es de 43,6% 41,4% y 43,2% respectivamente, esto indica que, si alguna de estas variables aumenta, la calificación promedio al desempeño aumentaría según su fuerza de asociación. Sin embargo, para la variable sexo se denota una correlación negativa del 36,5%, esto debido a que la disminución de la variable se inclina al sexo masculino del empresario.

En el “índice de éxito” se observa correlación negativa con insuficiencia monetaria en un 53,8% y con sexo del empresario en un 38,2% indicando que al aumentar la insuficiencia

monetaria y al ser femenino el sexo del empresario, el índice de éxito disminuye. Además, existe correlación positiva con ventas según capacidad de planta, según expectativa, con la calificación general al desempeño, con el sentimiento exitoso del líder y con la calificación promedio al desempeño en un 78,6%, 84,3%, 55,6%, 74,6% y 54,1% explicando que un aumento en estas variables incide positivamente en índice de éxito.

Finalmente, el índice de desempeño se correlaciona positivamente con integración en un 40,4%, cantidad de productos con 47,6%, con nivel de complejidad en los procesos en 45,2%, con la especialización de mano de obra en 41%, con uso de terrenos y oficinas en un 34,9% con calificación al desempeño en 41,3% y con el índice de éxito en 36,1%. Lo anterior indica que, si estas variables aumentaran, el índice de desempeño en las empresas mejoraría. Finalmente existe correlación negativa con sexo en un 51,9% haciendo referencia a que al ser femenino el liderazgo empresarial la gestión disminuye un 51,9%.

### **11.5 Caracterización de las MIPYMES según región**

Con la intención de analizar la existencia de comportamiento distintos o diferencias en la gestión y éxito de las empresas en las tres regiones estudiadas, se realizó una prueba de análisis de promedios que se visualizan en la tabla 52.

En la región central se observa que la condición de activos es la mejor, al menos comparándolo con los activos existentes en las MIPYMES de las demás zonas. En la Huetar Norte es donde se encuentra la elaboración de productos de mayor complejidad, son los que mayormente conocen la variedad de cacao con la que trabajan y los que realizan mayores cambios en las áreas de procesado, empaque, nuevos productos, entre otros. Además, la Huetar Norte se caracteriza por poseer una especialización de la mano de obra mayor.

Sin embargo, considerando diferencias en los promedios, se buscó cuáles de ellos generaban diferencias significativas, es decir cuales variables realmente cambian de acuerdo a la región en la que se encuentra la MIPYME, donde la integración empresarial, los cambios e innovación y la calificación al apoyo institucional presentaron diferencias significativas al 5%.

Finalmente, para conocer a detalle entre cuales zonas existían diferencias, se aplicó la prueba DMS, obteniendo que, para la integración, la región Norte y Atlántico presentan diferencias con la Central, siendo la última menos integrada. Los cambios e innovación de la región Central y Norte presentaron diferencias con la Atlántica ya que la última presentó mayores cambios. Por último, la calificación al apoyo institucional demostró que en la Huetar Norte y Atlántico, los servicios de las instituciones públicas son más valorados que en la región Central.

**Tabla 52.** Diferencia de promedios según variables de interés de acuerdo a las tres regiones en análisis

Variable	Sig.	Región			Total
		Central	Huetar Norte	Huetar Atlántico	
Años en el mercado		7,26	5,75	6,25	6,74
Integración empresarial	**	54,04a	82,14b	80,36b	65,20
Cantidad de Productos		4,00	5,38	4,13	4,31
Complejidad de los procesos		43,57	52,13	39,36	44,46
Capacitación de Empleados		18,63	16,07	17,86	17,95
Especialización de la Mano de Obra		63,64	81,40	50,21	64,53
Reconoce Variedad de Cacao		67,39	87,50	43,75	66,67
Estabilidad de los proveedores		72,63	64,13	73,93	71,15
Realiza cambios e innovación	**	47,83a	67,86b	42,86a	50,92
Condición de los activos		86,54	79,84	75,45	82,89
Uso de Terreno y Oficina		1,04	1,44	1,25	1,17
Calificación al apoyo institucional	**	15,53a	35,36b	38,21b	24,25
Edad del empresario		41,57	40,75	47,63	42,64
Años de experiencia del emprendedor		13,17	11,50	15,50	13,31
Promedio de calificación al desempeño		3,53	3,51	3,55	3,53
Índice de Desempeño		64,85	71,72	62,79	65,84
Índice de Éxito		72,55	72,21	72,08	72,38

Nota. Donde \*\*\* significancia estadística al 1%, \*\* al 5% y \* al 10%.

## 11.6 Caracterización de las MIPYMES según SEXO

Otra variable que fue estudiada a profundidad fue el sexo del líder empresarial, en especial por generar diferencias significativas con los promedios de las 19 variables del índice de desempeño. En la tabla 53 se observa el promedio de respuesta de cada variable según el sexo del líder empresarial, observando grandes diferencias en la formalidad de contratación de la mano de obra, el uso de aplicaciones para la operación diaria de la empresa, la exportación, el conocimiento de la competencia, el nivel de cumplimiento con las formalidades legales y de mercado de la empresa, y el manejo de idiomas.

**Tabla 53.** Diferencia de promedios de las variables dependientes e independientes según sexo del líder empresarial

<b>Sexo del empresario</b>	<b>Sig.</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
Formalidad en la contratación de la Mano de Obra	**	65,58	37,44	51,87
Exportación	***	50,00	5,26	28,21
Cantidad de idiomas	**	62,50	34,21	48,72
Integración empresarial	***	81,43	48,12	65,20
Cantidad de productos	**	5,10	3,47	4,31
Complejidad de los procesos	**	52,87	35,61	44,46
Uso de terrenos y oficina	**	1,35	0,97	1,17
Índice de Desempeño	***	73,03	58,26	65,84
Calificación promedio al desempeño	**	78,60	69,11	73,97
Índice de Éxito	**	79,38	65,03	72,38

Nota. Donde \*\*\* significancia estadística al 1%, \*\* al 5% y \* al 10%.

En la tabla 53 se puede observar las variables con significancia al 5% o 1%, es decir, con estas variables sí existen diferencias o cambios en las respuestas de acuerdo al sexo del empresario, especialmente reconociendo que las empresas lideradas por hombres generaron una mayor valoración en el índice de desempeño.

Muchos de los estudios han demostrado que no existen diferencias entre la gestión de la MIPYME y el sexo del líder empresarial, sin embargo aunque se reconoce que muchas mujeres son emprendedoras (Gómez, Silva, González, Parga, 2018), en Costa Rica el estudio de Brenes y Bermúdez (2013) menciona que sí existen diferencias significativas que revelan

mayores dificultades para las mujeres en aspectos tales como: falta de experiencia en el sector empresarial, menor conocimiento del negocio, falta de recursos para emprender en forma individual y mayor dependencia respecto de los ingresos de la empresa.

