

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“CONSULTORIA SOBRE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DEL CAFÉ, EN LOS  
MUNICIPIOS DE METAPAN (SANTA ANA) Y LA PALMA (CHALATENANGO)”**

**ELABORADO POR:**

**LICDA. BLANCA ESTER PORTILLO DE ALVARENGA**

**LICDA. MARICELA GUADALUPE SERRANO DIAZ**

**ING. BETHUEL ENRIQUE VENTURA ALFARO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO/A EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**

**ASESOR Y COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO:**

**MAESTRO DIMAS DE JESUS RAMIREZ ALEMAN**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2010**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR: ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ**

**SECRETARIO GENERAL: LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**DECANO: MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**VICE DECANO: LIC. ALVARO EDGARDO CALERO RODAS**

**SECRETARIO: M.A.E. JOSE CIRIACO GUTIERREZ**

**ADMINISTRADOR ACADEMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELENDEZ**

**DIRECTOR MAECE: MSc. DIMAS DE JESUS RAMREZ ALEMAN**

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**PRESIDENTE: MSc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN**

**PRIMER VOCAL: MSc. ROBERTO MAURICIO QUINTANILLA FUENTES**

**SEGUNDO VOCAL: MSc. ALBA MARINA PINEDA**

**OCTUBRE DE 2010**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA**

## **MIS AGRADECIMIENTOS**

**A Dios Todopoderoso, por que es mi compañero fiel en toda mi vida y en este proceso de estudios sin el cual no hubiera sido posible este logro.**

**A mi esposo Jorge Alberto, por su amor manifestado en paciencia en todo momento, por su apoyo cuando alguna vez quise retirarme y por todas esas cosas que me motivaron hasta concluir.**

**A mis hijos: Christian, Camila y Fernando, por su apoyo y enseñanza tecnológica, por su comprensión cuando no compartía en familia.**

**A mi padre, mis gratos recuerdos y a mi madre por sus sabios consejos y múltiples oraciones**

**A mis hermanos, especialmente a José Salvador por su valiosa colaboración e interés en mi superación personal.**

**“El temor de Jehová es el principio de la sabiduría,**

**Y el conocimiento del Santísimo es la inteligencia”**

**Prov.9:10**

***Blanca Ester Portillo de Alvarenga***

## **AGRADECIMIENTOS**

**Agradezco de manera especial a Dios todopoderoso, que propició todo para que se me presentara y a la virgencita María quien me acompañó siempre.**

**A mi mamá Valentina, a mi papá Enmanuel y a mi hermano Roberto, que han brindado desde siempre su apoyo incondicional en formas diversas.**

**A Luis Alonso, mi esposo, por todo lo que hemos compartido y aprendido en estos años en bienestar de los dos, por su amor, apoyo y paciencia.**

**“Lucha que no se hace, no se gana...”**

***Maricela Serrano de Aguirre***

## INDICE

INDICE.....	5
INTRODUCCION .....	10
1. CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL.....	13
1.1. ANTECEDENTES .....	13
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	15
1.3. ANTECEDENTES GEOGRÁFICOS DE LAS ZONAS EN ESTUDIO.....	17
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.6. COBERTURA O ALCANCE .....	25
1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	26
1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2. CAPITULO II: MARCO TEORICO .....	31
2.1. PLANTA DE CAFETO .....	31
2.2. ORIGEN DEL CULTIVO DEL CAFÉ EN EL SALVADOR .....	36
2.3. INGRESOS PROVENIENTES DE LA PRODUCCION DEL CAFÉ .....	38
2.4. CONTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ EN LA ECONOMÍA SALVADOREÑA	40
3. CAPITULO III: DIAGNOSTICO.....	42
3.1. ANTECEDENTES DEL DIAGNOSTICO.....	42
3.2. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCION DEL CAFÉ .....	42
3.3. CADENA DE VALOR DEL CAFÉ .....	44
3.4. MAPA DE ACTORES .....	58
3.5. LINEA BASE DEL SECTOR CAFÉ EN LA ZONA DE METAPAN- LA PALMA .....	59
4. CAPITULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS.....	61

4.1. JUSTIFICACION DE LA IDEA DE PROYECTO .....	61
4.2. ESTUDIO DE MERCADO DE CONSUMIDORES DE CAFÉ .....	64
4.3. INGENIERIA DEL PROYECTO .....	69
5. CAPITULO V: PRESUPUESTO Y ESTUDIO FINANCIERO .....	76
5.1. PRESUPUESTO DEL PROYECTO .....	76
5.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....	78
5.3. ANALISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO .....	80
5.4. FLUJO DE CAJA .....	83
5.5. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS .....	92
6. CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
6.1. CONCLUSIONES FINANCIERAS .....	94
6.2. CONCLUSIONES GENERALES .....	95
6.3. RECOMENDACIONES .....	96
7. GLOSARIO .....	99
8. BIBLIOGRAFIA .....	104
9. ANEXOS .....	107

## **INDICE DE TABLAS, ESQUEMAS, INFOGRAFIAS, MAPAS Y FIGURAS.**

### **TABLAS**

- 1: Caficultores encuestados
- 2: Establecimiento de variables Micro y Macroeconómicas
- 3: Produccion del café en El Salvador, cosechas 2000 - 2010
- 4: Porcentaje de produccion por departamento
- 5: Porcentaje de produccion por zona

- 6: Principales destinos de exportación de café salvadoreño (qq/oro)
- 7: Numero de caficultores por zona por variedad de café.
- 8: Rendimientos de produccion de café en El Salvador por variedad y distanciamiento.
- 9: Cuellos de botella de la etapa de produccion
- 10: Caracteristicas a evaluar en una cata
- 11: Cuellos de botella de la etapa de transformacion/ post cosecha.
- 12: Ingresos totales comparativos de los beneficiadores no exportadores
- 13: Ingresos totales comparativos de los productores para la cosecha 2008-2009
- 14: Cuellos de botella de la etapa de comercializacion.
- 15: Resumen comparativo de información financiera, cosecha 2008- 2009
- 16: Muestra de poblacion entrevistada
- 17: Distribución geográfica de de los CDED's:
- 18: Resumen de la Ingeniería del Proyecto
- 19: Potencialidad del proyecto
- 20: Cronograma de actividades y sub actividades
- 21: Presupuesto General del Proyecto
- 22: Fuentes de financiamiento
- 23: Resumen de presupuesto por fuente de financiamiento
- 24: Proyecciones de ventas
- 25: Proyeccion de ventas con proyecto, escenario 3.
- 26: Flujo de caja sin inversión
- 27: Cálculo y análisis de la viabilidad económica del proyecto sin inversión
- 28: Flujo de Caja con inversión, Entidad Comercializadora.
- 29: Cálculo y análisis de la viabilidad económica del proyecto con inversión Entidad Comercializadora

30: Flujos incrementales entre escenario 1 y escenario 2.

31: Flujo de Caja con inversión, con broker.

32: Cálculo y análisis de la viabilidad económica del proyecto con inversión y broker

33: Flujos incrementales entre escenario 1 y escenario 3.

34: Estados de Resultados Proyectado, sin proyecto

35: Estados de Resultados Proyectado, con proyecto y Entidad Comercializadora

36: Estados de Resultados Proyectado, con proyecto y broker

### **ESQUEMAS**

1: Árbol de problemas del proyecto de café Metapán y La Palma

2: Procesamiento actual de café en Metapán

3: Procesamiento actual de café en La Palma

4: Operatividad organizativa y productiva de la zona Metapán-La Palma

5: Estructura organizativa propuesta de la Entidad Comercializadora

### **INFOGRAFÍAS**

1: Proceso de producción del café

2: Proceso de comercialización de productores a beneficios no exportadores

3: Proceso de transformación en beneficio húmedo

4: Proceso de comercialización de beneficios no exportadores a beneficios exportadores

5: Actores de Metapán

6: Actores de La Palma

7: Operatividad de los CAS (La Palma-Metapán)

### **MAPAS**

1: Departamento de Santa Ana y sus municipios

2: Municipio de Metapan y sus cantones y caseríos



3: Departamento de Chalatenango y sus municipios

4: Mapa de ubicación de las zonas en estudio

## **FIGURAS**

1: Planta de cafeto

## INTRODUCCION

El presente estudio de investigación, se realizó en la empresa consultora Chemonics Internacional Inc -FOMILENIO, gracias a una Carta de Entendimiento que se firmó entre la Facultad de Ciencias Económicas-UES y la consultora referida lo que les permitió a los estudiantes egresados de la Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE) realizar consultorías prácticas como trabajo de graduación, la cual se llevó a cabo en uno de sus proyectos de campo denominado: “Desarrollo de la Producción, Transformación y Comercialización del café en las Zonas Norte de Santa Ana y Chalatenango”. Financiado por Chemonics-FOMILENIO como parte integral del soporte que actualmente se impulsa en la Zona Norte del país, para el mejoramiento de la productividad del sector agrícola.

El objetivo principal de esta investigación es la presentación de propuestas estratégicas que contribuyan a mejorar el desarrollo de la producción, transformación y comercialización del café en las zonas mencionadas, incluidos en los Proyectos de Desarrollo Productivo que se llevan a cabo actualmente gracias a la Corporación del Reto del Milenio, que es una innovadora agencia independiente del Gobierno de los Estados Unidos diseñada para trabajar con algunos de los países en vías de desarrollo; de esta manera El Salvador es uno de los países beneficiados con este programa, como resultado a la gestión que realizó la Comisión Nacional de Desarrollo a través del Programa de País.

La Zona Norte del país, por décadas, ha sido la menos desarrollada en cuanto a nivel de vida de sus habitantes, además, es la zona más afectada como resultado del conflicto civil sucedido en la década de los 80 en este país; la infraestructura física de grandes obras como carreteras, puentes, entre otros, es limitada. Así mismo la agricultura es otro rubro que no está siendo aprovechado al máximo como en otras zonas del país. A pesar de esto, se presenta la ventaja de que las zonas en

estudio son consideradas con potencial de crecimiento económico por sus recursos naturales a explotar.

Se seleccionó la zona de Metapán y La Palma, ya que se contaba con estudios preliminares por parte de un Proveedor de Servicios Técnicos (PST), en donde se habían identificado al principio 50 y 85 caficultores/as respectivamente, y al concluir con la investigación se agregaron otros interesados, concluyendo este trabajo con 200 caficultores beneficiarios del proyecto (68 de Metapan y 132 de La Palma). Algunos de ellos trabajan de forma individual y otros asociados a Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO) o Cooperativas. Estos caficultores presentan deficiencias en la productividad de sus cosechas, lo cual afecta directamente la disminución de sus ingresos.

De manera que, esta investigación se llevó a cabo como respuesta a la necesidad de los caficultores de las zonas en mención, de contar con apoyo tanto en forma económica, asistencia técnica o de otra índole, que les permita mejorar sus niveles de producción, sus conocimientos sobre el manejo de las plantaciones de café, su rentabilidad, optimización de recursos disponibles y generación de empleo.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual el cual se llevó a cabo a través de una investigación teórica y de campo en la que se identificaron factores críticos detallados en contenido en este documento. Los principales problemas que se detectaron son: Baja producción, ausencia de programas de renovación y repoblación sostenible en los cafetales, manejo administrativo inadecuado de las fincas de café; participación nula de los productores individuales en la fase de transformación, poca innovación, escasos conocimientos técnicos en la caficultura, lo que repercute en el poco aprovechamiento de los recursos disponibles y en la generación de empleos.

En la propuesta estratégica de esta investigación se ha tomado como punto de partida, la opinión de los expertos de implementar nuevas técnicas del procesamiento y secado del grano de café, ya

que con esto se estaría obteniendo cafés especiales como son el Honey y Natural; los cuales, a opinión de los expertos conocedores del mercado, vislumbran una posibilidad de mercado principalmente en países de Europa y América del Norte y que por su calidad de “cafes especiales” obtienen un sobreprecio de \$60 ó más por quintal oro<sup>1</sup>.

Así mismo se realizó el análisis financiero respectivo, en donde se determinó que este proyecto es sostenible en el tiempo; de acuerdo a los cuadros de flujos incrementales elaborados, se observa una sostenibilidad financiera al desarrollar este proyecto, a partir del tercer año ya sea bajo el escenario 2 ó 3, ya que ofrece porcentajes arriba del 25%; y para los años siguientes un incremento lineal hasta año décimo, exceptuando el quinto año que es el relacionado a las reinversiones.

Finalmente, el presente trabajo de graduación sugiere que al poner en marcha este proyecto, debería monitorearse eficientemente por parte de las autoridades correspondientes, tales como FOMILENIO, GOES, entre otros, para lograr con éxito los objetivos propuestos.

---

<sup>1</sup> Fuente:informacion proporcionada telefonicamente por el Consejo Salvadoreño del Café (CSC)

## 1. CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

### 1.1. ANTECEDENTES

El Gobierno de El Salvador concluyó, a través de una amplia consulta ciudadana llevada a cabo por la Comisión Nacional de Desarrollo, que los habitantes de la Zona Norte necesitaban un apoyo concreto para alcanzar su desarrollo social, productivo y de conectividad, permitiendo así su integración al resto del país y la región. Como resultado, se desarrolló una propuesta de un Programa de País, con características muy particulares y de carácter transformador, destacando la importancia de la participación ciudadana, la transparencia de sus procesos y medición de resultados para alcanzar el crecimiento económico sostenible y con equidad.

El 8 de noviembre del 2006, la Junta Directiva de MCC, aprobó la propuesta que aliviaría la pobreza de más de 150,000 salvadoreños y mejoraría la calidad de vida de 850,000 habitantes de la Zona Norte. El Convenio de Donación firmado entre los Gobiernos de El Salvador y Estados Unidos de América fue ratificado y aprobado por la Asamblea Legislativa en diciembre de 2007<sup>2</sup>.

#### **Historia**

El país tuvo la primera visita del equipo de la Corporación del Milenio en diciembre de 2005, y se dió inicio de manera conjunta a un proceso de consulta con los diferentes sectores de la población, a fin de preparar una propuesta discutida y consultada con los salvadoreños para ser presentada a la MCC y poder obtener la mayor cantidad de fondos para financiar un programa de desarrollo que beneficie a la población más pobre y que brinde las herramientas para que los salvadoreños más necesitados sean forjadores de su propio progreso.

El Salvador ha propuesto a la MCC un programa de cinco años para reducir la pobreza y alcanzar el crecimiento económico por medio de actividades que se enfocan en la Zona Norte del país. La propuesta comprende tres grandes proyectos:

---

<sup>2</sup> Citado textualmente del sitio web oficial de FOMILENIO.

1. Desarrollo Humano, el cual incluye dos aspectos: incrementar capacidades y habilidades a través de la educación formal y no-formal, y el incremento al acceso a infraestructura social básica.
2. Desarrollo Productivo, que contiene programas de servicios y asistencia técnica especializada para el desarrollo empresarial, infraestructura, equipo productivo y programas de inversión y crédito, enfocándose en el establecimiento de 6 cadenas productivas que son: Hortalizas, Frutales, Forestales, Lácteos, Turismo y Artesanías.
3. Conectividad Vial, que encierra la construcción de la Carretera Longitudinal del Norte.

Además, la propuesta incorpora cinco ejes transversales de suma importancia:

1. Medio Ambiente
2. Desarrollo Territorial
3. Equidad de Género
4. Transparencia
5. Participación Ciudadana

La propuesta surgió de un proceso consultivo liderado por la Secretaria Técnica de la Presidencia y realizado por la Comisión Nacional de Desarrollo (CND), que dió lugar a la creación de una visión ampliamente compartida para el desarrollo de las cinco regiones del país, incluyendo la Zona Norte, que se incorporó en la Estrategia Compartida para el Desarrollo Nacional.

Reconociendo el potencial de crecimiento económico y reducción de pobreza de la Zona Norte, su contribución única como fuente de recursos naturales esenciales para un medio ambiente sano y la importancia para la nación de integrarla al desarrollo económico y social sostenible, el Gobierno de El Salvador (GOES) ha preparado un plan de inversión que responde a la estrategia para la

zona en mención, la propuesta para recibir apoyo financiero de la MCC ayudará a financiar el plan de inversión<sup>3</sup>.

### **Zona a beneficiar**

La Zona Norte de El Salvador cubre un área de 7,500 kilómetros cuadrados, lo cual representa un tercio del territorio nacional y su población es de 850,000 personas o 12 por ciento del total del país; comprende 94 municipalidades en los departamentos de Santa Ana, Chalatenango, Cuscatlán, La Libertad, Cabañas, Morazán, San Miguel y La Unión, es una fuente importante de agua, energía y biodiversidad; en la actualidad operan cuatro plantas eléctricas en el Río Lempa que producen un tercio de la electricidad del país; además, dicho río proporciona un tercio del agua de la Región Metropolitana de San Salvador.

### **1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Chemonics International, Inc. es la organización contratada por FOMILENIO para la ejecución de los servicios de producción y negocios del Proyecto de Desarrollo Productivo (PDP) de la Zona Norte (ZN) de El Salvador; estos proyectos en general, beneficiarán a 9,500 personas hasta septiembre de 2012, quienes se espera que hayan incrementado sus ingresos anuales en un 15% como mínimo; así mismo, se espera que la generación de empleos sea de 7,800 empleos en la zona<sup>4</sup>.

La base para el logro de estos impactos es el incremento de la competitividad de las cadenas productivas de la Zona Norte específicamente, el proyecto está apoyando el desarrollo de programas de incremento de la Competitividad de las Cadenas Hortícola, Frutícola, Forestal, Lácteos, Artesanías y Turismo.

---

<sup>3</sup> Citado textualmente del sitio web oficial de FOMILENIO.

<sup>4</sup> Según Guía para la presentación de iniciativas productivas de CHEMONICS, pag 16.

Para incrementar la competitividad de las cadenas, en los mercados objetivos actuales y potenciales, se buscará mejorar la capacidad de los productores, transformadores y comercializadores y en el caso de este estudio en específico, se refiere a los productores de café de las Zonas Norte de Chalatenango y Santa Ana; de la misma manera se incrementaría la competitividad de los prestadores de servicios en: a) mejorar su acceso sostenible a mercados, b) incrementar la productividad de bienes y servicios y c) mejorar la capacidad de gestión empresarial de los participantes en las cadenas productivas.

Adicionalmente, el PDP-FOMILENIO a través micro, pequeños y medianos productores/as agropecuarios; así como micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME'S) dentro de los servicios que FOMILENIO pone a disposición de los usuarios del PDP para el financiamiento que permite apoyar proyectos productivos puntuales en las áreas de capacitación y asistencia técnica dentro de los sectores priorizados, así como los sectores considerados vinculantes y/o promisorios; haciendo posible de esta manera atender demandas específicas provenientes de los productores/as y MIPYMES en la Zona Norte del país<sup>5</sup>.

### **Proyectos de Desarrollo Productivo (PDP)**

El Proyecto de Desarrollo Productivo (PDP) de Chemonics se está involucrando en convertir la Zona Norte en un corredor económico organizado para la producción de bienes y servicios, productos agroalimentarios y servicios turísticos; integrando al resto del país, con recurso humano calificado y alta productividad.

El PDP se divide en tres áreas principales:

- Servicios de producción y negocios.
- Servicios de apoyo a la inversión
- Servicios financieros.

---

<sup>5</sup> Boletín informativo de Chemonics "Proyecto de Desarrollo Productivo".



### **1.3. ANTECEDENTES GEOGRÁFICOS DE LAS ZONAS EN ESTUDIO**

#### **Antecedentes del Departamento de Santa Ana y el Municipio de Metapán**

Santa Ana es un departamento ubicado en la zona occidental de El Salvador, su cabecera es la ciudad de Santa Ana que cuenta con aproximadamente una población de 245,421 habitantes, fué creado en 1855 durante la presidencia de José María San Martín, limita al Norte con la República de Guatemala y parte del departamento de Chalatenango; al Este con los departamentos de Chalatenango y La Libertad; al Sur con el departamento de Sonsonate y al Oeste con el departamento de Ahuachapán y la República de Guatemala.

El departamento de Santa Ana se encuentra a una altitud de entre 500 y 3000 metros sobre el nivel del mar, es surcado por tres cordilleras, las cuales son: Alotepeque-Metapán, Apaneca y Mita-Comecayo, sus volcanes más importantes son el volcán de Santa Ana y Ilimatepec. Los cerros más importantes son el Cerro Chingo, Verde y Montecristo, los ríos Lempa, Guajoyo y Suquiapa son los principales del departamento, también existen dos lagos de gran importancia turística y económica: El Lago Güija ubicado cerca de Metapán y el Lago Coatepeque que está ubicado en la parte sur de este departamento.

El municipio de Metapán es una ciudad ubicada a orillas del río San José a 470 mts de altura, está a 46 Km. al norte de la ciudad de Santa Ana, se une por carretera pavimentada, es considerado el 3er municipio de importancia en este departamento, cuenta con una extensión territorial de 668 Km<sup>2</sup>, siendo el municipio más grande de todo el país.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Metapanecos.com

### Mapa No 1- Departamento de Santa Ana y sus municipios



\*Fuente: mipatria.wordpress.com

Los productos agrícolas más cultivados son: granos básicos, café, caña de azúcar, pastos, plantas hortenses, semillas oleaginosas (especialmente maní), yuca, patata, tabaco, algodón, cocotero, guineo, plátano, frutas cítricas, flores, sandía y melón; existen fábricas de productos alimenticios, bebidas alcohólicas, gaseosas, hilos, hilazas, muebles, papel, fósforos, fertilizantes, insecticidas, pinturas, barnices, lacas, productos farmacéuticos, calzado y velas, Santa Ana es considerada como el segundo centro industrial del país como también y es uno de los principales productores de café a nivel nacional.

El departamento cuenta con numerosas carreteras pavimentadas, tales como: la Carretera Panamericana, que atraviesa la ciudad comunicándola con el departamento de San Salvador y la vía que parte desde Santa Ana hacia Candelaria de la Frontera y la República de Guatemala;

existe además una moderna autopista que conecta a San Salvador con la Ciudad de Santa Ana; otra importante vía es la que se encuentra entre Sonsonate y Metapán.

### **Antecedentes del Departamento de Chalatenango y el municipio de La Palma.**

Chalatenango es el departamento más grande de la Región Norte del país, fué fundada en febrero de 1855, su cabecera es la Ciudad de Chalatenango y se constituyó de los municipios Chalatenango y Tejutla; su altura: 400 m, población total: 192,601 habitantes y una extensión de 2,016.58 Km<sup>2</sup>; tiene una densidad de población aproximada de 95 habitantes por Km<sup>2</sup>, su tasa global de fecundidad: 4.9 hijos por mujer, tasa de mortalidad infantil: 40.7 por mil. La esperanza de vida al nacer es de 65.3 años y el saldo neto migratorio es 3.6 miles; Chalatenango es principalmente agrícola y tiene muchas aldeas remotas, hay además una serie de organizaciones no gubernamentales que trabajan en la zona.

El municipio de La Palma surgió en la época de la colonia española, el origen de su nombre viene por haber sido fundada en un lugar llamado "La Palmita", en 1959 alcanzó el título que hoy lleva por nombre; se encuentra a 84 kilómetros de San Salvador y a solo 8 kilómetros de la frontera El Poy que divide El Salvador de Honduras, tiene importancia histórica, pues jugó un papel fundamental en las negociaciones entre la guerrilla y el Gobierno durante la guerra civil; posee parte de la zona montañosa de El Salvador, gozando de un clima frío, por lo que alberga diversos centros turísticos que contribuyen a su economía. Su extensión aproximada es de 131.89 km<sup>2</sup>, sus límites jurisdiccionales son: al Norte con San Ignacio, al Sur con Agua Caliente, al Este con la República de Honduras y con los municipios de San Fernando, San Francisco Morazán y La Reina, y al Oeste con Metapan y Citalá, siendo limitado por el río Lempa. Administrativamente, el municipio está dividido en 8 cantones los cuales son: Los Horcones, Los Planes, Las Granadillas,

El Gramal, San José Sacare, El Túnel, El Aguacatal y San José Calera y 87 caseríos en el área rural y 6 barrios en el área urbana<sup>7</sup>.

La economía de La Palma se basa principalmente en las artesanías; el 75% de la población vive de las artesanías y el turismo, y el otro 25% de la agricultura, dedicándose al cultivo de hortalizas, maíz, frijol y café. Existen alrededor de 100 talleres de artesanías en la localidad, la mitad de los cuales se dedican mayoritariamente a la exportación; en el rubro de la agricultura, la producción de café es, según el informe económico municipal de 2006, el segundo sector de más importancia en el area; pese a que ha disminuido debido a la fuerte competencia de los productores extranjeros, en 1988, la producción cafetalera significaba la mitad de las ganancias nacionales en concepto de exportación, mientras que para 2004 significaba apenas el 7%; en el municipio, el sector cafetalero genera menos del 5% del empleo local.

El turismo es otro rubro de la Palma, a 13 kilómetros se encuentra Miramundo, que es parte de un cerro dentro de un bosque nebuloso que ofrece el clima más frío de todo el país, la temperatura promedio es de 12 grados centígrados. Miramundo está localizado a 2400 msnm y desde allí se puede apreciar gran parte del territorio salvadoreño; el Cerro El Pital es una montaña en medio de un bosque nebuloso que suele tener una temperatura aproximada de 10 grados centígrados<sup>8</sup>, se encuentra a 12 kilómetros de La Palma, con una altura de 2730 metros sobre el nivel del mar, este es el punto más alto del territorio salvadoreño.

---

<sup>7</sup> [www.lapalmasanignacio.org/la\\_palma/espanol/alcaldia.htm](http://www.lapalmasanignacio.org/la_palma/espanol/alcaldia.htm)

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/La\\_Palma\\_\(El\\_Salvador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/La_Palma_(El_Salvador))

**Mapa No 3: Departamento de Chalatenango y sus municipios.**



\*Fuente: mipatria.wordpress.com

#### 1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Zona Norte es una región que posee más de la mitad de los municipios con mayor pobreza de El Salvador, y que como consecuencia del conflicto civil de la década de 1980, como se menciona en los antecedentes, es considerada la región más afectada; de manera que, sería muy favorable para sus habitantes la implementación de esfuerzos de forma integral que les brinde la oportunidad de incorporarse al nivel de desarrollo del resto del país.

