

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA,
ULACIT

INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL APLICADA

EMPRENDIMIENTO SOCIAL: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN
COMERCIO JUSTO EL BOSQUE

Chiyuen Chan Tjeo

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CON
ÉNFASIS EN FINANZAS

DICIEMBRE DEL 2014

SAN JOSÉ
COSTA RICA

Resumen

El emprendimiento social es de gran importancia debido a las necesidades insatisfechas de grupos de población, cuya cobertura no es rentable bajo los esquemas normales de negocios basados en un retorno monetario sobre la inversión. La presente investigación tiene como objetivo formular un plan de negocio en la Asociación Comercio Justo Bosque, que permita la operación, crecimiento y la extensión de su impacto social, tanto en tiempo como en cobertura, a través de un diagnóstico realizado mediante una encuesta cualitativa entre sus clientes en las dimensiones de percepción del servicio, de la gestión administrativa y de los factores considerados como de valor, en conjunto con un análisis del entorno y el ambiente interno de la organización en la forma de análisis FODA. Se concluye que factores como la definición correcta de las necesidades, la comunicación correcta de los logros y la interacción constante con el mercado meta permitirán una gestión adecuada. Esta última, en conjunto con una estructuración apropiada de la organización y de las cualidades necesarias y esperadas de sus componentes, proveerá las condiciones para lograr la satisfacción al cliente, mediante una estrategia global enfocada a la creación de valor. De esta forma, se alcanzará el éxito del emprendimiento, para beneficio de la interacción organización-clientes y, por tanto, de su impacto social, que es el fin último del emprendimiento social.

Abstract

The importance of social entrepreneurship is growing primarily because of the unmet needs of populations for which the normal business scheme based on return on investment is not suitable because of their not profitable nature. The present research was conducted to formulate a business plan in the Asociación de Comercio Justo Bosque that will allow the operation, growth and expansion of its social impact both in time and coverage through a diagnosis in the form of a qualitative customer survey in the dimensions of perception of the service, management and the factors considered as value adding, together with an analysis of the environment and the internal environment of the organization in the form of SWOT analysis, concluding that factors such as the correct definition of needs, proper communication of achievements and constant interaction with the target market will allow adequate management. The latter together with an appropriate organizational structure and the required and expected qualities of its components, provide the conditions for customer satisfaction, defining the overall strategy to create value and enable the success of the enterprise in benefit of the organization-customer interaction and thus its social impact, which is the ultimate goal of all social entrepreneurship.

Contenido

CAPÍTULO I	6
INTRODUCCIÓN	6
ANTECEDENTES	8
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	9
General	9
Específicos	9
PROBLEMA	9
HIPÓTESIS	10
ALCANCES	10
LIMITACIONES	10
CAPÍTULO II	12
Organización	12
Breve historia de Fairtrade	13
Misión	15
Valores	16
Figura 1. Organigrama de la Asociación Comercio Justo Bosque	17
Fuente: Asociación de Comercio Justo Bosque, 2013.	17
Logros	17
Actividades	18
Productos/servicios	18
Población	18
Marco jurídico y de regulaciones	18
Contacto:	19
Canales de comunicación	19
MARCO TEÓRICO	19
Emprendimiento	19
Historia	20
Emprendimiento social	20
CAPÍTULO III	22
Metodología de investigación	22
Tipo de investigación	22
Enfoque de la investigación	22
Diseño de la investigación	22
Población	22

Muestra	23
Fuentes de información.....	24
Tabla 1. <i>Operacionalización de las variables</i>	24
CAPÍTULO IV	26
Análisis de resultados	26
Plan de negocio: Asociación Comercio Justo Bosque	31
<i>Misión</i>	31
<i>Visión</i>	31
Personal	32
Perfil de negocio	32
Evaluación económica	33
Evaluación de flujo de caja	33
Plan de mercadeo y crecimiento	33
Plan de control de daños	34
CAPÍTULO V	34
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	35
ANEXOS	37
CUADRO 1. Características demográficas	37
Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.....	37
Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.....	38
CUADRO 2. Percepciones sobre la labor de la Asociación Comercio Justo	39
Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.....	39
GRÁFICOS 2.1. Percepciones sobre la labor de la Asociación Comercio Justo	40
Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.....	40
CUADRO 3. Posibles factores para el éxito del servicio de la Asociación Comercio Justo	41
Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.....	41
CUADRO 3.1. Posibles factores para el éxito del servicio de la Asociación Comercio Justo	42
Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.....	42

CUADRO 4. Síntesis de análisis FODA de la Asociación Comercio Justo	
Bosque	43
Referencias	49

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Existen muchas definiciones del término emprendimiento, dependiendo del enfoque y según la disciplina. En términos generales, emprender significa crear y concretar una idea, generando y empleando innovación. En términos empresariales, la máxima realización es la creación de una empresa que sea rentable, innovadora, que logre su consolidación y su crecimiento en el tiempo, a través de factores que el emprendedor de alguna manera prevé en su proceso desde el inicio.

El emprender requiere interacciones económicas entre los diferentes agentes y la creación de productos y servicios que desarrollen mercados, oferentes y demandantes. Involucra la generación de actividades a través de la innovación, la acción y el deseo de emprender de forma rentable y duradera en el tiempo; consiste en accionar sobre los recursos de tal manera que se produzca un elevado rendimiento a partir de una alta productividad sostenible.

Sin embargo, las fuerzas económicas que generan las demandas y ofertas no cubren al 100 % de los miembros de una determinada población, debido a condiciones propias de los demandantes, las cuales pueden calificarse de “desventajas” sociales y económicas, pues son sectores marginados de la cobertura de necesidades específicas, que por cuenta propia no pueden satisfacer.

Es ahí donde surge el emprendimiento social como respuesta a estos grupos de población en demanda de algo que el mercado tradicional no les puede ofrecer, tanto en cuanto a servicios como productos, debido a la condición de no rentabilidad, requisito fundamental para la generación de negocios.

El emprendimiento social también tiene muchos matices según la perspectiva de la disciplina que lo estudie, y diferentes autores lo han definido en los siguientes términos: “Es el compromiso de crear nuevos modelos de actividad para desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades básicas de colectivos desatendidos por las instituciones sociales y económicas convencionales”. Por otra parte, desde el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) se define el emprendimiento social como “la actividad empresarial que tiene por objetivo hacer frente a los problemas de la sociedad” (emiDel: Desarrollo local y emigración de Latinoamérica, 2012)

El emprendimiento con interés netamente social implica sostener una actividad en beneficio del cambio social, conociendo que la causa social per se conlleva

la no rentabilidad; es esta naturaleza la que lleva al financiamiento de dicha empresa u organización, a través del trabajo voluntario o de las donaciones.

En el marco del emprendimiento social y su importancia para el bienestar de la sociedad, muchas organizaciones o empresas sociales sin fines de lucro pueden contemplar en su gestión, planes de negocio para generar ingresos al menos mínimos que les permitan diversificar su fondeo y de paso la libertad suficiente para cumplir su misión de forma más expedita y efectiva. Este fondeo adicional o diversificado proporcionaría recursos para dar soporte a programas, incluso puede verse como un medio de crecimiento en épocas cuando el ambiente económico no es favorable y la colección de donativos baja.

El presente trabajo se enfoca en investigar los aspectos básicos necesarios para la propuesta de un plan de negocio en la Asociación de Comercio Justo Bosque, la cual opera agrupando trabajadores de la finca Agroindustrial Piñas del Bosque, que se dedica al cultivo, empaque y exportación de piña a los mercados de Norte América y Europa.

La Asociación Comercio Justo Bosque (ASOCOJUBO) está inscrita dentro del esquema de comercio justo con Fair Trade©, que tiene como responsabilidad administrar los fondos generados por la prima de venta de la fruta bajo certificación Fair Trade©.

Bajo los estándares de comercio justo de Fair Trade©, se abarcan cuatro áreas fundamentales:

1. Empoderamiento
2. Desarrollo económico
3. Responsabilidad social
4. Conservación medioambiental

Es en la primera área donde se centra la responsabilidad de la Asociación para manejar la prima o ingreso, de manera que se consigan los objetivos que a la vez están relacionados con los otros estándares. Existe autonomía en su operación y decisiones de negocio, de ahí la importancia de que dicha Asociación cuente con las características y herramientas para poder garantizar el crecimiento y la permanencia de la empresa, y por ende extender su función social.

ANTECEDENTES

Publicaciones, artículos y estudios sobre el impacto de los emprendimientos sociales dan cuenta de su importancia de éste para lograr un sistema económico más justo (Santos, Barroso y Guzmán, 2013).

Adicionalmente se tienen estudios sobre enfoques estratégicos de empresas específicas de tipo Inserción, que involucra brindar empleo a sectores socialmente marginados, que de entrada tienen una situación de desventaja en cuanto a competitividad frente a empresas de capital de lucro, se hace una aproximación empírica pero que nos brinda una visión muy útil en el marco de la evaluación de plan de negocio para cualquier empresa social (Villajos y Sanchis, 2012). (Villajos & Sanchis, 2012)

A pesar de que como esquema de negocio es muy reciente en Costa Rica, ya hay un ejemplo de empresa social como tal cuyo inicio fue promovido por el premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus —profesor, economista y banquero originario de Bangladesh— a través del Centro Yunus, en la forma de empresas sociales Grameen, que son empresas de no pérdida, no dividendos o utilidades, dedicadas a lograr un objetivo social. Este es el emprendimiento social más grande, con un capital semilla de \$600 mil. En las empresas sociales, el inversionista obtiene su retorno en el tiempo, pero no recibe dividendos más allá de su inversión. El banco Grameen es el ejemplo por excelencia de empresa social con gente pobre como accionistas (Delgado, 2014).

Hay antecedentes de estudios de emprendimiento que se sustentan en planes de alianzas con diferentes participantes: público-privado y social, y que aprovechan posibles planes de subvención por parte del gobierno. La alianza es la manera más efectiva —si no la única— para cambiar por completo el paradigma del esquema de negocio, sus redes y canales tradicionales y lograr así dar acceso al sector social al que se quiere ayudar. El rol del empresario, que históricamente ha sido de capitalizar oportunidades, crear valor e innovar, lleva implícito el afán de lucro, por lo que un esquema de empresa social necesita de alguna manera conjugar los actores para lograr un escenario de ganar-ganar, por supuesto siempre bajo la premisa de lograr el bien común de la sociedad (Flores, 2012).

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende brindar las herramientas básicas y las generalidades para el planteamiento de un plan de negocio para una empresa sin fines de lucro. En vista del propósito social de la empresa, es muy importante que dicho emprendimiento tenga opciones de desarrollo estratégico que

garanticen la operatividad en el tiempo; debe generar y promover el cambio social, por lo que la supervivencia y crecimiento de la empresa serán de bienestar general para la búsqueda de una sociedad más justa.

La responsabilidad de la ASOCOJUBO con respecto al uso apropiado de los lineamientos generales de Fair Trade© se extiende, no solo a la aplicación en el financiamiento de proyectos de bienestar social, sino también en la correcta dirección de su gestión para garantizar su crecimiento y su papel para con sus representados.

OBJETIVOS

General

Elaborar un plan de negocios para la Asociación de Comercio Justo Bosque mediante herramientas de administración estratégicas, que le permitan estructurarse de forma competitiva, a fin de conseguir y desarrollar la plataforma sobre la cual crear el valor necesario para ayudar en el cumplimiento de su misión social.

Específicos

1. Evaluar las características propias de la organización y sus dirigentes en función de la misión, para determinar su idoneidad y dar recomendaciones apropiadas según el plan de negocios.
2. Enunciar los factores claves para el buen funcionamiento de la organización, la cual busca la introducción de un plan de negocios para direccionar y gestionar sus ingresos y recursos, a fin de asegurar la salud financiera de la Asociación.
3. Sugerir las mejores vías de acción con base en las características internas y externas en los sectores donde puede operar la empresa, para implementar un plan de negocio viable y sostenible.