### **11.7 Análisis del Modelo econométrico**

Se desarrollaron dos modelos econométricos por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) utilizando una variable dependiente “Y” distinta para cada caso. Además, aunque se probaron diferentes variables independientes “X”, fueron solo significativas las mostradas en la tabla 55.

En el “modelo 1” la variable dependiente fue la calificación general de 1 a 5 que el empresario se otorgó por su gestión empresarial en el mercado costarricense. Las variables independientes consideradas fueron:

1. Grado de formalidad: unión de la formalidad de los trabajadores, la formalidad de trabajo en el mercado, la exportación, la especialización de sus empleados, el uso de documentos para la toma de decisiones y las certificaciones. En el modelo econométrico, el aumento de una unidad mejoraría la gestión de la MIPYME en 1,08, es decir, podría pasar de tener una gestión regular a una muy buena.
2. Capacitación en liderazgo: medida por el interés de capacitarse en esta área o no hacerlo. En el modelo econométrico, su aumento en una unidad, es decir, pasar de no capacitarse a sí hacerlo, mejoraría su gestión en 0,37.
3. Sentimiento exitoso: explicando el sentimiento orgulloso del empresario por la gestión de su empresa o el sentimiento de no hacerlo. En el modelo econométrico, por el aumento una unidad, es decir, pasarse de no sentirse orgullo a sí hacerlo, mejoraría la gestión de la MIPYME en 0,67.
4. Cambios e innovación: medido como un promedio de cambios que se han realizado en la empresa en términos de productos, insumos, certificaciones, empaques, marca comercial y administración. En el modelo econométrico, su cambio en una unidad, disminuiría la calificación de gestión en 1.36. En la tabla 54 se muestra a detalle la

respuesta de los empresarios donde se observa que entre más cambios realiza una MIPYME, se autocalifica con una gestión menor.

**Tabla 54.** Diferencias de promedios según respuesta para el uso de aplicaciones en áreas administrativas

Calificación promedio al desempeño								
Promedio de cambios	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
0	1	85,00					85,00	85,00
25	2	83,00	14,14	10,00	-44,06	210,06	73,00	93,00
50	7	80,57	9,13	3,45	72,13	89,01	70,00	98,00
75	17	69,94	16,35	3,97	61,53	78,35	38,00	88,00
100	12	73,42	8,38	2,42	68,09	78,74	63,00	90,00
Total	39	73,97	13,20	2,11	69,70	78,25	38,00	98,00

En el “modelo 2” la variable dependiente fue la calificación promedio que se otorgaron los empresarios en los diferentes factores evaluados, específicamente se calificaron de 1 a 5 en el factor administrativo, humano, formal, financiero, entorno, activos físicos, mercado y procesos y calidad. Las variables independientes consideradas fueron:

1. Cantidad de idiomas: entendido como el número de idiomas que habla un empresario. En el modelo econométrico, el aumento de una unidad en la cantidad de idiomas mejoraría la gestión empresarial en 0,22.
2. Experiencia empresarial: medida por la cantidad de años de experiencia en el área empresarial. En el modelo econométrico, el aumento de una unidad en la experiencia mejoraría su gestión en 0,03.
3. Ventas según capacidad de planta: donde la planta podría ser escasa, suficiente o insuficiente para las ventas generadas. En el modelo econométrico, el aumento de una unidad mejoraría su gestión en 0,38.

4. Sentimiento exitoso: explicando el sentimiento orgulloso del empresario por la gestión de su empresa o el sentimiento de no hacerlo. En el modelo econométrico, por el aumento una unidad, es decir, pasarse de no sentirse orgullo a sí hacerlo, mejoraría su gestión en 0,36.
5. Uso de aplicaciones para la administración: medido como el promedio de utilización del datafono, factura electrónica, banca en línea o sinpe móvil. En el modelo econométrico, su cambio en una unidad, disminuiría la calificación a la gestión empresarial otorgada por los líderes de las MIPYMES en 0,87.

Que el signo de esta variable sea contrario a lo esperado puede deberse a que el tipo de variable medida no fuera el adecuado para las MIPYMES en estudio, pues podrían hacer un uso inadecuado de las mismas tal y como menciona Hernández (2012) al explicar que el acceso de las tecnologías digitales no es un problema, sino su uso y aprovechamiento por parte de las PYMES, perdiendo competitividad en el comercio electrónico, al no saber cómo involucrar los recursos digitales en las estrategias empresariales, además, García y Sánchez (2013) comentan que la falta de adaptación y temor por el uso de aplicaciones electrónicas sale a la luz cuando las PYMES son dirigidas por personas de intermedia y alta edad. Al ser la variable “Y” subjetiva, es decir, ser una valoración de los mismos empresarios, podría demostrar que los mismos ven estas aplicaciones como algo poco efectivo por los procesos de integración, mayor necesidad de especialización de la mano de obra, resistencia al cambio, dificultad de uso, entre otros (García y Sánchez, 2013) además de la cultura prevaleciente que no visualiza el impacto de sus beneficios (Llano, 2010)

Comparando ambos modelos, las variables fueron significativas en todos los casos, donde solo “capacitación en liderazgo” fue significativa al 10% sin embargo, las demás fueron significativas al 5%. Considerando los criterios de mejor ajuste, en los cuales un menor criterio significa un mayor ajuste para proyectar, se tiene que los criterios de CIS, CIA y Log-verosimilitud, fueron mejores para el modelo 2.

Para ambos modelos se realizaron pruebas de heterocedasticidad, utilizando a Breusch Pagan donde el modelo 1 presentó un p-valor menor, sin embargo, se aprueba la hipótesis nula de la existencia de homocedasticidad en ambos modelos.

En la normalidad de los residuos, el modelo 1 presentó un p-valor menor, sin embargo, ambos modelos cumplen la distribución normal por lo que se acepta la hipótesis nula. Finalmente, se realizaron regresiones auxiliares para evidenciar la presencia de multicolinealidad y ambos modelos no lo presentaron.

Sin embargo, el modelo 1 presentó un R-cuadrado de 0,52 mientras el modelo 2 uno de 0,54, por lo que ninguno de los dos modelos es adecuado para pronosticar ya que las variables consideradas en la modelación únicamente explican un 52% y 54% de los cambios en la variable Y.