Posterior al análisis sobre la situación actual, se determinó que los caficultores de las Zonas Norte de Santa Ana y Chalatenango presentan problemas de baja producción de café, poca tecnología en el procesamiento y carecen de conocimientos de promoción y venta del fruto. También se investigó y se detectó ausencia de programas de renovación y repoblación sostenible en los cafetales, manejo administrativo inadecuado de las fincas, participación nula de los productores

individuales en la fase de transformación. La mayoría de los caficultores presentan problemas de conectividad que limitan el acceso y transporte del café, por lo que se ven obligados a vender sus cosechas a bajos precios, situación desfavorable para ellos, ya que sus costos de producción son altos. Así también tienen acceso limitado a programas de capacitación técnica, de promoción y mercadeo, presentan falta de asociatividad y cooperativismo, laboratorios de catación y catadores certificados en el área.

En ese sentido, el Gobierno de El Salvador, mediante el acuerdo firmado con La Corporación del Reto del Milenio, favorece a la Zona Norte, la cual a pesar de ser un área con altos índices de pobreza, es una región que ofrece una importante fuente de recursos naturales y ambientales para El Salvador, considerándose con grandes posibilidades no explotadas para el desarrollo sostenible<sup>9</sup>.

A partir del diagnóstico de la situación actual de ambas zonas de estudio, se logró identificar las principales limitantes:

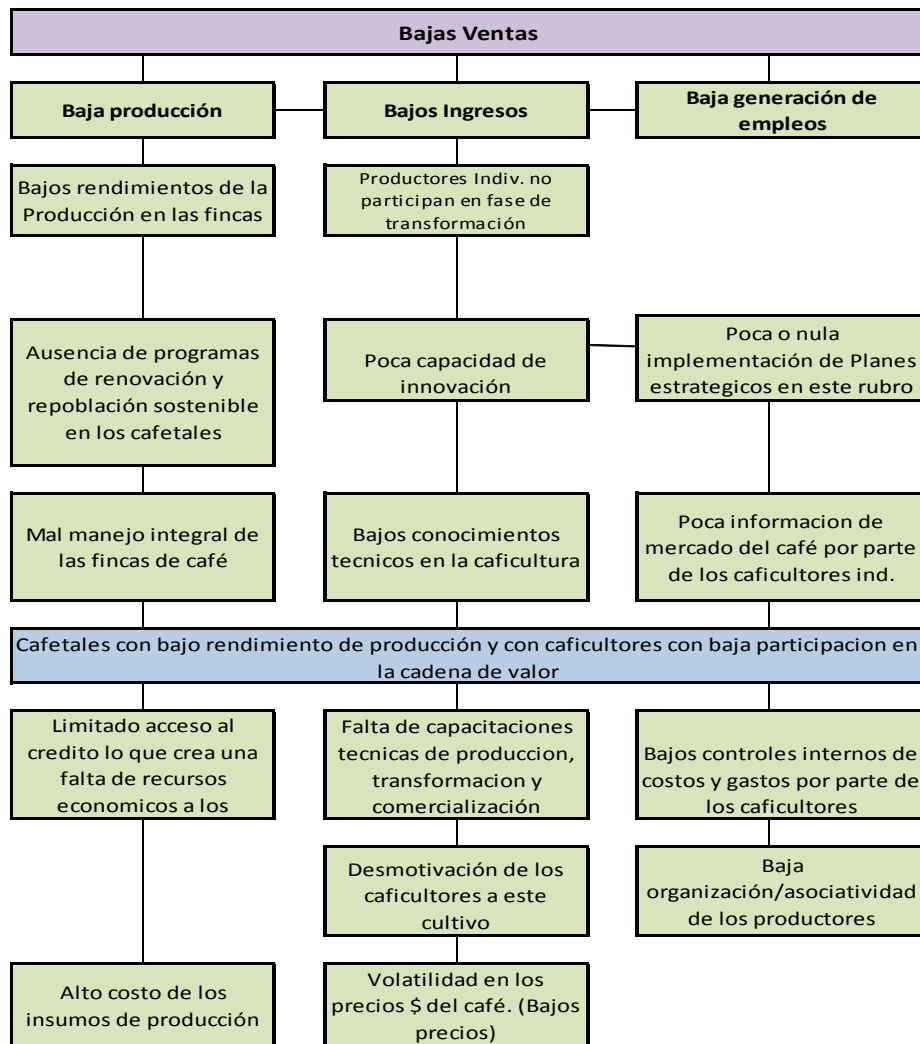
- ✓ Falta de nuevas técnicas (innovación) en el procesamiento y secado del grano de café, para transformar a un nuevo tipo de café en cuanto a sabor especial a ser impulsado.
- ✓ La calidad y técnica empleada en la cosecha de café es baja, teniendo un rendimiento por manzana de 11.3 qq/ oro, ya que según el ISIC el promedio de rendimiento oscila en 26 qq/mz.
- ✓ La calidad y técnicas desarrolladas son limitadas en el beneficio húmedo hasta en la etapa de café pergamino.
- ✓ Falta de calidad y técnicas del procesamiento de beneficio seco, selección y empaque, estas últimas etapas las realizan los intermediarios-beneficiadores y no los productores mismos.
- ✓ Los productores no concluyen la cadena de valor, lo que se refleja en la falta de control de la exportación, mercadeo y promoción de sus productos hasta la etapa de estado de café oro.

---

<sup>9</sup> Citado parcialmente del sitio web oficial de FOMILENIO.

- ✓ Falta de asociatividad y cooperativismo eficiente por parte de los productores de café, lo que impide negociar directamente con los compradores directos.
- ✓ Problemas de conectividad, que limitan el acceso y transporte de su producto, los obligan a vender sus cosechas a bajos precios, en donde sus costos de producción son altos.

**Esquema N° 1: Árbol de problemas del proyecto de café Metapán y La Palma.**



## 1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La Zona Norte de El Salvador presenta los más altos índices de pobreza<sup>10</sup> y menor desarrollo humano<sup>11</sup> con un PIB Regional de \$720<sup>12</sup>.

Estos indicadores muestran la brecha de desarrollo y crecimiento que existe en los 94 municipios de la Zona Norte<sup>13</sup>, siendo necesario el cálculo del PIB en dicha zona para medir el impacto de tan trascendental proyecto de desarrollo económico y social, esto justifica la atención focalizada de una zona excluida del desarrollo económico nacional.

Tomando en consideración que los agricultores de la zona de Metapán y La Palma ya cuentan por décadas con un hábitat agrícola definido, el cual está cultivado en este caso con plantaciones de café en cada una de las parcelas y/o fincas incluidas dentro de la zona cafetalera No. 6 de nuestro país identificada como Alotepec-Metapán; es de esta manera que FOMILENIO ha visto la necesidad de impulsar dicho cultivo, como parte de los Proyectos de Desarrollo Productivo; a través de la innovación, eficacia y eficiencia del cultivo del grano tanto en el procesamiento y transformación de éste como en la mejoras de los procedimientos y que además tenga una sostenibilidad en el tiempo; todo lo anterior generaría mayores ingresos, mejorando así la calidad de vida de los caficultores de las zonas arriba mencionadas.

Cabe mencionar que FOMILENIO a través de otros Proyectos Desarrollo Productivos, está llevando a cabo el apoyo y desarrollo en otras áreas tales como: hortalizas, turismo, artesanías, frutales, lácteos y apicultura y que no necesariamente son los mismos beneficiarios.

---

<sup>10</sup> El 52.9% de los hogares de la Zona Norte presentan estado de pobreza al año 2004, de los cuales se calculó que el 27.8% como pobreza extrema y el 25.1% como pobreza relativa. (DIGESTYC, 2004).

<sup>11</sup> El Índice de Desarrollo Humano (IDH) que calculó a nivel municipal el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para el año 2005. De los 50 municipios con menor desarrollo humano en El Salvador, 38 de ellos pertenecen a la Zona Norte del país. Y solo 3 municipios se ubican dentro de los 50 con mayor desarrollo humano en el país (PNUD, 2006, Pág. 20 y 21).

<sup>12</sup> Noticia publicada el 16/08/2007, en el periódico La Presa Grafica: "FOMILENIO, afirmó que, actualmente, el PIB per cápita de la zona es de \$720..."

<sup>13</sup> Los 94 municipios de la Zona Norte se encuentra repartidos en 9 departamentos del país: 33 municipios de Chalatenango, 26 de Morazán, 9 de Cabañas, 9 de La Unión, 8 de San Miguel, 2 de San Salvador, 1 de Cuscatlán y 1 de La Libertad.



Específicamente, esta investigación va enfocada en la producción del café, lo que abre el potencial de buscar la mejora continua en sus procesos de producción a través de un mejoramiento a lo largo de la cadena productiva que logre incrementar la calidad del producto final, implementando nuevas técnicas que sean adecuadas para resolver los cuellos de botella existentes<sup>14</sup> mencionados en el planteamiento del problema de esta investigación.

## **1.6. COBERTURA O ALCANCE**

### **Temporalidad**

El plazo otorgado a FOMILENIO de El Salvador, para el desarrollo de estos proyectos es de 5 años, desde el 20 de septiembre de 2007, que entró en vigencia el convenio hasta septiembre de 2012, fecha en que se caducan los 5 años. La fecha en que se dió inicio a la elaboración de la investigación es desde el mes de enero de 2010 hasta el mes de julio del mismo año, tomando en cuenta datos de las cosechas 2008, 2009 y parte de la cosecha 2010.

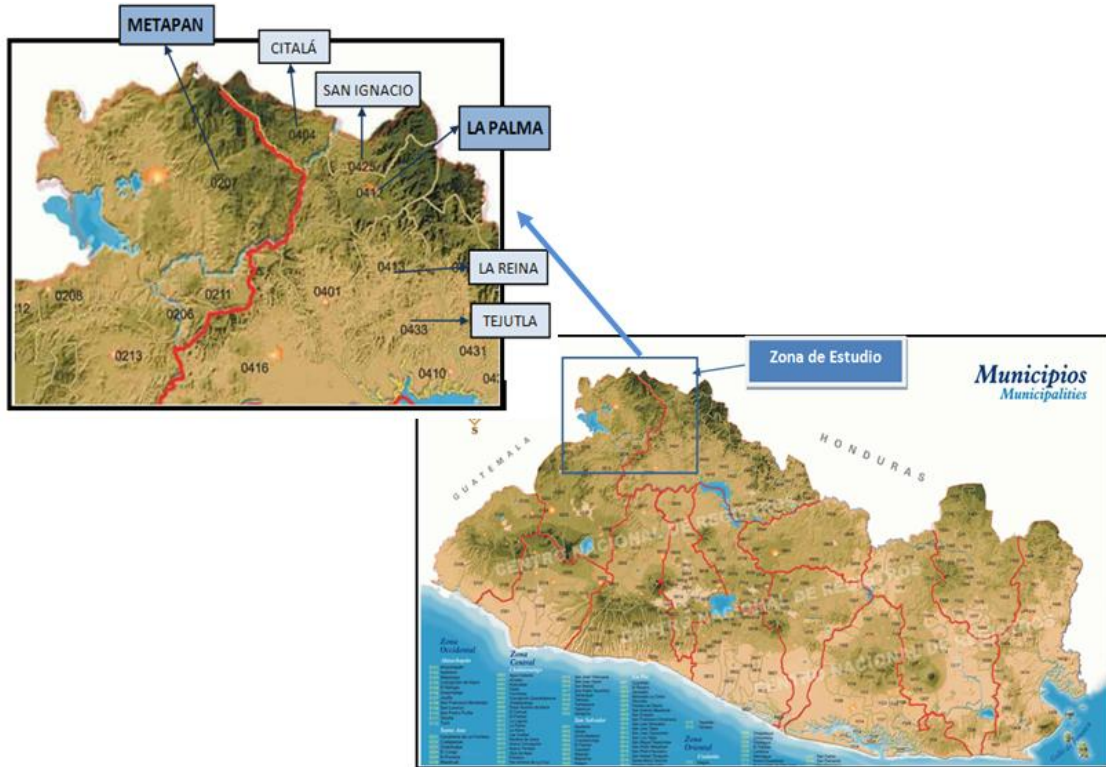
### **Ubicación geográfica que cubrirá la investigación**

Los municipios comprendidos en este estudio son: en Metapán, cantones: San Miguel Ingenio, Montenegro, El Pinar, Plan Galán; en La Palma, cantones: El Túnel, San José Sacare, El Zarzal, San Antonio, El Gramal, El Aguacatal; La Reina, cantones: Talchaluya, El Jardín, El Barrancón; San Ignacio, cantón: Duanas; Tejutla, cantón: El Izotalillo, Honduritas y de Citalá, cantón Los Planes.

---

<sup>14</sup> Descritos en los cap.3 y 4 del presente documento.

**Mapa No. 4: Mapa de ubicación de las zonas en estudio.**



## 1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### Objetivo General

✓ Realizar y presentar a la empresa consultora Chemonics-FOMILENIO una investigación que permita conocer las condiciones actuales de los caficultores de la Zona Norte de Metapán y La Palma con el fin de proporcionar insumos que faciliten la toma de decisiones sobre la resolución del presente proyecto.

### Objetivos Específicos

✓ Elaborar el diagnóstico de la situación actual de los caficultores de la zona referida, en donde se detecten las necesidades y los cuellos de botella más importantes.

- ✓ Elaborar la propuesta estratégica del proyecto, donde se planteen nuevas proposiciones o transformaciones a las existentes, para alcanzar niveles óptimos en toda la cadena productiva del café.
- ✓ Presentar un estudio económico y financiero que demuestre indicadores para facilitar la toma de decisiones sobre la inversión en la propuesta estratégica del proyecto.

### **1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las bases para la elaboración de la metodología se fundamentaron en información obtenida de Sampieri, Collado y Lucio ( 2003) y Kinnear y Taylor (1998).

#### **Problema de la Investigación**

Los caficultores de las zonas en estudio, presentan problemas de baja producción de café, poca tecnología en el procesamiento y carecen de conocimientos de promoción y venta del fruto. Presentan problemas de conectividad que limitan el acceso y transporte del café, por lo que se ven obligados a vender sus cosechas a bajos precios, situación desfavorable para ellos, ya que sus costos de producción son altos.

Este estudio se enfocara en investigar las necesidades más importantes, las limitantes que presenten para su mejor desarrollo, así como las fortalezas que posean, es decir, se conocera por medio de sus propias informaciones la situación actual que atraviesan.

#### **Fuente de Datos**

Primarios: Se obtendrán datos primarios por medio de la realización de entrevistas a los caficultores de las zonas en estudio, así como también de los datos obtenidos a través de un cuestionario.

Secundarios: Las fuentes secundarias serán organizaciones gubernamentales que se dedican al estudio del café, Instituciones gubernamentales de estudios económicos y estadísticos, sitios web de internet, otros estudios realizados en este campo, etc.

### **Diseño de Investigación.**

El diseño es el plan que se desarrolla para obtener la información que se requiere con el objetivo de recoger datos deseados por los investigadores que los lleven a resolver el problema planteado. En este caso la investigación es NO EXPERIEMENTAL, Sampieri, Collado y Lucio ( 2003) la definen como “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en las que solo se observan los fenómenos de su ambiente natural, para después analizarlos” En este tipo de estudio no se pueden manipular las variables en forma intencional, puesto que se observa y se analiza un resultado, algo que ya existe.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación; sino que se observan situaciones ya existentes.

Dentro de los estudios no experimentales, está el **estudio transversal**, es explorar una comunidad, un contexto, una situación, una variable o conjunto de variables; en un momento específico

### **La Muestra**

Se utilizara el proceso de muestreo propuesto por Kinnear y Taylor (1998), con el cual partimos de la siguiente manera:

#### Definición de la Población

Es el conjunto de todos los elementos antes de seleccionar la muestra, es decir, es el número de caficultores de los cuales se solicita la información.

Este numero ya estaba definida en parte por Chemonics, ya que con anterioridad se había realizado otro estudio, por lo que se había definido ya el número de caficultores/as con los que se trabajaría; siendo 50 en Metapan y 85 en La Palma

#### Tamaño de la Muestra

Se tomara en cuenta solamente el número de caficultores que asistan a las reuniones convocadas en Metapan y en La Palma.

#### Procedimiento del Muestreo

**Es no probabilístico**, porque se tomaran en cuenta solo a los caficultores que atiendan la convocatoria para las reuniones y que estén de acuerdo a participar tanto de las entrevistas como de llenar el cuestionario hecho para tal propósito.

Según Kinnear y Taylor (1998), el muestreo no probabilístico se utiliza por conveniencia al acceso y a la disponibilidad de los sujetos de estudio, **es no intencional**, porque no se tiene la intención de ir en busca de los beneficiarios, solo se tomaran en cuenta a los que asistan.

#### Selección de la Muestra

La muestra se seleccionara en base a la explicación en el paso anterior.

#### Diseño del Cuestionario

Se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y semi abiertas totalizando 51 preguntas de las cuales se pretende recoger la información para dar respuesta a los objetivos de la investigación de este estudio.

#### **Recolección de datos.**

La recolección de datos se llevará a cabo a partir de las conversaciones sostenidas en las entrevistas con los caficultores asistentes a las reuniones y de los datos llenados en los cuestionarios. La siguiente tabla muestra el número de personas encuestadas, siendo en total 17 personas.

**Tabla 1: Caficultores encuestados**

Muestra encuestada	Metapan	La Palma	Total
Numero de caficultor/a	8	9	17

\*Fuente: Elaboración propia, en base a datos encuestados

### Procesamiento y Análisis de datos

Se clasificaran, analizaran y evaluaran los datos recabados en campo, a través del procesamiento de información que ha sido lograda previamente in situ.

Se agruparan por tema en común, se tabularan en un documento de Excel, se establecerán promedios, ya que se tienen datos de dos zonas de estudio, de manera que, se manejen en adelante el dato promedio, de costos, de ingresos, de volúmenes de producción, etc..

**Tabla 2: Establecimiento de variables Micro y Macroeconómicas**

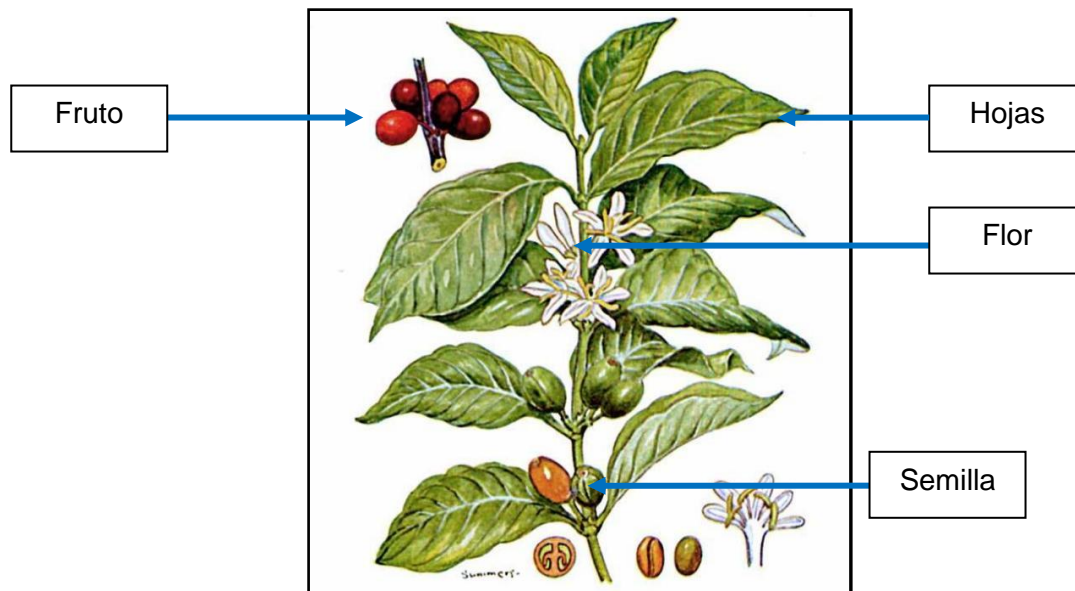
VARIABLES	
Macro variables	Micro variables
Costos de Producción: ✓ Impuestos: Afectados directamente en razón de cada qq-oro comercializado a un Beneficiador Exportador, ya que éste toma en consideración el impuesto sobre la renta pagado al fisco. ✓ Transporte: Es la erogación realizada por los caficultores a razón de cada qq de café (uva u oro) transportado a cada uno de los destinos para continuar con el procesamiento requerido. Dicha variable directa se toma en cuenta, debido a las fluctuaciones constante en los combustibles. ✓ Energía/Agua: En el procesamiento del café de estado uva a oro, ocurrida en los beneficios humedos estudiados, éstos comprenden los costos directos, debido al consumo de estos servicios básicos. Estas variables se han tomado en cuenta de forma detallada en cada uno de los Estados Financieros elaborados en este estudio.	Costos fijos: Son todos los costos que incurren los caficultores, independientemente del nivel alto o bajo del volumen de producción en cada una de las parcelas, siendo algunas: gastos en la Precosecha (abonos) y Poscosecha (desombra de la parcela). Estos datos se reflejan en cada una de las tablas financieras elaboradas. Costos variables: Son todos los costos pagados por cada uno de los caficultores, pero dependerá del volumen de producción obtenido en cada una de las cosechas, refiriéndose principalmente al pago realizado en la recolección (corta) de café en estado uva.
Ingresos	Ventas locales Ventas al exterior
Mercadeo	Costos de promoción fijos Costos de promoción variables

## 2. CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. PLANTA DE CAFETO

La planta de café morfológicamente está constituida por las siguientes partes: semilla, raíz principal, tallo, hojas, flor y fruto; la figura No. 1 a continuación, muestra la planta de café.

**Figura No. 1: Planta de cafeto**



**Principales factores ambientales que influyen en el desarrollo y producción de las distintas variedades del cafeto**

#### Temperatura

La temperatura media anual óptima para el cafeto varía según las especies, siendo en general de 20 a 25 grados centígrados con extremos de 15 a 30 grados centígrados, la planta recibe un amortiguador por parte de los árboles de sombra, evitando altas temperaturas, que en este país deben presentarse en zonas de bajo y media altura.

#### Altitud

Se cultiva en diversas condiciones ecológicas y en altitudes que van desde los 500 msnm hasta aproximadamente los 2,000; la temperatura está muy relacionada con la altitud, observándose que

cuando las temperaturas son bajas, el cafeto desarrolla lentamente; en nuestro país, se manifiesta en zonas arriba de los 1,500 msnm, y altitudes debajo de los 500 metros se consideran inadecuadas para el cultivo. Es por esto que las variedades comerciales actualmente cultivadas en el país, deben ser utilizadas en el rango de siembra de 500 a 1,600 metros de altitud.

### **Humedad**

Factor ambiental formado principalmente por los siguientes componentes:

Lluvia: Después de la temperatura, es el componente climático de mayor importancia, influyendo principalmente como precipitación anual media (cantidad total de lluvia caída) y por la distribución de dicha precipitación durante la estación lluviosa.

En general, el cafeto crece bajo distintos regímenes de lluvia; sin embargo se sugiere que la precipitación óptima está entre 1,200 a 1,800 mm de lluvia por año. Con precipitaciones anuales abajo de 800 a 1,000 mm de lluvia, incluso bien distribuidas, el cultivo del cafeto es arriesgado y con producción fluctuante. Debe agregarse que el arbusto prospera con una distribución pluvial que permita una época lluviosa y otra seca; por lo que el periodo seco es importante para el crecimiento de la raíz, maduración de ramas formadas en el invierno anterior, iniciación de floraciones y maduración de frutos.

Humedad atmosférica: Es la cantidad de vapor de agua que existe en el ambiente, ésta con la iluminación, provoca un efecto directo en la pérdida de vapor de agua del cafeto, que se conoce como transpiración, lo cual tiene una relación muy estrecha con la fisiología de la planta.

### **Luz solar**

Elemento ambiental que en el caso del cafeto, influye principalmente por su intensidad; el cafeto es una planta que en sus orígenes y ambientes naturales, se encuentra en lugares sombríos o semi-sombreados, por lo cual es un vegetal que necesita de regulación luz-sombra. En las condiciones de El Salvador, la necesidad de la sombra se acentúa en zonas debajo de los 1,000 metros, en



donde por lo general, los días son más soleados y en la época de verano son más evidentes los efectos negativos de la luminosidad. Por ello, es frecuente observar defoliaciones marcadas en cafetales media altura y bajío, que disponen de sombreado deficiente. Por el contrario, la sombra excesiva al no permitir adecuada iluminación, influye grandemente en bajas producciones del cafetal, que definitivamente es contraproducente para el caficultor. Sin embargo, dicha sombra puede regularse durante la época lluviosa, permitiendo la penetración de la luz solar hacia los cafetos, para favorecer la actividad fotosintética de las plantas, y así, obtener mayores producciones.

### **Vientos**

Frecuentemente los vientos son nocivos para el cafeto, por producir daños mecánicos como rotura de ramas y hojas, así como por favorecer la caída de éstas, los vientos secos y cálidos marchitan hojas y brotes, afectando también el crecimiento total de la planta, dichas consecuencias negativas son más evidentes en suelos con reservas hídricas escasas (suelos ligeros, muy permeables, con escaso poder de retención de humedad).

Ante los problemas de exceso de viento, el caficultor hace uso de recursos como cortinas rompe vientos, disponibilidad de arboles de sombra y aplicar coberturas vegetales al suelo.