PROBLEMA

La creación de organizaciones sin fines de lucro se da como respuesta de emprendimiento a una necesidad específica de la sociedad, en un lugar y tiempo determinados. En el caso de la Asociación Comercio Justo Bosque, se trata de una organización cuya razón de ser es operativizar un esquema de negocio planteado por un actor específico (Fair Trade©), que promueve la equidad comercial en los diferentes niveles de la cadena de valor de los productos y servicios. En dichas cadenas, generalmente la parte productora (o los empleados de la productora) es la que presenta condiciones de desventaja.

Es aquí donde se ha determinado una necesidad evidente, pues dicha Asociación requiere un plan de negocios.

HIPÓTESIS

La existencia de un grupo administrativo consolidado y de experiencia en la organización es un factor clave de éxito. A pesar de que en la visión tradicional de administración de negocios se habla de crear valor y generar rentabilidad para la supervivencia y el crecimiento de la organización, en el caso de esta empresa—cuya misión abarca el satisfacer necesidades sociales muy claras— se requiere además una administración adecuada y enfocada para el logro de sus propósitos.

Si bien los ingresos son constantes a través de la prima o premio Fairtrade proveniente de las ventas de fruta, es de suma importancia que la aplicación de dichos fondos a los propósitos planteados se realice de la forma más efectiva y eficiente posible. Por ello, la propuesta e implementación del plan de negocios le permitirá a la Asociación Comercio Justo Bosque lograr una estructura de organización y un plan general de negocios para satisfacer adecuada, eficiente y efectivamente a sus clientes y proyectar su servicio tanto en el tiempo como en su amplitud, para promover el cambio social a través del crecimiento saludable.

ALCANCES

Se realizó una caracterización de la organización y se describió su funcionamiento actual, concretándose en un organigrama estructural y funcional. De manera similar se propusieron perfiles de puesto y planes de actualización que le permitieran al grupo administrativo adaptarse adecuadamente a las necesidades actuales y futuras. Se analizó, en virtud de las teorías de administración, la idoneidad o no de su estructura en función de su Misión, enumerando debilidades y fortalezas en un análisis FODA y junto con un análisis de entorno, planteando a partir de allí la hoja de ruta para buscar las mejores alternativas para mejorar la competitividad a través de un plan de negocios.

LIMITACIONES

La información detallada del funcionamiento de la organización, las interacciones, relaciones con los actores sociales, empresariales y gobierno, que permitan objetividad en la evaluación de los hallazgos y las posibles recomendaciones dependieron del acceso que se le dio al investigador y de cuán anuente estuvo la administración para brindarla. De igual forma, esto aplica para la Administración de la empresa que cobija este esquema de comercio justo (Agroindustrial Piñas del Bosque) y la promotora Fair Trade©.

No se puede dejar de lado que, como en toda clase de investigación con colección de información personal y social, el nivel de experiencia, perfiles,

enfoque y creencias personales y conjunto de valores de cada miembro del grupo administrativo de la ASOCOJUBO tiene su influencia en la formulación del plan de negocios y su percepción; sin embargo, cualquier sesgo que pudiese darse se evaluó a la luz de las teorías y el análisis apropiado.

El factor tiempo fue una gran limitación en esta investigación y determinó la profundidad de las propuestas.

CAPÍTULO II

Organización

La Asociación Comercio Justo Bosque se inscribió formalmente el 9 de marzo de 2013. En la constitución de su Junta Directiva y Fiscal, realizada en Guácimo de Limón, se estableció que “es una entidad de bienestar social de carácter privado no lucrativo y por su naturaleza será de duración indefinida” (Asociación de Comercio Justo Bosque, 2013, párr. Artículo primero). Además, se señala que

la Asociación tendrá como fines: a.-) Promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo socioeconómico de las comunidades a las que pertenecen sus asociados. b.-) Promover la educación, el arte y la cultura en las comunidades a las que pertenecen los asociados (Asociación de Comercio Justo Bosque, 2013, Artículo tercero).

En referencia a los medios y a los recursos con que contará la Asociación, igualmente en su carta constitutiva se menciona lo siguiente:

a. Recaudar fondos para el cumplimiento de sus fines. Tales fondos han de ser utilizados únicamente en la satisfacción de los fines enumerados en el artículo tercero anterior. b. Realizar actividades socio-organizativas para promover proyectos de interés para las comunidades de los asociados. c. Solicitar, recaudar, gestionar y canalizar partidas específicas, donaciones de entidades públicas o privadas, tanto nacionales como extranjeras, recursos financieros, humanos, materiales y técnicos para el desarrollo y para mejorar la calidad de vida, dignidad y oportunidad de superación de las comunidades de los asociados. d. Propiciar el apoyo de instituciones del Estado, instituciones cooperativas o comunales para el mejor desarrollo de sus actividades. e. La Asociación elaborará estudios y proyectos para el desarrollo de las comunidades a las que pertenecen los asociados. f. Podrá la Asociación adquirir toda clase de bienes siempre dentro de las limitaciones del artículo cuarenta y tres del Código Civil, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas a la consecución de sus fines. ARTÍCULO QUINTO: DE LOS RECURSOS: La Asociación contará con los siguientes recursos: a) Cuotas giradas por compradores de piña a las organizaciones “Fairtrade” (Organizaciones Certificadas Internacionalmente bajo el sello de Comercio Justo); b) Donaciones; c) Subvenciones y legados; d) Contribuciones especiales y partidas específicas; e) Demás recursos obtenidos por la administración, celebración contratos y/o realización de actividades cuyo carácter único y exclusivo sea el lucro, las ganancias y/o implique una

actividad eminentemente mercantil. (Asociación de Comercio Justo Bosque, 2013, Artículos cuarto y quinto).

Breve historia de Fairtrade

1988

Se lanza la primera marca Fairtrade, Max Havelaar, bajo la iniciativa de la agencia holandesa de desarrollo Solidaridad. El primer café Fairtrade de México se vendió en supermercados de Holanda. Se comercializó bajo la marca Max Havelaar, en honor a un personaje de ficción holandés quien se opuso a la explotación de recolectores de café en las colonias holandesas.

Finales de los años 80, principios de los 90

La iniciativa Max Havelaar se replica en muchos otros mercados a través de Europa y Norteamérica: Max Havelaar (en Bélgica, Suiza, Dinamarca, Noruega y Francia), Transfair (en Alemania, Austria, Luxemburgo, Italia, Estados Unidos, Canadá y Japón), Marca Fairtrade en el Reino Unido e Irlanda, Rättvisemärkt en Suecia, y Reilu Kauppa en Finlandia.

1997

Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) se estableció en Bonn, Alemania, para unir las organizaciones nacionales de Fairtrade bajo una sola sombrilla y armonizar los estándares mundiales y la certificación.

2002

Fairtrade International lanza la marca de certificación internacional FAIRTRADE. Los objetivos de este lanzamiento fueron mejorar la visibilidad de la marca en los estantes de supermercados, facilitar el comercio a través de las fronteras y simplificar los procedimientos de exportaciones para ambos: productores y exportadores. Representantes de productores se unen a la junta directiva de FLO.

2004

Fairtrade International se separa en dos organizaciones independientes: Fairtrade Internacional, que define los estándares Fairtrade y provee soporte al productor; y FLOCERT, que inspecciona y certifica organizaciones de productores y audita a los comerciantes.

2007

Fairtrade Internacional es reconocido por ISEAL (la alianza ISEAL es la asociación de miembros global para estándares de sostenibilidad) como una de

las siete organizaciones que han alcanzado los más altos estándares por definir el comercio ético. Las ventas globales se han incrementado en un 47 %. Productores se convierten en miembros/copropietarios de Fairtrade Internacional.

Además, es importante señalar que

el comercio justo es un enfoque alternativo al comercio tradicional y se basa en la asociación o alianza entre productores y consumidores. Cuando el productor puede vender en términos de Fairtrade© les provee un mejor trato y de mejores condiciones o términos de comercio. Esto les permite la oportunidad de mejorar sus vidas y planear para su futuro. Fairtrade ofrece a los consumidores una forma poderosa de reducir la pobreza en las compras del día a día.

Cuando un producto lleva la marca Fairtrade© significa que productores y comerciantes han cumplido los Estándares Fairtrade. Los estándares Fairtrade están diseñados para atacar o tratar el desbalance de poder en las relaciones de comercio, en los mercados inestables y en las injusticias del comercio convencional.

Existen diferentes conjuntos de Estándares Fairtrade, que acogen a distintos tipos de productores. Un conjunto de estándares aplica a productores pequeños que trabajan juntos en cooperativas u otras organizaciones con una estructura democrática. El otro conjunto aplica a trabajadores, cuyos empleadores pagan salarios justos, garantizan el derecho de libre asociación, aseguran estándares de salud y de seguridad y proveen adecuada vivienda donde sea relevante o necesario.

Los Estándares Fairtrade también cubren términos de comercio. La mayoría de los productos tienen un conjunto de Precios Mínimos Fairtrade, que corresponde al mínimo que debe ser pagado a los productores. Simultáneamente, los productores obtienen sumas adicionales, el premio Fairtrade, para invertir en sus comunidades o negocios.

El Premio Fairtrade

Adicional al precio pagado por el producto, existe una suma adicional de dinero, llamada Premio Fairtrade, que los productores reciben por productos vendidos bajo términos de Fairtrade este dinero va a fondos comunales para trabajadores y productores para usarlo en mejorar sus condiciones sociales, económicas y ambientales.

El uso de este ingreso adicional se decide democráticamente por productores dentro de las organizaciones de las fincas o por comités de trabajadores en una finca. El Premio es invertido en educación y salud, mejoras en infraestructura para mejorar rendimientos y calidad o instalaciones de procesos para mejorar ingresos.

Dado que muchos proyectos fondeados por el Premio son comunales, la comunidad ampliada, fuera de la organización productora, usualmente se beneficia de Fairtrade. (Fairtrade, 2014)

Misión

Fair Trade USA permite el desarrollo sostenible y el empoderamiento comunal, a través de la promoción de un modelo de comercio global más equitativo, que

beneficia a productores, trabajadores, consumidores, industria y el planeta. Alcanzamos nuestra misión al certificar y promover productos Fair Trade© (Fairtrade, 2011).

Valores

Empoderamiento: Creemos en el empoderamiento y la libertad de elección como medios hacia un mejor mundo.

Integridad: Nos esforzamos por actuar siempre con ética y valoramos relaciones basadas en la honestidad, el respeto mutuo y la confianza.

Sostenibilidad: Nos involucramos en soluciones sostenibles para los problemas globales que afectan a la tierra y su gente.

Innovación: Transformamos el mundo a través de la creatividad empresarial y de predicar con el ejemplo.

Excelencia: Creemos que la calidad de vida, el trabajo y el desempeño son fundamentales para lograr nuestra misión.

Desarrollo personal: Organizaciones fuertes se basan en individuos fuertes. Alentamos y nos apoyamos los unos a otros, para darnos cuenta de nuestro potencial, y así fortalecer nuestra comunidad interna.

Comunidad: Valoramos la diversidad de perspectivas de nuestras comunidades globales e internas, y sabemos que cada una puede tener una parte de la solución. Colaboramos y nos asociamos para el éxito mutuo.

Equidad: Trabajamos para crear oportunidades y extender los beneficios de la globalización a todas las personas, en todas partes.

Impacto: Construimos soluciones positivas que permitan alcanzar el cambio social y ambiental significativo en el mundo (Fairtrade, 2011).

La figura 1 presenta el organigrama de la Asociación Comercio Justo Bosque.

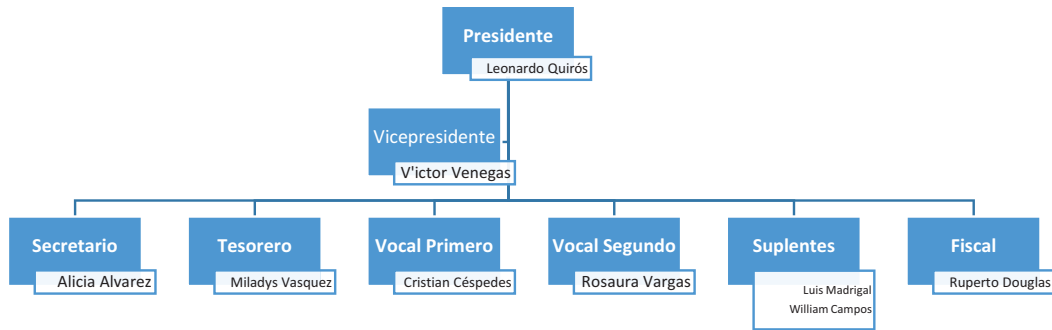


Figura 1. Organigrama de la Asociación Comercio Justo Bosque
Fuente: Asociación de Comercio Justo Bosque, 2013.