**Tabla 55.** Comparación de los modelos de Mínimos Cuadrados Ordinarios y sus criterios

Variables	Modelo 1		Modelo 2	
	Coefficiente	p-Valor <sup>1</sup>	Coefficiente	p-Valor <sup>1</sup>
Constante	3,28668	<0,0001***	2,25066	<0,0001***
Cantidad de idiomas			0,224725	0,0185**
Experiencia empresarial			0,0344219	0,0009***
Ventas según capacidad de planta			0,382340	0,0004***
Uso de aplicaciones para la administración			-0,873775	0,0122**
Se considera exitoso	0,675855	0,0055***	0,369981	0,0492**
Grado de Formalidad	1,08372	0,0043***		
Capacitación en liderazgo	0,373386	0,0694*		
Cambios e innovación	-1,36551	0,0023***		
R-cuadrado	0,523207		0,543245	
R cuadrado corregido	0,467114		0,474039	
Criterio de Schwarz	81,00692		68,46663	
Criterio de Akaike	72,68911		58,48526	
Log-verosimilitud	-31,34455		-23,24263	
Breusch Pagan	0,16721			0,405156
Normalidad de los residuos	0,267367			0,463505

Nota. Donde\*\*\* significancia estadística al 1%, \*\* al 5% y \* al 10%.

## **12. Conclusiones y recomendaciones**

Se lograron identificar los criterios que caracterizan el desempeño de algunas empresas a nivel internacional, lo cual dio partida para considerarlos en la evaluación de las MIPYMES industrializadoras de cacao en Costa Rica, los criterios se agruparon en ocho factores, entre ellos el humano, financiero-contable, administrativo, entorno, calidad y procesos, mercado, activos físicos y formalidad, sin embargo, al ser un estudio pionero, dichos criterios fueron contrastados contra tres públicos ( empresarios cacaoteros, académicos y personal de apoyo de instituciones públicas) que permitieron adaptarlos a la realidad nacional. Además, esta identificación permitió generar un estado actual de la diferencia de pensamiento entre lo que los empresarios necesitan y lo que la academia y el personal de apoyo de instituciones públicas creen que necesita las empresas, evidenciando problemas de comunicación y haciendo menos provechoso el apoyo otorgado.

La herramienta utilizada permitió al estudio la caracterización de las MIPYMES industrializadoras de cacao, dando a conocer un panorama general de su trabajo, ubicación, fortalezas y deficiencias, sin embargo, la extensión de la herramienta generó cansancio en los empresarios, y por ende la respuesta desinteresada en algún punto de la entrevista, lo que pudo generar sesgo de especificación. Se recomienda en próximos estudios generar un sistema más específico para la recopilación de información ya sea enfocándose solamente en un área (por ejemplo, mercado o administración) o realizando estudios de caso que permitan contrastar diferencias entre aquellas que presentaron un mejor desempeño y las que no lo hicieron.

Por otro lado, con la herramienta se generaron indicadores de desempeño y éxito de las empresas, permitiendo observar diferencias significativas entre las 39 MPYMES evaluadas gracias a los ANOVA utilizados y pruebas DMS, rechazando la hipótesis nula sobre la inexistencia de diferencias significativas entre ellas. Estos resultados dan origen a las recomendaciones que puede acatar el Plan Nacional de Cacao 2018-2028 para mejorar pautas estratégicas. Los principales resultados demuestran que existen diferencias significativas en el desempeño de las MIPYMES, donde variables como exportación, uso adecuado del porcentaje de ganancia, formalidad de la mano de obra y empresarial, uso de documentos para la toma de decisiones, claridad en las funciones del personal, capacitación del empresario y

empleados, correcta colocación de precios y uso de aplicaciones para mejorar la eficiencia administrativa mejoran el índice de desempeño, mientras variables como ventas según capacidad de planta, según expectativa, calificación general y por factor empresarial realizada por los empresarios, su condición de liquidez y su sentimiento exitoso mejoran el índice de éxito.

Dado que en el modelo econométrico no se obtuvo lo esperado, se creería que implementando una herramienta específica o realizando la misma pero enfocada en cada factor en específico, los resultados puedan ser positivos, evitando así el sesgo por cansancio.

En función de las estadísticas y las relaciones encontradas entre las variables analizadas, se establecen las siguientes recomendaciones para las acciones estratégicas planteadas en el Plan Nacional de Cacao 2018-2028:

Los empresarios y sus MIPYMES deben ser capacitados de manera integral, es decir, no solo en áreas administrativas o de procesos. Esta recomendación se debe a que las mismas empresas, siembran, fermentan, secan, dan valor agregado y administran, por lo que tratan de controlar toda la cadena de valor. Además, esta recomendación favorece la exportación y la formalidad de la mano de obra, debido a que presenta una correlación positiva con la integración con un 5% de significancia.

Es una estrategia vital el fortalecimiento de las áreas de fermentado, secado, tostado y valor agregado, pues son temas fundamentales para la calidad del producto final y e impacta directamente sobre las preferencias del consumidor. Cabe destacar que las empresas que sí dan valor agregado, controlan al menos desde el fermentado y se debe a que es ahí donde comienza la calidad del producto final, esto fue recalado por los empresarios y Mayorga (2020).

Las empresas deben ser capacitadas en estandarización de productos pues al menos el 46,2% no posee recetas estandarizadas. Los empresarios y sus trabajadores deben comprender que la estandarización evita que los productos posean sabor, consistencia y calidades diferentes, situación buscada por el consumidor final. Además, la estandarización esta correlacionada al 5% con liquidez, lo que indica que mejorar la estandarización en las MIPYMES impactaría también en su estado de liquidez.

Los empresarios deben ser capacitados como líderes ya que esto impacta positivamente sobre su sentimiento exitoso, su desempeño empresarial, mejora los sistemas de costos empresariales y el conocimiento de la competencia. Además, los empleados deben ser capacitados debido a la retroalimentación que generan a la empresa.

Se debe incitar a la formalidad empresarial, apoyar los procesos burocráticos que conllevan para que las MIPYMES cuenten con la legalidad para funcionar en el mercado nacional. Esta recomendación favorece positivamente los sistemas de costos empresariales, los cambios e innovación, la exportación, el uso de aplicaciones como herramientas administrativas, trabajadores con funciones claramente definidas, la toma de decisiones de acuerdo a los documentos empresariales, la formalidad de la mano de obra y la especialización de los mismos.

Las MIPYMES deberían de elaborar al menos un plan de negocios, que les permita identificar sus objetivos, un trabajo claro en el corto y mediano plazo y que sus decisiones sigan las pautas documentadas en el plan. Además, esta recomendación índice positivamente y con una significancia del 5% la especialización de la mano de obra, la formalidad de contratación de los empleados y la formalidad para trabajar en el mercado nacional.