### **Principales variedades comerciales de cafeto, cultivadas en El Salvador**

#### **Tekisic (bourbón mejorado)**

Cultivo obtenido por selección, la cual dió inicio en 1949 al tenerse bajo estudio, a 800 plantas del Bourbon “tradicionalmente” sembrado y distribuidas en las tres regiones del país. Como producto de varias evaluaciones por fenotipo y producción, finalmente se logro en 1977 a un grupo selecto de plantas, que en ese año originaron al nuevo cultivar denominado “TEKISIC” (Del náhuatl TEKITI = trabajo, y las siglas ISIC; es decir, “trabajo del ISIC“).

Las altitudes de siembra en donde se expresa y aprovecha al máximo su capacidad productiva, es arriba de los mil m.s.n.m. siendo posible cultivarlo desde los 800 m.s.n.m. Sin embargo, el rango óptimo de siembra es de 1,200 a 1,600 metros sobre el nivel del mar.

### **Pacas**

“Pacas” se caracteriza por ser una planta de porte bajo, en general, dispone de un aspecto agronómico compacto; además, es tolerante al viento, sol y sequía.

Observaciones del material genético han evidenciado características importantes como:

- ✓ Mayores rendimientos por área de madera productiva.
- ✓ Mayores producciones por unidad de superficie cultivada, ya que por la arquitectura de la planta (compacta), son factibles mayores densidades de siembra.

El rango de altitud de siembra es de 500 a 1,200 m.s.n.m, considerando su óptimo de los 600 a 900 m.s.n.m.

Respecto a cosecha se considera como buen productor, variando los promedios café oro, desde 2.46 toneladas/hectarea (Tn/Ha) ó 34.4 qq/Mz a 3.94 Tn/Ha (55.15 qq/Mz) producciones que han variado dependiendo del distanciamiento, fertilización, sombra, manejo del cafetal, y otras.

No obstante las cualidades mencionadas, el cultivar café tiene sus limitantes, destacando entre éstas: susceptibilidad a la roya del cafeto, y en zonas de altura, tiene lento crecimiento y retraso en la maduración de la cosecha.

### **Pacamara**

Este producto híbrido del departamento de genética del ISIC, que se originó en 1958, cuando la Institución inició los trabajos de fitomejoramiento del cafeto por hibridación; se destaca entre lo realizado, el cruce artificial de “PACAS” por “Maragogipe Rojo”, a la cual después de evaluarse y seleccionarse se le denominó “PACAMARA”.

Funciona mejor en condiciones de media a estricta altura, por lo cual su rango de siembra es de 900 a 1,500 msnm, expresando preferiblemente sus cualidades y adaptabilidad arriba de los 1,000 m.s.n.m. Entre las desventajas del PACAMARA se tiene la susceptibilidad a la roya del cafeto; además de que requiere de suelos y fertilización adecuada, agregándose que la maduración de los frutos tiende a ser tardía (Febrero-Marzo).

A los atributos mencionados debe agregarse que el PACAMARA, por sus cualidades de grano, en especial por su tamaño, permite competir con ventaja en los mercados internacionales, incluso con mejores precios; situación que debe ser aprovechada en la venta del producto.

### **Clasificación del café, según la altitud**

Además, el café se clasifica según la altitud (m.s.n.m.) en la que se cosecha, y que indudablemente afecta en la calidad, sabor, olor, entre otros. Siendo éstos:

✓ Bajío (Central Standard-CS): Producido entre 600 a 800 m.s.n.m.

Características de la bebida: Aroma suave y limpio, taza suave de buen sabor, textura delgada, sin acidez y poco cuerpo.

✓ Media Altura (High Grown-HafG): Producido entre 800 y 1,200 m.s.n.m.

Características de la bebida: Aroma agradable y fino, taza de buen sabor y regular textura, de regular acidez y buen cuerpo.

✓ Estricta Altura (Strictly High Grown-SHG): Producido entre 1,200 y más msnm.

Características de la bebida: Aroma agradable y penetrante, taza con bastante sabor y buena textura y mucha acidez.

### **Cafés Diferenciados**

En los últimos años, se ha acentuado el cultivo y/o procesamiento de nuevas calidades y sabores de la bebida del café, no importando la altitud a la que se cosecha y que en muchas ocasiones tienen el componente principal de protección al medio ambiente. Dentro de esta clasificación se

encuentran, el café: gourmet, orgánico y sostenible, éstos requieren un control de calidad más exigente tanto en el mantenimiento, recolección en cada una de las fincas y en el procesamiento del grano dado en los beneficios, siendo este el último paso, uno de los más importantes que determina la calidad de los cafés diferenciados, esto conlleva a que los precios por quintal-oro sean más altos que los cafés tradicionales.

## **2.2. ORIGEN DEL CULTIVO DEL CAFÉ EN EL SALVADOR**

El cultivo del café fue introducido en el año 1,846, por el presidente el Dr. Eugenio Aguilar, imponiéndose en época del General Gerardo Barrios como principal producto de exportación, coincidiendo con la aparición de los colorantes artificiales, que redujo drásticamente la demanda mundial de añil. Pero la introducción del café significó, además una aceleración en el proceso de concentración de la propiedad de la tierra pues su cultivo requería terrenos grandes y apropiados.

Así, en 1,881 el presidente Dr. Rafael Zaldívar publicó varias leyes destinadas a despojar a los indígenas de las tierras comunales y ejidales y con la apropiación de estas tierras, nació la oligarquía cafetalera dominante hasta nuestros días en la estructura social salvadoreña.

Mientras tanto, la crisis mundial de los años veinte había provocado la caída de los precios del café a nivel mundial, principal y casi único producto de exportación que llevó al gobierno a una crisis fiscal, por ser los impuestos a la exportación una de las principales fuentes de ingresos del erario público.

En los últimos años de la dictadura del General Maximiliano Martínez, el sector agro-industrial se convirtió en líder de los movimientos político-militares que desembocaron en la caída del dictador en 1,944. La causa fundamental de estos movimientos la constituyó el freno al desarrollo y expansión del capitalismo que provocaba el autoritarismo del dictador y su énfasis en el fomento exclusivo de la producción del café. A principios de 1,962, cuando se inició el Mercado Común Centroamericano, la economía salvadoreña entró en una etapa de franco desarrollo de las

exportaciones de café, algodón y caña de azúcar. De esta manera, la coyuntura favorable de los precios de los productos primarios en el mercado mundial, permitió a las clases dominantes y al Estado la captación de un mayor excedente económico susceptible de financiar la continuidad del modelo de desarrollo capitalista.

Este auge de la economía finalizó en el primer semestre de 1,969, año en el cual se unieron dos hechos de tinte económico y político: los precios del café declinan abruptamente y se rompe el esquema de integración económica centroamericana a raíz de las disputas entre las burguesías industriales de Honduras y El Salvador, hecho que culminó en junio de 1969 con la llamada Guerra de las Cien Horas.

A mediados de los años 70's, El Salvador se encontraba dentro de los primeros siete productores y exportadores del grano de café a nivel mundial, llamado también "grano de oro"

### **El café en la época de la Reforma Agraria (1980-1988)**

A partir del primer trimestre de 1980, el gobierno de los Estados Unidos, en alianza con el ejército salvadoreño ensayó una nueva estrategia para El Salvador, denominado el Reformismo Contrainsurgente. Este modelo suponía ciertas reformas en la estructura de propiedad de la economía salvadoreña, de esta forma, a través de decretos legislativos y a iniciativa de la Junta Revolucionaria de Gobierno de ese entonces, es que se aprobó el 05 y 07 de marzo de 1,980, un importante proceso de Reforma Agraria en el país, la nacionalización del sistema financiero y la nacionalización del comercio exterior del café y del azúcar.

Con estas reformas, se perseguía debilitar el poder económico de la fracción agro-exportadora de la clase dominante, cuyos intereses económicos continuaban representando un freno para la modernización del capitalismo.

## 2.3. INGRESOS PROVENIENTES DE LA PRODUCCION DEL CAFÉ

### Precios históricos del café

La cosecha de café 2001-2002 a nivel mundial, representó una crisis a todos los productores de este grano, ya que los precios tocaron fondo en sus máximos históricos, llegando a cotizarse en bolsa a USD \$42.20 por qq-oro. Esta situación correspondiente a octubre de 2001 a marzo de 2002, hizo que los costos de producción superen los ingresos percibidos por las ventas, creando un desinterés para las cosechas venideras, lo que provocó en el país, que muchas fincas cafetaleras tendieran a lotificarse, así como también la diversificación de los cultivos.

Cosechas posteriores a la del 2001-2002, los precios tendieron a incrementarse gradualmente tal como lo refleja el siguiente tabla, notandose una mejoría en precios para la cosecha recién pasada, o sea para la cosecha 2009-2010, logrando precios de USD \$159.65 qq-oro<sup>15</sup> (cotización del 08 de julio de 2010 para entregas a futuro en el mercado mundial); no obstante el volumen de producción de café ha tendido a la disminución en los dos últimos años.

### Datos históricos de producción y/o venta de café

Registro de producción y venta de café en El Salvador (qq-oro), según datos publicados en La Prensa Grafica, sección Economía del 9 de julio de 2010.

**Tabla 3: Produccion del café en El Salvador, cosechas 2000 - 2010**

Cosecha	Volumen en mill qq	Valor en mill \$	Precio promedio \$
00/01	2.09	123.0	58.73
01/02	1.99	104.7	52.58
02/03	1.74	106.3	61.04
03/04	1.74	122.5	70.07
04/05	1.65	161.7	97.68
05/06	1.72	191.4	110.95
06/07	1.56	182.3	116.89
07/08	1.87	250.5	133.47
08/09*	1.78	234.5	131.11
09/10*	1.24	183.4	147.84

\*Fuente: Datos del Consejo Superior del Café, preliminares al 5 de julio de 2010

<sup>15</sup> Fuente: La Prensa Gráfica, Sección Economía 09 de julio de 2010

Tal como lo refleja la tabla N° 3, la producción de café en nuestro país ha venido decayendo en los últimos años, aunque no necesariamente de forma continua, ya que en la cosecha 2007-2008 hubo un incremento del 24% con respecto a la cosecha anterior.

En cuanto a los ingresos recibidos por El Salvador, se observa que no necesariamente porque la producción de café es menor en un período, los ingresos serán menores con respecto a la misma cosecha, ya que por ser un commodity<sup>16</sup>, los precios son variables y en muchos casos la especulación de precios es preponderante, no importando el período que se comercializa en el mercado internacional.

**Tabla 4: Porcentaje de producción por departamento**

DEPARTAMENTO	2006/07	2007/08
<b>Volumen en qq-oro uva</b>	<b>1,740,026</b>	<b>2,119,811</b>
Santa Ana	38.0%	37.8%
Ahuachapan	18.4%	23.6%
Sonsonate	12.4%	12.8%
La Libertad	14.4%	9.4%
San Miguel	8.1%	8.8%
Usulután	5.9%	5.7%
San Salvador	2.2%	1.5%
La Paz	0.1%	0.1%
Chalatenango	0.6%	0.3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100.0%</b>

\*Fuente: Informe "El cultivo del café en El Salvador 2009" del Consejo Salvadoreño del Café (CSC)

La zona occidental, según la tabla N°5, es la que encuentra con mayor cultivo de café en el país, y específicamente el departamento de Santa Ana, ya que en éste se cultiva más de una tercera parte del total de la producción en nuestro país.

<sup>16</sup> "Un commodity es todo aquello que sea subyacente en un contrato de futuros de una bolsa de commodities establecida"

**Tabla 5: Porcentaje de producción por zona**

Zonas	2006/07	2007/08
Occidental	68.84%	74.20%
Central	17.12%	11.30%
Oriental	14.04%	14.50%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\*Fuente: Informe "El cultivo del café en El Salvador 2009" del Consejo Salvadoreño del Café (CSC)

**Tabla 6: Principales destinos de exportación de café salvadoreño (qq/oro)**

PAIS	2006/07		2007/08	
	qq	US \$	qq	US \$
USA	628,581	70388,225	745,779	97741,505
Alemania	498,284	58803,197	630,497	82370,686
Bélgica	189,882	21445,557	170,504	21933,680
Japón	111,810	13998,176	108,458	15205,338
Canadá	23,866	2820,715	68,532	9012,063
Italia	47,843	6679,079	50,020	7694,645
Francia	11,367	1456,955	37,238	5325,985
Inglaterra	25,716	3297,245	22,488	3310,125
Suecia	19,710	2263,393	21,746	3175,883
Sur Africa	9,345	1121,310	9,818	1397,934

\*Fuente: Informe "El cultivo del café en El Salvador 2009 del CSC"

Los Estados Unidos de América y la República de Alemania, son los países que absorben más de dos tercios de la producción nacional de café, esto hace que los ingresos recibidos por las ventas, también representen un porcentaje similar.

Dato importante es que el nicho de mercado, producto de las ventas de café en el exterior, se encuentra diversificado, tanto en los países de la Comunidad Europea como en América del Norte.

## **2.4. CONTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ EN LA ECONOMÍA SALVADOREÑA**

### **El Producto Interno Bruto Agropecuario (PIBA)**

Para el año 2009, la actividad cafetalera representó el 9.99% del Producto Interno Bruto Agropecuario. Lo que hace que haya tenido una participación moderada en dicho sector



agropecuario. Sin embargo, en el último quinquenio la participación ha estado en un promedio de 10% a 12% del PIBA<sup>17</sup>.

### **En las exportaciones**

El café ha sido por décadas el principal producto agrícola de exportación de El Salvador; no obstante, en la última década los productos agrícolas no tradicionales han incrementado fuertemente su participación dentro de las exportaciones del país, por lo que la contribución de la actividad cafetalera en las exportaciones totales ha disminuido.

Para la cosecha 2008-2009, la divisas por la ventas al exterior de café totalizaron alrededor de USD \$235 millones, lo que representó el 7.5% del total de las exportaciones del país.

### **En el nivel de empleo**

Debido a las labores de cultivo y recolección del café, la actividad cafetalera ha sido generadora de un alto nivel de empleo. La medida de este se basa en la cantidad de jornales que se pagan, siendo uno de estos equivalente a 250 jornales. El nivel permanente ha pasado de un promedio de 155.000 en la década de los años 90, hasta aproximadamente 61.600 empleos en estas últimas cosechas de forma directa; tomando en cuenta que por cada empleo directo, se crean cuatro indirectos<sup>18</sup>. El desempleo generado, ha causado una mayor migración de la zona rural cafetaleras a las ciudades, e incluso hacia los Estados Unidos.

Es importante considerar que la caficultura es la fuente principal de ingresos para más de 20,000 caficultores, de los cuales el 80% son pequeños productores, con parcelas de extensión de menos de 10 manzanas en promedio. Esto refleja la vulnerabilidad del sector y su necesidad de tener acceso a mecanismos de protección económica ante situaciones adversas ya sea climáticas y/o financieras.

---

<sup>17</sup> Fuente: pagina web del BCR consultada el 12 de julio de 2010

<sup>18</sup> Fuente: Información proporcionada por el Consejo Salvadoreño del Café-CSC

### **Contribución a la sostenibilidad del ecosistema**

Los cafetales bajo sombra son prácticamente el único bosque con que cuenta el país, cuya área representa el 8% de la superficie nacional, lo que equivale a 80% del área boscosa del país. Para El Salvador se reportan potenciales de captura de dióxido carbono del café bajo sombra rústica en cantidades similares a las de un bosque natural lo que hace que el potencial de captura del dióxido de carbono del café bajo sombra rústica sea de 174.30 ton/ha, y el del bosque natural es de 195.57 toneladas por hectárea (ton/ha).<sup>19</sup>

## **3. CAPITULO III: DIAGNOSTICO**

### **3.1. ANTECEDENTES DEL DIAGNOSTICO**

En el año recién pasado, DIMMA S.A de C.V., ente Proveedor de Servicios Técnicos (P.S.T.), realizó un estudio técnico sobre la Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) “Nombre de Dios El Pinar” en Metapán, sobre aspectos relacionados a la cosecha, producción y procesamiento de café en esta zona, así como económicos propios de la zona.

Para retomar este proyecto, se tuvo la necesidad de investigar y corroborar algunos datos de importancia, esto fue posible sólo a través de visitas a los lugares en donde se pretende implementar, ahí se recabó información, habiéndose hecho una convocatoria a reunión previamente.

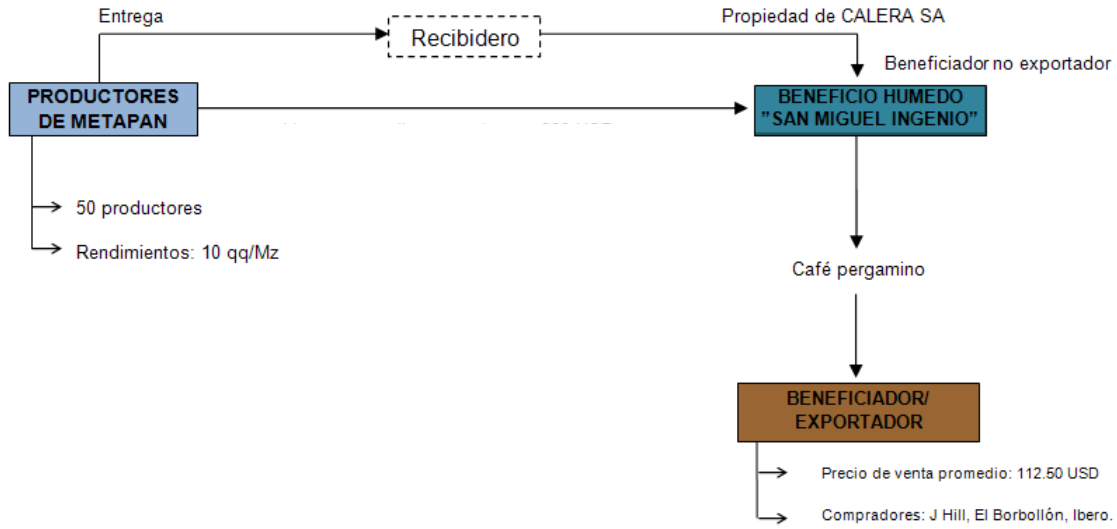
### **3.2. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCION DEL CAFÉ**

Como puede observarse en los esquemas de proceso presentados a continuación, cada zona posee características propias de producción, procesamiento y comercialización del grano.

---

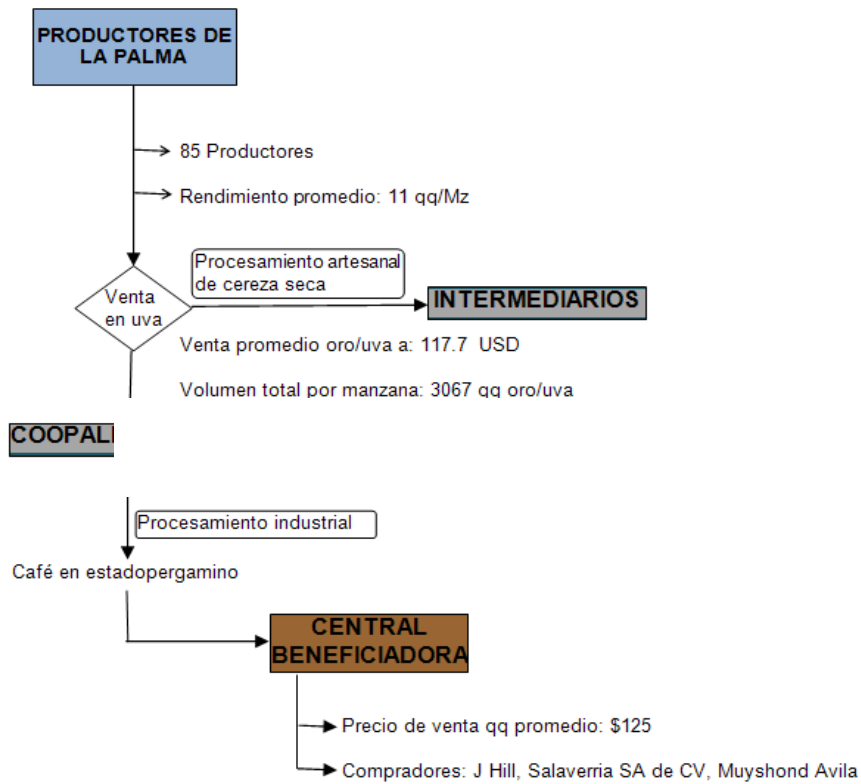
<sup>19</sup> Fuente: Informe del cultivo del café en El Salvador 2009, “Consejo Salvadoreño del Café”

### Esquema N° 2: Procesamiento actual de café en Metapán



\*Fuente: Elaboración propia en base a información recolectada "in situ"

### Esquema N° 3: Procesamiento actual de café en La Palma



\*Fuente: Elaboración propia en base a información recolectada "in situ"

### 3.3. CADENA DE VALOR DEL CAFÉ

Esta sección describe la Cadena de Valor específica de los productores/as de café en Metapan municipio de Santa Ana y La Palma en Chalatenando; identifica también cuellos de botella, siendo estos los puntos críticos en los procesos, los cuales limitan o reducen la velocidad o eficiencia para la obtención de mayores ganancias. Para este caso, por tratarse de la producción del café, este ciclo se repite año con año.



#### Producción:

El proceso inicia con las siguientes actividades, corta y recolección en cada una de las parcelas realizada por los caficultores y trabajadores de cada zona, luego el grano es trasladado en camiones de carga pesada para ser entregado directamente a los beneficios COOPALMA en La Palma y San Miguel Ingenio, en Metapan para el respectivo procesamiento hasta llevarlo a estado pergamino.

En la siguiente tabla se muestran la cantidad de productores por zona que se dedican a la producción de café según la variedad:

**Tabla 7: Número de caficultores por zona por variedad de café.**

Número de caficultores por zona por variedad de café					
Lugar	No. De Caficultores	Variedad de café Cultivado		% de café cultivado por variedad	
		No. De caficultores		Bourbón	Pacas
		Bourbón	Pacas		
Metapán	50	32	18	65%	35%
La Palma	85	17	68	20%	80%

\*Fuente: Elaboración propia, según datos obtenidos de caficultores *in situ*.

Como puede apreciarse, los caficultores de Metapán asociados a la ADESCO “Nombre de Dios el Pinar” se dedican en un 65% al cultivo del café Bourbon y el resto a la variedad Pacas. Caso contrario sucede con los caficultores de La Palma, ya que el 80% de los productores se dedican al cultivo del café variedad Pacas. Es importante diferenciar que en el caso de La Palma, la cooperativa de Caficultores COOPALMA cuenta con 26 asociados y se identificaron a otros 59 caficultores de la zona con quienes se trabajó el presente diagnóstico.

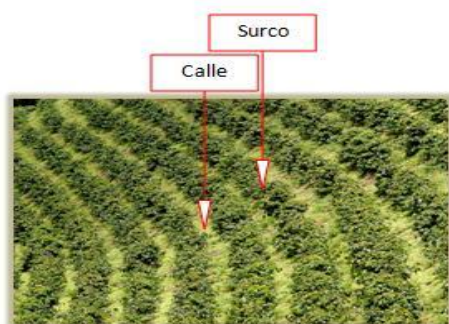
En la siguiente tabla, se muestran los distintos rendimientos por variedad de café según el distanciamiento entre plantas.

**Tabla 8: Rendimientos de producción de café en El Salvador por variedad y distanciamiento**

Rendimientos de producción de café en El Salvador por variedad y distanciamientos				
Variedad de Café	Distanciamiento (Mts)		No. De plantas por Mz.	Rendimientos qq oro/mz
	Entre plantas	Entre surco		
Bourbón	2	1.67	2096	26
Bourbón	1.67	1.67	2510	31
Bourbón	1.25	1.67	3353	42
Bourbón	0.84	1.67	4990	62
Pacas	2	1.67	2096	68
Pacas	1.67	1.67	2510	81
Pacas	1.25	1.67	3353	109
Pacas	0.84	1.67	4990	162

Elaboración propia en base de datos del instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café

\*Fuente: Elaboracion propia en base de datos del Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café



Surcos y calles de un cafetal

Este estudio determina que la densidad de siembra o población por unidad de área, aumenta conforme se va tecnificando la caficultura. En general, el uso de un mayor número de plantas por área, ocasiona un aumento proporcional en la producción del fruto, tanto en plantas de porte pequeño como en las de porte alto, tomando en

cuenta que en cada manzana hay 50 surcos de la misma longitud (83.3 mts.). Esto no quiere decir que los altos niveles de plantación sean la mejor alternativa para todos los caficultores.

Los resultados han demostrado con el tiempo, que es preferible reducir el distanciamiento en el uso en el surco y dar más espaciamento a la calle, con el propósito de que penetre mayor luminosidad y aireación. No obstante, es de tomar en cuenta otras variables muy importantes, tales como: tipo de suelo, tipo de sombra, mantenimiento adecuado al cafetal, etc. Curiosamente sólo en la clase de café Pacas, es que se recomienda una distancia o ancho de surco de hasta 0.84 mts. (84 cm) para obtener altos volúmenes de producción, tomando en cuenta que esta especie es de porte pequeño y da lugar a una mayor densidad de plantas cultivadas.

Otro dato importante de rescatar es que el café Pacas se da en alturas que oscilan entre los 500 y 1200 msnm y la variedad Bourbon desde los 1200, aunque en la práctica se puede comenzar a cultivar desde los 800 msnm. En ambos lugares, los cafetales de Metapán están ubicadas entre 900 y 1100 msnm y La Palma se encuentran ubicadas entre 900 y 1600 msnm.

Según los productores de Metapán, inicialmente cultivaron Bourbon por equivocación en el pedido pues lo que se quería era cultivar el Catuai, debido a que una planta con la otra son muy similares cuando se encuentran pequeñas; sin embargo, la diferencia es notoria cuando alcanzan su etapa de madurez, en el que el Bourbon se convierte en un árbol alto, sensible a las corrientes de aire y al sol; en cambio, el Catuai es un árbol de tamaño más pequeño y resistente a los eventos climáticos. Los productores se encuentran conscientes de que su producción está muy por debajo de la variedad pacas, están considerando hacer el cambio de plantas por pacas, no lo han implementado por los costos que esto implica (la no producción durante cinco años y falta de capital para la compra de plantas nuevas).