Logros

El inicio del pago del premio por parte de Fair Trade USA se dio hace aproximadamente tres años. Inicialmente, hubo dificultades para conformar la asociación que manejaría la representación ante Fair Trade. La tramitología y otros detalles en relación con la estructura adecuada de la organización tomaron algo más de un año para completarse.

El productor Agroindustrial Piñas del Bosque es una empresa grande, según el estándar y criterio de Fair Trade (de más de 20 trabajadores permanentes), cuya regulación o el estándar por usar se basa en el número de trabajadores de finca. Como condición para funcionar con el esquema Fair Trade, se requirió un estudio detallado de las necesidades de los trabajadores, desde el punto de vista social y dentro de los usos autorizados de estos fondos. Este primer estudio se hizo mediante consulta secreta y democrática a los trabajadores de la finca (Recursos Humanos, 2013). Una primera ronda consistió en recolectar de forma escrita de los trabajadores, una serie de necesidades que ellos consideraron prioritarias a nivel social. En esta primera etapa, resultó con mayoría significativa el tema de educación-capacitación; en segundo lugar, los servicios de salud; y en tercer lugar, aunque un poco más lejano, está la necesidad de tener un servicio de cuidado infantil o guardería.

Una segunda etapa para definir y limitar el plan social, consistió en el análisis de la información inicial y en una síntesis de las posibilidades dentro del marco regulatorio Fair Trade. El comité de Comercio Justo o Junta Directiva luego presentó las alternativas elegidas por los trabajadores y se discutió en Asamblea General para la toma final de la decisión con base en las opciones.

Como resultado de esta Asamblea General enfocada en el destino de los fondos obtenidos del Premio, se definió la construcción-creación de un centro de atención integral, instrumento e infraestructura a través de la cual se pretende cubrir las dos primeras necesidades determinadas: educación y salud.

Considerando la ubicación geográfica y la proyección de servicio a la comunidad cercana, la Asociación obtuvo —a través de donación— un terreno de aproximadamente una hectárea, por parte de Agroindustrial Piñas del Bosque.

Actividades

Con la definición y decisión clara de las funciones sociales por cumplir en los servicios específicos de educación y de salud, la Asociación preparó en esta etapa, una licitación para la construcción del Centro de Atención Integral. Se planeó una licitación en la que debían concursar al menos tres empresas, con el requerimiento de construcción de las instalaciones para este Centro de Atención Integral.

Productos/servicios

En la etapa posterior a la terminación de las instalaciones del Centro de Atención Integral, se gestionará ofrecer servicios de salud complementarios a los que ofrece el EBAIS de la comunidad más cercana, que está en Guácimo.

Adicionalmente, el Centro está proyectándose con infraestructura de aulas o salones adecuados para la capacitación y educación complementaria, que les permita a los trabajadores y a sus familias, las oportunidades para el crecimiento y desarrollo, tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Población

El propósito de la Asociación es servir prioritariamente a sus asociados —que son trabajadores de Agroindustrial Piñas El Bosque— a sus familias y también a sus comunidades. Geográficamente, son poblaciones cercanas al sitio de trabajo como Guácimo, Roxana y Río Jiménez.

Marco jurídico y de regulaciones

Reglamento a la Ley de Asociaciones y sus reformas N. ° 29496-J, Convenio sobre Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones entre Estados y Nacionales de Otros Estados del 14 de octubre de 1966.

Fair Trade: Principios: Estándares Comercio Justo.

Estándar de Fair Trade USA para Trabajadores Agrícolas Versión 1.11.

Convenios de la OIT pertinentes, que incluyen:

29 - Convenio sobre el trabajo forzoso.

87 - Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación.

98 - Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva.

100 - Convenio sobre igualdad de remuneración.

103 - Convenio sobre la protección de la maternidad.

105 - Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso.

- 110 - Protocolo al convenio sobre las plantaciones
- 111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación).
- 138 - Convenio sobre la edad mínima.
- 155 - Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores.
- 158 - Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo.
- 169 - Convenio sobre pueblos indígenas y tribales.
- 182 - Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil.

Contacto:

Leonardo Quirós Moya, presidente del Comité ASOCOJUBO, El Bosque de Guácimo, Pococí, Limón. Teléfono: 8674-0558.

Canales de comunicación

La comunicación oficial de la Asociación con sus asociados se realiza a través de las asambleas ordinarias y extraordinarias. Es posible como complemento y considerando el alto costo de las asambleas, usar boletines en pizarras, que es un recurso que ya se utiliza para distintos usos. Existe también la comunicación constante informal que se da entre los trabajadores. Hay otro aspecto que favorece la apropiada transmisión de la información: en el Comité o Junta Directiva, participa en este momento personal de áreas muy diversas, cubriendo la mayoría de la finca, por lo que la consulta, aclaración de dudas y de expectativas es bastante ágil. No hay que dejar de lado que las comunicaciones informales, a pesar de ser rápidas y efectivas, pueden también prestarse a desinformación y generar ambientes adversos para algunas situaciones particulares donde haya que tomar posición y decisión. Precisamente acá, por la característica democrática de las decisiones, puede suceder que no se tomen de forma efectiva o eficiente a favor de la operación adecuada de la Asociación (organización) y sus objetivos.

MARCO TEÓRICO

Emprendimiento

Para entender el emprendimiento, se puede definir al emprendedor como aquella persona que crea y maneja su propio negocio. En contraste, un empleado es una persona que labora en un negocio propiedad de alguien más. Cuando un emprendedor inicia un negocio, existen riesgos involucrados. Un emprendedor está dispuesto a arriesgar una inversión de dinero, tiempo y energía, con la esperanza de obtener mayores recompensas o beneficios. Quizás la mayor recompensa para el emprendedor sea el empoderamiento. Otras recompensas pueden ser crear sus propias reglas, hacer lo que se disfruta, ayudar a la comunidad y crear valor y riqueza.

Emprendedores a través de la historia han demostrado que el emprendimiento involucra no solo aprender a manejar un negocio o una empresa, sino que puede afectar la economía, la comunidad y finalmente al mundo. Como resultado de esto, los emprendedores ayudan a mejorar vidas, no solo las de ellos mismos sino la de muchos otros a través de productos, servicios y empleo (Mariotti, 2010).

Historia

Los siguientes son algunos emprendedores que han cambiado la historia como la conocemos, y el marco temporal en que operaron:

Años 1800: Thomas Edison, a sus 12 años de edad ya mostraba características de ser una persona emprendedora: vendía periódicos, dulces y bocadillos en la estación de trenes local. A sus 14 años, ya tenía su propio negocio de periódicos. Al reunir la información que se enviaba como teletipos hacia la estación, logró convencer a 300 viajeros de que se suscribiesen a su periódico llamado "Weekly Herald". Edison fue uno de los inventores más prolíficos de la historia, con más de 1000 patentes registradas; a él se le acreditan numerosas invenciones que contribuyeron a la comunicación en masa. Uno de sus inventos fue el fonógrafo, pero quizás el que cambió el mundo para siempre fue la creación de un sistema práctico y económico para generar y distribuir luz eléctrica, calor y energía (Mariotti, 2010).

Años 1900: Dos amigos, William Harley y Arthur Davidson, en 1903 quisieron mejorar la bicicleta y crearon la motocicleta. Su empresa, Harley-Davidson, fue una de las únicas dos empresas manufactureras que pudieron mantenerse a flote durante la gran Depresión en 1930. Hoy, ha superado a muchos de sus competidores, hasta convertirse en el fabricante más grande de motocicletas en el mundo, con ventas por más de 41 millones de dólares al año.

Presente: En 1976, Stephen Wozniak y Steve Jobs iniciaron una compañía con el objetivo de llevar la computadora personal a todo el mundo. Para financiarse en su emprendimiento, vendieron algunas de sus posesiones personales por un total de \$1,300. Semanas después, se vendieron las primeras computadoras Apple. En 1980, Apple se hizo empresa pública. Hoy, Apple vende todo un concepto de ecosistema de negocios que involucra tanto dispositivos como iPhone y iPads, como contenidos en línea y servicios (Mariotti, 2010).

Emprendimiento social

Consiste en la creación y gestión de una empresa social, que a su vez es una empresa cuyo objetivo principal es tener un impacto social antes que generar beneficios para los propietarios y accionistas; que aprovecha sus superávits fundamentalmente para alcanzar esos objetivos sociales; y que es gestionada por empresarios sociales de forma responsable, transparente e innovadora, en

especial mediante la implicación de los trabajadores, los clientes y todos aquellos a los que afecta su actividad.

El objetivo principal de las empresas sociales es generar un impacto significativo sobre la sociedad, el medio ambiente y la comunidad local.

Al responder mediante la innovación social a necesidades aún no satisfechas, las empresas sociales forman parte de un crecimiento inteligente. Por ejemplo, muchas empresas sociales ponen gran empeño en alentar a los trabajadores a formarse y actualizar sus conocimientos.

Al tener en cuenta su impacto medioambiental y mediante su visión a largo plazo, generan un crecimiento sostenible. Por ejemplo, las empresas sociales desarrollan con frecuencia soluciones eficientes para reducir las emisiones y los residuos u optimizar los recursos naturales.

Además, al poner especial énfasis en las personas y la cohesión social, las empresas sociales son el núcleo de un crecimiento inclusivo: crean puestos de trabajo sostenibles para las mujeres, los jóvenes y las personas mayores.

En otras palabras, su principal razón de ser es organizar transformaciones sociales y económica (Comisión Europea, DG Mercado y Servicios, 2014).

CAPÍTULO III

Metodología de investigación

Tipo de investigación

La presente investigación tiene un alcance de tipo descriptivo y también exploratorio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), pues se buscaba caracterizar y describir la organización, sus miembros y su estructura, y aquellas características relevantes de esta y su entorno interno y externo bajo la perspectiva de plantear un plan de negocios.

Enfoque de la investigación

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo (Hernández, et al., 2010). Como parte de los requerimientos de la organización para determinar las necesidades sociales prioritarias de su mercado meta, la organización recibió en mayo del 2013, como apoyo de parte del Departamento de Recursos Humanos de la empresa que cobija a ASOCOJUBO (Agroindustrial Piñas El Bosque), un diagnóstico de necesidades y áreas de mejora, contando con responsables de su revisión a las siguientes partes: Departamento de Recursos Humanos, Superintendente de Recursos Humanos, Trabajo Social y Comité ASOCOJUBO.

Diseño de la investigación

Definido el alcance inicial de la investigación, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada.

Si el diseño está concebido adecuadamente, el producto final del estudio y sus resultados tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento (Hernández et al., 2010). En este caso específico, se refiere al conocimiento útil, en la forma de una guía que es en sí un plan de negocios estructurado. El diseño por aplicar en la presente investigación es de tipo no experimental, de tipo transeccional o transversal descriptivo, debido a que se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único. El propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2010), realizando un diagnóstico general tanto del mercado como de la organización, su entorno y sus interacciones.

Población

El campo de acción de la organización estudiada es la totalidad de trabajadores directos de Agroindustrial Piñas El Bosque, para ello se tomará como punto de partida el resultado del censo aplicado durante la herramienta de diagnóstico de necesidades y áreas de mejora en el informe de marzo del 2013. Al momento de dicho informe, se determinó una población total de 503

personas, para la determinación de los servicios por ofrecer, sin dejar de lado que la investigación se enfocará también en caracterizar al Comité de Comercio Justo, quienes serán los responsables de administrar los fondos del Premio Fairtrade como ingreso para la ejecución de su oferta para cubrir las necesidades de su mercado meta. Se incluye también a personas especialistas que conozcan el ambiente de emprendimiento social en el país, para recopilar criterios y conocimientos que aporten a la definición del plan de negocio. Los beneficiarios de la gestión de ASOCOJUBO no solo se limitan a los trabajadores directos de Agroindustrial Piñas El Bosque, sino que también llegará por efecto cascada a sus familias y a la comunidad a la que pertenecen.