Los empresarios deberían conocer al 100% la variedad del cacao utilizado para que saquen provecho a las oportunidades del mercado y mejoren la calidad e imagen empresarial. Nuevamente esta recomendación índice positivamente y con una significancia del 5% sobre los cambios e innovación y la estandarización de productos.

Al menos el 36% de los empresarios antes de la situación COVID presentaba problemas por utilizar pocos medios de venta electrónicos por lo que se recomienda capacitar en estas áreas para aumentar su rendimiento, en especial por la preferencia electrónica del mercado nacional e internacional, además mejorar en esta área incidirá positivamente sobre los cambios e innovación y las ventas.

Entre las estrategias del Plan Nacional de Cacao deberían considerarse fondos no reembolsables mediante las alianzas institucionales, ya que 46% de las MIPYMES presenta problemas por la insuficiencia de equipos para el valor agregado. Estos fondos deben ser

colocados mediante concursos donde el líder empresarial reconozca sus habilidades para defender y promocionar su propia empresa.

Finalmente debería existir el seguimiento y capacitación para colocar precios y manejar correctamente los márgenes de ganancia pues son pautas fundamentales en el desarrollo empresarial y existen deficiencias importantes en las empresas evaluadas.

### 13. Referencias bibliográficas

- Aleman, L. Álvarez, C. Planellas, M y Urbano, D. (2011). Libro blanco de la cultura emprendedora en España. Fundación Príncipe de Girona. ESADE. Barcelona. Disponible en [http://www.cise.es/wp-content/uploads/2013/03/9\\_LBIEE\\_Documento-Final.pdf](http://www.cise.es/wp-content/uploads/2013/03/9_LBIEE_Documento-Final.pdf)
- Alpizar, M. 2016. Oportunidades comerciales para la exportación de cacao. Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Oportunidades%20comerciales%20para%20exportaciones%20de%20cacao%20Agosto.pdf>
- Aragón, A. Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las MIPYMES del estado de Veracruz. Contaduría y Administración. doi: 10.22201/fca.24488410e.2005.568
- Araujo, M. Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG), 4(2).
- Argudo, C. (12 de septiembre de 2017). Emprende Pyme. ¿Qué es la competitividad empresarial? Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Aristy, J. (2012). Determinantes del éxito de las MIPYMES en la República Dominicana. Ciencia y Sociedad, 37 (4), 497-528.
- Arroyo, E. (3 de setiembre de 2019). ¿Cómo se beneficia mi Pyme con el nuevo reglamento de la CCSS? Obtenido de <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/963/como-se-beneficia-mi-pyme-con-el-nuevo-reglamento-de-la-ccss.php>
- Arvelo, M. Delgado, T. Maroto, S. Rivera, J. Higuera, I. Navarro, A. (2016). Estado actual sobre la producción y el comercio del cacao en américa. IICA. Centro de Investigación

- y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco A.C (CATIEJ). San José, Costa Rica.
- Becerra, G. Gallardo, C. (2015). Competitividad de las empresas agroindustriales de Boyacá. *Criterio Libre* 13 (22), 227-257.
- Blázquez Santana, F. (2005). Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial. Análisis empírico de la Reserva para Inversiones en Canarias. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Blázquez, F. D. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas INNOVAR. *Ciencias administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56
- Brenes, L. Bermúdez, L. (2013). Diferencias por género en el emprendimiento empresarial costarricense. *Tec Empresarial*, 7 (2), 19-27.
- Brenes, L., Govaere, V. (2012). Estado Nacional de las MIPYMES. Observatorio de MIPYMES. San José: UNED. Obtenido de [https://www.uned.ac.cr/ocex/images/stories/boletines/boletin-3-2013/Estado\\_de\\_Exportadoras\\_MIPYMES\\_2012.pdf](https://www.uned.ac.cr/ocex/images/stories/boletines/boletin-3-2013/Estado_de_Exportadoras_MIPYMES_2012.pdf)
- Brüderl, J. Preisendörfer, P. (2000). Fast-growing businesses: empirical evidence from a German study. *International Journal of Sociology*, 30(3), 45-70.
- Cabrera, A., López, P. Méndez, C. (2012). La Competitividad Empresarial: Un marco conceptual para su estudio. 4 (1), 56.
- Calvo, A. Ortiz, F. Menorca, G. (2004). Capacidades tecnológicas y certificaciones de calidad: Aplicación empírica a las pymes familiares de La Rioja. *Cuadernos de Gestión*. 4 (1). 69-82.
- Capó, J. Expósito, M. Masiá, E. (2007). La importancia del clúster para la competitividad de las PYME en una economía global. *Revista Eure*, 33 (98), 119-133.

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONGEVAL). 2014. Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. Obtenido de [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONSTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)
- Cordero, C. (28 de diciembre de 2016). Emprendimientos en el país aumentan y se diversifican. Obtenido de <https://www.nacion.com/economia/negocios/emprendimientos-en-el-pais-aumentan-y-se-diversifican/B6Y2RXEEERBS3P5WL6TLBAEQBY/story/>
- Cruz, E. (2019). Plan de Bienestar Laboral de estímulos e incentivos para los empleados de la cadena de Hoteles MS (pasantía para optar por el título de Administrador de Empresas). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/11591/6/T08748.pdf>
- Davidsson, P. Henrekson, M. (2002). Determinants of the Prevalence of Start-ups and High Growth Firms. *Small Business Economics*, 19(2), 81-104.
- Delgado, F. (2013). El empleo informal en Costa Rica: características de los ocupados y sus puestos de trabajo. *Ciencias Económicas*, 31 (2).
- DIGEPYME. (2017). Estado de Situación de las PYME en Costa Rica. Estado de Situación, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, San José.
- Donawa, Z., Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MIPYME del distrito de Santa Marta-Margalena, Colombia. *Revista EAN*, 97-108. doi:10.21158/01208160.n84.2018.1919
- Estrada, R., García, D., Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(46), 169-182.