Generalmente, la cosecha de café en esta zona, comprende desde la primera semana de diciembre hasta a mediados de febrero del siguiente año; no obstante, hay actividades

predecesoras a la cosecha en donde hay una preparación al cafetal mismo, tales como: abono y control de plagas, teniendo una duración aproximada de 3 semanas empleando para estas tareas un total de 3 personas, cuyo jornal a pagar es de USD \$6.00/día, según lo manifestado por los caficultores. En cuanto a las actividades posteriores a la recolección del café, o sea la post cosecha, se puede mencionar la poda de ramas inservibles en las plantas, mantenimiento de sombra del cafeto con especies propias o nativas (pino y en menor escala el pepeto). Situación similar ocurre en la pos cosecha, pero el tiempo de esta tarea es de 4 semanas, empleando las mismas tres personas con igual jornal.

Dentro de la fase previa a la producción, el 87% de los caficultores de Metapán utilizan en mayor medida la urea y la fórmula triple 15 ó 20/20 como fertilizantes de los cafetos, y como herbicida se utiliza Gramoxone. En el caso de los caficultores de La Palma, el 66% aplica algún tipo de fertilizante y sólo un 21.5% utilizan gallinaza como enriquecedor del suelo y abonos foliares. En el caso de la ADESCO "Nombre de Dios El Pinar" de Metapán, los abonos y fertilizantes se compran al por mayor a fin de obtener mejores precios. El principal proveedor de estos insumos es un socio de la ADESCO, quien compra los fertilizantes y es el principal acopiador del café en estado uva.

Este socio otorga en calidad de crédito los fertilizantes y el abono foliar para la producción y levanta un registro por caficultor; posteriormente, éstos entregan la producción de café al socio referido a un precio promedio de \$83.00 el quintal uva oro (Es oro-uva, por que el café lo llevan en uva pero se lo pagan en oro por la relación de 5 a 1, explicado anteriormente). Al momento de pagar la cosecha, el acopiador descuenta la parte otorgada en crédito.

El beneficio San Miguel Ingenio propiedad del mismo socio, vende toda la producción de café recibida a empresas exportadoras como Ibero, EL Borbollón, J. Hill, a un precio promedio de \$112.00 el quintal oro-pergamino, producto del nivel de contactos, conocimiento y

desenvolvimiento que le caracteriza, por el cual ha logrado el liderazgo en la zona, lo que ha hecho fijar un buen precio en el mercado del beneficiador-exportador.

En el caso de los caficultores de La Palma, trabajan en modalidad de cooperativa; entregan la producción al beneficio húmedo de COOPALMA a un precio promedio de \$117.69, quienes le dan tratamiento hasta llevarlo a pergamino y lo venden a un precio promedio de \$125.00 a empresas exportadoras como J. Hill, Salaverria SA y Muyshond Ávila.

En estos terrenos, la topografía es bastante accidentada, ya que las pendientes promedios oscilan entre un 25% y 40%, haciendo un poco dificultoso la corta y recolección del grano.

En cuanto al costo de mano de obra por la corta y/o recolección de café, en la cosecha 2008-2009, el pago se determina en relación a la cantidad y volumen de café uva cortado y recolectado, oscilando entre \$4.00 y \$ 5.00 el quintal uva, según datos recolectados en encuestas, en las cuales manifestaron no poseer ningún comprobante de pago.

La extensión de cada parcela cultivable con plantaciones de café oscilan entre  $\frac{1}{2}$  a 15 Mz. en su mayoría en ambas zonas a excepción del socio acopiador que sobrepasa estas extensiones, ya que él posee 125 Mz. de café cultivadas obteniendo una producción de 1,500 qq oro/uva.

Esta etapa de producción finaliza cuando el caficultor entrega el mismo día de corta el café uva, en el recibidero propiedad del beneficio para su posterior procesamiento. Para el caso, en Metapán, es el propietario del beneficio San Miguel Ingenio quien proporciona el transporte a los pequeños caficultores, precio el cual es deducido a los caficultores al realizar el pago final de su cosecha. En el caso de COOPALMA de R.L. los propios caficultores son los encargados de trasladar el café uva al Beneficio Húmedo de la Cooperativa, pagando por este servicio un promedio de \$0.50 a \$0.75 por qq uva.

En las actividades de pre cosecha y post cosecha, generalmente se requiere de poca mano de obra, a tal grado que son realizadas por el grupo familiar de cada caficultor en sus respectivas



parcelas; sin embargo, en caso que les pagara tendría un costo de \$6 diarios, durante tres semanas ocupando a tres personas, (1 semana= 5 días x 3=15 días x \$6= \$90 x 3 personas= \$270.00) por pre cosecha y lo mismo se aplica en la pos cosecha, según explicación de jornales; para citar un ejemplo, para cada parcela de tres manzanas, se utilizan dos personas, los cuales son ocupados en la poda, peina, abonada y otras; para ampliar, ver infografía siguiente, elaborada a partir de fotografías tomadas de internet y propias.

### Infografía N°1: Proceso de producción del café



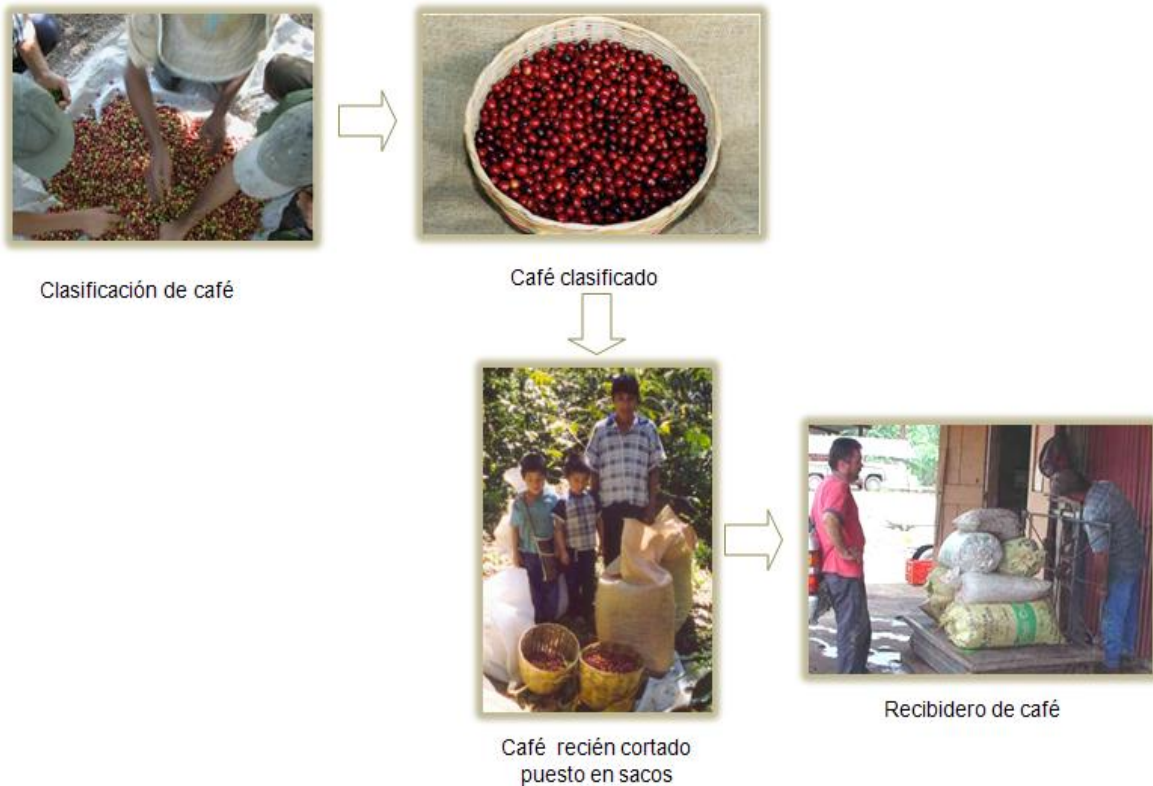
\*Fuente: Elaboracion propia en base a datos proporcionados por los caficultores y con fotografías tomadas de internet e in situ.

Los cuellos de botella identificados para esta etapa se mencionan a continuación:

**Tabla 9: Cuellos de botella de la etapa de producción.**

METAPAN	LA PALMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capital de trabajo</li> <li>- Altos precios de insumos</li> <li>- Falta de capacitación a caficultores</li> <li>- Escasés de mano de obra en época de cosecha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capital de trabajo</li> <li>- Altos precios de insumos</li> <li>- Falta de capacitación a caficultores</li> <li>- Escasés de mano de obra en época de cosecha.</li> </ul>

**Infografía N°2: Proceso de comercialización de productores a beneficios no exportadores.**



\*Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por los caficultores y con fotografías tomadas de internet e in situ.



### Transformación/ Post cosecha:

Esta etapa inicia desde que el café uva es trasladado desde las fincas o desde los recibideros de café a cada uno de los dos beneficios (San Miguel Ingenio y COOPALMA de R.L.). Es cuando sufre la transformación el café uva a pergamino, el cual tarda varios días, normalmente este se da de la siguiente manera para los beneficios húmedos de La Palma y Metapán:

- 1- Descargado de café uva recién cortado en pilas de vaciado.
- 2- Clasificación de café de 1ª y 2ª clase, esta última en un porcentaje mínimo del 1 a 2%, información que es variable dependiendo del nivel de nutrición de la planta, determinado a partir de la impulsación del grano a través de la inyección de agua al proceso.
- 3- Despulpado y/o eliminación de la cáscara, agregando agua a este proceso.
- 4- Lavado para extraer el mucilago del grano de café en pilas de lavado.
- 5- Traslado del grano de café en estado pergamino, el cual aún está húmedo a los patios de secado<sup>20</sup>, con el objeto de obtener la temperatura y humedad óptima; esta actividad puede demorar entre tres y siete días, teniendo el beneficio “San Miguel Ingenio” una capacidad instalada de 5,000 metros cuadrados, lo cual da como resultado 3,500 qq pergamino secándose en una sola vez; para el caso del beneficio de COOPALMA son 2,850 metros cuadrados de capacidad instalada, pudiendo secar 1,995 qq pergamino de una sola vez.

Como alternativa para disminuir el tiempo del secado de café en los patios, en algunas ocasiones se opta por hacerlo de forma mecánica, aun cuando se manifestó por parte de los administradores de los beneficios que desde las últimas tres cosechas esta práctica ya no es utilizada en la Palma, y en las últimas dos en Metapán.

<sup>20</sup> Para 70 libras de secado de café pergamino es necesaria la utilización de un área de 1 metro cuadrado con un espesor de 5 centímetros). Datos proporcionados por los administradores de ambos beneficios.

La pulpa que queda, en muchos casos es utilizada para abono orgánico de las mismas plantas de café luego de haber sido procesada. El agua utilizada desde el inicio del proceso para cada una de las fases, se transforma en aguas mieles que son tratadas como desechos residuales, por medio de una planta de tratamiento, y que luego es drenada a vertientes naturales, siendo examinada periódicamente por laboratorios especializados para constatar los rangos permitidos y exigidos por el Ministerio del Medio ambiente y Recursos Naturales.

El beneficio de COOPALMA cuenta con una laboratorio de catación de café, instalado en una pequeña sala dentro de las oficinas del beneficio, el cual tiene el equipo necesario para la realización de pruebas de calidad de café surgidas de una clasificación detectada por el administrador del beneficio y catador de café, quien está debidamente certificado por el Consejo Salvadoreño de Café (CSC). El catador se encarga de tomar las muestras de café, el cual se procede a tostarlo y molerlo, siendo estas cantidades y costos mínimos comparados con los volúmenes de producción de la cosecha existente, para proceder a realizar las pruebas de catación y definir así la clasificación respectiva. En la cata se pretende, evaluar seis características del café según la tabla siguiente:

**Tabla 10: Características a evaluar en una cata**

CARACTERISTICAS A EVALUAR EN UNA CATA	
CARACTERISTICA	EVALUADO A TRAVES DE:
FRAGANCIA	A partir del grano tostado y molido
AROMA	Oliendo la infusión
GUSTO	Probando la infusión
RETRONASAL	Es la estimulación a partir de los vapores producidos en la boca en el momento de sorber
POST GUSTO	Despues de escupir la porción sorbida e ingerida en una pequeña parte
CUERPO	Valorado a traves de la densidad y textura de la bebida

\*Fuente: Tomado de pagina de internet [www.mountainpartnership.org/mpp/Resources/coffeetasting.pdf](http://www.mountainpartnership.org/mpp/Resources/coffeetasting.pdf)

En COOPALMA también se hacen degustaciones donde los caficultores agremiados participan del evento “Tasa de la Excelencia”, promocionado por el Consejo Salvadoreño del Café (CSC).

Esto es una ventaja competitiva, ya que tienen la certeza de la calidad de café que producen y por lo tanto pueden buscar mercados que les ofrezcan mejores precios.

Esta actividad de catación, no es practicada en el Beneficio de San Miguel Ingenio (Metapán), ya que no se cuenta con laboratorio de catación.

**Equipo utilizado en la catación:**



Tostadora industrial



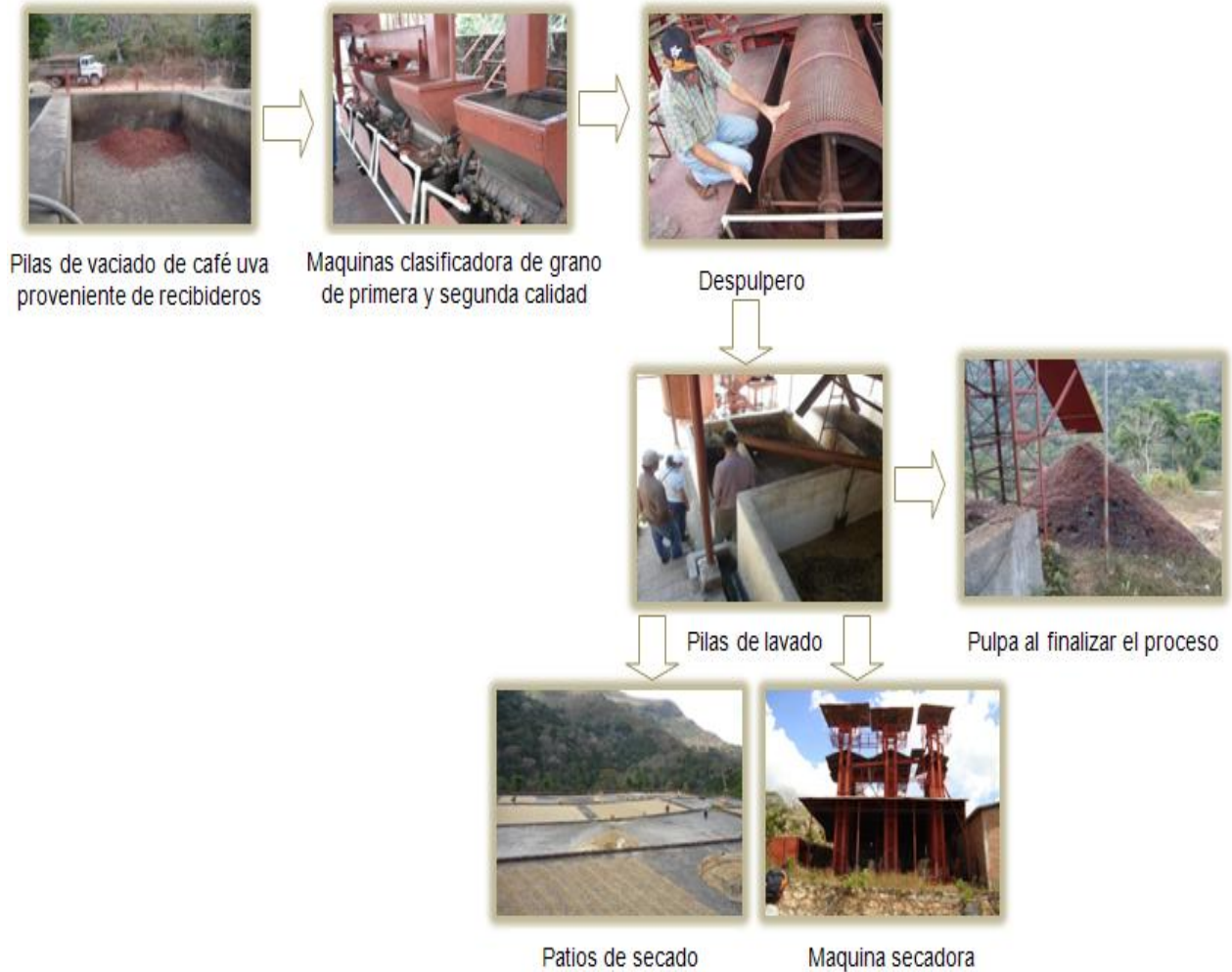
Molino eléctrico para procesar muestras

**Tabla 11: Cuellos de botella de la etapa de transformacion/ post cosecha.**

METAPAN	LA PALMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el Beneficio San Miguel Ingenio, no se concluye la cadena de valor.</li> <li>- La ADESCO no cuenta con capital de trabajo para invertir en la ampliación de la infraestructura.</li> <li>- Falta de apoyo técnico para los caficultores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la Cooperativa La Palma, no se concluye la cadena de valor.</li> <li>- La Cooperativa no cuenta con capital de trabajo suficiente para invertir en la ampliación de infraestructura.</li> <li>- Los caficultores no asociados a la Cooperativa tienen poco apoyo técnico para la transformación del café.</li> <li>- Insuficiencia de espacio en los patios de secado en el beneficio de café húmedo.</li> </ul>

Los cuellos de botella identificados para esta etapa no aplican para los caficultores independientes, únicamente para los beneficiadores no exportadores.

### Infografía N°3: Proceso de transformacion en beneficio humedo



\*Fuente: Elaboracion propia en base a datos proporcionados por los caficultores y con fotografias tomadasde internet e in situ.



#### Comercialización:

Los caficultores independientes comercializan su café, como ya se mencionó anteriormente, en estado uva, vendiéndolo a los beneficiadores no exportadores, a \$83.00 USD en Metapán y a \$117.70 USD en La Palma por qq oro/uva, siendo los ingresos promedios totales de \$443,161.70 USD en La Palma y de \$165,419 USD para Metapán, reflejados en la tabla siguiente, finalizando aquí su participación en el proceso de comercialización.

En cuanto a los beneficiadores no exportadores (Calera, S.A. DE C.V. y COOPALMA) luego de obtener las temperaturas óptimas de entre el 12% y 10%, así como la humedad entre 10.5 a 12%<sup>21</sup> del grano de café en estado de pergamino, se procede a almacenarlo en sacos de yute en las respectivas bodegas del beneficio.

El tiempo de almacenaje de café en pergamino, dependerá de la estrategia de negociación en los precios que tenga el propietario y/o administrador del beneficio húmedo al querer vender todo o una parte de la producción. Los datos financieros que se proporcionaron muy escuetamente por los administradores o responsables de ambos beneficios se observan en la tabla siguiente:

**Tabla 12: Ingresos totales comparativos de los beneficiadores no exportadores :**  
**COOPALMA Y ADESCO “Nombre de Dios El Pinar” ( cosecha 2008-2009)**

Zona	Número de productores	Producción en qq/oro	Precio venta por qq oro	Producción total qq/oro	Ingresos promedio USD\$
La Palma	1	2,500	125.00	2,500	312,500.00
Metapan	1	1,500	110.00	1,500	165,000.00

\*Fuente: Datos obtenidos a partir de información proporcionada por administradores de beneficios.

**Tabla 13: Ingresos totales comparativos de los productores para la cosecha 2008-2009**

Cuadro comparativo de ingresos totales de productores					
Zona	Número de productores	Producción en qq/oro	Precio venta por qq oro USD\$	Producción total qq/oro	Ingresos promedio USD \$
La Palma	85	44.30	117.69	3,765.50	443,161.70
Metapan	50	39.86	83.00	1,993.00	165,419.00

\*Fuente: Datos obtenidos a partir de información proporcionada por los caficultores

En la tabla anterior, en el municipio de La Palma se procesa únicamente el café entregado por 26 caficultores asociados en la cooperativa, dejando sin procesar la producción de los 59 caficultores

<sup>21</sup> Fuente: Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café (PROCAFE).

restantes, quienes no están asociados, sumando en total 85 caficultores. Metapán, por su parte, procesa todo el café cosechado por los socios de la ADESCO “Nombre de Dios El Pinar”.

Por tanto, la tabla anterior refleja en La Palma mayores volúmenes de producción de los caficultores individuales ante la producción de los beneficiadores no exportadores.

Los beneficiadores no exportadores comercializan el café procesado en estado pergamino a beneficiadores-exportadores tales como J Hill, Muyshond Ávila, Salaverria SA, Ibero, entre otros; para que la transformen en la etapa de café oro.

Por ser el precio del café un commodity; es decir, que se vende en el mercado internacional, en donde la especulación es determinante para obtener con certeza los flujos de caja proyectados, el costo se comparte en una relación en cadena, tanto para el beneficiador no exportador, como también para los caficultores, pues va siendo cobrado a cada uno de los participantes en la cadena productiva. Tal es el ejemplo de los beneficiadores exportadores, que por la sobredemanda de países productores (Brasil, Colombia y Vietnam) de café, los precios son afectados negativamente a la hora de comercializarlo; caso contrario para los caficultores de Metapán, quienes solamente tienen una opción para la comercialización de sus cosechas, es decir, dependen del propietario del beneficio húmedo San Miguel Ingenio, cuya familia por décadas, ha realizado la misma actividad en la zona.

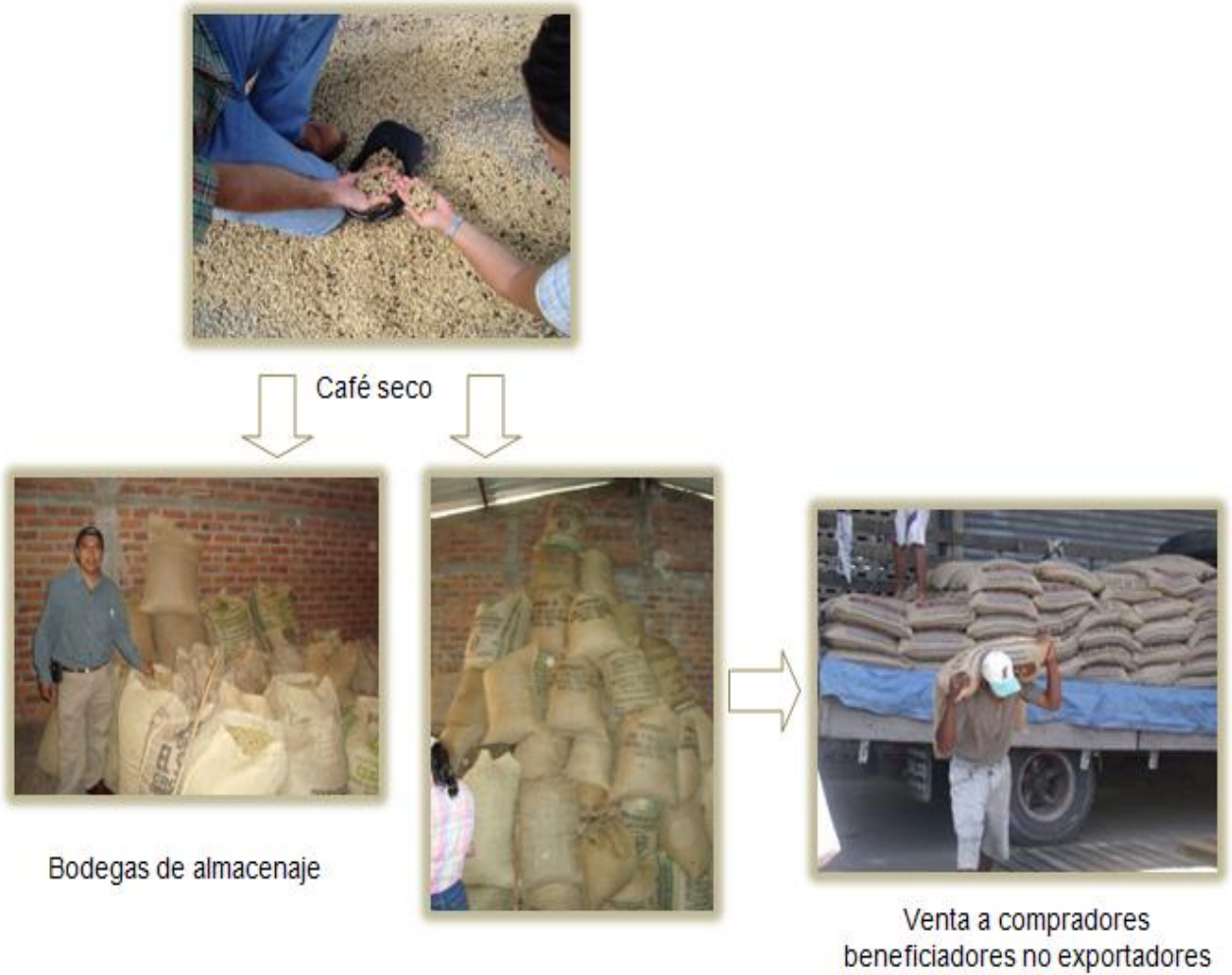
En esta etapa, los cuellos de botella identificados se enlistan a continuación:

**Tabla 14: Cuellos de botella de la etapa de comercialización.**

METAPAN	LA PALMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluctuaciones de precios en mercados internacionales</li> <li>- Sobredemanda de producción mundial</li> <li>- Monopolio en la comercialización de café en estado uva.</li> <li>- Falta de capacitación a caficultores que les oriente a promocionarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluctuaciones de precios en mercados internacionales</li> <li>- Falta de capacitación a caficultores que les oriente a promocionarse.</li> <li>- Sobredemanda de producción mundial</li> </ul>



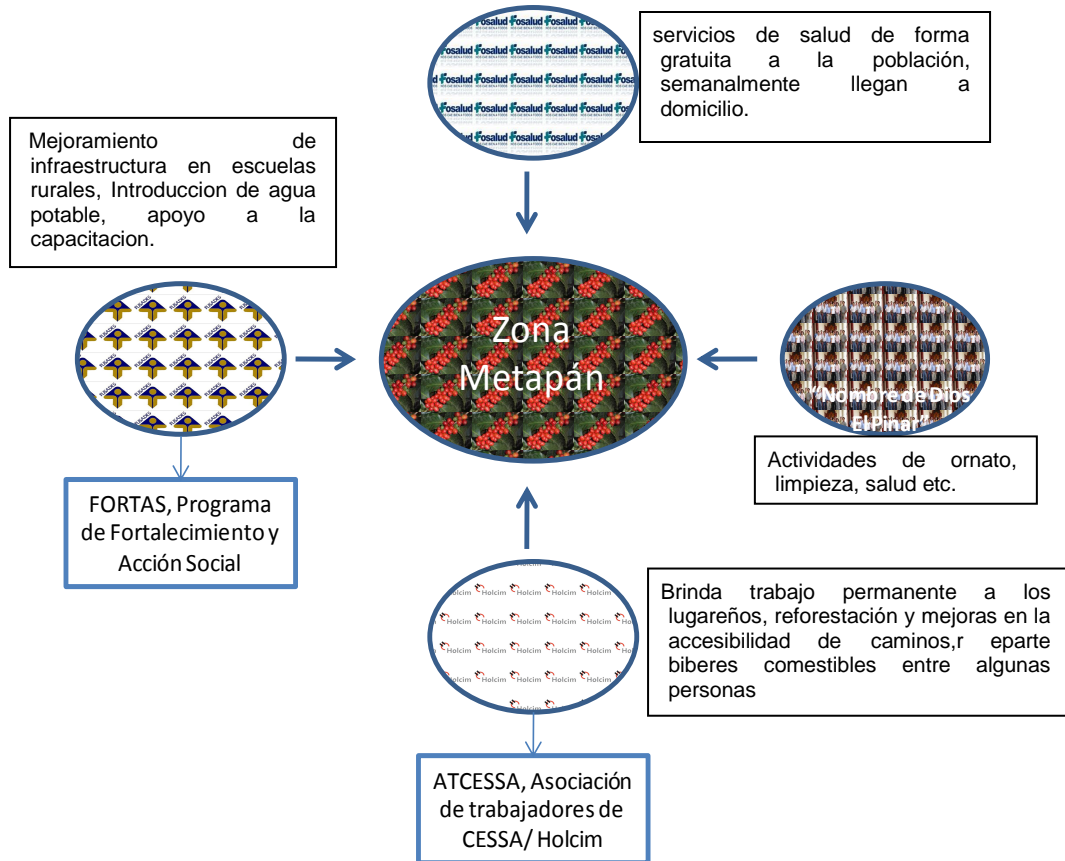
**Infografía No 4: Proceso de comercialización de beneficios no exportadores a beneficios exportadores**



\*Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por los caficultores y con fotografías tomadas de internet e in situ.