Muestra

En el proceso de investigación cualitativa, la muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. Otra cuestión importante es la siguiente: en una investigación cualitativa, la muestra puede contener cierto tipo definido de unidades iniciales, pero conforme avanza el estudio se pueden agregar otros tipos de unidades y aun desechar las primeras unidades. Posterior a la inmersión inicial que consistió en una reunión con los miembros actuales del comité, se requirió de reuniones individuales debido a limitaciones de tiempo para poder citar a todo el grupo nuevamente. Con las muestras individuales de entrevistas se quiso explorar más y conocer el accionar de la organización, el progreso de los planes actuales y los detalles de interacciones así como realizar una revisión general del clima organizacional.

En etapas posteriores es posible utilizar el recurso de la muestra de expertos y sus opiniones, muy frecuente en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios. Dicho de otra forma, las muestras son orientadas hacia la investigación cualitativa específica y puede decantarse a las muestras en cadena o por redes (“bola de nieve”), ya que se irán identificando participantes claves y se agregarán a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, se incluyen también (Hernández et al., 2010)

En la investigación cualitativa, el muestreo, recolección de datos y análisis son actividades casi paralelas. La recolección de datos en la presente investigación se realizó mediante diversas técnicas y métodos que incluyen pero no solo se limitan a observaciones, entrevistas, análisis de documentos, registros, publicaciones, estudios, etc.

En conclusión, se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Fuentes de información

En la presente investigación, fue conveniente utilizar varias fuentes de información y métodos de recolección de esta, para poder valorar las diferentes dimensiones en que opera la organización o empresa, pues un plan de negocios debe contemplar aspectos en muchos ámbitos para ir incrementando las posibilidades de prever riesgos y de detectar oportunidades; además, metodológicamente, el uso de diversas fuentes de información y métodos de recolección permiten la adecuada triangulación de datos (Hernández et al., 2010).

Por lo tanto, se utilizaron fuentes primarias, como las entrevistas con el grupo de trabajo y a los grupos o personas expertas que puedan tener relación con los temas analizados; y también fuentes secundarias de información como estudios, documentos y publicaciones (Bernal, 2010) relacionadas con la administración o gestión de emprendimiento sin fines de lucro.

La tabla 1 presenta la operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
1. Evaluar las características propias de la organización y sus dirigentes en función de la misión, para determinar su idoneidad y dar recomendaciones apropiadas según el plan de negocios.	1. Actitudes, aptitudes, capacidades, calidades de la organización y sus miembros.	1. Nivel de conocimientos específicos aplicables, percepción de la organización, y de sus objetivos, nivel de conciencia de su papel en la organización.	1. Es el acervo de conocimientos, valores, prejuicios, formación y criterio personal de cada individuo y cómo se integra en la organización.	1. Entrevista con los miembros de la organización.	1. Pregunta XX de la encuesta
2. Enunciar los factores clave para el buen funcionamiento de la organización que busca la introducción de un plan de	2. Factores considerados clave de éxito.	2. Expectativas sobre los logros, los resultados y los planes y acciones.	2. Son todas las condiciones necesarias para obtener un resultado favorable y deseado.	2. Encuesta a una muestra aleatoria de la población.	

<p>negocio para direccionar y gestionar sus ingresos y recursos, a fin de asegurar la salud financiera de la Asociación.</p> <p>3. Sugerir las mejores vías de acción con base en las características internas y externas en los sectores donde puede operar la empresa, para implementar un plan de negocio viable y sostenible.</p>	<p>3. Grado de idoneidad de los lineamientos de acción de la organización.</p>	<p>3. Satisfacción con las propuestas, grado de concordancia de las acciones propuestas con las condiciones diagnosticadas a nivel interno - externo y estratégico.</p>	<p>3. Implica la noción de qué tan bien se ajusta o se alinean una serie de decisiones y propuestas hacia el alcance de objetivos.</p>	<p>3. Producto de la aplicación de diferentes herramientas de administración estratégica, se plantean y evalúan las guías de acciones.</p>	
---	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

Análisis de resultados

1. Luego de evaluar las características propias de la organización y de los miembros del Comité a través de una reunión grupal de inmersión y consultas para determinar su idoneidad, se obtuvo la siguiente información relevante.

El Comité de Comercio Justo Bosque es un organismo creado a partir del requerimiento de los estándares de Fairtrade aplicables a trabajadores de finca grande (Fairtrade, 2014). La elección del equipo de trabajo se realiza de una forma abierta y democrática, en la cual, las postulaciones se dan algunas en forma voluntaria por cada miembro y en otras por parte de conocidos y de referencias de estos y con base en cualidades percibidas, experiencias previas y antecedentes. Es de esta forma como se conforma un grupo de trabajo con múltiples cualidades y perfiles tanto sociales como demográficos. Se determina que el personal posee la motivación y la experiencia adecuada dentro de lo que los requerimientos del estándar Fairtrade. El método de elección de dicho personal, al ser democrático, exige a la vez un nivel de compromiso con el electorado, y sus funciones y acciones se fiscalizan constantemente a través de informes y de las reuniones de Asamblea General. La limitada disponibilidad de tiempo debido a las obligaciones propias de cada miembro en su función normal como trabajador de la finca, normalmente es una limitación en la administración apropiada; sin embargo, se notó durante el proceso de investigación que la empresa Agroindustrial Piñas El Bosque otorga los espacios necesarios y el tiempo para las funciones de cada miembro del Comité de Comercio Justo Bosque. Además, también brinda condiciones y recursos donde sea necesario, siempre y cuando no se comprometan los principios de autonomía del Comité.

Se concluye que aun con la mejor voluntad, cualidades y recursos de tiempo y espacio brindado para realizar las funciones sean óptimas dentro de las condiciones actuales, la gestión de una empresa como lo es la Asociación de Comercio Justo Bosque requiere una dedicación exclusiva, sobre todo en las etapas de definición de la Misión, Visión y Estrategia. Por lo tanto, se recomienda como muy necesaria la disponibilidad de conocimientos formales para guiar las primeras etapas de la definición estratégica. Esto se vislumbra en la figura de un administrador, que daría cuentas al Comité de forma directa y constante.

2. Enunciar los factores clave para el buen funcionamiento de la organización que busca la introducción de un plan de negocio para direccionar y gestionar sus ingresos y recursos para así asegurar la salud financiera de la Asociación

Para el objetivo indicado, se instrumentó una consulta aleatoria al mercado meta y a la vez razón de ser del Comité Comercio Justo Bosque (véase el Anexo 1). La encuesta está diseñada para determinar características demográficas básicas como sexo, grupo etario, nivel de escolaridad, ingresos promedio y estructura familiar; posteriormente se profundiza en consultas específicas sobre la percepción de algunos aspectos de la función de la organización Comercio Justo.

A partir de los resultados de la consulta, se resumen algunas variables principales en los tres aspectos indagados:

2.1. Demografía y aspectos socioeconómicos (cuadro 1)

La mayoría de los trabajadores miembros son hombres, pues el sondeo aleatorio arrojó que un 62 % son de sexo masculino y el 38 % son del sexo femenino.

Un 77 % de los encuestados posee hijos dependientes, con un promedio de 2,4 hijos, con 8 años de edad promedio.

La edad mínima de los entrevistados/encuestados es 18, y edad máxima es de 45, con una mediana de 31 años cumplidos.

El promedio de antigüedad con la empresa es de 7,4 años.

Un 58% de los entrevistados son casados o viven en unión libre, y de dichos núcleos familiares, solo un 33 % convive con un cónyuge que aporta también ingresos al hogar.

Un 54 % posee ingresos en el hogar por encima de ¢401 mil, y solamente un 8 % posee ingresos en el hogar por debajo de ¢250 mil.

El nivel de escolaridad detectado en la encuesta es de un 15 % de personas con secundaria completa y un 31 % con primaria completa, con excepciones que incluyen técnico medio y universidad incompleta. Solo el 8 % de la muestra contestó que está estudiando o llevando algún curso en la actualidad.

De los puntos anteriores se concluye que:

El nivel de escolaridad detectado es consistente con el nivel de escolaridad determinado por el INEC para la zona rural (véase el Anexo 2), para el grupo etario entre de 25 y 39 años, en comparación con zonas urbanas.

Con base en el resultado del Censo 2014, según la Encuesta Nacional de Hogares realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, hay una brecha muy importante entre el porcentaje de población con educación secundaria completa en zonas urbanas (51 %) versus las zonas rurales (13 %), siempre considerando el grupo etario de 25 a 39 años, que se puede considerar en edad activa a nivel laboral.

Respecto al ingreso por hogar, el resultado de la consulta indica que un 54 % de las personas u hogares recibe por mes más de ¢401 mil, que los sitúa alrededor del quintil 3 y en menor grado del quintil 2 de ingreso per cápita de la encuesta nacional de hogares del INEC 2014 para la zona rural (véase el Anexo 3), por lo que el ingreso del personal entrevistado se considera de nivel superior para un mismo nivel de escolaridad equivalente en el resto de la población rural.

En cuanto a la participación en algún curso o nivel de estudios, solamente un 8 % respondió afirmativamente, lo que sugiere alguno de los siguientes casos que no se determinó específicamente a través el instrumento de consulta: 1. Que no tengan interés, 2. Que no tengan la oportunidad, el tiempo o dinero para capacitarse. En cualquiera de los dos casos, se desprende que hay una oportunidad grande de un servicio social por prestar.

2.2. Percepciones sobre la labor de la Asociación Comercio Justo (cuadro 2)

El nivel de conocimiento de los encuestados sobre el programa Fairtrade y la Asociación de Comercio Justo Bosque se muestra alto, el porcentaje de respuestas en el nivel “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en conjunto es del 85 %. Este es un reflejo de la divulgación formal e informal del programa. La respuesta a esta pregunta refleja el conocimiento de la existencia del programa y la Asociación, mas no el detalle y profundidad; sin embargo, es un nivel importante para un programa con menos de 3 años de funcionamiento (casi dos de ellos en la forma de precertificación Fairtrade).

En el apartado sobre qué tan bien se han comunicado los objetivos y el trabajo que realiza la Asociación Comercio Justo Bosque, variable por medir con la segunda pregunta de esta sección, se obtuvo una respuesta muy favorable, con un total de 92 % respuestas en los dos primeros niveles “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”; sin embargo, en esta pregunta, el nivel de máximo “Totalmente de acuerdo” obtuvo un 54 %, no tan contundente como la primera pregunta de conocimiento superficial en la que la respuesta en nivel máximo fue de un 62 %.

En la pregunta que pretende evaluar la percepción sobre la forma en que trabaja la Asociación para llenar las necesidades que el consultado considera

importantes, se obtuvo el siguiente resultado: un 69 % está “Totalmente de acuerdo” (nivel máximo), y un 23 % está en el nivel 2, para un total de ambos de un 92 %, con lo cual se concluye que hay un nivel de satisfacción con la forma en que ha trabajado la Asociación.

Con respecto a la consulta sobre la percepción del beneficio directo a la persona entrevistada o a su familia o conocidos, la totalidad entre el nivel máximo y el segundo nivel es del 92 %; sin embargo, la respuesta en el nivel máximo “Totalmente de acuerdo” con un 54 % presenta un ligero desfase con el porcentaje en el nivel máximo de la pregunta anterior sobre la forma en que la Asociación trabaja para llenar las necesidades importantes para el encuestado (69 %); se puede concluir entonces, que el grado de materialización del esfuerzo de servicio concreto al encuestado respecto a la expectativa es ligeramente menor al esperado.

La consulta de la pregunta 15 es muy similar a la pregunta 13, se realizó una variación con el objetivo de detectar algún cambio entre la percepción de satisfacción de necesidades del asociado directo respecto a las necesidades de su familia y comunidad (mercado ampliado). Al comparar las respuestas entre los niveles en estas dos preguntas se concluye que:

El 84 % contestó en los niveles máximo y segundo positivamente en la pregunta sobre la satisfacción al usuario-familia-comunidad, mientras que en el caso de la pregunta 13 (percepción de satisfacción personal), en estos mismos dos niveles hay un total de 92 %. Esto puede ser reflejo de la etapa en que está la organización, estructurando los servicios para cubrir primero a sus asociados y posteriormente al mercado ampliado (comunidad-familia).