- Estrada, S., Dutrénit, G. (2009). Gestión del conocimiento en MIPYMES y desempeño competitivo. *Engevista*, 129-148. doi:10.22409/engevista.v9i2.203
- Fallas, R. (23 de mayo de 2019). Perspectiva del sector cacaoero. (N. Montero, Entrevistador) San José, Costa Rica.
- Figuroa, E. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6 (11). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319017.pdf>
- Fischer, E. Reuber, R. (2003). Support for Rapid Growth Firms: A Comparison of the Views of Founders, Government Policy and Private Sector Resource Providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4) 346-365.
- Flores, B. González, F. (2009). La Competitividad de las MIPYMES morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE* 1 (11), 85-104.
- Fountain, A., & Huetz, F. (2018). Cocoa Barometer. Obtenido de <https://www.voicenetwork.eu/wp-content/uploads/2019/07/2018-Cocoa-Barometer.pdf>
- Franco, M., Urbano, D. (2010). El éxito de las MIPYMES en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-97. doi:10.1016/S0123-5923(10)70103-0
- García, C. Martínez, A. Fernández, R. (2007). Análisis de los factores determinantes de la creación de empresas: una evidencia empírica en Castilla y León. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2487531>
- Garza, J. (02 de mayo de 2019). Cacao costarricense gana prestigio internacional. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/cacao-costarricense-gana-prestigio-internacional>

- Gobierno de la República. (31 de marzo de 2019). Gobierno presenta Plan Nacional de Cacao 2018-2028. Obtenido de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2019/03/gobierno-presenta-plan-nacional-de-cacao-2018-2028/>
- Gómez, C. Silva, M. González, Y. Parga, N. (2018). El perfil de los empresarios y la creación de empresas en el Municipio de Villa Hidalgo, Jal. *ConCiencia Tecnológica* 55 (1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94455712002/html/index.html>
- Gómez, G. (2001). Análisis competitivo de las pequeñas y medianas empresas panificadoras del distrito federal en su entorno agroindustrial: trigo-harina y panificación. Universidad Autónoma de México. Distrito Federal
- Gómez, S. Rodríguez, R. (2011). Las recompensas en el trabajo dentro de la empresa familiar mexicana: desde la perspectiva de la generación. *Investigación Administrativa*, (107), 7-18
- Gómez, M (29 de enero del 2019). Consulta en criterio de experto. Entrevista personal
- Gujarati, D. Porter, D. (2010). *Econometría*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, T. (19 de agosto de 2019). Seis de cada diez MIPYMES no tienen un plan estratégico. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.net/noticia/seis-de-cada-diez-MIPYMES-no-tienen-un-plan-estrategico>
- Hernández, C. (2006). Competencias distintivas de las MIPYMES: un porte desde gestión humana. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16 (27), 57-72.
- Hernandez, R. (2012). Las TIC y las pymes exportadoras en el marco de la innovación y la cadena de valor. *Revista Relaciones Internacionales*, 84 (1), 87.98.
- Hill, C. Griffiths, W. Lim, G. (2011). *Principles of Econometrics* (4edición). Estados Unidos de América: John Wiley Sons, INC.

- IBM. (2017). IBM SOSS SOFTWARE. Obtenido de <https://www.ibm.com/analytics/products>
- IICA. (2016). Estado actual sobre la producción y el comercio de cacao en América. Estado actual, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San José.
- INEC. (2014). Censo Agropecuario. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, San José.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). Plan de Negocios y la Gestión Operativa. IICA, Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales Asociativas, San José, Costa Rica.
- Jardon, C. Martos, M. (2010). Determinación de competencias distintivas en MIPYMES: el caso de Vigo y su área de influencia (España). *Visión de Futuro*, 14(2), 23. Obtenido de [http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com\\_content&view=article&id=184&Itemid=51](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51)
- Kantis, H. Angelelli, P. Moori-koenig, V. (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y el Contexto Internacional*. Editorial Nomos (Colombia) Editorial Temas.
- Lafuente, E. Vaillant, Y. Gómez, E. (2011). *El impacto de factores socio-culturales sobre la actividad emprendedora de los jóvenes en España*. Universidad Icesi. Cali.
- Leiva, J. (2013). ¿Quién crea MIPYMES en Costa Rica?. *Tec Empresarial*, 7(2), 9-17.
- Lerma-González, H. D. (2012). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Llano, N. (2010). *Análisis del impacto del programa MIPYME digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como dinamizador de la oferta y demanda de productos y servicios TIC para las PYMES colombianas*. (Tesis para optar por la maestría en administración). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

- Lozares, C. López, P. (1991). El Análisis de componentes principales: aplicación al análisis de datos secundarios. *Revista de Sociología*, 33.
- MAG. (2018). Plan Nacional de Cacao 2018-2028. Plan Nacional, Ministerio de Agricultura y Ganadería, San José.
- Manosalvas, L. Chávez, G. Guevara, D. Manosalvas, A. (2018). Influencia de las emociones en las habilidades emprendedoras de los propietarios de servicios turísticos de la ciudad de Puyo. *Revista Killkana Sociales*, 2 (3), 87-94.
- Martínez, J. (2007). Factores que inciden en el desempeño exportador de las MIPYMES: una aplicación empírica. *TEC Empresarial*, 1(4), 1-13. Obtenido de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/671](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/671)
- Medina, H. (2015). Introducción de las PYMES en un sistema de Calidad. Tesis, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ingeniería, Bogotá, Colombia.
- Messina, M. Hochszlain, S. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento. Un estudio exploratorio con base en técnicas de Data Mining. *Tec Empresarial*, 9(1), 31-40.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). (2014). Política de fomento al emprendimiento de Costa Rica. Ministerio de Economía, Industria y Comercio, San José.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). (2018). Informe de Resultados III. Encuesta nacional de la micro, pequeña y mediana empresa. Ministerio de Economía, Industria y Comercio, San José. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2018/estadopyme/informe.pdf>
- Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). (2018). Política de Fomento al emprendimiento de Costa Rica. San José, Costa Rica. Obtenido de <https://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/politica-fomento-al-emprendimiento.pdf>

Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). (3 de enero de 2019). Conozca el tamaño de su empresa. Obtenido de MIPYMES Costa Rica: <https://www.pyme.go.cr/Tabla5.php?id=1>

Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). (Julio de 2010). Política Pública de Fomento a las PYME y al Emprendedurismo. Política Pública. San José, San José, Costa Rica. Obtenido de <https://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/Politica%20PubFomentoPYMEEmpre.pdf>

Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). (octubre de 2019). Fondo de Innovación: Propyme. Obtenido de MIPYMES Costa Rica: <https://www.pyme.go.cr/pymecr1.php?id=4>

Molina, M. Villavicenio, O. (2012). Estrategias de inteligencia emocional aplicada a la empresa distribuidora CASAVAL y su impacto en el desempeño laboral (tesis para optar por el grado de licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana, Perú. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5591/1/UPS-CT002789.pdf>

Monge-González, R. De la O, D. (2018). Factores que influyen en el desempeño de las PYMES: una perspectiva cualitativa de los empresarios costarricenses. *Revista Académica y Negocios*, 4(2), 95-106.