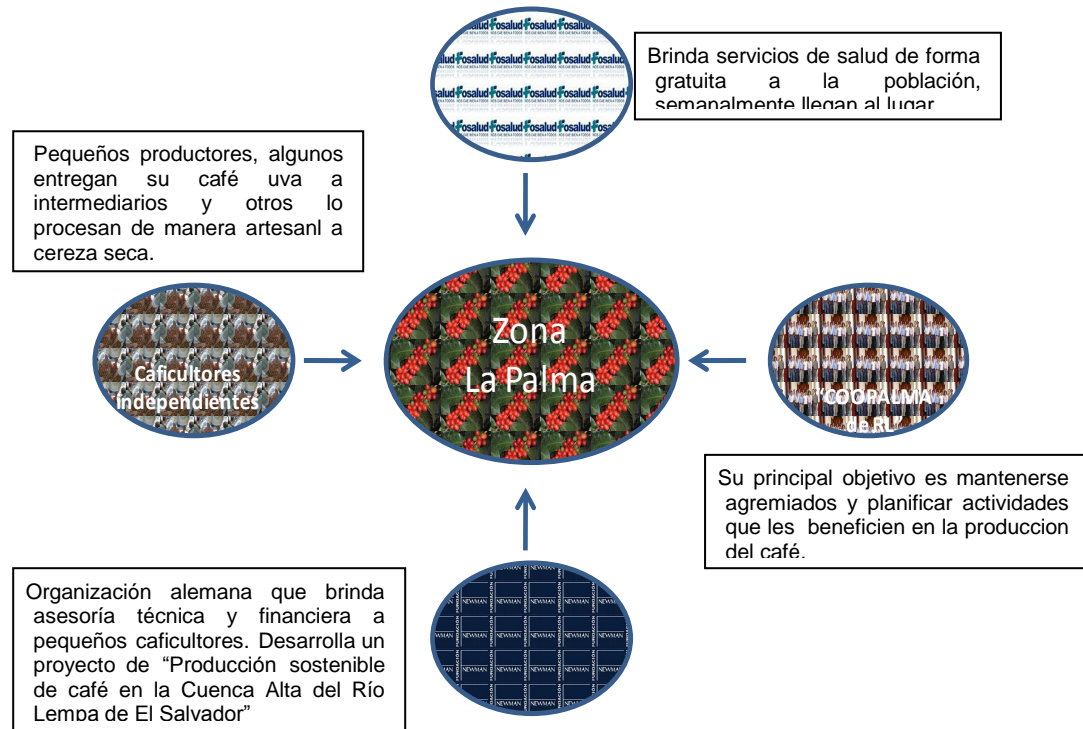
### 3.4. MAPA DE ACTORES

Infografía No 5: Actores de Metapán



Fuente: Elaboración propia en base a investigaciones.

### Infografía No 6: Actores de La Palma



Fuente: Elaboración propia en base a investigaciones.

### 3.5. LINEA BASE DEL SECTOR CAFÉ EN LA ZONA DE METAPAN- LA PALMA

La línea de base que se presenta en este diagnóstico según la siguiente tabla, fue elaborada con información obtenida en las zonas en estudio, a partir de la estrategia descrita en la metodología. La cual permitirá conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el punto de partida del proyecto.

Como limitaciones a la elaboración de la línea de base, podemos mencionar algunas: a) Los caficultores en su mayoría, no proporcionaron datos precisos, relacionados a la producción y sus costos; esto es debido principalmente a que no cuentan con un control interno, aún de manera sencilla sobre sus ingresos y egresos de la cosecha; b) La no participación de varios caficultores en la convocatoria hecha por FOMILENIO-CHEMONICS para la realización de la encuesta

organizada por estudiantes egresados de la maestría, puede que afecte la representatividad de la muestra como base para enfocar este estudio.

La tabla siguiente muestra el comportamiento de todos los caficultores de la zona (Metapán y La Palma), en cuanto a los ingresos por ventas de la cosecha de café, así como también de los costos y gastos incurridos en la producción por parte éstos.

Los datos reflejados, fueron calculados sobre la base de la información y el procesamiento de los datos recabados de 17 caficultores encuestados de las zonas en estudio (9 en La Palma y 8 en Metapán) de 40 citados por los líderes de la zona; y es a partir de esta información que se elaboraron las proyecciones promedios de rendimientos de producción de café por Mz.; extensiones de parcelas, promedio de ingresos por ventas y costos totales.

Observándose similitud entre una zona y la otra, en lo concerniente a los rendimientos y extensiones de parcelas; no así en el número de caficultores y en el precio promedio de venta del qq/oro a los respectivos beneficiadores no exportadores. Es de esta manera, que se observa la diferencia marcada en el promedio de las utilidades entre una zona y otra.

**Tabla 15: Resumen comparativo de información financiera, cosecha 2008- 2009**

CONCEPTO	La Palma	Metapán
Promedio caficultores	85	50
Promedio extension de parcelas (Mz.)	3.28	3.64
Produccion promedio (qq-oro) por parcela	44.3	39.86
Precio promedio de venta USD \$ en qq-oro	117.69	83
Ingresos brutos individuales USD \$	5213.67	3308.38
<b>Ingresos brutos totales USD \$</b>	<b>443161.7</b>	<b>165419</b>
Costos promedio de produccion		
Promedio de mano de obra (Precosecha, cosecha y poste cosecha) USD\$	948.89	924.29
Insumos (Abono, herbicidas, etc.)	789.72	346
Transporte y/o flete	98	0*
Sub total de costos promedios individuales USD \$	1836.61	1270.29
Sub total de costos promedios totales USD \$	156111.85	63514.5
Sub total de ingresos promedio por caficultor	3377.06	2038.09
<b>Ingresos netos totales USD\$</b>	<b>287049.85</b>	<b>101904.5</b>

\*Fuente: Elaboracion propia según datos obtenidos de caficultores in situ.

Para el caso de Metapán, no se tomó en cuenta el caficultor mayoritario, ya que éste proporcionó datos tanto en producción como en extensiones de terrenos (Mz) de cultivos muy altos en comparaciones con el restante de los caficultores, y esto podría mostrar datos no representativos.

Se investigó información de producción de la cosecha 2008-2009, ya que al momento de la elaboración de la encuesta en campo en ambas zonas, aún no había finalizado la cosecha 2009-2010; esto en aras de obtener datos más certeros para este estudio.

El promedio de extensión de las parcelas entre una zona y la otra (Metapán y La Palma) por cada caficultor, son un tanto similares, ya que no llega a las 4 Mz por parcela.

El promedio de rendimiento de producción en cada una de las parcelas, oscila entre 10 y 11 qq oro/Mz para ambas zonas, rendimiento que se considera bajo según investigaciones realizadas por el Instituto Salvadoreño de Investigación del Café, tal como se ha mostrado en tabla anterior.

Los promedios de ingresos percibidos por los caficultores, por la venta y comercialización de café, obtenidos de la cosecha 2008-2009, se observa que son más altos los correspondientes a la zona de La Palma, esto es debido principalmente a que en dicha zona, el precio promedio de venta qq oro, supera en un aproximado de \$30.00/qq de los caficultores de Metapán.

## **4. CAPITULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS**

### **4.1. JUSTIFICACION DE LA IDEA DE PROYECTO**

Uno de los puntos y/o debilidades detectadas en este estudio y señaladas también por DIMMA (PST), comprende la falta de innovación en el procesamiento del producto para convertirlo en un nuevo tipo de bebida de café, un nuevo sabor en taza para el consumidor y lograr un buen posicionamiento en el mercado.

Actualmente en la zona de estudio se cuenta con una oferta potencial para impulsar nuevos proyectos de producción y comercialización del grano, y es a partir de estas iniciativas que se ha tomado en cuenta esta nueva técnica para convertir mediante un procesamiento diferente, en café especial; conocidos con el nombre de honey y natural, estos al comercializarlo se alcanza un sobreprecio de USD \$60.00 qq/oro.

**A continuación se detallan los aspectos relevantes que justifican y favorecen la propuesta:**

Aspectos técnicos: La capacitación a los productores resalta la importancia de realizar el proceso de grano uva en sus condiciones óptimas de calidad, buscando el menor tiempo posible entre su recolección y el proceso de despulpado, disminuyendo el riesgo de pérdida de calidad del grano por manejo inadecuado durante el proceso hasta el secado.

Transferencia de tecnología a través de la capacitación y entrenamiento a los productores, al implementar el método para procesar el café tipo “Honey” y Natural. El proceso del café Honey consiste en cosechar el grano en su punto máximo de madurez, en donde el despulpado no necesita agua, obteniendo un café con todo su mucilago, el cual se lleva directamente al secado en camas africanas, evitando así el proceso de fermentación en húmedo, y de esta manera secar el café en estado pergamino con una gran concentración de azúcares adheridas al grano.

Similar actividad ocurre en el procesamiento del café natural, con la diferencia de que se evita el proceso de despulpado, fermentación y lavado, de manera que se seca con todo su epicarpo (cáscara), este método es muy usado en Brasil y África, para lograr una mayor diferenciación de estos productos con el resto del café lavado, que se oferta desde El Salvador hacia mercados internacionales de cafés especiales.

Aspectos económicos/financieros: Se elimina casi en su totalidad el uso del agua, como tradicionalmente se hace; disminuyendo a su vez el tiempo del procesamiento. Asimismo, se reduce la inversión en maquinaria y equipo utilizada en el beneficio húmedo tradicional.

En el proceso del presecado los costos disminuyen considerablemente, ya que no hay necesidad de contar con infraestructura de patios de secado (concreto y adobe), sustituyéndolo la infraestructura de muy baja inversión como lo son las camas africanas.

Como se mencionó anteriormente, la comercialización de estos tipos de café cuentan con un sobre precio de USD \$60.00 qq/oro, lo que favorece la sostenibilidad del mismo.

Aspectos comerciales: Una parte importante de la nueva estrategia de comercialización propuesta, implica incluir el beneficio seco; siendo importante recalcar que en esta fase inicial se estará pagando a terceros por la maquila del beneficio seco, el cual se estaría negociando con una empresa exportadora de la zona y que a la vez serviría para capacitar a los beneficiarios de este proyecto en dicho proceso, lo que agregaría un mayor valor y control sobre la selección y empaque de su producto, permitiéndole incursionar directamente en la actividad exportadora hacia los nichos de café especiales en el mercado internacional.

Aspectos ambientales: Uno de los aspectos más importantes de la presente propuesta, es la protección del medio ambiente, principalmente en los procesos húmedos los cuales se realizan sin la utilización de agua ó de energía, evitando así que las aguas residuales contaminen las cuencas hídricas en sus alrededores, de igual manera al no usar energía y/o combustible se evita la contaminación con CO<sub>2</sub> en el medio ambiente. Adicionalmente, el proceso de secado es en un 100% en energía solar, lo que elimina la utilización de equipos operados por energía eléctrica ó combustible, tales como las secadoras mecánicas, que contaminan el medio ambiente al utilizar el diesel como medio de combustión.

Aspectos sociales: Al incrementarse los ingresos de los caficultores a través de una mayor eficiencia en los rendimientos de los cafetales, esto podría tener un impacto directo en la reducción de la pobreza extrema en la zona; asimismo al implementar el programa y los proyectos propuestos, también tendrá un impacto directo en la generación de empleo, incluyendo a las

mujeres, tomando en cuenta que en varios casos, las mujeres son las propietarias de las parcelas y se involucran directamente en la cosecha.

#### **4.2. ESTUDIO DE MERCADO DE CONSUMIDORES DE CAFÉ**

El estudio del mercado es una de las herramientas básicas del marketing, consiste en la búsqueda y análisis de la información relevante sobre aspectos esenciales enfatizados a las características del producto objeto de estudio, en este caso el café para consumidores finales.



##### **Descripción del producto: café honey y natural**

La especialidad de café tipo Honey y Natural, están comprendidos en el grupo de los cafés sostenibles, dentro de la calidad de los diferenciados.

El café de tipo Honey, es un modelo nuevo de procesamiento proveniente de Panamá, desde hace dos años se está impulsando en ciertos lugares de la zona de La Palma y Metapán (Zona 6 Alotepec - Metapán) por ser un café sostenible y amigable con el medio ambiente.

El café natural tiene muchas décadas de estar siendo procesado para el auto consumo de los productores, y se espera que a partir del presente proyecto sea promovido para fines de comercializarlo localmente y a mercados internacionales.

El café tipo Honey y el Natural, provienen de todas las variedades existentes en altura (Bajío, mediana y estricta) y de cualquier clasificación (Pacas, bourbon, pacamara, catuai, maragogipe), obteniéndose un sabor achocolatado servido en taza, con cierta dulzura y un buen aroma; la diferencia entre éstos se encuentra en el procesamiento y secado del grano.

Procesamiento de café honey: Posterior a la corta, recolección y pesado del grano en estado uva, el café es despulpado de forma manual por los caficultores, luego pasa al proceso de fermentación



de forma natural, para después ser secado aun con mucilago en camas africanas quedando en estado pergamino, para finalmente trillarlo dejándolo en estado oro.

Procesamiento de café natural: Es cortado, recolectado y pesado, posteriormente se inicia el proceso de secado en las camas africanas, quedando en estado de cereza seca; este café no pasa por el proceso de despulpado, finalizando su proceso antes de ser trillado.

Los objetivos del estudio de mercado son conocer el consumo y estimar el potencial de los cafés Honey y Natural en El Salvador, Identificar clientes potenciales de consumo de la bebida de estos tipos de café y determinar los volúmenes de producción y exportación de café Honey y Natural.

En anexos se presentan mayor informacion en tablas y graficos de los datos resultantes de la encuesta realizada en este estudio de mercado.

### **Análisis de la demanda**

Fuente primaria: resultados de la investigación

**Tabla 16: Muestra de poblacion entrevistada\*\***

<b>GRUPO OBJETIVO</b>	<b>PERFIL</b>	<b>No DE ENCUESTADOS</b>
Consumidor final	Salvadoreño entre 25 y 55 años	70**
Supermercados/Restaurantes	Ventas al detalle y al consumidor AMSS	5
Beneficiadores/exportadores	Exportadores de vol. Superiores a 100,000 qq-oro	0*

\* Información no obtenida por falta de colaboración de los exportadores consultados

### **Análisis de los precios**

De acuerdo a funcionarios del Consejo Salvadoreño del Café (CSC), así como los caficultores de la zona de La Palma, actualmente existen compradores intermediarios de café Honey y Natural

que les ofrecen a los caficultores un sobreprecio de \$60.00 por qq/oro, de los establecidos en la bolsa internacional de Nueva York.

En cuanto al análisis de los precios de café tostado y molido en este tipo de café Honey y Natural listo para la preparación final fue imposible determinar los precios, pues en ningún establecimiento (supermercado o restaurante) venden al consumidor final este tipo de especialidad de café.

### **Oportunidades de mercado**

#### **Consumo nacional**

Se debería promover el consumo a nivel nacional de estos cafés especiales (Honey y Natural), y esto podría ser posible a partir de una campaña publicitaria que garantice el acercamiento de consumidores de café tradicional, pudiendo también impulsar la participación directa de consumidores potenciales en ferias de exposición de café, así como degustaciones en centros comerciales de gran concurrencia, borrando paradigmas del consumo de café tradicional por parte de los consumidores, por medio de la conciencia ecológica pues se trata de un café que no produce contaminantes en su proceso y secado.

Para la cosecha de 2011-2012, se puede proyectar un incremento de producción y participación de los caficultores de un 10% en cuanto a volúmenes de producción se refiere (qq- oro) en ambas zonas, como se explica en la parte de análisis financiero del negocio.

Aspectos de promoción: Actualmente no se realizan actividades de promoción directa del producto, no obstante, se quiere aprovechar el atractivo turístico de la zona de La Palma, visitada por sus artesanías así como por sus montañas, esto beneficiaría en potenciar la imagen en el rubro de café Honey y Natural como propios de la zona.

Tendencia del producto: Tal como se menciona anteriormente, este tipo de café no ha tenido crecimiento de producción y exportación, así como también en el consumo nacional, ya que según

datos recabados en los restaurantes visitados, este producto no es del conocimiento ni del consumo de la población que visita estos lugares.

Regulaciones y requerimientos en el empaque: Tal como los cafés tradicionales, el empaque para poder ser exportado consiste en almacenarlo en sacos de yute (proveniente del henequén), con una humedad promedio del 12%, y una capacidad de 69 kg. en cada saco.

### **Consumo Internacional**

El consumo internacional estaría dado a partir de las exportaciones de café, ya que en algunos casos las empresas compradoras en los países de destino realizan el proceso de tostado y molido para su comercialización y consumo local. Además, se proyecta, promocionase en ferias internacionales, en los países meta que tengan un promedio alto de consumo por taza, tales como: EE.UU, Alemania, Bélgica y Japón entre otros, cuyos costos estan ya contemplados en el presupuesto de la Entidad Comercializadora que se propone crear con la ejecución del proyecto (ver cuadros financieros, escenario 2).

Otra de las oportunidades de promoción a explorarse, sería la participación en el evento “Taza de Excelencia”, el cual ha sido organizado por el Consejo Salvadoreño del Café durante ocho años consecutivos, donde los caficultores participantes deben cumplir una serie de requisitos (Ver anexos). El principal objetivo es promover la imagen del Café de El Salvador, así como dar a conocer el café salvadoreño a compradores de cafés especiales, y crear importantes vínculos directos entre productores y compradores. Esto tambien certifica la calidad de taza de café de las zonas participantes y de cada una de las variedades, lo que contribuiría al buen posicionamiento del café tipo Honey y Natural a nivel nacional e internacional, pudiendo alcanzar precios de hasta 18 veces más de los establecidos en el mercado internacional<sup>22</sup>. Por ejemplo, para el 2009 el

---

<sup>22</sup> Fuente: La Prensa Gráfica, sección Economía de fecha 18 de junio de 2010.

precio destaca el nuevo récord alcanzado por la finca ganadora del primer lugar “El Topacio” en el departamento de Sonsonate al venderse en US\$2,225.00 el quintal oro<sup>23</sup>.

## **Estrategias de mercado**

### Estrategia de posicionamiento a nivel nacional

1. Tal como se mencionó en párrafos anteriores, y tomando en cuenta la preferencia en nuestro país del consumo cotidiano del café, una de las estrategias a realizar será la creación de un plan de participación en eventos tales como festivales gastronómicos, degustaciones en centros comerciales que promuevan este tipo de café Honey y Natural.

2. Otras de las medidas es la de impulsar una campaña de promoción sobre las bondades que el procesamiento del café Honey y Natural tiene con el medio ambiente, ya que por su proceso y secado del grano se reduce considerablemente la contaminación de los recursos naturales a diferencia del procesamiento del grano de forma tradicional.

3. Se debe promover por medio de invitaciones a visitas “in situ”, el procesamiento de café en presencia de los compradores de este tipo de cafés, y poder constatar de forma directa, las nuevas técnicas de procesamiento y secado del grano, el cual podría impulsar también la ampliación de la ruta turística a la zona.

4. Con la implementación de proyectos, apoyados por el Gobierno Central, en cuanto a la certificación de la calidad de los diferentes tipos de cafés, a través de dos modalidades: “Taza de la Excelencia” y la “Denominación de Origen” lo que conllevaría a tener un mejor prestigio a nivel internacional y por ende obtener mejores ingresos de sus cosechas.

La certificación “Denominación de Origen” es promovida por la Fundación Salvadoreña para Investigaciones de Café (Procafé); para obtener y conservar dicha certificación los productores

---

<sup>23</sup> Fuente: [www.consejocafe.org](http://www.consejocafe.org), consultada 21 sept.2010

deben ser cuidadosos de cumplir con una serie de reglas, entre ellas, que todo el procesamiento del grano se realice exclusivamente en la zona donde se ha producido.

Durante el año 2010, el café de la sierra Apaneca- Ilamatepec (que atraviesa los departamentos de Ahuachapán, Santa Ana y Sonsonate) culminó la etapa de pruebas de características y recibió la Denominación de Origen que implica que el comprador extranjero tenga una mayor certeza de que el café es producido en un determinado lugar y que reúne ciertas características que el mercado le reconoce. Es decir, que sepa cómo se cultiva el grano, cómo se seca, cómo se transporta, e incluso cómo se procesa hasta estar servido en tasa.

#### **4.3. INGENIERIA DEL PROYECTO**

Para desarrollar satisfactoriamente este proyecto y para contrarrestar los inconvenientes plasmados en el “árbol de problemas” por parte de los caficultores de la zona planteados en el Diagnóstico, es importante poner en marcha operaciones que den como resultado un valor agregado en todo el eslabón de la cadena de valor de este producto, principalmente en las etapas de procesamiento y comercialización del grano de café.

Se ha diseñado una estrategia de implementación directa para los beneficiarios sus organizaciones que se entrelaza con toda la cadena productiva, lo que define las alternativas de mayor impacto en la solución de los dificultades ya identificadas como causales del problema, así mismo se definen lineamientos prácticos y de fácil adaptación a las condiciones y el entorno de los productores de café de la zona.

La solución del problema, tendrá a los productores como actores principales en la estrategia de desarrollo sostenida, con procesos y actividades específicas para la producción y transformación del grano; participando ellos posteriormente y por primera vez en la venta directa para la exportación de su producto.

La innovación en sus métodos tradicionales de beneficiado, selección y empaque del café producido por ellos mismos, sería otro elemento para la promoción directa de los atributos de sus cafés especiales con los clientes meta.

Finalmente se establecerán los sistemas de control permanente y registro de cada una de las actividades propuestas, de manera que se puedan medir los resultados a corto y mediano plazo, y dejando herramientas de análisis a los productores para implementarlas a mediano o largo plazo en sus actividades rutinarias de producción de cafés especiales en sus micro empresas y/o cooperativas.

La puesta en marcha de este proyecto productivo abarca tres fases importantes durante todo su desarrollo:

### **Fase 1: Apoyar la Producción Primaria de los Caficultores**

En esta fase se focaliza el esfuerzo en el apoyo a las capacidades productivas de 200 caficultores de la zona de La Palma (Chalatenango) y Metapán (Santa Ana), por medio de 8 Centros de Desarrollo Empresarial Demostrativo (CDED) constituidos por un promedio de 20-25 personas, con el objeto de impartir capacitaciones relacionados al buen desarrollo de los cultivos de café, desde las actividades previas a la cosecha, cosecha y pos cosecha; contando estos CDED's con equipamiento básico para las demostraciones de este cultivo entre otros.