La consulta en la pregunta 16 es sobre la percepción del grado en que se escuchan las necesidades de los asociados y si se atienden o se toman en cuenta para la gestión. En esta pregunta, las respuestas en el nivel más alto “Totalmente de acuerdo” fueron las más bajas de toda esta sección del diagnóstico, con un 31 %. El segundo nivel “De acuerdo” totaliza un 46 %, y dan un total de 77 %, que no es para nada bajo, pero si se le analiza a la luz de los porcentajes en estos niveles en las consultas previas, es un área por mejorar.

2.3. Opiniones sobre factores seleccionados que inciden en el éxito el programa de la Asociación Comercio Justo (cuadro 3)

En esta sección se le plantea al encuestado la aplicación de una escala de 1 a 5 sobre cualidades o características tanto de la organización como de sus miembros y de los asociados, que pueden incidir en el buen rumbo de la organización.

De esta sección se desprenden las opiniones sobre diversas dimensiones de la gestión de la Asociación Comercio Justo Bosque, sus representados y los miembros del Comité de Comercio Justo.

Respecto a la dimensión de servicios que ofrece u ofrecerá la Asociación (consulta 17), las prioridades definidas por los encuestados son: variedad en los servicios (de momento definidos desde el diagnóstico previo en las áreas de salud y capacitación), así como la amplitud en la cobertura de dichos servicios. Hay un sentido de comunidad en la que para el encuestado es muy importante lo extensivo que serán estos programas, para que beneficien a más personas o asociados.

En la toma de opinión número dos, respecto de las características de la Asociación (consulta número 18), la característica cerrada más importante seleccionada es la proyección a futuro de la labor social de la Asociación, seguida por la integridad en el manejo de los fondos y luego con una prioridad más baja, la detección adecuada de las necesidades y su atención oportuna. Esto refleja el deseo de que la organización crezca para beneficio de sus asociados, y también enfatiza en la importancia del manejo adecuado de los recursos para su aplicación correcta y conveniente.

En la toma de opinión sobre las características deseables en los miembros del Comité de Comercio Justo (pregunta número 19), el resultado de prioridades en la escogencia cerrada arroja como de primera importancia el liderazgo, seguido de preparación académica y luego disponibilidad de tiempo y dedicación y por último habilidades de comunicación. El encuestado percibe el liderazgo como la cualidad más importante que deben tener los miembros del Comité, sin duda influidos por sus propias escalas de valores en el quehacer diario y ejecución de sus labores dentro de la finca. Es importante resaltar que siendo la segunda característica escogida la preparación académica, es un indicador de la conciencia que tienen los encuestados de la importancia del factor académico a pesar de que como lo vimos en la primera sección de demografía, el nivel de escolaridad es muy similar a lo normal en área rural según el INEC y que está en una desventaja evidente respecto a áreas urbanas.

En la consulta de opinión sobre el papel de los asociados en la buena gestión del Comité, pregunta 20, se le da la máxima importancia al conocimiento de los objetivos y forma de trabajo del Programa y del Comité, seguidos del apoyo y la confianza en sus elegidos para integrar el Comité. La clasificación de estas cualidades cerradas refuerza la necesidad de divulgar la labor del Comité (en concordancia con el nivel de percepción detectado en la pregunta número 12

sobre la efectividad en que se comunican los objetivos). De esta forma es altamente recomendable reforzar el aspecto de definición, decisión y comunicación de los objetivos así como la Misión y Visión de la organización, para poder tener las bases para una organización que perdure en el tiempo.

3. Sugerir las mejores vías de acción con base en las características internas y externas en los sectores donde puede operar la empresa para implementar un plan de negocio viable y sostenible

Para el cumplimiento de este objetivo en la investigación, fue necesario realizar un análisis FODA para evaluar los aspectos internos propios de la organización y también del entorno alrededor de esta (aspectos externos).

En el cuadro 4 se resumen y esquematizan los elementos internos de fortalezas y debilidades de la organización y su relación con su mercado meta, y también los elementos del entorno o externos a la organización que tienen que ver con las oportunidades y amenazas.

Al centro del esquema se citan los elementos que debe incluir la estrategia de la organización para poder aprovechar de manera adecuada las fortalezas en términos de fructificar de la manera más efectiva las oportunidades y trabajar en las debilidades detectadas para afrontar mejor las amenazas que pueden llegar, y que pongan en riesgo el buen rumbo del emprendimiento.

La consideración de las variables resultantes del análisis FODA dentro de un planteamiento de estrategia debe visualizarse como un ciclo constante de medición y de acciones, así como la evaluación del impacto de las acciones sobre las oportunidades y amenazas, por lo que se representa de esta forma a través de flechas en el cuadro 4.

Plan de negocio: Asociación Comercio Justo Bosque

El análisis FODA es una buena base para el planteamiento de un plan de negocios para la Asociación Comercio Justo Bosque. A partir de aquí y en conjunto con las necesidades detectadas en el diagnóstico inicial y con el complemento de esta investigación, se proponen los siguientes estatutos de Misión y Visión como parte fundamental de la Estrategia:

Misión

Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar y la superación de nuestros asociados, sus familias y sus comunidades, a través de la mejor gestión de los recursos y las facilidades que les ayuden a alcanzar el crecimiento personal, familiar y social, junto con el mejor manejo ambiental como integrador y guía para la sostenibilidad y el desarrollo.

Visión

Aspiramos a la excelencia en el servicio de atender las necesidades sociales de nuestro mercado meta, y a distinguimos por el mejoramiento continuo, la calidad humana y la satisfacción plena, a través de la mejor determinación de las

necesidades presentes y futuras, cuyo cumplimiento contribuya al bienestar social.

Personal

Conociendo mediante los diagnósticos previos las necesidades y objetivos de la organización, es necesario determinar el personal necesario para un emprendimiento exitoso. En este caso en particular, la elección del Comité se realiza democráticamente e intervienen factores propios del esquema de trabajo de Fairtrade. La función de este Comité es soportar y dar continuidad a los objetivos, Misión y Visión de la organización, es el órgano directivo de los deseos de sus representados que son los miembros de la Asociación de Comercio Justo; sin embargo, para la dirección operativa debe contarse adicionalmente con alguien con dedicación y conocimientos específicos de administración en organizaciones sin fin de lucro, que sea responsable de planificar, presupuestar, llevar control de costos y la valoración correcta de los aspectos económicos del proyecto. Inicialmente, no se recomienda la contratación de personal de apoyo a dicho administrador. La determinación detallada del plan de negocio debe ser la primera tarea para este administrador, y las reelaboraciones continuas de dicho plan así como los reportes del grado de cumplimiento o desviaciones de este las debe realizar este administrador y reportar al Comité o a la Asamblea General.

Parte de las características deseables para este administrador es el buen manejo o la existencia previa de relaciones con las organizaciones y las personas que pueden dar apoyo a la gestión del Comité y la Asociación en general: alguien que tenga relación con personas y organizaciones afines ayudará a catalizar y fortalecer la presencia de la organización y su crecimiento. Debe conocer de herramientas de consulta y diagnóstico para medir el clima del negocio (en este caso, la demanda del mercado, las expectativas, cómo agregar valor para el cliente y las actividades necesarias para ello) y ser un buen organizador y comunicador, ya que tendrá la responsabilidad de transmitir hacia el Comité y hacia el mercado los alcances esperados y generar las expectativas adecuadas para el éxito de la gestión.

Perfil de negocio

En términos generales, el negocio de la Asociación Comercio Justo Bosque consiste en detectar y atender de manera oportuna, correcta, en la forma más amplia e inclusiva a través del uso efectivo y eficiente de los ingresos que percibe a través de las primas por precio de venta Fairtrade, las necesidades sociales que no se han atendido a través de otros medios normales. La vía de aplicación de los recursos requiere la adecuada determinación para lograr priorizar adecuadamente y beneficiar de manera más inclusiva a los miembros. De momento, la vía de ingreso u obtención de los recursos para dar los servicios provienen únicamente de la prima en el precio de venta de la piña Fairtrade; sin embargo, esto no limita la exploración de ingresos complementarios aprovechando de infraestructura establecida así como la logística y posibilidades de actividades secundarias que generen algo de recursos para ampliar la cobertura de servicios, nunca dejando de lado que el propósito de generar

ingresos es exclusivamente para mejorar la proyección social y no la generación de renta. Esta labor debe ser constante dentro de la gestión. El administrador tiene cuota fundamental en esta labor de proyección del negocio ante el Comité. Otra alternativa clara para una maximización del bienestar del cliente respecto a los recursos utilizados es la búsqueda de apoyo logístico, de servicios y de conocimiento en las organizaciones no gubernamentales e incluso en instituciones del mismo gobierno; ejemplos de ello son el Ministerio de Salud y sus programas de extensión, algunas clínicas privadas con sus programas de alianzas con sector público-privado, Instituto Nacional de Aprendizaje, universidades que tengan interés en brindar servicios a través de sus estudiantes vía trabajos comunitarios y que en retribución recibirían reconocimiento por proyección social, por enumerar algunas alternativas.

Evaluación económica

Debe evaluarse adecuadamente el entorno económico actual y futuro que influye en el negocio, y considerar todos los aspectos de operación del negocio (contexto legal, de país, de organizaciones Fairtrade, de proyecciones de crecimiento y de opciones de negocio compatibles). Dicha evaluación permite prever si el negocio tendrá las condiciones para sobrevivir y crecer. Aun cuando el objetivo no sea lucrar, la cobertura de las necesidades requiere ingresos que aunque sean constantes, son limitados en este momento. Con base en los proyectos de servicios por cubrir, deben definirse los presupuestos y escenarios que permitan la evaluación económica de todas las acciones posibles y con ello priorizar según el alcance de los recursos.

Evaluación de flujo de caja

Deben establecerse proyecciones de flujo de caja para garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras que se den producto de la operación. Estas proyecciones las debe realizar el administrador una vez que conozca aspectos más detallados del plan de negocio y la planificación anual. El manejo de los fondos obtenidos de la prima Fairtrade requiere un adecuado uso de capital y de los instrumentos financieros disponibles (cuentas corrientes, inversiones temporales, retornos sobre estos, etc.).

Plan de mercadeo y crecimiento

Esta es una función fundamental para el crecimiento de la organización. Entre los primeros resultados del diagnóstico de esta investigación se hace evidente la relación entre la importancia de brindar los servicios y el grado de satisfacción percibido por los usuarios de estos. Asimismo también es importante la adecuada difusión tanto de los servicios brindados como de los proyectos futuros para generar la receptividad necesaria de parte del mercado meta. No se debe olvidar que las necesidades son infinitas y los recursos finitos, por lo tanto, debe administrarse un plan de mercadeo adecuado para maximizar el bienestar y por lo tanto la satisfacción con la gestión de la Asociación. Este bienestar se verá compensado por una buena imagen del Comité como administrador de la Asociación y esta buena imagen es la que requiere cualquier empresa sin importar su campo y su carácter lucrativo o no, para poder crecer y mantener la preferencia de su cliente.

Plan de control de daños

Debe diseñarse un plan que contemple casos extremos de dificultades del negocio: ejemplos de esto pueden ser demoras en la cobertura o acreditación del premio por venta de fruta, compromisos financieros por costos descubiertos, costos imprevistos de los proyectos de infraestructura, demanda de servicios cuyo costo excede las capacidades de recursos, esto para tener planes alternativos en caso de darse. Una buena administración debe estar preparada para enfrentar dificultades y es una práctica sana incorporar diferentes alternativas como parte de la gestión de presupuestos y evaluación económica.

Recomendaciones generales para el plan de negocio

- Preparar un plan de negocios completo para cualquier negocio que esté considerando.
- Convertir su plan de negocios en una herramienta de ventas al presentarlo de manera atractiva.
- Mostrar su plan de negocios a expertos en el giro de la empresa y pedir su opinión.
- Especificar las estrategias que usará para el manejo de adversidades.
- Especificar las fuerzas y debilidades de su equipo de administradores.
- Incluir una proyección de flujo de efectivo mensual para un año.
- Modificar su plan de negocios frecuentemente y con toda libertad para ajustarlo a las condiciones de cambio (myownbusiness.org, 2014).