Monte, A. Barquero, B. Borges, A. (2012). Sistemas de Medición de desempeño en MIPYMES- Un caso de estudio. Covilha, Portugal: NECE- Núcleo de Estudos em Ciências Empresarios. Obtenido de [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8905/1/Cap\\_15\\_526\\_Sistemas%20de%20medici%C3%B3n\\_PF526.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8905/1/Cap_15_526_Sistemas%20de%20medici%C3%B3n_PF526.pdf)

Montenegro, J. (2004). Medição de desempenho organizacional nas imobiliárias: Um estudo na cidade do Natal - RN. Rio Grande, Norte, Brazil. Obtenido de <http://www.natal.rn.gov.br/bvn/publicacoes/joaomariamr.pdf>

- Mostajo, G. Artega, W. Aranibar, P. V. (2018). Análisis de la cadena productiva del cacao: con enfoque en los pequeños productores de limitado acceso al mercado. Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, Perú. Obtenido de [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/2018/cadena\\_cacao\\_nov188.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2018/cadena_cacao_nov188.pdf)
- Murillo, S. (2009). Beneficios del comercio electrónico. *Perspectivas*, (24). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160008.pdf>
- Murillo, V. (2016). Emprendimiento juvenil en Costa Rica. Informe Nacional, INCAE Business School, San José. Obtenido de [https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte\\_nacional\\_-\\_costa\\_rica\\_final\\_corregido.pdf](https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte_nacional_-_costa_rica_final_corregido.pdf)
- NAVA, A. (2006). Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 8(2), 266-288.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system desing. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(2), 1228-1263. doi:10.1108/01443570510633639
- Núñez, C. (2018). Ecosistema Emprendedor de Costa Rica: informe de resultados 2018. Ecosistema emprendedor de Costa Rica, San José.
- Observatorio de Desarrollo de MIPYMES. (2008). Diagnostico Nacional de MIPYMES: primer diagnóstico Nacional. San José: UNED.
- Observatorio de Desarrollo de MIPYMES. (2018). Informe de resultados III. Encuesta nacional de la micro, pequeña y mediana empresa en Costa Rica 2018. San José: UNED.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2002). OECD Small and Medium Enterprise outlook. Obtenido de <https://read.oecd-ilibrary.org/industry->

and-services/oecd-small-and-medium-enterprise-outlook-2002\_sme\_outlook-2002-en#page2

Ortega, O. Valencia, J. (2014). Desempeño competitivo del sector agroindustrial en el estado de Michocán. *Investigación Administrativa*, 1(114), 43-66. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044957003>

Otero, A. (2011). Factores claves en el proceso de acceder a recursos financieros en Colombia para nuevos empresarios. *Memorias XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. Disponible en: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/5387/1/7P8.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5387/1/7P8.pdf)

Paniagua, D. (9 de marzo de 2018). Incentivos para las MIPYMES. *La Nación*. Obtenido de <https://www.nacion.com/opinion/foros/incentivos-para-las-MIPYMES/YBDZYQ6KBREDZF734M7QRFKR24/story/>

Parreaguirre, F. (jueves 04 de enero, 2018). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/cinco-beneficios-de-la-factura-electronica-en-las-pymes>

Pelakais, C. Nava, A. Tirado, L. (2006). Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 8(2), 266-288.

PROCOMER. (1 de noviembre de 2019). Página Principal. Obtenido de PROCOMER: <https://www.procomer.com/es/regimenes-especiales-exportacion>

PROCOMER. (2016). Exportaciones según datos de empresa. Obtenido de [https://procomer.com/downloads/estudios/estudio\\_estadistico\\_2016/Capitulo8.pdf](https://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2016/Capitulo8.pdf)

Quintero, M. F. (2014). *Sistema de Gestión de Calidad de las PYMES colombianas*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá, Colombia.

- Rojas, P. Sepúlveda, S. (1999). Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. San José, Costa Rica. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf>
- Romero, I. (31 de mayo de 2006). Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. Problemas del desarrollo 1(37), 5. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362006000300003#nota](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003#nota)
- Rubio, A. Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Universidad de Murcia. Obtenido de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>
- Rubio, L., Baz, V. (agosto de 2004). El Poder de la Competitividad. México. Obtenido de [http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad\\_FINAL-Agosto\\_2004.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf)
- Rudd, John. Greenley, Gordon. Beatson, Amanda. Ligs, Lan. (2007). Strategic planning and performance: extending the debate. Journal of Business Research
- Rueda, J. Rueda, M. (Julio de 2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. Finanzas y Política Económica, 9(2), 319-344. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323553607006>
- Salafranca, L. Solanas, A. Nuñez, M. Jiménez, M. Miralles, D. Serra, G. (2001). Estadística aplicada con SPSS y StatGraphics. Barcelona: Universidad de Barcelona
- Salas, A. (16 de septiembre de 2010). MIPYMES y el comercio internacional. Obtenido de <https://asalasm.wordpress.com/2010/09/16/MIPYMES-y-el-comercio-internacional/>
- Sandoval, G. (2014). La informalidad laboral: causas generales. Equidad y Desarrollo, (22), 9-45.
- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las MIPYMES. Actualidad y Tendencias, 5 (19), 15.

- Santillán, J. (12 de enero de 2010). Competitividad de las Micro y Pequeñas empresas constructoras dedicadas a las edificaciones en el Distrito Federal. Universidad Nacional de México.
- Saveedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión* (33), 32. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R4J5pw4Gt5gJ:rcientificas.uinorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4898/2999+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cr>
- Saveedra, M. Tapia, B. El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) industriales mexicanas. *Enl@ce*, 10 (1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/823/82326270007.pdf>
- SEPSA. (2017). Análisis de la actividad cacaotera costarricense y perspectivas de su reactivación. Estado de situación, San José.
- Sora, B. Caballer, A. Peiro, J. (2010). Los efectos de la inestabilidad laboral en el trabajador y la dependencia del empleo. *Revista Internacional del Trabajo*, 129 (1). Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/249498515\\_Los\\_efectos\\_de\\_la\\_inestabilidad\\_laboral\\_en\\_el\\_trabajador\\_y\\_la\\_dependencia\\_del\\_empleo](https://www.researchgate.net/publication/249498515_Los_efectos_de_la_inestabilidad_laboral_en_el_trabajador_y_la_dependencia_del_empleo)
- Stridlinger, M. (2018). El Marketing digital transforma la gestión de las PYMES en Colombia. *Cuaderno Latinoamericano de Administración*, 15(27).
- Tamanini, H. (2009). Lo mejor de la calidad en PYMES. *Pirotecnica*. Obtenido de [http://www.pirotecnica.com.ar/febrero09/lo\\_mejor\\_de\\_la\\_calidad.pdf](http://www.pirotecnica.com.ar/febrero09/lo_mejor_de_la_calidad.pdf)
- Trejo, E. (2015). Perfil Psicologico de la persona emprendedora (tesis para optar por el grado doctoral). Universidad de Valladolid, España. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/211100371.pdf>.
- UNAM. (s.f). VII. metodología para la construcción de índices. México. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2805/10.pdf>