**Tabla 17: Distribución geográfica de de los CDED's:**

<b>CDED'S METAPAN</b>	<b>CDED'S EN LA PALMA</b>
1.Cantón San Miguel Ingenio	1. Cantón El Túnel
2.Cantón Montenegro	2 . Cantón El Zarzal
3.Cantón El Pinar	3.Cantón Talchaluya (La Reyna)
	Ca 4.Cantón El Izotalillo (Sn. Ignacio)
	5.Cantón Los Planes ( Citalá)

\*Fuente: Elaboración propia en base a las estrategias del estudio

### **Fase 2: Creación de un Centro de Acopio y Servicios (CAS) en Metapán y La Palma**

Las condiciones físicas necesarias y óptimas, se han identificado en los beneficios húmedos ya existentes, por lo que previo acuerdo con cada uno de los responsables de los beneficios, se ha tomado a bien utilizar la infraestructura de éstos para el almacenamiento del café procesado tipo Honey y Natural.

### **Fase 3: Creación de una Entidad Comercializadora del Café.**

Se creará una entidad comercializadora, que será para este estudio el último eslabón en la cadena de valor productiva del café. Las personas encargadas realizarán las gestiones comerciales para garantizar la colocación del grano, siendo necesario que posean conocimientos sobre el mercado local e internacional del café, tanto en precios como en la variación de los mismos. Así también el conocimiento en la búsqueda de nuevos mercados internacionales, por lo que debe asegurar la calidad de los productos. (La estructura de la entidad verla en anexos)

Más detalle del funcionamiento de éstas, se muestran en la siguiente tabla resumen.

**Tabla 18: Resumen de la Ingeniería del Proyecto**

<b>Producción Primaria</b>	<b>Pos Cosecha</b>	<b>Comercialización</b>
<p>*Creación de 8 Centros de Desarrollo Empresarial Demostrativo (CDED), localizados estratégicamente en las zonas mencionadas, en los cuales se proporcionará asistencia educativa capacitaciones a los caficultores de las zonas, el cual también se dará seguimiento para la cosecha y mejora de los métodos de producción. Se contempla un máximo de 25 caficultores por cada CDED establecido.</p> <p>*Estudios sobre análisis de suelos, así como analizar otros métodos técnicos para el mejor desarrollo de los cafetales.</p> <p>*Capacitar y trasladar nuevos conocimientos técnicos a algunos beneficiarios para que sean los nuevos capacitadores del sector cafetalero en esa zona.</p>	<p>Centro de Acopio y Servicios (CAS), promovido por FOMILENIO.</p> <p>Contarán con infraestructura física, ubicadas estratégicamente listas para comercializar el café tradicional y Honey y Natural recién procesado.</p> <p>Dos lugares serán los establecidos, siendo cada uno de los beneficios húmedos visitados: San Miguel Ingenio (Metapán) y COOPALMA (La Palma), ya que cuentan con Bodegas de almacenamiento debidamente ventiladas e higiénicas</p>	<p>Entidad de Comercialización, enfocado en la comercialización directa de la cosecha del café procesado tipo Honey y Natural.</p>

\*Fuente: Elaboración propia en base a las estrategias del estudio

### Análisis de Potencialidad

Este proyecto se ha programado para una duración de 10 años a partir del año 2010, con la participación directa de 200 beneficiarios potenciales identificados en este estudio; incrementándose en 10% (20 personas) al cabo de dos años, eso haría incrementar los volúmenes de producción y por ende sus ingresos. Adicional a lo anterior, se estaría fomentando los conocimientos técnicos en las etapas de producción, procesamiento y secado del café, a través de los Centros de Desarrollo Empresarial Demostrativo (CDED).

Si bien es cierto los volúmenes de producción y exportación en la actualidad son relativamente bajos (400 qq/cosecha a nivel nacional), por lo que la factibilidad de este proyecto radica principalmente en que el café sostenible (Honey y Natural) está siendo comprado en la actualidad a algunos caficultores de la zona de La Palma con un sobrepeso de USD\$30 y \$40.00. Todo esto es posible realizarlo con el apoyo directo de CHEMONICS-FOMILENIO y el aporte de los beneficiarios, lo que hará que se obtengan mejores resultados. Con la idea de la implementación de la dependencia encargada de la comercialización del producto, se fortalecerá el desarrollo productivo del sector.

Potencialidad que tiene el proyecto de café para un periodo de 10 años, según cuadro siguiente:

**Tabla 19: Potencialidad del proyecto**

ITEM	Situación Actual	Situación Esperada (con proyecto, al cabo de 2 años)		Incremento / Diferencia
		Proceso tradicional	Honey y Natural	
Número de Beneficiarios	200	110	110	20
Numero de MYPES	0	1	1	2
Niveles de Producción	5,670 qq-oro	5,250 qq-oro	5,250 qq-oro	4,830 qq-oro
Precio promedio de venta (\$)	104.00	130.00	192.50	218.50
Volúmenes de Ventas (\$)	589,680.00	682,500.00	1,010,625.00	1,103,445.00
Ventas Brutas	0	0	0	0
Ingresos Totales USD \$	589,680	682,500.00	1,010,625.00	1,103,445.00
Ingresos Per Cápita	2,984.00	6,825.00	10,106.25	13,947.25
Total de Empleos	405	300	300	195

\*Elaboración propia en base a datos obtenidos por parte de caficultores.



## **Áreas transversales**

Uno de los ejes transversales de este proyecto es el desarrollo sostenible mediante el fomento equilibrado y rentable de las actividades de la cadena de valor del café en cuanto a optimizar el uso y conservación de los recursos naturales.

Medio Ambiente: Desarrollar alternativas tecnológicas para el procesamiento del café que vayan de la mano con la conservación del medio ambiente, dada la importancia que tiene para el ecosistema salvadoreño el cultivo del café; ya que los cafetales bajo sombra son considerados como el único bosque con que cuenta el país, su cultivo favorece la filtración y absorción del agua, manteniendo una mejor humedad y favoreciendo los mantos acuíferos para el agua de consumo humano, algo que contribuye también es la resiembra de nuevas plantaciones.

Beneficio Socio-Económicos: El proyecto beneficiara a 200 familias directamente y a más de 1,000 habitantes de forma indirecta, agrupados en las zonas de estudio. Las labores de cultivo, producción y procesamiento del café propician la generación de empleo; de manera que se incrementa este rubro lo cual es uno de los objetivos de este proyecto.

Equidad de Género: La participación de la Mujer y la Juventud, además de los espacios que se les asigna en las decisiones a adoptar a través de los órganos respectivos, también se conseguirá su integración en actividades productivas, como: recolección del grano, selección y cualquier otra actividad que se consideren competentes para desempeñarlas.

Inclusión social: La implementación del proyecto fomentará la participación de las y los jóvenes en actividades productivas y, en específico, en la empresa de comercialización que se conformará, generando empleo.

Una facultad integradora del proyecto, es la posibilidad de cada beneficiario tenga en la medida de sus posibilidades una participación accionaria de la organización cafetalera.





## **5. CAPITULO V: PRESUPUESTO Y ESTUDIO FINANCIERO**

### **5.1. PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

El presupuesto de gastos e inversión en los que incurrirá este proyecto, se toma en cuenta a partir del periodo de duración del acompañamiento que dará FOMILENIO a nuestro país, siendo su proyección a 2 años, y que se enfoca principalmente a las contrataciones de servicios de personal técnico en caficultura para brindar capacitaciones y asistencia técnica a cada uno de los caficultores participantes en este proyecto a través de los CDED's. Asimismo, en este presupuesto se consideran todas aquellas inversiones financieras que ocurran en el año cero, y que son necesarias para una eficaz implementación, siendo algunas: equipos y materia prima.

El Presupuesto General, estará compuesto por diferentes fuentes de financiamiento, clasificadas por FOMILENIO, tales como: FIP (Fondo de Iniciativas Productivas), FDE (Fondo de Donaciones en Especie) y por supuesto, por una contrapartida atribuída a los beneficiarios directos y que no necesariamente es una salida real de dinero en efectivo, que para este caso particular será el valor de mercado de cada una de las parcelas cultivadas. La composición y/o porcentaje atribuible a cada una de las fuentes de financiamiento, se muestran mas adelante en el diagrama de pastel.

Tabla 21: Presupuesto General del Proyecto

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>				
<b>Rubro</b>	<b>Valor Unitario USD \$</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Periodo (Mes)</b>	<b>Total USD \$</b>
<b>Personal</b>				
Coordinador Técnico	2,500.00	1	12	30,000
Técnicos de campo	1,500.00	2	12	36,000
<b>Sub Total</b>				<b>66,000</b>
<b>Servicios Profesionales</b>				
Capacitaciones/Cosecha/Proceso	2,500.00	4		10,000
Capacitación en mantenimiento de ca	4,000.00	1		4,000
Capacitación de promoción y mercade	1,000.00	8		8,000
<b>Sub Total</b>				<b>22,000</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>Unidad</b>	<b>Unidades</b>		
Viajes al exterior/hospedaje/USD Viaje	1,100.00	4		4,400
Transporte local / Viaje	1,166.67	6		7,000
Gastos Administrativos, logística y ofic	266.67	24		6,400
<b>Sub Total</b>				<b>17,800</b>
<b>Inversiones</b>	<b>\$/ Unidad</b>	<b>Unidades</b>		
Compras de Plantas de café (concha d	0.50	20,000.00		10,000
Pulperos	1,100.00	100		110,000
Camas africanas	800.00	100		80,000
Visualización (Rotulo)	1,500.00	2		3,000
<b>Subtotal</b>				<b>203,000.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 308,800.10</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a investigaciones.

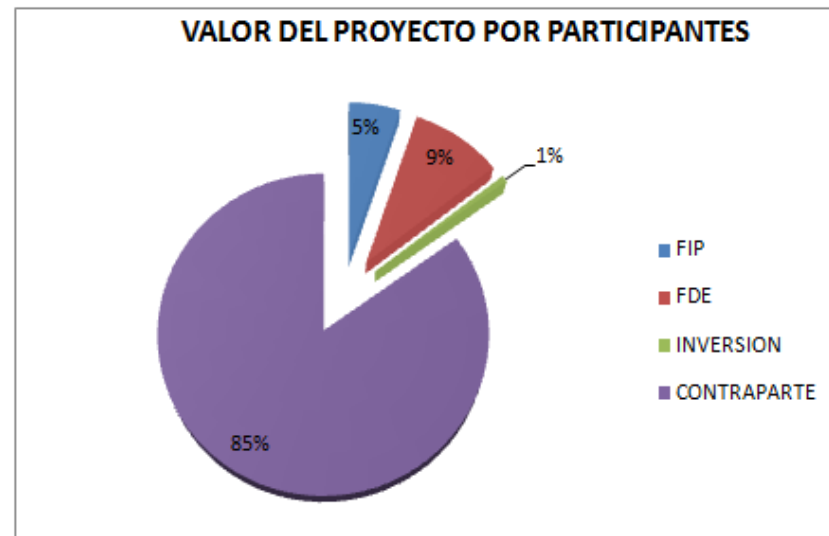
## 5.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Tabla 22: Fuentes de financiamiento

PRESUPUESTO GENERAL POR FUENTE										
Actividades	FOMILENIO (US\$)				CONTRAPARTE (US\$)					
	FIP	FDE	INVERSION	Sub-Total	BENEFICIARIO		PST		Sub-Total	
					Efectivo	Especie	Efectivo	Especie	Efectivo	Especie
<b>PERSONAL</b>										
Coordinador Técnico	30,000.00			30,000.00					0	0
Técnicos de campo	36,000.00			36,000.00					0	0
<b>Sub Total</b>	<b>66,000.00</b>			<b>66,000.00</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
									0	0
<b>SERVICIOS PROFESIONALES</b>									<b>0</b>	<b>0</b>
Consultorías/Cosecha/Proceso	10,000.00			10,000.00					0	0
Consultoría Empaque	4,000.00			4,000.00					0	0
Promoción y Mercadeo	8,000.00			8,000.00					0	0
<b>Sub Total</b>	<b>22,000.00</b>			<b>22,000.00</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
									0	0
<b>GASTOS DE OPERACION</b>									0	0
Viajes al exterior/hospedaje/USD Viaje	4,400.00			4,400.00					0	0
Transporte local / Viaje	7,000.02			7,000.02					0	0
Gastos Administrativos, logística y oficina/Mes	6,400.08			6,400.08					0	0
<b>Sub Total</b>	<b>17,800.10</b>			<b>17,800.10</b>					<b>0</b>	<b>0</b>
									0	0
<b>INVERSION</b>									0	0
Terrenos (valor/Mz cultivadas) USD \$						1730000			0	1730,000
Compras de Plantas de café (concha de café)			10,000	10,000.00					0	0
<b>Operación</b>									0	0
Pulperos		110,000.00		110,000.00					0	0
Camas africanas		80,000.00		80,000.00					0	0
Visualización (Rotulo)			3,000.00							
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 105,800.10</b>	<b>190,000.00</b>	<b>\$ 13,000.00</b>							<b>\$ 1730,000.00</b>

**Tabla 23: Resumen de presupuesto por fuente de financiamiento**

Resumen de presupuesto por fuente de financiamiento	
FIP	105,800.10
FDE	190,000.00
INVERSION (Conchas de café y rotulo)	13,000.00
CONTRAPARTE	1730,000.00
<b>VALOR DEL PROYECTO</b>	<b>2038,800.10</b>



### 5.3. ANALISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO

La conveniencia de impulsar este proyecto, estará dado a partir de los resultados que se obtengan en cálculo y el análisis financiero, según las proyecciones estimadas en este Estudio, y que para este caso se considera un horizonte a 10 años.

Primeramente se procedió a elaborar las Proyecciones de Ventas, bajo tres escenarios:

- a) Sin proyecto o sea la situación actual
- b) Con proyecto y la creación de una Entidad Comercializadora que se encargará de toda la venta de café procesado
- c) Con proyecto y con la intervención de un Broker o intermediario en la comercialización del producto (café procesado)

A partir de la elaboración de las Proyecciones de Ventas, se procede a elaborar los diferentes Flujos de Caja (3), con el objeto de medir la rentabilidad de los recursos invertidos en cada uno de los escenarios planteados para un horizonte 10 años y determinar el más conveniente para este proyecto, esto a partir del cálculo de la TIR y VAN para cada uno de los años seleccionados.

En los Flujos de Caja presentados, se ha tomado en cuenta una calendarización de inversiones y reinversiones, ocurridas en diferentes periodos del ciclo de vida del proyecto, así como también las respectivas depreciaciones anuales de los equipos a utilizar en este proyecto. Los items que componen estos Flujos de Caja son: a) Ingresos y Egresos; b) Gastos no desembolsables; c) Cálculo de impuesto d) Ajustes por gastos no desembolsables y e) Flujo de Caja. Asimismo, se procedió a elaborar tabla o matriz de Flujos incrementales, con el objeto de comparar los valores de flujos de caja entre un escenario y otro.

Finalmente se procedió a elaborar los Estados de Resultados Proforma para un horizonte de 5 años, siempre bajo los mismos 3 escenarios planteados, con el objeto de determinar las utilidades a obtener en caso de desarrollar este proyecto.



Tabla 24: Proyecciones de ventas

PROYECCIONES DE VENTAS										
ESCENARIO 1 (SIN PROYECTO)										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
No. de Beneficiarios	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
qq oro vendidos / productor	42.08	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92
Precio USD \$ por qq-oro	100.35	110.39	110.39	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35
<b>Ingresos por ventas USD \$</b>	<b>844,545.60</b>	<b>947,580.16</b>	<b>947,580.16</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>

PROYECCIONES DE VENTAS										
ESCENARIO 2 (CON PROYECTO Y ENTIDAD COMERCIALIZADORA)										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
No. de Beneficiarios	200.00	200.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00
Cafés Especiales No. qq oro/ productor	21.04	22.09	23.20	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36
Café Comercial qq oro/ productor	21.04	22.09	23.20	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36
Café Especiales Precio USD \$ por qq-oro	160.35	168.37	176.79	185.63	194.91	204.65	214.88	225.63	236.91	248.76
Café Comercial Precio USD \$ por qq-oro	100.35	110.39	110.39	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35
<b>Ingresos por ventas USD \$</b>	<b>1097,025.60</b>	<b>1231,640.05</b>	<b>1465,505.34</b>	<b>1612,762.20</b>	<b>1662,495.03</b>	<b>1714,714.50</b>	<b>1769,544.95</b>	<b>1827,116.91</b>	<b>1887,567.48</b>	<b>1951,040.58</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados de la investigación

#### Considerandos:

1. Un 50% se produciría como Cafés Especiales y el otro 50% como Cafés Comerciales.
2. Se calcula una producción inicial de café oro de 42.08 qq en una extensión de Parcela de 3.3 Mz. para ambas zonas y en los dos escenarios (sin y con Proyecto).
3. Para el escenario sin proyecto, se considera un crecimiento anual de producción por cosecha del 2% a lo largo de 10 años, según personal técnico del CSC.
4. Para el escenario con proyecto, se considera un crecimiento anual de producción del 5% anual, tomando en cuenta que los procesos de producción serán más eficientes, pues a partir de ese momento el cafetal mantiene una producción constante.
5. Se procesará la mitad de la cosecha, como café tradicional; y la otra mitad como café especial (Honey y Natural).
6. Se ha considerado un sobreprecio de \$60.00 por qq, de los Cafés comercial al especial, según lo manifestado por los caficultores de la zona, más el costo de inversión por procesamiento, además del sobreprecio creciente en cosechas futuras.
7. Los datos de precios de café promedio considerados en estos cuadros son tomados de la cosecha 2008-2009.

**Tabla 25: Proyección de ventas con proyecto, escenario 3.**

PROYECCIONES DE VENTAS										
ESCENARIO 3 (CON PROYECTO/ CON BROKER/SIN ENTIDAD COMERCIALIZADORA)										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
No. de Beneficiarios	200.00	200.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00
Cafés Especiales No. qq oro/productor	21.04	22.09	23.20	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36
Cafe comercial qq oro/productor	21.04	22.09	23.20	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36	24.36
Café Especiales Precio USD \$ por qq-oro	160.35	168.37	176.79	185.63	194.91	204.65	214.88	225.63	236.91	248.76
Café comercial Precio USD \$ por qq-oro	100.35	110.39	110.39	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35
<b>Ingresos por ventas USD \$</b>	<b>1097,025.60</b>	<b>1231,640.05</b>	<b>1465,505.34</b>	<b>1612,762.20</b>	<b>1662,495.03</b>	<b>1714,714.50</b>	<b>1769,544.95</b>	<b>1827,116.91</b>	<b>1887,567.48</b>	<b>1951,040.58</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados de la investigación

### Considerandos

1. Se considera la participación de un broker que comercializara la cosecha en sustitución de la Entidad Comercializadora.
2. Se reduce el costo por publicidad y mercadeo.

## 5.4. FLUJO DE CAJA

Tabla 26: Flujo de caja sin inversión

ESCENARIO 1		SIN PROYECTO									
FLUJO DE CAJA											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS</b>											
No. de Productores		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
qq por productor de Cafés comerciales		42.08	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92	42.92
Precio de venta (qq-oro) USD \$ Café comerciales		100.35	110.39	110.39	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35	115.35
<b>Ingreso por Venta USD\$ Café comercial</b>		<b>844,545.60</b>	<b>947,580.16</b>	<b>947,580.16</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>	<b>990,221.27</b>
<b>COSTOS DE VENTA</b>											
<b>COSTOS DIRECTOS</b>											
Corta de Café (Mano de Obra). Pre y Postcosecha		187,318.00	191,064.36	191,064.36	191,064.36	191,064.36	191,064.36	191,064.36	191,064.36	191,064.36	191,064.36
Insumos (Abonos, pesticidas y herbicidas)		113,572.00	115,843.44	115,843.44	115,843.44	115,843.44	115,843.44	115,843.44	115,843.44	115,843.44	115,843.44
Transporte		49,000.00	49,980.00	49,980.00	49,980.00	49,980.00	49,980.00	49,980.00	49,980.00	49,980.00	49,980.00
Otros (Sacos de Yute, Basculas, herramientas)		5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
<b>Subtotal COSTOS DIRECTOS</b>		<b>354,890.00</b>	<b>361,887.80</b>	<b>361,887.80</b>	<b>361,887.80</b>	<b>361,887.80</b>	<b>361,887.80</b>	<b>361,887.80</b>	<b>361,887.80</b>	<b>361,887.80</b>	<b>361,887.80</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>											
Movilización para comercializar el café		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
Almacenamiento y/o bodegaje		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Costos de venta totales USD (\$)</b>		<b>371,890.00</b>	<b>378,887.80</b>	<b>378,887.80</b>	<b>378,887.80</b>	<b>378,887.80</b>	<b>380,687.80</b>	<b>380,687.80</b>	<b>380,687.80</b>	<b>380,687.80</b>	<b>380,687.80</b>
<b>UTILIDAD</b>		<b>472,655.60</b>	<b>568,692.36</b>	<b>568,692.36</b>	<b>611,333.47</b>	<b>611,333.47</b>	<b>609,533.47</b>	<b>609,533.47</b>	<b>609,533.47</b>	<b>609,533.47</b>	<b>609,533.47</b>
<b>INVERSIONES</b>											
Valor del terreno		-1730,000									
<b>FLUJO</b>		<b>-1730,000</b>	<b>472,655.60</b>	<b>568,692.36</b>	<b>568,692.36</b>	<b>611,333.47</b>	<b>611,333.47</b>	<b>609,533.47</b>	<b>609,533.47</b>	<b>609,533.47</b>	<b>609,533.47</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por los caficultores en las fincas.

**Considerandos**

\* La cifra de 1,730,000 no es una salida en efectivo, sino el aporte de los caficultores en base al valor de los terrenos en concepto de contrapartida.

**Tabla 27: Cálculo y análisis de la viabilidad económica del proyecto sin inversión**

<b>TIR (3 Años)</b>	<b>-0.03</b>
<b>VAN</b>	<b>-403,052</b>
<b>TIR (5 Años)</b>	<b>18%</b>
<b>VAN</b>	<b>394,087</b>
<b>TIR (10 Años)</b>	<b>30%</b>
<b>VAN</b>	<b>5288,794</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados de la investigación

**Considerandos**

\* En todos los calculos de TIR y VAN mostrados en este estudio, se ha considerado una tasa de descuento del 10%.



<b>Costos por Procesamiento (Estado Uva a Oro)</b>											
Proc. De café comercial		-14,189.01	-14898	-17208	-18068	-18068	-18068	-18068	-18068	-18068	-18068
Proc. De café Especiales		-2838	-2980	-3442	-3614	-3614	-3614	-3614	-3614	-3614	-3614
<b>Subtotal</b>		<b>-17,026.81</b>	<b>-17,878.15</b>	<b>-20,649.27</b>	<b>-21,681.73</b>	<b>-21,681.73</b>	<b>-21,681.73</b>	<b>-21,681.73</b>	<b>-21,681.73</b>	<b>-21,681.73</b>	<b>-21,681.73</b>
<b>Depreciaciones (Camas africanas y pulperos)</b>		<b>-38000</b>	<b>-38000</b>	<b>-38000</b>	<b>-38000</b>	<b>-38000</b>	<b>-41,800.00</b>	<b>-41,800.00</b>	<b>-41,800.00</b>	<b>-41,800.00</b>	<b>-41,800.00</b>
Valor en Libro							-190,000.00				
<b>TOTAL DE COSTOS Y GASTOS</b>		<b>(565,656.86)</b>	<b>(566,199.16)</b>	<b>(550,113.90)</b>	<b>(553,528.15)</b>	<b>(549,928.15)</b>	<b>(749,728.15)</b>	<b>(341,808.15)</b>	<b>(559,179.15)</b>	<b>(561,579.15)</b>	<b>(562,179.15)</b>
<b>Utilidad</b>		<b>531,368.74</b>	<b>665,440.89</b>	<b>915,391.44</b>	<b>1059,234.04</b>	<b>1112,566.87</b>	<b>1002,986.34</b>	<b>1427,736.79</b>	<b>1267,937.76</b>	<b>1325,988.33</b>	<b>1388,861.42</b>
Impuesto (25% según ISR)		132842.1845	166360.2218	228847.8608	264808.5105	278141.7182	250746.5862	356934.1977	316984.4397	331497.0814	347215.3551
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>398,526.55</b>	<b>499,080.67</b>	<b>686,543.58</b>	<b>794,425.53</b>	<b>834,425.15</b>	<b>752,239.76</b>	<b>1070,802.59</b>	<b>950,953.32</b>	<b>994,491.24</b>	<b>1041,646.07</b>
Depreciaciones		38000	38000	38000	38000	38000	41,800	41,800	41,800	41,800	41,800
Valor en libros							190,000				
<b>INVERSIONES Y REINVERSION</b>											
Camas africanas	(80,000.00)					(88,000.00)					
Pulperos	-110,000.00					(121,000.00)					
Plantas y conchas de café	-10,000.00										
Rotulación	-3,000.00										
Entidad Comercializadora del nuevo producto (creación de empresa)	-17,930.00										
Publicidad y mercadeo	-12,100.00										
Terrenos y/o Parcelas	-1730,000.00										
<b>FLUJO</b>	<b>-1963,030.00</b>	<b>436,526.55</b>	<b>537,080.67</b>	<b>724,543.58</b>	<b>832,425.53</b>	<b>663,425.15</b>	<b>984,039.76</b>	<b>1112,602.59</b>	<b>992,753.32</b>	<b>1036,291.24</b>	<b>1083,446.07</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por los caficultores en las fincas y a otros datos investigados.

### Considerandos

- 1- Se ha tomado un valor residual del 20% (\$190,000) en el año seis, al finalizar la vida útil de las camas africanas y pulperos.
- 2- Se ha considerado una re inversión en el año sexto, con un incremento del 10% sobre la inversión inicial de las camas africanas y pulperos, asimismo, la depreciación es del 20% en forma lineal por año de \$41,800.