Aspectos que debe tratar de evitar para el plan de negocio:

- Ser demasiado optimista al estimar las futuras ventas o ingresos, o minimizando los futuros costos.
- Hacer caso omiso o ignorar sus debilidades en el plan de negocios. Especifíquelas.
- Dar énfasis a proyecciones de largo plazo. Es mejor enfocarse en las proyecciones para el primer año.
- Dependar por completo de la originalidad de su negocio o del éxito de un invento.
- Proyectarse a sí mismo como algo que no es. Sea brutalmente realista.
- Hacer de todo y para todos. A los altamente especializados les va mejor.
- Proceder sin los conocimientos financieros y contables adecuados.
- Basar su plan de negocios en un concepto maravilloso. Pruébalo primero.
- Empezar un negocio que su plan de negocios no respalde (myownbusiness.org, 2014).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Con base en el análisis FODA, se pueden enumerar las principales fortalezas de la siguiente forma:

Ingresos fijos por caja vendida como premio Fairtrade, fuerte apoyo del grupo representado, y respaldo y apoyo de la empresa y la organización matriz Fairtrade. El fuerte apoyo a la gestión y el *momentum* inicial del proyecto Fairtrade en la finca proporciona la motivación tanto en el Comité como en sus representados.

Considerando las debilidades encontradas y enumeradas, las principales son las siguientes:

Grupo administrativo (Comité) con poca experiencia específica en la gestión de proyectos sociales, grupo administrativo sin dedicación exclusiva para la gestión del proyecto y de los servicios por brindar, y servicios y gestión del Comité delimitados por estándares Fairtrade.

RECOMENDACIONES

La Organización debe gestionar de manera efectiva los recursos económicos recibidos.

La organización debe utilizar los ingresos por concepto del premio en el precio Fairtrade para generar la atención pronta, precisa y oportuna de las necesidades sociales definidas mediante diagnósticos ya realizados, y también desarrollar una organización dinámica que detecte constantemente las necesidades tanto presentes como futuras. Para maximizar el uso de los recursos, debe formar alianzas y redes de relación y apoyo con el gobierno y ONG relacionadas en este campo.

Se recomienda la contratación de un administrador de tiempo completo con experiencia en la gestión de organizaciones sin fines de lucro que apoye la estructuración, que le reporte directamente al Comité de Comercio Justo e indirectamente a la Asamblea General. Paralelamente, el conocimiento amplio en el esquema de regulación Fairtrade permitiría detectar posibilidades para un plan de negocios que genere ingresos adicionales dentro de lo permitido por los estándares Fairtrade.

Para minimizar el impacto de las amenazas potenciales —tales como altos costos para suplir los servicios que se quieren proveer, altos costos para adquirir-realizar la infraestructura para albergar el centro de atención integral, duración del ciclo para ejecutar las obras propuestas en la etapa inicial por factores ajenos a la administración— la Administración deberá diseñar los planes con cronogramas y seguimientos apropiados de administración de proyectos y asegurar el cumplimiento oportuno que minimice costos incrementales, esto a su

vez ayudará a que no se pierda el interés y motivación, y refuerza la confianza de los representados en el Comité.

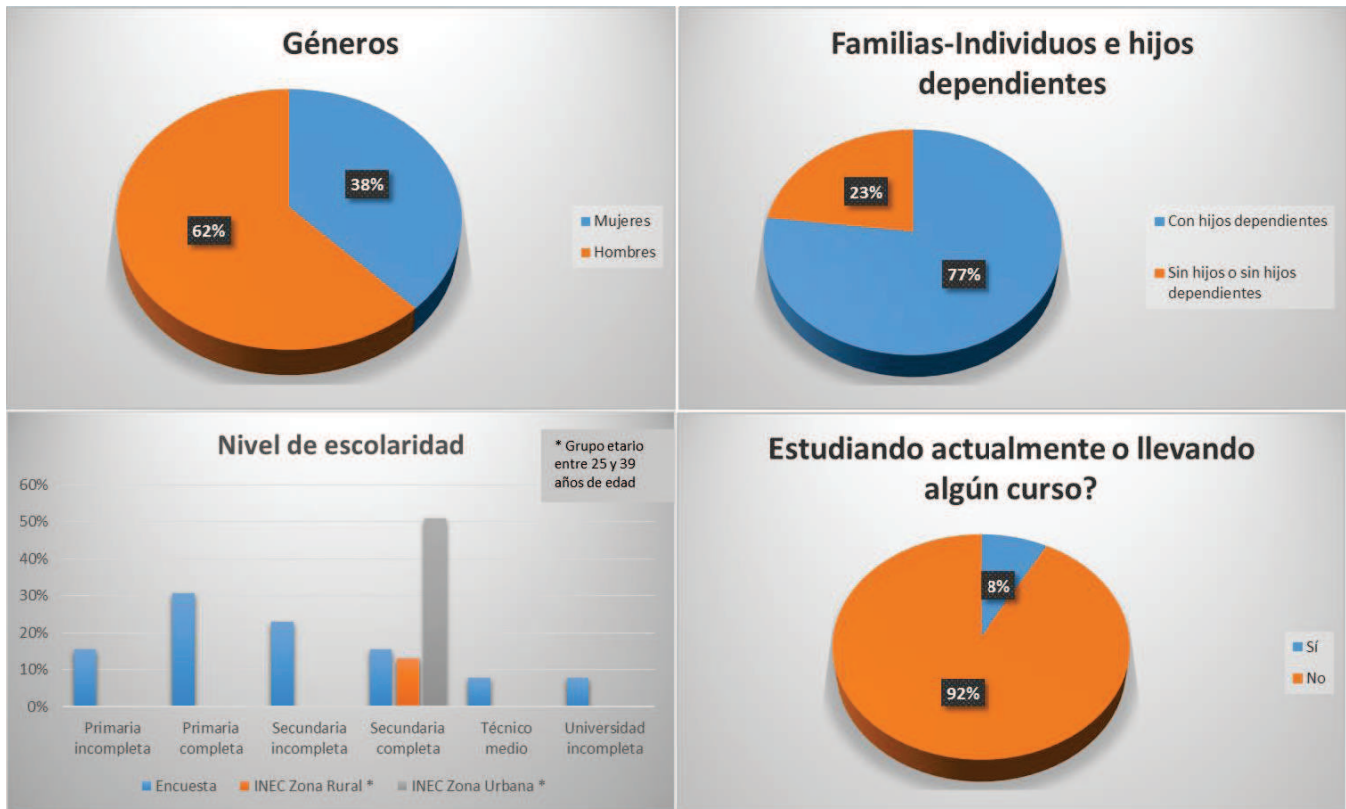
ANEXOS

CUADRO 1. Características demográficas

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS:	
1 Sexo:	
<input type="checkbox"/> 38% Femenino	<input type="checkbox"/> 62% Masculino
2 Edad: (años cumplidos)	
MIN	18
MAX	45
MEDIANA	31
3 Años de antigüedad promedio en el empleo actual	
	7,4
4 Con hijos dependientes	
<input type="checkbox"/> 77% Sí	<input type="checkbox"/> 23% No
Promedio cantidad de hijos	2,4
Promedio de edad	8
6 Estado Civil:	
<input type="checkbox"/> 33% Casado (a)	<input type="checkbox"/> 42% Soltero (a)
<input type="checkbox"/> 25% En unión libre	<input type="checkbox"/> 0% Divorciado (a)
7 Cónyuge con trabajo remunerado:	
<input type="checkbox"/> 33% Sí	<input type="checkbox"/> 67% No
8 Rangos de ingresos por hogar:	
<input type="checkbox"/> 8%	Entre 200 mil y 250 mil colones
<input type="checkbox"/> 15%	Entre 251 mil y 300 mil colones
<input type="checkbox"/> 23%	Entre 301 mil y 350 mil colones
<input type="checkbox"/> 0%	Entre 351 mil y 400 mil colones
<input type="checkbox"/> 23%	Entre 401 mil y 450 mil colones
<input type="checkbox"/> 31%	Más de 450 mil colones
9 Nivel de escolaridad:	
<input type="checkbox"/> 15%	Primaria incompleta
<input type="checkbox"/> 31%	Primaria completa
<input type="checkbox"/> 23%	Secundaria incompleta
<input type="checkbox"/> 15%	Secundaria completa
<input type="checkbox"/> 8%	Técnico medio
<input type="checkbox"/> 8%	Universidad incompleta
<input type="checkbox"/> 0%	Universidad completa
<input type="checkbox"/> 0%	Post graduado
10 Estudiando o llevando algún curso actualmente:	
<input type="checkbox"/> 8% Sí	<input type="checkbox"/> 92% No

Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.

GRÁFICOS 1.1. Características demográficas y socioeconómicas



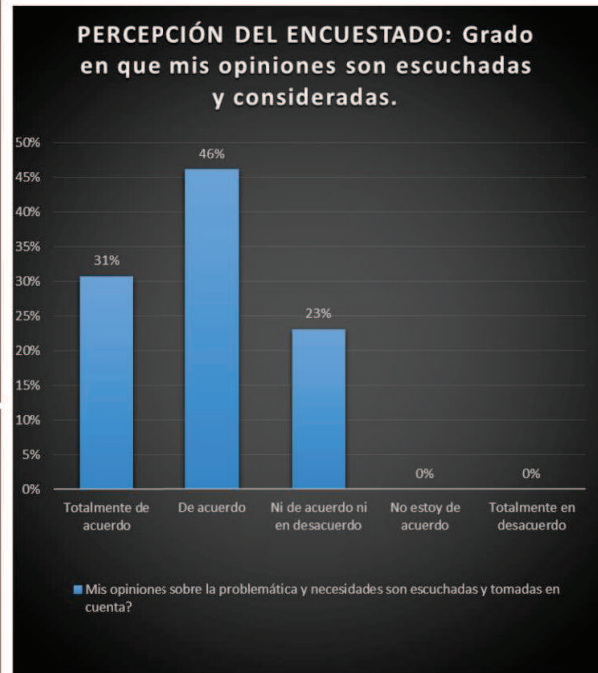
Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.

CUADRO 2. Percepciones sobre la labor de la Asociación Comercio Justo

PERCEPCIONES SOBRE ASPECTOS DE LA LABOR DE LA ASOCIACIÓN COMERCIO JUSTO	
11 Conozco el programa Fairtrade y la Asociación Comercio Justo El Bosque.	
62%	Totalmente de acuerdo
23%	De acuerdo
15%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
0%	No estoy de acuerdo
0%	Totalmente en desacuerdo
12 La Asociación Comercio Justo El Bosque me ha brindado la información clara sobre su trabajo y sus objetivos.	
54%	Totalmente de acuerdo
38%	De acuerdo
8%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
0%	No estoy de acuerdo
0%	Totalmente en desacuerdo
13 La forma en que ha trabajado la Asociación ha tratado de suplir necesidades que yo considero importantes.	
69%	Totalmente de acuerdo
23%	De acuerdo
8%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
0%	No estoy de acuerdo
0%	Totalmente en desacuerdo
14 Me gusta la forma en que la Asociación Comercio Justo El Bosque me ha beneficiado a mí o a mi familia o a conocidos.	
54%	Totalmente de acuerdo
38%	De acuerdo
8%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
0%	No estoy de acuerdo
0%	Totalmente en desacuerdo
15 La forma en que ha trabajado la Asociación ha tratado de suplir necesidades que yo considero importantes para mí, o mi familia o mi comunidad	
46%	Totalmente de acuerdo
38%	De acuerdo
15%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
0%	No estoy de acuerdo
0%	Totalmente en desacuerdo
16 Mis opiniones sobre la problemática y necesidades son escuchadas y tomadas en cuenta?	
31%	Totalmente de acuerdo
46%	De acuerdo
23%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
0%	No estoy de acuerdo
0%	Totalmente en desacuerdo

Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.

GRÁFICOS 2.1. Percepciones sobre la labor de la Asociación Comercio Justo



Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.