- Universidad de Costa Rica (UCR). Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD). (2014). Atlas de Desarrollo Humano. Obtenido de <https://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php/ranking-idh>
- Valdizón, K. (2012). Estudio de los factores que conllevan a la estabilidad laboral del personal que trabaja en la distribuidora San Pablo, San Pedro Carchá (tesis para optar por el grado de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Valdizon-Karen.pdf>.
- Vargas, R. (2005). Propuesta de principios básicos para el crecimiento de una PYME comercial en el ámbito de una localidad rural. Universidad de Costa Rica, Ingeniería Industrial, San José, Costa Rica
- Vazquez, C. Labarca, N. (2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (60), 695-708. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892002.pdf>
- Velásquez, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para PYMES innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios* (47), 66-87.
- Vessallo, J. Izquierdo, R. (2010). Infraestructura pública y participación privada: conceptos y experiencias de América y España. *SCIOTECA*. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/421>
- Vicens, L. Grullon, S. (2011). Innovación y emprendimiento: un modelo basado en el desarrollo del emprendedor. Banco Interamericano de desarrollo, República Dominicana.
- Villalba, F. (2005). La promoción de ventas y los beneficios percibidos por el consumidor. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3), 209-222.
- Zamora, A. P. (2013). El transporte como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of Economic, Finance and Administrative Science*, 18, 108-118.

Zevallos, E. (13 de marzo de 2015). La Muerte de las MIPYMES ¿cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué? El Financiero. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/MIPYMES/la-muerte-de-las-MIPYMES-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>

Zevallos, E. (2 de octubre de 2012). MEIC ofrece a pymes incentivos para aumentar el registro. El Financiero. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/MIPYMES/meic-ofrece-a-MIPYMES-incentivos-para-aumentar-el-registro/EWGOWIDISZD7BASUUEFPL5R2KQ/story/>

Zevallos, E. (24 de julio de 2015). Costa Rica es un pequeño santuario para los amantes del chocolate de alta calidad. El Financiero. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/costa-rica-es-un-pequeno-santuario-para-los-amantes-del-chocolate-de-alta-calidad/Q45L3UAF2FGDJAVYTLRCOTOHTA/story/>

## 14. Anexos

### Anexo 1. Variables posibles a utilizar según literatura estudiada

<b>Factor</b>	<b>Variable</b>
humano	Experiencia
	Educación
	Edad
	Años en el sector
	Capacitaciones
	Trabajo en otra empresa
	Idiomas
	Género
	Motivadores
Formalidad	Ministerio de Salud
	Patente Municipal
	Ministerio de Hacienda
	Instituto Nacional de Seguros
	Caja Costarricense de Seguro Social
	Certificaciones
Administrativa	Costo
	Plan de I&D
	Plan Estratégico
	Organigrama
	Norma y Política empresarial
Financiero	Política ambiental
	Volumen de ventas
	Endeudamiento
	Destino de recursos
Activo Intangible	Buena gestión financiera
	Marca
	Base de datos de clientes

*Sigue en la siguiente página*

<b>Factor</b>	<b>Variable</b>
Formalidad (check list)	Apoyo institucional
	Concursos
	Labor institucional
Activo físico	Ferias nacionales
	Teléfono/ computadora
	Espacio físico propio/alquilado
Mercado	Equipo
	Conocimiento de competidores
	Página web activa
	Redes sociales
	Redes sociales
	Redes sociales
Producción	Mercado meta
	Mercado nacional/internacional
	Proveedores
Clúster	Cultivo propio
	Variedad
	Distribución de ventas
Calidad	Cercanía a Ferias
	Proveedores
	Caracterización nacional
	Producto
	Imagen
	Servicio al cliente

**Anexo 2.** Carta de interés y apoyo del MAG con el Plan Nacional de Cacao 2018-2018

**Ministerio de Agricultura y Ganadería**  
DESARROLLO CENTRAL SUR



07 de octubre del 2019  
RDCS-Cacao-011-2019

**Sr. Manuel García**  
Coordinador de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Escuela de Economía Agrícola  
Universidad de Costa Rica

Estimado señor:

Por este medio le informo que he leído el anteproyecto de tesis de la estudiante Nataly de los Ángeles Montero Solís, denominado "*Criterios de desempeño presentes en PYMES cacaoteras de inversión nacional que permitan la formulación de criterios de dirección en las acciones estratégicas comerciales del Plan Nacional de Cacao 2018-2028*"; considero relevante los hallazgos que se puedan obtener de dicho trabajo, para orientar el apoyo a las pequeñas y medianas empresas cacaoteras del país.

Asimismo, le indico que el 23 de mayo de 2019, estuve reunida con la estudiante Montero Solís y la profesora Vanesa Villalobos, en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, donde me expusieron el trabajo a realizar, y se acordó facilitar el espacio en las reuniones del PITTA-Cacao, para recolectar información, como parte de la metodología del trabajo.

Agradeciendo la atención a la presente.

Atte,

Rocío del Carmen Fallas Salas  
Coordinadora  
PITTA-Cacao

Nota: La carta se encuentra adjunta, impresa.

### Anexo 3. Herramienta utilizada para la evaluación empresario

#### A. GENERALIDADES DE LA MIPYME

A1. Por favor especifique el nombre de la empresa

\_\_\_\_\_

A2. Por favor especifique el año de fundación de la empresa

\_\_\_\_\_

A3. Ubicación del lugar de procesamiento: por favor indicar la PROVINCIA

- |                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> San José | <input type="radio"/> Guanacaste |
| <input type="radio"/> Alajuela | <input type="radio"/> Puntarenas |
| <input type="radio"/> Cartago  | <input type="radio"/> Limón      |
| <input type="radio"/> Heredia  |                                  |

A4. Ubicación del lugar de procesamiento: por favor indicar el CANTÓN \*

\_\_\_\_\_

A5. Ubicación del lugar de procesamiento: por favor indicar el DISTRITO

\_\_\_\_\_

A6. Indique el número de empleados de acuerdo al área de trabajo, si no posee un empleado en cada área, marque "no hay empleado". Por favor intente no repetir personal, es decir si un miembro se encarga de las labores administrativas y de mercadeo, solo colóquelo en un área.