**Tabla 29: Cálculo y análisis de la viabilidad económica del proyecto con inversión Entidad Comercializadora**

<b>TIR (3 AÑOS)</b>	<b>-0.06</b>
<b>VAN</b>	<b>-577,959.04</b>
<b>TIR (5 AÑOS)</b>	<b>17.03%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$402,533.62</b>
<b>TIR (10 AÑOS)</b>	<b>32.58%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$2849,270.22</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados de la investigación

**Considerandos para desarrollar el Proyecto con Entidad Comercializadora**

1. Se ha considerado ejecutar el proyecto, con procesamiento de 50% de Cafés Comerciales y 50% Cafés Especiales.
2. Los costos y gastos operativos para desarrollar el proyecto, se ha contemplado para una duración de 2 años.
3. Se piensa hacer una reinversión de activos (camas africanas y pulperos) por un cantidad de \$209,000, a partir del año seis, tomando en cuenta un incremento del 10% en el precio de los activos con respecto al año uno.
4. La depreciación de la maquinaria (Pulperos y Camas Africanas) se considera en forma Línea Recta y con una vida útil de 5 años, o sea 20% anual.
5. Los sobrepuestos de Cafés Especiales oscilan en promedio de \$60.00 po qq.
6. El precio por Mz. de las Parcelas cultivadas se valúa en \$2,500.00/Mz.
7. \$1,730,000 es la inversión de los terrenos.

**Tabla 30: Flujos incrementales entre escenario 1 y escenario 2.**

<b>FLUJOS INCREMENTALES</b>											
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>CON PROYECTO Y ENTIDAD COMERCIALIZADORA</b>	-1963,030.00	436,526.55	537,080.67	724,543.58	832,425.53	663,425.15	984,039.76	1112,602.59	992,753.32	1036,291.24	1083,446.07
<b>SIN PROYECTO</b>	-1730,000	472,656	568,692	568,692	611,333	611,333	609,533	609,533	609,533	609,533	609,533
<b>VALORES INCREMENTALES</b>	<b>-233,030.00</b>	<b>-36,129.05</b>	<b>-31,611.70</b>	<b>155,851.22</b>	<b>221,092.06</b>	<b>52,091.68</b>	<b>374,506.29</b>	<b>503,069.12</b>	<b>383,219.85</b>	<b>426,757.77</b>	<b>473,912.59</b>
<b>Incremento Porcentual de Ingresos Netos (%)</b>		<b>-7.64</b>	<b>-5.56</b>	<b>27.41</b>	<b>36.17</b>	<b>8.52</b>	<b>61.44</b>	<b>82.53</b>	<b>62.87</b>	<b>70.01</b>	<b>77.75</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a Flujos de caja sin inversión y escenario 2, con inversión.

### **VALOR AGREGADO QUE MUESTRA EL PROYECTO CON ENTIDAD COMERCIALIZADORA**

1. Capacidad de Gestión de las personas que dirigirán la Entidad Comercializadora
2. Creación de empleos permanentes a razón del proyecto (12 personas en total)





Costos por Procesamiento (Estado Uva a Oro)											
Proc. De café Tradicional		-14,189.0	-14,898.5	-17,207.7	-18,068.1	-18,068.1	-18,068.1	-18,068.1	-18,068.1	-18,068.1	-18,068.1
Proc. De café Especiales		-2,837.8	-2,979.7	-3,441.5	-3,613.6	-3,613.6	-3,613.6	-3,613.6	-3,613.6	-3,613.6	-3,613.6
<b>Subtotal</b>		<b>-17,026.8</b>	<b>-17,878.2</b>	<b>-20,649.3</b>	<b>-21,681.7</b>	<b>-21,681.7</b>	<b>-21,681.7</b>	<b>-21,681.7</b>	<b>-21,681.7</b>	<b>-21,681.7</b>	<b>-21,681.7</b>
<b>Depreciaciones (Camas africanas y pulperos)</b>		<b>-38,000.0</b>	<b>-38,000.0</b>	<b>-38,000.0</b>	<b>-38,000.0</b>	<b>-38,000.0</b>	<b>-41,800.0</b>	<b>-41,800.0</b>	<b>-41,800.0</b>	<b>-41,800.0</b>	<b>-41,800.0</b>
Valor en Libro							-190,000.0				
<b>TOTAL DE COSTOS Y GASTOS</b>		<b>-509,724.8</b>	<b>-525,513.5</b>	<b>-521,185.9</b>	<b>-532,162.8</b>	<b>-531,802.8</b>	<b>-726,202.8</b>	<b>-535,962.8</b>	<b>-535,662.8</b>	<b>-535,902.8</b>	<b>-535,962.8</b>
Utilidad		587,300.8	706,126.5	944,319.4	1080,599.4	1130,692.2	1026,511.7	1233,582.2	1291,454.1	1351,664.7	1415,077.8
Impuesto (25% según ISR)		146,825.2	176,531.6	236,079.9	270,149.9	282,673.1	256,627.9	308,395.5	322,863.5	337,916.2	353,769.4
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>440,475.6</b>	<b>529,594.9</b>	<b>708,239.6</b>	<b>810,449.6</b>	<b>848,019.2</b>	<b>769,883.8</b>	<b>925,186.6</b>	<b>968,590.6</b>	<b>1013,748.5</b>	<b>1061,308.3</b>
Depreciaciones		38,000.0	38,000.0	38,000.0	38,000.0	38,000.0	41,800.0	41,800.0	41,800.0	41,800.0	41,800.0
Valor en libros							190,000.0				
<b>INVERSIONES Y REVERSION</b>											
Camas africanas	-80,000.0					-88,000.0					
Pulperos	-110,000.0					-121,000.0					
Plantas y conchas de café	-10,000.0										
Rotulación	-3,000.0										
Terrenos y/o Parcelas	-1730,000.0										
<b>FLUJO</b>	<b>-1933,000.0</b>	<b>478,475.6</b>	<b>567,594.9</b>	<b>746,239.6</b>	<b>848,449.6</b>	<b>677,019.2</b>	<b>1001,683.8</b>	<b>966,986.6</b>	<b>1010,390.6</b>	<b>1055,548.5</b>	<b>1103,108.3</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a flujos de caja con inversión e investigaciones con intermediario "Broker"

**Considerando en este Escenario 3 con broker y sin entidad comercializadora:**

1. Supresión de la Entidad Comercializadora y comercializar el café a través de un Broker.
2. Reducción en un 90% de los gastos de publicidad.
3. Reducción en un 50% de Inversión en concepto de compra de plantas.
4. Reducción total de gasto de publicidad en el año cero (Inversión).

**Tabla 32: Cálculo y análisis de la viabilidad económica del proyecto con inversión y broker**

<b>TIR 3 años</b>	<b>-3%</b>
<b>VAN</b>	<b>(\$468,274.67)</b>
<b>TIR 5 años</b>	<b>19.42%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$531,603.44</b>
<b>TIR 10 años</b>	<b>34.00%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$2937,551.15</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados de la investigación

**Tabla 33: Flujos incrementales entre escenario 1 y escenario 3.**

<b>FLUJOS INCREMENTALES</b>											
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>CON PROYECTO BROKER</b>		478,475.6	567,594.9	746,239.6	848,449.6	677,019.2	1001,683.8	966,986.6	1010,390.6	1055,548.5	1103,108.3
<b>SIN PROYECTO</b>		472,655.6	568,692.4	568,692.4	611,333.5	611,333.5	609,533.5	609,533.5	609,533.5	609,533.5	609,533.5
<b>VALORES INCREMENTALES</b>		5,820.0	-1,097.5	177,547.2	237,116.1	65,685.7	392,150.3	357,453.1	400,857.1	446,015.0	493,574.9
<b>Incremento Porcentual de Ingresos Netos (%)</b>		1.2	-0.2	31.2	38.8	10.7	64.3	58.6	65.8	73.2	81.0

\*Fuente: Elaboración propia en base a flujos de caja sin inversión comparados con escenario 3: inversión en "Broker"

## 5.5. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

**Tabla 34: Estados de Resultados Proyecto, sin proyecto**

<b>ESCENARIO 1: SIN PROYECTO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas USD \$	844,545.6	947,580.2	947,580.2	990,221.3	990,221.3
Costos Operativos USD \$	354,890.0	361,887.8	361,887.8	361,887.8	361,887.8
<b>Utilidad Bruta USD \$</b>	<b>489,655.6</b>	<b>585,692.4</b>	<b>585,692.4</b>	<b>628,333.5</b>	<b>628,333.5</b>
Gastos generales y administrativos USD \$	17,000.0	17,000.0	17,000.0	17,000.0	17,000.0
Utilidad Operativa USD \$	472,655.6	568,692.4	568,692.4	611,333.5	611,333.5
Gastos de intereses USD \$	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad antes de impuesto USD \$	472,655.6	568,692.4	568,692.4	611,333.5	611,333.5
Impuesto (25%)	118,163.9	142,173.1	142,173.1	152,833.4	152,833.4
<b>Utilidad despues de Impuestos USD \$</b>	<b>354,491.7</b>	<b>426,519.3</b>	<b>426,519.3</b>	<b>458,500.1</b>	<b>458,500.1</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a flujos de caja sin inversión.

**Tabla 35: Estados de Resultados Proyecto, con proyecto y Entidad Comercializadora.**

<b>ESCENARIO 2: CON ENTIDAD COMERCIALIZADORA</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (CON PROYECTO)</b>					
Producción y comercialización de 50% Cafés Especiales y 50% Cafés Tradicionales					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas USD \$	1097,025.6	1231,640.0	1465,505.3	1612,762.2	1662,495.0
Costos Operativos USD \$	-358,416.81	-372,159.11	-399,973.90	-407,768.15	-407,768.15
<b>Utilidad Bruta USD \$</b>	<b>738,608.8</b>	<b>859,480.9</b>	<b>1065,531.4</b>	<b>1204,994.0</b>	<b>1254,726.9</b>
Gastos generales y administrativos USD \$	-169,240.1	-156,040.1	-112,140.0	-107,760.0	-104,160.0
Utilidad Operativa USD \$	<b>569,368.7</b>	<b>703,440.9</b>	<b>953,391.4</b>	<b>1097,234.0</b>	<b>1150,566.9</b>
Gastos de intereses USD \$	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad antes de impuesto USD \$	569,368.7	703,440.9	953,391.4	1097,234.0	1150,566.9
Impuesto (25%)	142,342.2	175,860.2	238,347.9	274,308.5	287,641.7
<b>Utilidad despues de Impuestos USD \$</b>	<b>427,026.6</b>	<b>527,580.7</b>	<b>715,043.6</b>	<b>822,925.5</b>	<b>862,925.2</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a flujos de caja con inversión, escenario 2.

**Tabla 36: Estados de Resultados Projectado, con proyecto y Broker**

<b>ESCENARIO 3: CON BROKER Y SIN ENTIDAD COMERCIALIZADORA</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (CON PROYECTO)</b>					
Producción y comercialización de 50% Cafés Especiales y 50% Cafés Tradicionales					
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por ventas USD \$	1097,025.6	1231,640.0	1465,505.3	1612,762.2	1662,495.0
Costos Operativos USD \$	-358,416.81	-372,159.11	-399,973.90	-407,768.15	-407,768.15
<b>Utilidad Bruta USD \$</b>	<b>738,608.8</b>	<b>859,480.9</b>	<b>1065,531.4</b>	<b>1204,994.0</b>	<b>1254,726.9</b>
Gastos generales y administrativos USD \$	-113,308.0	-115,354.4	-83,212.0	-86,394.6	-86,034.6
Utilidad Operativa USD \$	<b>625,300.8</b>	<b>744,126.5</b>	<b>982,319.4</b>	<b>1118,599.4</b>	<b>1168,692.2</b>
Gastos de intereses USD \$	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Utilidad antes de impuesto USD \$	625,300.8	744,126.5	982,319.4	1118,599.4	1168,692.2
Impuesto (25%)	156,325.2	186,031.6	245,579.9	279,649.9	292,173.1
Utilidad despues de Impuestos USD \$	<b>468,975.6</b>	<b>558,094.9</b>	<b>736,739.6</b>	<b>838,949.6</b>	<b>876,519.2</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a flujos de caja con inversión "Broker"

## 6. CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES FINANCIERAS

✓ El presente proyecto es rentable porque cumple y sobrepasa con las tres condiciones financieras de CHEMONICS-FOMILENIO las cuales son: a) el incremento de 15% de los ingresos netos de los y las beneficiarias, b) Beneficiar con servicios a 11,000 personas productoras de los sectores agrícolas y no agrícolas; c) Generar 9,000 nuevos empleos permanentes o equivalentes.

(Estas cifras se refieren al total de los proyectos de la Zona Norte) Basado en el Manual del Fondo de Iniciativas Productivas de Chemonics, pag.16 el cual no se adjunta por confidencialidad.

✓ Al analizar la situación actual (Escenario 1), se puede evidenciar que los caficultores obtienen rentabilidad a partir de los tres años, pero aun así, es conveniente entrar en el proyecto para que las y los beneficiarios adquieran nuevos conocimientos y oportunidades, que les permitirán aplicarlos en el tiempo en todas las etapas productivas del café; asimismo al procesar el café hasta estado de cereza, reducen sus costos de transporte y costos de sacos de yute, debido a que el café tiene menor peso en cereza.

✓ Al realizar el proyecto con inversión en una Entidad comercializadora (Escenario 2) da un resultado al quinto año de ingresos netos del 17.03% según la TIR , superando en 2.03% los ingresos netos del 15% requerido por Chemonics; lo que también se demuestra en los flujos incrementales, un aumento porcentual de ingresos netos del 27.41% a partir del tercer año.

✓ Si se realiza el proyecto solamente invirtiendo en las gestiones de negociación comercial internacional para los cafés especiales a través de un Broker (Escenario 3), proyecta un dato de la TIR del 19.03% como ingresos netos al quinto año, obteniendo un 4.03% por encima de la tasa de corte requerida por Chemonics (15%), como también supera al escenario 2 con un 2% en los ingresos netos. Mostrando además en los flujos incrementales un aumento porcentual de ingresos netos de 31.20% a partir del tercer año.

- ✓ Este proyecto es sostenible en el tiempo, demostrado en los flujos de caja proyectados para la Entidad comercializadora (Escenario 2), ya que al hacer los cálculos de la TIR para 10 años se obtiene un 32.58% y una cifra de incremento porcentual de ingresos netos del 77.75% lo cual es muy atractivo.
- ✓ En el escenario 3 con Broker, también se demuestra que es sostenible en el tiempo, pues los datos para 10 años proyectan una TIR del 34% y el incremento porcentual de ingresos netos es del 81%; sin embargo, en este caso no habría beneficio social, ya que los beneficiarios no estarían participando de las gestiones comerciales del café que cosechen.
- ✓ El total de la inversión financiada presupuestada será monetaria por parte de FOMILENIO, solamente los terrenos serán la contraparte como aporte de los beneficiarios/as a manera de inversión en especie.

## **6.2. CONCLUSIONES GENERALES**

- ✓ Se ha determinado que no se está aprovechando al máximo los terrenos cultivados, en cuanto a la producción del grano; ya que los rendimientos de los cafetales en cada parcela son bajos, así como también la densidad de la siembra, lo que da como resultado un promedio de 11 qq-oro/Mz, cuando estudios elaborados por el Consejo Salvadoreño del Café, han arrojado datos de algunas fincas en el departamento de La Libertad de hasta 40 qq-oro/Mz, o sea más de un 300%.
- ✓ La mayoría de los agricultores de la zona, no concluyen la cadena de valor, es decir, no participan de los tres eslabones, solo del primero que es la producción; no así de la transformación y de la comercialización.
- ✓ En la actualidad los caficultores de la zona, no han recibido la atención suficiente por entidades competentes para desarrollar proyectos que les beneficien en el manejo de las cosechas de café, así como en la transformación del grano.

- ✓ Desarrollar el procesamiento de cafés especiales minimiza el deterioro del medio ambiente, pues utiliza menor cantidad de agua; lo que reduce la contaminación porque suprime el desecho de aguas mieles; además el consumo de energía eléctrica es nula, reduciendo los costos operativos en la producción.
- ✓ De acuerdo al estudio de mercado realizado en la población urbana, en relación a cafés especiales, en la actualidad los cafés Honey y Natural no son reconocidos ni consumidos por los encuestados, notándose que las personas prefieren una preparación práctica y sencilla de la bebida en forma tradicional (café negro con azúcar al gusto) sin afectar significativamente el precio por taza de café; ya que una taza de café especial tiene un precio aproximado de \$3.00 lo cual no está al alcance de los entrevistados; sin embargo y de acuerdo al Consejo Salvadoreño del Café, existen datos que indican una clara tendencia a nivel mundial de incrementarse el consumo del café, sobretodo en este tipo de cafés especiales. Este producto debe estar enfocado a un nicho de mercado internacional; siempre y cuando se asegure la negociación con el comprador.

### **6.3. RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda compartir las camas africanas y pulperos entre algunos caficultores que sean vecinos y que tengan una producción de bajos volúmenes, con el propósito de optimizar los recursos y a la vez practicar la asociatividad.
- ✓ FOMILENIO a través de Chemonics-Universidad de El Salvador, deberá promover a corto plazo la ejecución del proyecto planteado en este estudio, impulsando la producción de café en la zona y buscar la sostenibilidad en el tiempo. Tomando en cuenta, que este proyecto contempla prolongar la cadena de valor en el procesamiento del grano de café.
- ✓ FOMILENIO a través de instituciones oficiales, así como los mismos caficultores de la zona, deberán impulsar y desarrollar este tipo de cafés denominados especiales (Gourmet, sostenibles,



orgánicos, naturales, Honey, etc), a fin que obtengan un crecimiento constante en cada cosecha, logrando así nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacinal.

✓ Tomando en cuenta que el acompañamiento de FOMILENIO está garantizado hasta septiembre de 2012; los productores, a través de la colaboración de entidades competentes, deberán desarrollar mecanismos prácticos y concretos para buscar la sostenibilidad de este proyecto, ya sea a través de la mejora en el rendimiento de la producción (qq-oro/Mz), repoblación y sustitución de cafetales en donde ya concluyó la vida útil de éstos y mejores prácticas en la recolección del café en cada una de las parcelas.

✓ Los agricultores de la zona, a través de la ayuda técnica del Consejo Salvadoreño del Café (CSC), deberán gestionar la *Denominación de Origen* de la zona Alotepec-Metapán, al igual que ya lo concretizaron los cafetaleros de la zona Apaneca-Illamatepec, con el objetivo de buscar un mejor posicionamiento del café producido en la zona, lo que los llevaría directamente al reconocimiento internacional, tomando en cuenta que al obtener una denominación de origen, lo precios podrían mejorar; esto exige a los agricultores invertir en mejores controles de calidad en todo su procesamiento.

✓ La asociatividad es un componente importante y necesario que deberá ser implementado de forma eficiente y eficaz por los beneficiarios, ya que esto hará posible entre otros aspectos la negociación en bloque (economía de escala) de la cosecha a diferentes comercializadores y/o beneficiadores de café; y en el mejor de los casos, con el comprador directo en el exterior.

✓ Fundar Centros de Desarrollo Empresarial Demostrativos (CDED) como un programa de transferencia de conocimientos técnicos, utilizando fincas modelos, las cuales servirán para mostrar de manera práctica los nuevos procesos en el café, estos CDED deberán estar equipados con pulperos artesanales y camas africanas, así también los deberán de tener en cada una de las parcelas de los caficultores, para realizar el proceso de despulpado cuando sea el caso del café

Honey. También se recomienda la instalación de un Centro de Acopio y Servicios (CAS) Servicios (CAS) con el objeto que desde allí se haga la distribución del café. Finalmente, esto conllevará la creación de un Centro de Negocios bajo la administración de profesionales expertos en el área y con la participación de los caficultores involucrados con el fin de llevar a cabo actividades de comercialización del producto. De tal manera que ellos mismos puedan ser los ejecutores en la implementación inmediata de sus propias soluciones.

✓ Al analizar los Estados Financieros del proyecto, nos damos cuenta que las cifras porcentuales de los ingresos netos son más atractivas en el escenario 3 con Broker; tomándolo solo del punto de vista numérico. Sin embargo, se recomienda que es más conveniente invertir en el escenario 2, ya que al fundar una Entidad comercializadora se estaría logrando beneficio social y cumpliendo con los objetivos financieros de FOMILENIO, los cuales son: Capacidad de gestión entre las y los beneficiarios, generación de empleo permanente para 12 personas, participación del último eslabón de la cadena productiva del café y la adquisición de conocimientos en gestiones comerciales de cafés especiales que quedarían en las personas involucradas en la Entidad Comercializadora.

✓ El canal de comercialización, se propone que sea a través de la Entidad Comercializadora que se ha mencionado; la cual se encargaría de las gestiones de negocio de las cosechas de café, tanto tradicional como cafés especiales a organizaciones en el extranjero. Sugiriendo llevar a cabo campañas publicitarias tanto locales como a nivel e internacional para dar a conocer la calidad del café salvadoreño, principalmente a aquellos países en donde el consumo per cápita es alto comparado con otros (EUA y Europa), dicha campaña debería ser coordinada y acompañada por el Gobierno de El Salvador, tomando en cuenta que éste se beneficiaría también al incrementarse las divisas en nuestro país, y así aprovechar la oportunidad de los Tratados de Libre Comercio firmado con cada uno de los países.

## 7. GLOSARIO

### SIGLAS

MCC	: MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION
FOMILENIO	: Fondo del Milenio
CHEMONICS	: Chemonics International Inc. o Proveedor de Servicio Técnicos, empresa consultora contratada por FOMILENIO a cargo de la provisión de servicios de capacitación, asistencia técnica y apoyo a la producción, dentro de la Actividad 1 del PDP: Servicios de Producción y Negocios.
ADESCO	: Asociacion de Desarrollo Comunal
COOPALMA	: Cooperativa de Caficultores de La Palma de R.L.
MAECE	: Maestria en Consultoria Empresarial
UES	: Universidad de El Salvador
DIMMA, S.A. DE C.V.	: Empresa consultora que ofrece sus servicios a la industria y agroindustria en Centroamerica.
FUSADES	: Fundacion Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
FORTAS	: Fortalecimiento y Accion Social (Programa de FUSADES para apoyo de la comunidad)
CESSA	: Cementos de El Salvador
GRUPO NEUMAN	: Empresa privada alemana (Organización de ejecución de proyectos), brindan asesoría a pequeños caficultores.
FOSALUD	: Fondo Solidario para la Salud
PST	: Proveedor de Servicios Técnicos
CAS	: Centro de Acopio y Servicios

CDED	: Centro de Desarrollo Empresarial Demostrativo
FDE	: Fondo de Donaciones en Especie
FIP	: Fondo de Iniciativas Productivas
TIR	: Tasa Interna de Retorno
VAN	: Valor Actual Neto
MSNM	: Metros sobre el nivel del mar
BCR	: Banco Central de Reserva de El Salvador.
CS	: Central Standard (Bajío)
HG	: High Grown (Media Altura)
SHG	: Strictly High Grown (Estricta Altura)

#### **DEFINICIONES**

Café uva	: Fruto del cafeto, recién cortado
Café oro	: Es el café uva ya procesado, es el producto terminado
Café Pergamino	: Grano de café oro contenido dentro de la cáscara
Café Cereza Seca	: Fruto seco del cafeto
Bourbon	: Variedad de café cultivada en El Salvador
Pacas	: Variedad de café salvadoreño proveniente de una mutación natural del Bourbon.
Pacamara	: Híbrido salvadoreño resultante del cruce entre Pacas y Maragogipe, con excelentes propiedades de taza.
Caturra, Catuai, Catisik	: Otras variedades de café utilizadas en menor cuantía en El Salvador
Estricta Altura	: Clasificación de acuerdo a la altura de producción del café, en terrenos con una altura de 1200 metros sobre el nivel del mar.

Beneficios de café	: Planta en la cual tiene lugar la serie de procesos de transformación del café uva o cereza seca a café pergamino y oro.
Despulpadora	: Equipo en el cual tiene lugar la serie de procesos de transformación de café uva a café pergamino.
Trilladora	: Maquina en la cual tiene lugar la serie de procesos de transformación de café pergamino o café cereza seca a café oro.
Camas Africanas	: Estructuras elaboradas de madera resistente con una medida aproximada de 20mt <sup>2</sup> con patas similar a las de una mesa y zaranda en la base.
Cuellos de Botella	: Diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos.
Catación	: Pruebas de laboratorio de café, donde se analiza el sabor y la calidad final en la tasa de café.
Mucilago	: Es la capa externa, de color blancuzco y traslúcido que separa la pulpa de la capa apergaminada.
Beneficiario	: Persona o personas que se benefician directamente de un proyecto por medio de su participación.
Commodity	: La definición legal utilizada en los Estados Unidos según la cual un commodity es todo aquello que sea subyacente en un contrato de futuros de una bolsa de commodities establecida, amplió el concepto para que mediante éste, prácticamente cualquier cosa pueda ser un commodity

- Broker** : Anglismo, persona o empresa que media entre compradores y vendedores en virtud de tener un gran conocimiento de un determinado mercado, cobrando comisiones por su intermediación. Existen brokers para todos los mercados: mercado de café, de divisas, mercado de seguros, mercado de oro, de petróleo, brokers bursátiles, etc.
- Productor** : La persona natural o jurídica que posea o explote a cualquier título legal una o más fincas productoras de café.
- Beneficiador Exportador** : La persona natural o jurídica, inscrita en los Registros correspondientes del Consejo Salvadoreño del Café, que opere a cualquier título legal, una o varias unidades agroindustriales destinadas a la transformación de café en uva o cereza fresca a pergamino; de pergamino o cereza seca a café oro; o ambos, y que exporte directamente.
- Beneficiador No Exportador**: La persona natural o jurídica, inscrita en los registros correspondientes del Consejo Salvadoreño del Café, que opere a cualquier título legal, una o varias unidades agroindustriales destinadas a la transformación de café en uva o cereza fresca a pergamino; de pergamino o cereza seca a café oro; o ambos, que no exporte directamente.
- Equidad de género** : La igualdad de género supone que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres se consideren, valoren y promuevan de igual manera.