CUADRO 3. Posibles factores para el éxito del servicio de la Asociación Comercio Justo

OPINIONES SOBRE FACTORES DE ÉXITO DEL SERVICIO DE LA ASOCIACIÓN COMERCIO JUSTO	
17 En orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted sobre el servicio que ofrecerá la Asociación	
<input type="checkbox"/>	1 Variedad en la oferta de servicios de salud
<input type="checkbox"/>	2 Variedad de programas de capacitación
<input type="checkbox"/>	3 Amplia cobertura de los servicios entre los Asociados
<input type="checkbox"/>	4 Flexibilidad de horarios en los servicios
<input type="checkbox"/>	5 Accesibilidad por parte de otros miembros de la comunidad
18 En orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted sobre las características de la Asociación Comercio Justo	
<input type="checkbox"/>	1 Mayor proyección a futuro de la labor social de la Asociación
<input type="checkbox"/>	2 Integridad en el manejo de los fondos
<input type="checkbox"/>	3 Buena detección de necesidades y prontitud en su atención
<input type="checkbox"/>	4 Apoyo de una administración contratada con dedicación exclusiva
<input type="checkbox"/>	5 Apoyo a la gestión por parte de organizaciones sociales externas
19 En orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted sobre las características necesarias de los miembros del Comité de Comercio Justo	
<input type="checkbox"/>	1 Liderazgo
<input type="checkbox"/>	2 Preparación académica
<input type="checkbox"/>	3 Capacidad, preparación
<input type="checkbox"/>	4 Disponibilidad de tiempo y dedicación
<input type="checkbox"/>	5 Buen comunicador
20 En orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted sobre las características de los Asociados para el éxito del programa	
<input type="checkbox"/>	1 Conocimiento de los objetivos y forma de trabajar de la Asociación
<input type="checkbox"/>	2 Apoyo a la gestión del Comité
<input type="checkbox"/>	3 Confianza en el programa
<input type="checkbox"/>	4 Conciencia sobre el alcance y limitaciones del programa
<input type="checkbox"/>	5 Voluntad de colaborar

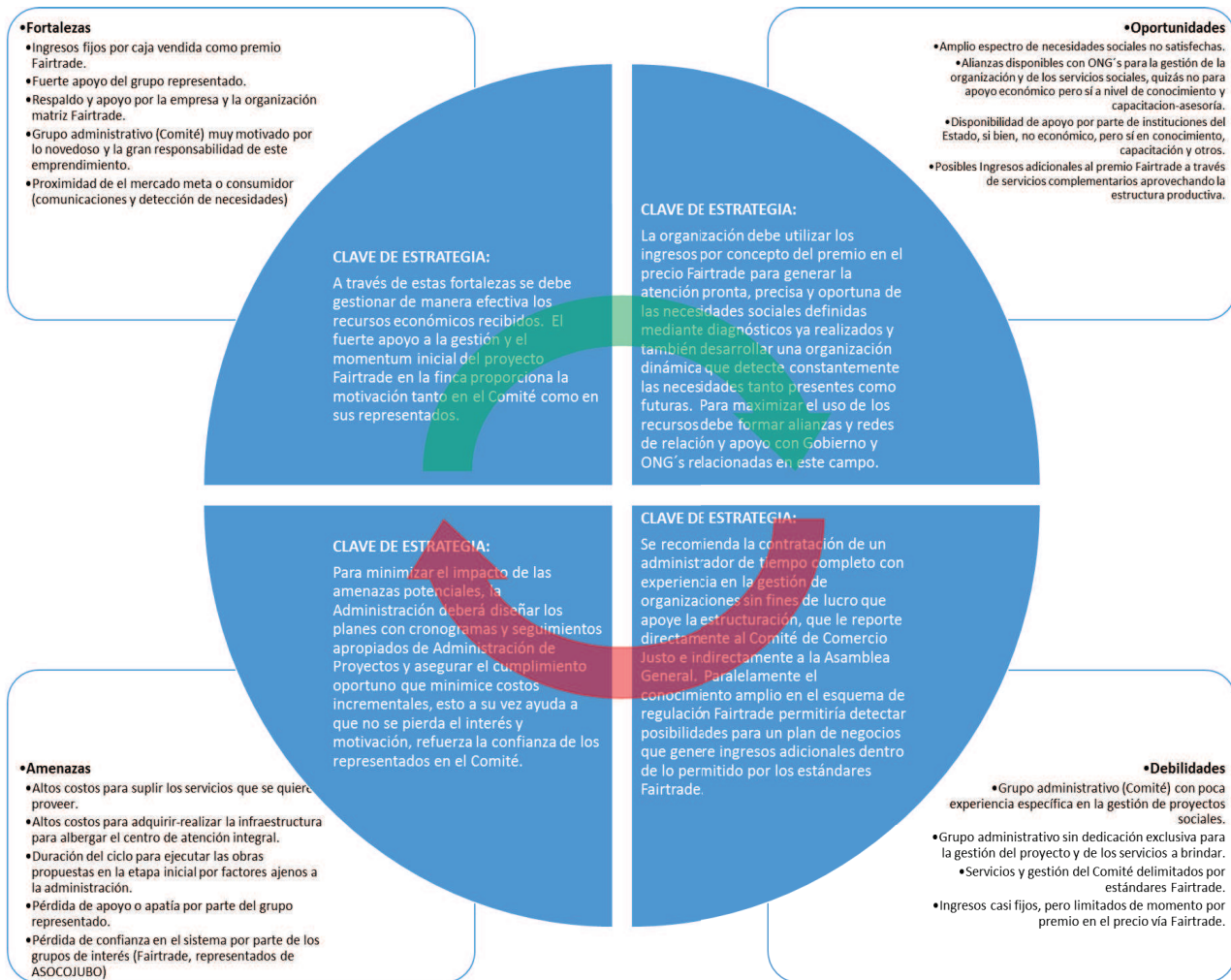
Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.

CUADRO 3.1. Posibles factores para el éxito del servicio de la Asociación Comercio Justo

Prioridades que dio el encuestado sobre los servicios que la Asociación ofrece u ofrecerá:	Prioridades sobre las características que debe tener la Asociación de Comercio Justo Bosque:	Percepción de las prioridades en las características deseadas los miembros del Comité de Comercio Justo Bosque:	Percepción sobre las características de los Asociados para el éxito del programa, en orden de importancia:
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad en la oferta de servicios de salud • Variedad de programas de capacitación • Amplia cobertura de los servicios entre los Asociados • Flexibilidad de horarios en los servicios • Accesibilidad por parte de otros miembros de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor proyección a futuro de la labor social de la Asociación • Integridad en el manejo de los fondos • Buena detección de necesidades y prontitud en su atención • Apoyo de una administración contratada con dedicación exclusiva • Apoyo a la gestión por parte de organizaciones sociales externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Preparación académica • Capacidad, preparación • Disponibilidad de tiempo y dedicación • Buen comunicador 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los objetivos y forma de trabajar de la Asociación • Apoyo a la gestión del Comité • Confianza en el programa • Conciencia sobre el alcance y limitaciones del programa • Voluntad de colaborar

Fuente: Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014.

CUADRO 4. Síntesis de análisis FODA de la Asociación Comercio Justo Bosque



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 1. Encuesta para Investigación Empresarial Aplicada, Asociación Comercio Justo Bosque, diciembre del 2014

Reciba un saludo cordial	
El objetivo de la encuesta es conocer su opinión acerca del programa Fairtrade y la organización de Comercio Justo del Bosque que es muy importante para buscar la mejora continua de la organización.	
Agradecemos su tiempo para completar este cuestionario y le recordamos que sus respuestas son totalmente confidenciales.	
1 Sexo:	
<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino
2 Qué edad tiene usted (años cumplidos)?	
<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
3 Hace cuántos años trabaja con esta compañía?	
<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>	
4 Tiene hijos a su cargo económicamente?	
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Si su respuesta es No , pase a la pregunta 6	
5 Cuántos hijos y qué edades tienen?	
<input style="width: 200px; height: 40px;" type="text"/>	
6 Su estado civil? Marque con X	
<input type="checkbox"/> Casado (a)	<input type="checkbox"/> Soltero (a)
<input type="checkbox"/> En unión libre	<input type="checkbox"/> Divorciado (a)
Si su respuesta es Soltero o Divorciado, pase a la pregunta 8	
7 Su cónyuge o compañero (a) trabaja con sueldo?	
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
8 Los ingresos suyos o de su hogar total por mes están:	
<input type="checkbox"/>	Entre 200 mil y 250 mil colones
<input type="checkbox"/>	Entre 251 mil y 300 mil colones
<input type="checkbox"/>	Entre 301 mil y 350 mil colones
<input type="checkbox"/>	Entre 351 mil y 400 mil colones
<input type="checkbox"/>	Entre 401 mil y 450 mil colones
<input type="checkbox"/>	Más de 450 mil colones
9Cuál es su último grado cursado?	
<input type="checkbox"/>	Primaria incompleta
<input type="checkbox"/>	Primaria completa
<input type="checkbox"/>	Secundaria incompleta
<input type="checkbox"/>	Secundaria completa
<input type="checkbox"/>	Técnico medio
<input type="checkbox"/>	Universidad incompleta
<input type="checkbox"/>	Universidad completa
<input type="checkbox"/>	Post graduado
10 Está usted estudiando o llevando algún curso?	
<input type="checkbox"/> Sí	En qué nivel o qué tipo de curso?
<input style="width: 300px; height: 40px;" type="text"/>	
<input type="checkbox"/> No	Pase a la siguiente pregunta

Anexo 1. Continuación...

11	Conozco el programa Fairtrade y la Asociación Comercio Justo El Bosque.						
	(Marque por favor la opción que más se adapte a su opinión)						
	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> De acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo						
	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo						
12	La Asociación Comercio Justo El Bosque me ha brindado la información clara sobre su trabajo y sus objetivos.						
	(Marque por favor la opción que más se adapte a su opinión)						
	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> De acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo						
	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo						
13	La forma en que ha trabajado la Asociación ha tratado de suplir necesidades que yo considero importantes.						
	(Marque por favor la opción que más se adapte a su opinión)						
	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> De acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo						
	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo						
14	Me gusta la forma en que la Asociación Comercio Justo El Bosque me ha beneficiado a mí o a mi familia o a conocidos.						
	(Marque por favor la opción que más se adapte a su opinión)						
	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> De acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo						
	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo						
15	La forma en que ha trabajado la Asociación ha tratado de suplir necesidades que yo considero importantes para mí, o mi familia o mi comunidad						
	(Marque por favor la opción que más se adapte a su opinión)						
	<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> De acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo						
	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo						
	<input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo						

Anexo 1. Continuación...