	No hay empleado	1	2	3	4	Más de 5
Procesos (secado, fermentado, elaboración de productos)	<input type="radio"/>					
Administrativo	<input type="radio"/>					
Mercadeo (publicidad)	<input type="radio"/>					
Comercialización (ventas)	<input type="radio"/>					
Finanzas/contabilidad	<input type="radio"/>					
No hay un área definida, hacemos todo en conjunto	<input type="radio"/>					

A7. Con respecto al personal de la empresa, seleccione el tipo de contratación de acuerdo al área de trabajo y si no cuenta con el personal, marque "no hay empleado" \*

	Empleado formal	Empleado informal	Outsourcing	No hay empleado
Procesos (valor agregado del cacao)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercadeo (publicidad, redes sociales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercialización (venta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzas/contabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No hay un área definida, hacemos todo en conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A8. De acuerdo al área de trabajo, especifique para el trabajador más antiguo la cantidad de años (aproximadamente) de laborar para la empresa (Ejemplo: Juan trabaja desde hace cinco años en el área de procesos) \*

	No hay empleado	De 1-2	De 3-4	De 5-6	Más de 7
Procesos	<input type="radio"/>				
Administrativo	<input type="radio"/>				
Mercadeo	<input type="radio"/>				
Comercialización	<input type="radio"/>				
Finanzas/contabilidad	<input type="radio"/>				
No hay un área definida, hacemos todo en conjunto	<input type="radio"/>				

A9. ¿El personal contratado por la empresa (trabajadores) asisten a capacitaciones?

Sí

No (Si la respuesta es NO, pase a la pregunta A12)

A10. Si la respuesta anterior fue "Si", indique cuántas veces asiste a dichas capacitaciones

- Una vez al mes
- Una vez cada 3 meses
- Una vez cada 6 meses
- Una vez al año
- Otro: \_\_\_\_\_

A11. Indique el tipo de capacitación a la que asiste (Puede seleccionar varias opciones)

- Administrativa
- Financiera y contable
- Técnicas (procesos como el secado, fermentado, elaboración de productos)
- Ventas y servicio al cliente
- Otro: \_\_\_\_\_

A12. ¿Cuáles de las siguientes actividades realiza la empresa? (Puede seleccionar varias opciones) \*

- Cultivo de cacao (siembra y producción)
- Cultivos asociados (necesarios en la elaboración de productos como: jengibre, frutas, entre otros)
- Fermentado del cacao
- Secado del cacao
- Tostado y descascarillado del cacao
- Proceso de "molienda" del cacao
- Elaboración de chocolates, vinos, cosméticos
- Comercialización de productos terminados
- Distribución de productos terminados
- Tours o visitas guiadas
- Otro:  \_\_\_\_\_

A13. Indique qué tipo de productos elabora la empresa y si tiene una receta estandarizada. Si no elabora un producto de la lista, marque "no lo elaboro" \*

	No lo elaboro	Lo elaboro	Tengo estandarizada la receta
Cacao en polvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tabletas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bombones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rellenos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nibs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cacao caramelizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cosméticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cacao cubierto de chocolate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cremas (para pan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A14. Si elabora otro producto que no se encuentra en la lista anterior, especifique que producto elabora y si tiene estandarizada la receta

---

## B. FACTOR ADMINISTRATIVO

B1. De los siguientes documentos, por favor indique el estado en el que se encuentran en su empresa: \*

	No está escrito	Está escrito	Está en proceso
Plan de Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan Estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de Responsabilidad Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política Ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B2. Indique la frecuencia de utilización de los documentos en la toma de decisiones empresariales. Si no posee algún documento, marque la opción "nunca" \*

	Nunca	Raramente	A veces	Muy a menudo	Siempre
Plan de Negocios	<input type="radio"/>				
Plan Estratégico	<input type="radio"/>				
Plan de Responsabilidad Social	<input type="radio"/>				
Política ambiental	<input type="radio"/>				

B3. De acuerdo con la siguiente escala, especifique si las funciones del personal por área de trabajo se encuentran definidas. Si no posee personal en un área en específico, marque "no poseo personal" \*

	No poseo personal	Nunca definidas	Raramente definidas	De vez en cuando definidas	Muy frecuentemente definidas	Siempre definidas
Procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiero/contable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercialización (ventas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacemos todo, no hay división de las áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B4. De los siguientes medios electrónicos ¿Cuáles utiliza la empresa actualmente? (Puede seleccionar varias opciones) \*

- Factura Electrónica
- Banco en línea
- Sinpe móvil
- Datafono

B5. ¿Utiliza algún tipo de recompensa por el buen desempeño del personal en sus diferentes áreas de trabajo? \*

- Sí
- No (Si su respuesta es No, pase a la pregunta C1)

B6. Si la respuesta anterior es SÍ, explique el tipo de recompensa que utiliza por el buen desempeño de sus trabajadores

### C. FACTOR DE PROCESO Y CALIDAD

C1. ¿Qué variedad de cacao utiliza? (Puede seleccionar varias opciones)

- Trinitario (cacao fino y de aroma) y variedades CATIE
- Forastero
- Criollo
- No sabe que variedad de cacao utiliza

C2. Indique el porcentaje de participación que utiliza de cada variedad de cacao en la elaboración de sus productos. Si no utiliza una variedad, marque "0%"

	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
Trinitario	<input type="radio"/>									
Forastero	<input type="radio"/>									
Criollo	<input type="radio"/>									
No sabe que variedad utiliza	<input type="radio"/>									

#### **Anexo 4.** Lista de empresas participantes en el estudio

Balfour	Los Jabones de Isabela
La casa del cacao	Industrias Freeland
Ara Cacao / Nibs de Costa Rica	XOCHI cacao
Hoshimaru	Macaw Kakau
Salud Natural Alimentos	Cacao South
Naturalife	Ecoagrícola Gaitán del Caribe
Caribbeans	Tapir Chocolates
Chocolates Yass	Finca Amistad Cacao Lodge
Sibú Chocolate CR	Amazilia
Dulces Momentos	Cacao Rawo
La Iguana Chocolate	SIBAELI
Estukurú	Chocomuseo La Fortuna
BiciChocolate	Cacao Cántaro
Tierra Gourmet	Colibrí
Gourmet Fields CR	Chocolates Mey-kiss
Maleku Chocolate	Cacao Family Group
Finca Iza	Two Little monkeys
La Dulcitta Moraviana	Catica Fine Chocolate/ Chocolates Maryanto
Choco Artistik	Fabrica Artesanal Chocolate Fusión
Nahua	