16	Mis opiniones sobre la problemática y necesidades son escuchadas y tomadas en cuenta? (Marque por favor la opción que más se adapte a su opinión)						
<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo						
<input type="checkbox"/>	De acuerdo						
<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo						
<input type="checkbox"/>	No estoy de acuerdo						
<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo						
17	En orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted sobre el servicio que ofrecerá la Asociación (Anote en el cuadro el número que le asigna a cada característica)						
<input type="checkbox"/>	Flexibilidad de horarios en los servicios						
<input type="checkbox"/>	Variedad de programas de capacitación						
<input type="checkbox"/>	Variedad en la oferta de servicios de salud						
<input type="checkbox"/>	Amplia cobertura de los servicios entre los Asociados						
<input type="checkbox"/>	Accesibilidad por parte de otros miembros de la comunidad						
18	En orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted sobre las características de la Asociación Comercio Justo (Anote en el cuadro el número que le asigna a cada característica)						
<input type="checkbox"/>	Buena detección de necesidades y prontitud en su atención						
<input type="checkbox"/>	Integridad en el manejo de los fondos						
<input type="checkbox"/>	Apoyo a la gestión por parte de organizaciones sociales externas						
<input type="checkbox"/>	Apoyo de una administración contratada con dedicación exclusiva						
<input type="checkbox"/>	Mayor proyección a futuro de la labor social de la Asociación						
19	En orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted sobre las características necesarias de los miembros del Comité de Comercio Justo (Anote en el cuadro el número que le asigna a cada característica)						
<input type="checkbox"/>	Preparación académica						
<input type="checkbox"/>	Liderazgo						
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad de tiempo y dedicación						
<input type="checkbox"/>	Buen comunicador						
<input type="checkbox"/>	Capacidad, preparación						
20	En orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted sobre las características de los Asociados para el éxito del programa (Anote en el cuadro el número que le asigna a cada característica)						
<input type="checkbox"/>	Conocimiento de los objetivos y forma de trabajar de la Asociación						
<input type="checkbox"/>	Apoyo a la gestión del Comité						
<input type="checkbox"/>	Confianza en el programa						
<input type="checkbox"/>	Conciencia sobre el alcance y limitaciones del programa						
<input type="checkbox"/>	Voluntad de colaborar						

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2

Cuadro 2 Población de 15 años y más Por nivel de instrucción Según zona, grupos de edad y sexo Julio 2014											
Zona, grupos de edad y sexo	Total	Nivel de instrucción									
		Sin nivel de instrucción	Primaria incompleta	Primaria completa	Secundaria académica incompleta	Secundaria académica completa	Secundaria técnica incompleta	Secundaria técnica completa	Educación superior de pregrado y grado	Educación superior de posgrado	Ignorado
Total del País	3 776 510	135 372	425 670	897 921	806 429	523 957	70 968	80 205	754 626	68 404	12 958
Urbana	2 794 760	75 694	252 191	581 309	614 437	427 867	49 595	64 405	656 479	61 608	11 175
15 a 17 años	177 895	1 171	3 486	23 284	123 277	6 502	20 175	0	0	0	0
18 a 24 años	448 427	2 539	12 809	41 568	114 386	116 654	16 345	18 144	124 635	1 098	249
25 a 39 años	807 826	12 350	42 023	138 533	180 561	140 712	5 615	20 389	263 756	19 789	4 118
40 años y más	1 357 693	59 544	193 511	376 365	215 787	163 517	7 460	25 892	268 088	40 721	6 808
Edad ignorada	2 919	90	362	1 559	426	482	0	0	0	0	0
Hombre	1 316 713	33 178	105 957	280 505	303 381	199 835	23 748	28 701	305 573	29 448	6 387
15 a 17 años	92 703	587	1 868	13 566	64 306	2 626	9 750	0	0	0	0
18 a 24 años	224 871	1 449	8 191	23 048	60 858	58 329	8 194	7 430	57 036	336	0
25 a 39 años	395 985	6 136	20 645	70 501	81 275	69 457	2 489	10 101	124 684	7 464	3 233
40 años y más	600 538	24 916	74 891	171 831	96 516	69 244	3 315	11 170	123 853	21 648	3 154
Edad ignorada	2 616	90	362	1 559	426	179	0	0	0	0	0
Mujer	1 478 047	42 516	146 234	300 804	311 056	228 032	25 847	35 704	350 906	32 160	4 788
15 a 17 años	85 192	584	1 618	9 718	58 971	3 876	10 425	0	0	0	0
18 a 24 años	223 556	1 090	4 618	18 520	53 528	58 325	8 151	10 714	67 599	762	249
25 a 39 años	411 841	6 214	21 378	68 032	79 286	71 255	3 126	10 268	139 072	12 325	885
40 años y más	757 155	34 628	118 620	204 534	119 271	94 273	4 145	14 722	144 235	19 073	3 654
Edad ignorada	303	0	0	0	0	303	0	0	0	0	0
Rural	981 750	59 678	173 479	316 612	191 992	96 090	21 373	15 800	98 147	6 796	1 783
15 a 17 años	82 228	273	4 206	13 696	51 864	1 547	10 577	0	65	0	0
18 a 24 años	164 410	1 934	9 477	31 425	52 422	36 191	5 866	5 092	21 956	0	47
25 a 39 años	274 146	10 134	41 352	85 225	45 199	35 836	2 162	5 215	45 515	3 026	482
40 años y más	459 717	47 196	118 166	185 842	42 439	22 455	2 768	5 493	30 611	3 770	977
Edad ignorada	1 249	141	278	424	68	61	0	0	0	0	277
Hombre	498 868	31 541	89 035	166 344	96 942	47 448	11 673	7 607	44 045	3 299	934
15 a 17 años	44 821	66	3 008	8 660	26 337	904	5 846	0	0	0	0
18 a 24 años	87 596	948	5 611	18 609	29 202	17 482	3 586	2 420	9 738	0	0
25 a 39 años	133 274	5 799	20 759	43 191	21 310	18 327	955	2 805	18 398	1 372	358
40 años y más	232 169	24 587	59 379	95 528	20 025	10 674	1 286	2 382	15 909	1 927	472
Edad ignorada	1 008	141	278	356	68	61	0	0	0	0	104
Mujer	482 882	28 137	84 444	150 268	95 050	48 642	9 700	8 193	54 102	3 497	849
15 a 17 años	37 407	207	1 198	5 036	25 527	643	4 731	0	65	0	0
18 a 24 años	76 814	986	3 866	12 816	23 220	18 709	2 280	2 672	12 218	0	47
25 a 39 años	140 872	4 335	20 593	42 034	23 889	17 509	1 207	2 410	27 117	1 654	124
40 años y más	227 548	22 609	58 787	90 314	22 414	11 781	1 482	3 111	14 702	1 843	505
Edad ignorada	241	0	0	68	0	0	0	0	0	0	173

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Hogares, 2014.

ANEXO 3

Cuadro 2 Principales características de los hogares y de las personas Por quintiles de ingreso per cápita del hogar Según zona Julio 2014 (Excluye servicio doméstico y pensionistas)						
Zona, principales características de los hogares y de las personas	Total	Quintiles de ingreso per cápita ^{1/}				
		Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5
Total país						
Características de los hogares						
Total de personas	4 761 807	1 044 739	1 058 734	991 927	906 215	760 192
Total de hogares	1 425 297	285 088	285 387	284 717	285 026	285 079
Miembros por hogar	3.34	3.66	3.71	3.48	3.18	2.67
Fuerza de trabajo por hogar	1.57	1.07	1.48	1.77	1.85	1.68
Ocupados por hogar	1.44	0.80	1.31	1.65	1.78	1.64
Promedio del ingreso ^{2/} total del hogar	1 008 482	198 540	456 574	724 129	1 136 010	2 527 439
Promedio del ingreso ^{2/} per cápita del hogar	348 324	54 021	123 239	208 034	360 325	996 077
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	37.7	43.1	39.5	35.7	35.3	34.9
Distribución porcentual del ingreso de los hogares	100.00	3.94	9.07	14.34	22.53	50.13
Características de las personas						
Relación de dependencia demográfica ^{3/}	0.43	0.70	0.51	0.39	0.30	0.27
Relación de dependencia económica ^{4/}	1.13	2.42	1.50	0.97	0.72	0.59
Promedio de horas semanales en el empleo principal	43.75	36.27	43.74	45.82	45.08	43.92
Escolaridad promedio personas de 15 años y más	8.83	6.34	7.26	8.22	9.82	12.90
Tasa de desempleo abierto	8.6	25.0	12.0	6.8	4.0	2.0
Tasa neta de participación	59.5	42.7	53.9	62.9	67.0	70.7
Tasa de ocupación	54.4	32.0	47.4	58.6	64.4	69.3
Urbana						
Características de los hogares						
Total de personas	3 460 231	765 477	770 898	722 730	650 693	550 433
Total de hogares	1 043 712	209 245	208 252	208 709	208 789	208 717
Miembros por hogar	3.32	3.66	3.70	3.46	3.12	2.64
Fuerza de trabajo por hogar	1.62	1.15	1.61	1.84	1.84	1.68
Ocupados por hogar	1.48	0.87	1.42	1.73	1.77	1.64
Promedio del ingreso ^{2/} total del hogar	1 138 876	245 861	543 493	850 834	1 283 545	2 771 516
Promedio del ingreso ^{2/} per cápita del hogar	396 018	66 517	147 192	246 056	416 309	1 104 285
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	40.6	48.1	42.4	39.1	37.8	35.8
Distribución porcentual del ingreso de los hogares	100.00	4.33	9.52	14.94	22.55	48.67
Características de las personas						
Relación de dependencia demográfica ^{3/}	0.41	0.67	0.48	0.36	0.29	0.26
Relación de dependencia económica ^{4/}	1.04	2.17	1.30	0.88	0.70	0.57
Promedio de horas semanales en el empleo principal	44.01	38.96	44.51	46.02	44.69	43.41
Escolaridad promedio personas de 15 años y más	9.41	6.94	7.84	8.76	10.57	13.35
Tasa de desempleo abierto	8.5	24.8	12.0	6.2	3.5	2.0
Tasa neta de participación	60.8	45.4	57.4	63.7	67.0	70.7
Tasa de ocupación	55.6	34.1	50.5	59.7	64.7	69.3
Rural						
Características de los hogares						
Total de personas	1 301 576	290 724	276 276	272 129	254 782	207 665
Total de hogares	381 585	76 654	76 004	76 217	76 340	76 370
Miembros por hogar	3.41	3.79	3.64	3.57	3.34	2.72
Fuerza de trabajo por hogar	1.43	1.05	1.13	1.48	1.80	1.70
Ocupados por hogar	1.31	0.78	0.99	1.36	1.72	1.67
Promedio del ingreso ^{2/} total del hogar	651 828	136 880	302 542	470 939	728 404	1 620 284
Promedio del ingreso ^{2/} per cápita del hogar	217 869	35 321	83 308	132 717	218 211	619 650
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	29.6	34.1	34.4	28.5	27.2	23.8
Distribución porcentual del ingreso de los hogares	100.00	4.22	9.24	14.43	22.36	49.75
Características de las personas						
Relación de dependencia demográfica ^{3/}	0.48	0.70	0.66	0.46	0.33	0.29
Relación de dependencia económica ^{4/}	1.38	2.63	2.22	1.41	0.85	0.60
Promedio de horas semanales en el empleo principal	42.94	31.53	40.67	44.13	45.38	46.18
Escolaridad promedio personas de 15 años y más	7.20	5.66	5.99	6.78	7.64	10.20
Tasa de desempleo abierto	8.8	25.5	11.9	8.2	4.4	1.7
Tasa neta de participación	55.7	41.1	44.1	55.0	65.7	73.3
Tasa de ocupación	50.8	30.6	38.9	50.5	62.8	72.1

^{1/} Los quintiles de ingreso per cápita se calcularon por separado para cada una de las regiones de planificación, cuyos límites se pueden consultar en el Cuadro 4.

^{2/} Ingreso neto con imputación de valores no declarados y con ajuste por su declaración. (Valores nominales).

^{3/} Se refiere a la relación entre personas menores de 15 y mayores de 64 años, con respecto a la población de 15 a 64 años.

^{4/} Se refiere a la relación entre los menores de 15 años y la población inactiva con respecto a la fuerza de trabajo.

Referencias

Asociación de Comercio Justo Bosque. (2013). *Constitución de la Asociación*.

Guácimo, Limón, Costa Rica.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Prentice Hall.

Comisión Europea, DG Mercado y Servicios. (2014). *La iniciativa de*

emprendimiento social. Recuperado de

http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_es.pdf

Delgado, E. (6 de octubre de 2014). Nueva empresa social Nutrívvida venderá

alimentos a bajo costo en Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado de

http://www.elfinancierocr.com/negocios/Nutrivida-empresa_social-FIFCO-alimentos-Muhammad_Yunus_0_408559151.html

emiDel: Desarrollo local y emigración de Latinoamérica. (2012). *Documento marco de reflexión sobre el emprendedurismo y la innovación social*. Barcelona.

Fairtrade. (2011). *Fairtrade International*. Recuperado de

<http://www.fairtrade.net/what-is-fairtrade.html>

Flores C, A. (2012). Empresa social basada en alianzas. El caso del mercado

de saneamiento como modelo de cambio e innovación social. *Estudios Gerenciales*, 28, Edición especial, 149-168.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la*

Investigación. Mexico: McGraw-Hill.

Mariotti, S. (2010). *Entrepreneurship -Owning your future*. New York: Prentice Hall.

myownbusiness.org. (2014). *Mi Propio Negocio*. Recuperado de <http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/#4>

Recursos Humanos, A. P. (2013). *Diagnóstico de Necesidades y Áreas de mejora*. Guácimo.

Santos, F., Barroso, M. y Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de Economía Mundial*, 35, 177-196.

Villajos, E. y Sanchis, J. (2012). Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 199-221.