## **ABREVIATURAS**

Mz.: : Manzanas (de terreno)

### **EQUIVALENCIAS LEGALES**

- Un quintal de café oro uva equivale a 500 libras de café uva.

- Un quintal de café oro es equivalente a:

1.2 qq. de café pergamino

2.0 qq. de café cereza seca natural

2.0 qq. de café cereza verde

6.0 qq. de café verde fresco

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ✓ FOMILENIO EL SALVADOR. Disponible en línea en: <http://www.mca.gob.sv>

Fecha de consulta: 26 de junio de 2010.

- ✓ Tu Metapan. Disponible en <http://www.metapanecos.com>

Fecha de consulta: 26 de junio de 2010.

- ✓ La Palma (El Salvador). Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/La\\_Palma\\_\(El\\_Salvador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/La_Palma_(El_Salvador))

Fecha de consulta: 28 de junio de 2010.

- ✓ Slideshare. Disponible en :[http://www.slideshare.net/PRISMA\\_comunicaciones/proyecto-de-desarrollo-productivo-fomilenio-el-salvador-2009](http://www.slideshare.net/PRISMA_comunicaciones/proyecto-de-desarrollo-productivo-fomilenio-el-salvador-2009).

Fecha de consulta: 2 de julio de 2010.

- ✓ Boletín Informativo del BCR: Tópicos Económicos, “Hacia La Construcción de un Sistema Regional de Cuentas en El Salvador :PIB de la Zona Norte” Año 1, No.8 (30 de abril de 2008)

- ✓ DIARIO ELECTRONCO. Lopez, Sara Veronica. [economia@laprensa.com.sv](mailto:economia@laprensa.com.sv)

Fecha de consulta: 5 de Julio de 2010.

- ✓ INFORME DEL CULTIVO DEL CAFÉ EN EL SALVADOR, Consejo Salvadoreño Café (CSC), El Salvador, 2009.

- ✓ INFORME EL CONGLOMERADO DE CAFÉ EN EL SALVADOR: DIAGNOSTICO COMPETITIVO Y RECOMENDACIONES, Roy Zuñiga y Wendy Rodríguez, El Salvador, Diciembre de 2002

- ✓ MANUAL PARA EL CAFICULTOR SALVADOREÑO, Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café, Nueva San Salvador, El Salvador, 1991.

- ✓ Seminario sobre “Técnicas modernas en la producción del Café”, Instituto Salvadoreño de Investigación del Café, Nueva San Salvador, El Salvador, 1991.



- ✓ REGLAMENTO DEL FONDO DE EMERGENCIA DEL CAFÉ. 1992, Ministerio de Economía. Publicación en el Diario Oficial: 179 Tomo: 316 Publicación DO: 29/09/1992.
- ✓ “El cultivo del café en El Salvador”, Consejo Salvadoreño del Café, año 2009.
- ✓ Seminario sobre “Técnicas modernas en la producción de café”, Instituto Salvadoreño de Investigaciones del café, año 1991.
- ✓ INFORME DEL CULTIVO DEL CAFÉ EN EL SALVADOR, Consejo Salvadoreño Café (CSC), El Salvador, 1991.
- ✓ INFORME EL CONGLOMERADO DE CAFÉ EN EL SALVADOR: DIAGNOSTICO COMPETITIVO Y RECOMENDACIONES, Roy Zuñiga y Wendy Rodríguez, El Salvador, Diciembre de 2002
- ✓ MANUAL PARA EL CAFICULTOR SALVADOREÑO, Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café, Nueva San Salvador, El Salvador, 1991.
- ✓ Seminario sobre “Técnicas modernas en la producción del Café”, Instituto Salvadoreño de Investigación del Café, Nueva San Salvador, El Salvador, 1991.

#### PÁGINAS ELECTRONICAS CONSULTADAS:

- ✓ <http://www.procafe.com.sv>
- ✓ [http://www.cnr.gob.sv/mapas\\_educativos.aspx](http://www.cnr.gob.sv/mapas_educativos.aspx)
- ✓ <http://www.radiolaprimerisima.com/noticias/resumen/45322>
- ✓ <http://www.grupocoex.com/>
- ✓ <http://www.simas.org.ni/revistaenlace/articulo/478>
- ✓ [Sra. Norma Arias -G NEUMANN- \(norma.ariaszepeda@gmail.com\)](mailto:norma.ariaszepeda@gmail.com)
- ✓ [http://www.edeconsulting.de/about\\_us/EDE%20Americas/Sustainable%20Coffee%20Productio n%20in%20El%20Salvador](http://www.edeconsulting.de/about_us/EDE%20Americas/Sustainable%20Coffee%20Productio n%20in%20El%20Salvador)
- ✓ [contacto@fundaungo.org.sv](mailto:contacto@fundaungo.org.sv)

- ✓ [www.lapalmasanignacio.org/la\\_palma/espanol/alcaldia.htm](http://www.lapalmasanignacio.org/la_palma/espanol/alcaldia.htm)
- ✓ <http://www.coffee-partners.org/proyectos.html>
- ✓ [http://www.deginvest.de/EN\\_Home/About\\_DEG/index.jsp](http://www.deginvest.de/EN_Home/About_DEG/index.jsp)
- ✓ <http://www.federacioncafe.com/Publico/EICafe/CataCafeTostado.asp>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercanc%C3%ADa\\_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercanc%C3%ADa_(econom%C3%ADa)) [consultada 11 de septiembre de 2010]
- ✓ [www.mountainpartnership.org/mpp/Resources/coffeetasting.pdf](http://www.mountainpartnership.org/mpp/Resources/coffeetasting.pdf)
- ✓ [www.consejocafe.org](http://www.consejocafe.org), consultada 21 sept.2010

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1: Participación del coordinador y técnicos de campo en el proyecto

ANEXO 2: PARTICIPACION DEL COORDINADOR Y TECNICOS DE CAMPO EN EL PROYECTO																											
		MESES																									
RUBRO	cantidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	
Coordinador Técnico	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	30,000.00
Técnicos de campo	2	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	36,000.00
																								\$ 66,000.00			

\*Se considera la participación del coordinador y los técnicos de campo para un año ya que es la fase más importante por ser la parte en la que adquirirán los conocimientos técnicos para impulsar este proyecto

### ANEXO 2: Programación de capacitaciones y/o consultorías a ser impartidas en este proyecto

RUBRO	CANTIDAD	MESES																									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	
Capacitaciones *																											
Capacitaciones/Cosecha/Proceso	4	\$ 2,500.00					\$ 2,500.00					\$ 2,500.00							\$ 2,500.00								\$10,000.00
Capacitación en mantenimiento de cafetales	1	\$ 4,000.00																									\$ 4,000.00
Capacitación de promoción y mercadeo	8	\$ 1,000.00		\$ 1,000.00		\$ 1,000.00		\$ 1,000.00		\$ 1,000.00				\$ 1,000.00				\$ 1,000.00				\$ 1,000.00			\$ 1,000.00	\$ 8,000.00	
																								TOTAL	\$22,000.00		

\*Valor estimado según precios investigados en mercado.

Se contempla en el primer año de implementación del proyecto el mayor número de capacitaciones a ser impartidas, ya que es en este periodo en donde es más fundamental el aprendizaje de los productores y con esto se mantendría la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo.

### **ANEXO 3: Programación de desembolsos relacionados a los gastos de operación y/o promoción**

RUBRO	CANTIDAD	MESES																								TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Gastos de Operación</b>																										
Viajes al exterior/hospedaje/USD Viaje	4	\$ 1,100.00				\$ 1,100.00							\$ 1,100.00				\$ 1,100.00									\$ 4,400.00
Transporte local /Viaje	6										\$ 1,166.67	\$ 1,166.67	\$ 1,166.67	\$ 1,166.67										\$ 1,166.67	\$ 1,166.67	\$ 7,000.02
Gastos Administrativos, logística y oficina/Mes	24	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 266.67	\$ 6,400.08
																								<b>TOTAL</b>	<b>\$17,800.10</b>	

En el caso del transporte, los desembolsos han sido programados de acuerdo a los meses de la cosecha, recolección y procesamiento de café (octubre a enero).

### **ANEXO 4: Programación de desembolsos relacionados a los gastos de inversión**

RUBRO	CANTIDAD	MESES																								TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Inversiones</b>																										
Compras de Plantas de café (concha de café)	20,000	\$ 10,000.00																								\$ 10,000.00
Envío de muestras/ productor	50	\$ 2,500.00				\$ 2,500.00							\$ 2,500.00					\$ 2,500.00						\$ 2,500.00	\$ 10,000.00	
Pulperos	200	\$220,000.00																								\$220,000.00
Camas africanas	200	\$160,000.00																								\$160,000.00
Visualización (Rotulo)	2	\$ 3,000.00																							\$ 3,000.00	
																								<b>\$403,000.00</b>		

1: En cuanto al precio de los pulperos, estos fueron consultados a personal tecnico del Consejo Salvadoreño del Café, según sus precios de referencia.

2: Se ha tomado un promedio de 25 metros cuadrados de camas africanas por cada beneficiado

**ANEXO 5: REQUISITOS DEL CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFÉ (CSC) PARA PARTICIPAR EN EL EVENTO DENOMINADO “TAZA DE LA EXCELENCIA”.**

Requisitos de Inscripción:

- ✓ Solamente el productor dueño del café o su representante legal debe llenar y firmar el formulario de inscripción. No se recibirán muestras con formularios incompletos.
- ✓ El programa acepta una muestra gratuita. El productor podrá registrar muestras adicionales cancelando \$150 USD por la primera, \$200 USD por la segunda y \$250 USD por la tercera en adelante.
- ✓ La recepción de muestras será del 22 al 26 de marzo de 2010 en las nuevas oficinas del CSC. No se harán excepciones ni se aceptarán muestras posteriores a la fecha límite.

Requisitos del concurso:

- ✓ Se recomienda que el lote de café participante provenga de una sola finca, no obstante, los pequeños productores pueden agrupar hasta un máximo de 3 fincas para completar el lote.
- ✓ El tamaño del lote de café deberá tener un mínimo de 24 qq oro, y como máximo de 225.0 qq. oro, en ambos casos preparación Taza de Excelencia.
- ✓ En el caso de que clasifique a la subasta, se tomará 1.5 qq oro para el envío de muestras y promoción.
- ✓ Para asegurar que se cumpla el lote mínimo necesario para participar, el productor deberá entregar a su beneficiador:

- En el caso del Bourbon o variedades de tamaño similar, por lo menos 42 qq oro uva ó 46 qq pergamino.
- Para el Pacamara, por lo menos 35 qq oro uva ó 38 qq pergamino.

#### Recomendaciones para el productor:

- ✓ Realizar la recolección en el momento pico de la producción y en el menor número de días posible.
- ✓ La uva recolectada debe estar en su plena madurez fisiológica.
- ✓ El transporte del café al beneficio deberá hacerse el mismo día de la recolección.
- ✓ Evitar la presencia de grano verde, seco, falta de madurez, sobremaduro y materias extrañas al fruto (palos, piedras, etc.).

#### Beneficiado:

- ✓ Se debe acordar con el beneficiador que la transformación de uva a pergamino se realizará en forma separada, debidamente identificada y que se mantendrá la rastreabilidad del lote en todo el proceso.
- ✓ El café debe procesarse a pergamino el mismo día de la recepción.
- ✓ Usar agua limpia para el proceso de lavado.
- ✓ Secado al sol cien por ciento y/o en guardiolas.
- ✓ Contenido de humedad para el almacenamiento entre el 11.5% y 12.5%.

#### Las muestras:

- ✓ La muestra representativa del lote deberá ser de 1 Kg. En estado oro.
- ✓ Si la muestra proviene de 2 ó 3 fincas, deberá ser preparada acorde a la proporción de quintales aportados por cada una de ellas.
- ✓ La preparación de café Taza de Excelencia debe ser 100% sobre zaranda 16 y cero defectos o imperfecciones.
- ✓ Se debe identificar la muestra con toda la información requerida en el formulario de inscripción.
- ✓ Para las etapas de la competencia nacional e internacional, muestras del café serán tomadas por el personal del CSC de la bodega certificada por el organizador.

#### **ANEXO N. 6: ESTUDIO DE MERCADO SOBRE EL CONSUMO DE CAFES ESPECIALES**

A continuación se presentan los datos resultantes a partir de la encuesta realizada para identificar los hábitos de consumo de café de los diferentes segmentos de la población, clasificados de la siguiente manera:

- ✓ Datos generales
- ✓ Preferencias de consumo en bebidas calientes
- ✓ Frecuencia de consumo
- ✓ Características preferidas del producto

#### **Fuentes de información utilizada en el Estudio de Mercado**

Con el objetivo de recabar información que sirviera de insumo para el logro de los objetivos planteados, se utilizaron dos fuentes de información:

✓ Fuentes primarias, definidos como consumidores finales, de quienes se obtuvo la información por medio de tres tipos de encuestas, se tomó una muestra de setenta personas, en edades comprendidas entre 25 y 55 años, que se encuentran laborando y/o recibiendo ingresos, que residan en San Salvador pues se trata de la zona en la que comercialmente más se consume la bebida de café socialmente y en medios como oficinas y lugares de trabajo; además, se realizaron entrevistas a dos tipos de canales de distribución (Restaurantes y Supermercados) para los cuales se escogió a tres restaurantes ubicados en zonas transitadas de San Salvador, para obtener muestras confiables del consumo de la bebida; también se encuestó en dos supermercados de zonas concurridas de la capital.

Posteriormente se llevó a cabo una entrevista a personal técnico del Consejo Salvadoreño del Café (CSC); dada la necesidad de información y la falta de interés en colaborar con la investigación por parte de la Unión de Exportadores SA de CV (UNEX).

Todo lo anterior con la finalidad de obtener información muestral y pertinente en la que se basaran las decisiones que configuran la estrategia del negocio.

### **Análisis de la demanda**

Fuente primaria: resultados de la investigación

**Tabla 1: Muestra entrevistada\*\***

<b>GRUPO OBJETIVO</b>	<b>PERFIL</b>	<b>No DE ENCUESTADOS</b>
Consumidor final	Salvadoreño entre 25 y 55 años	70**
Supermercados/Restaurantes	Ventas al detalle y al consumidor AMSS	5
Beneficiadores/exportadores	Exportadores de vol. Superiores a 100,000 qq-oro	0*

\* Información no obtenida por falta de colaboración de los exportadores consultados



## Clasificación y análisis de las preguntas del cuestionario utilizada en CONSUMIDORES

### FINALES

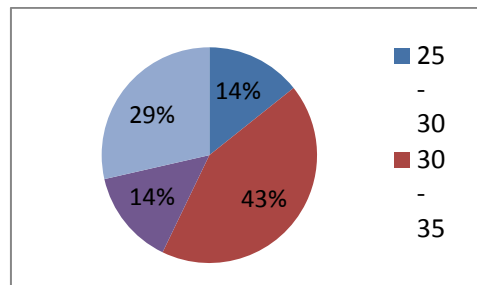
PREGUNTA 1: ¿Qué edad tiene?

**Tabla 2: Tabulación pregunta 1**

Edad	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	Total
Porcentaje	14%	43%	0%	14%	0%	0%	29%	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>70</b>

\*Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 1: Porcentaje por edades**



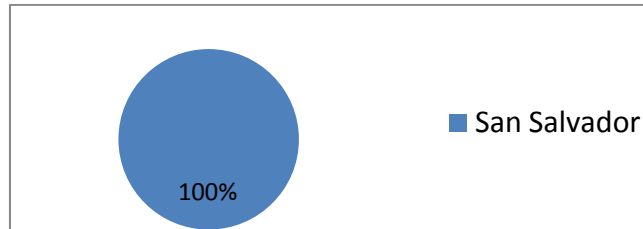
Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos el 45% de los encuestados son adultos contemporáneos, con una mediana de edad de 42.5 años.

PREGUNTA 2: Zona de residencia comprendida dentro del Area Metropolitana de San Salvador (AMSS)

**Tabla 3: Tabulación pregunta 2**

Zona	AMSS
Porcentaje	100%
<b>Total</b>	<b>70</b>

## Gráfico No 2: Porcentaje por residencia



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

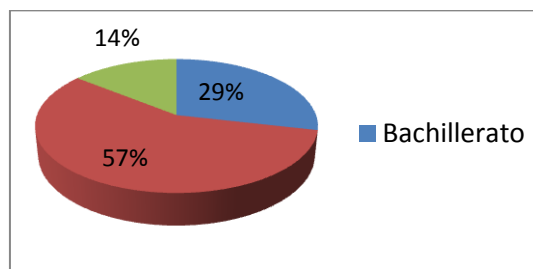
Análisis: Las personas encuestadas tienen en un 100% como domicilio el área metropolitana de San Salvador.

PREGUNTA 3: Grado académico:

**Tabla 4: Tabulación pregunta 3**

Nivel académico	Bachillerato	Superior Pre grado	Superior Post grado	Total
Porcentaje	29%	57%	14%	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>70</b>

## Gráfico No 3: Porcentaje por grado académico



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

Análisis: Más de la mitad de los encuestados han obtenido un título superior universitario, esto coincide con la media de edad mencionada anteriormente.

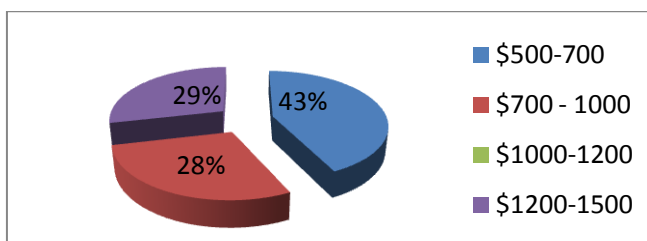
PREGUNTA 4: Ingreso mensual promedio estimado:

**Tabla 5: Tabulación pregunta 4**

Ingreso	\$500-\$700	\$700 - \$1,000	\$1000-\$1,200	\$1200- ó mas
Porcentaje	43%	28%	0%	29%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>20</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 4: Porcentaje por ingresos promedios**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

Análisis: Según los datos, todos los encuestados tienen ingresos superiores al salario mínimo; lo que los clasifica en un estrato económico medio baja.

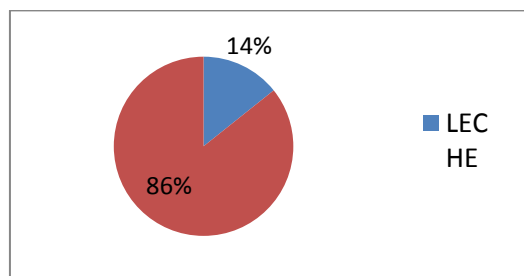
PREGUNTA 5: ¿Entre las bebidas calientes, cual es su preferida?

**Tabla 6: Tabulación pregunta 5**

Bebida	Leche	Café
Porcentaje	14%	86%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>60</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 5: Porcentaje por preferencia de bebida**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

Análisis: La bebida de café es en un alto porcentaje (86%) la bebida preferida de la población encuestada. Significa que aún cuando el chocolate y el té es consumible entre la muestra, pero no es el la bebida preferida.

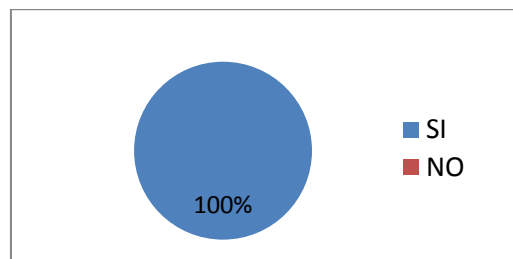
PREGUNTA 6: ¿Le gusta a usted la bebida de café?

**Tabla 7: Tabulación pregunta 6**

Gusto por la bebida	Si	No
Porcentaje	100%	0%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>0</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 6: Porcentaje por gusto por la bebida de café**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

Análisis: La bebida de café se encuentra bien posicionado en el mercado, a tal grado que a todos los encuestados les agrada el café como una bebida caliente.

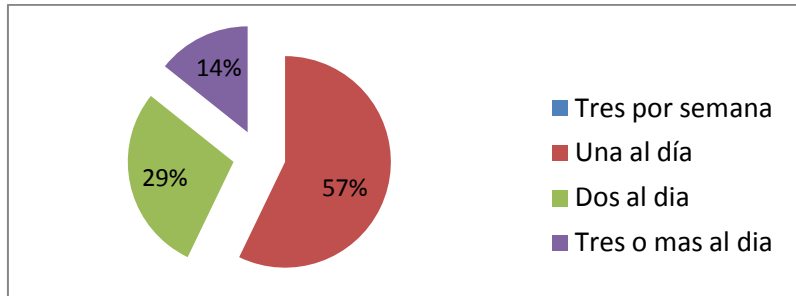
PREGUNTA 7: ¿Con que frecuencia bebe una taza de café?

**Tabla 8: Tabulación pregunta 7**

Frecuencia	Tres por semana	Una al día	Dos al día	Tres o más al día
Porcentaje	0%	57%	29%	14%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>10</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 7: Porcentaje por frecuencia de consumo**



\*Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

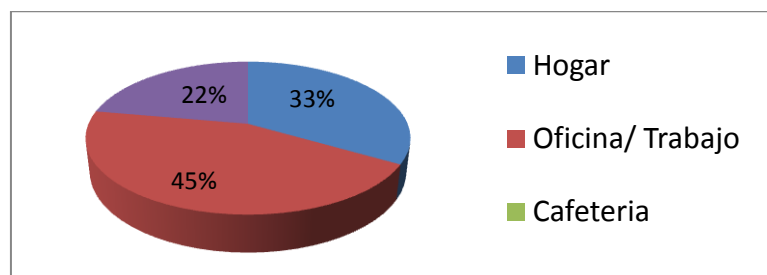
Análisis: El gráfico presenta que la frecuencia de consumo por taza es al menos de una vez al día por los salvadoreños que beben café

PREGUNTA 8: ¿Qué lugar prefiere para beber una taza de café?

**Tabla 9: Tabulación pregunta 8**

Lugar	Hogar	Oficina/ Trabajo	Cafetería	Restaurante de café al aire libre
Porcentaje	33%	45%	0%	22%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>20</b>

**Gráfico No 8: Porcentaje por lugar preferido de consumo**



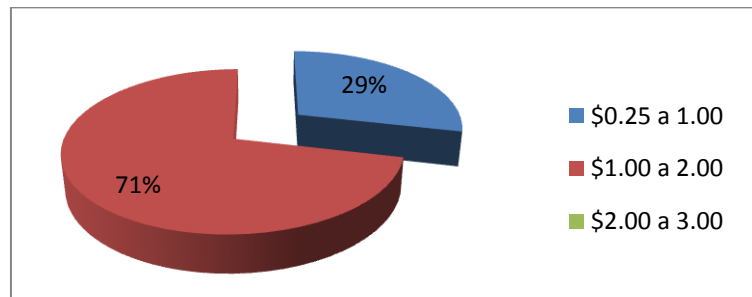
Análisis: Según los datos, la preferencia de la mayoría de los encuestados tiende a consumirlo en su lugar de trabajo, esto se debe principalmente a que en las oficinas el acceso al café es de forma gratuita para los empleados.

PREGUNTA 9: ¿Qué precio está dispuesto a pagar por una taza de un buen café?

**Tabla 10: Tabulación pregunta 9**

Precio	\$0.25 a 1.00	\$1.00 a 2.00	\$2.00 a 3.00
Porcentaje	29%	71%	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>0</b>

**Gráfico No 9: Porcentaje por precio a pagar**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

Análisis: Los datos indican que la mayoría de encuestados tiene como límite superior a pagar por una taza de un buen café un valor en el rango de \$1.00 a \$2.00

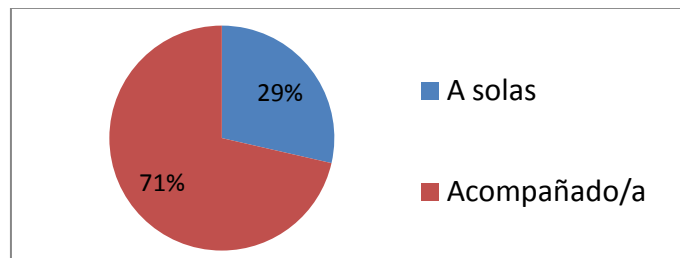
PREGUNTA 10: ¿Cuando bebe café, prefiere hacerlo a solas o acompañado@?

**Tabla 11: Tabulación pregunta 10**

Preferencia	A solas	Acompañado/a
Porcentaje	29%	71%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>50</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 10: Porcentaje por estilo al tomar café, a solas o acompañado/a**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

Análisis: El 71% de los encuestados prefiere beber una taza de café acompañados por otra persona, mientras un 29% prefiere beberla a solas.

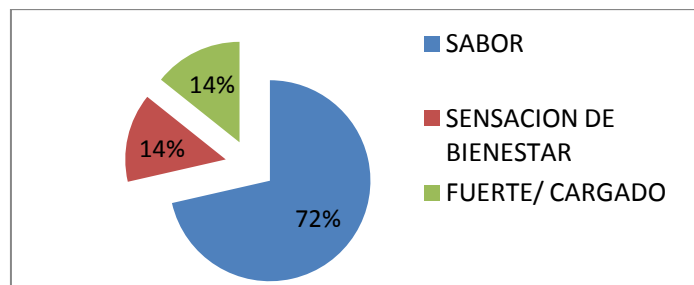
PREGUNTA 11: ¿Que características o atributos busca usted en un buen café?

**Tabla 12: Tabulación pregunta 11**

Precio	Sabor	Sensacion de bienestar	Fuerte/ concentrado
Porcentaje	72%	14%	14%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 11: Porcentaje por características preferidas al tomar café**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

Análisis: La principal característica que el consumidor de café toma en cuenta en una taza servida es su sabor.

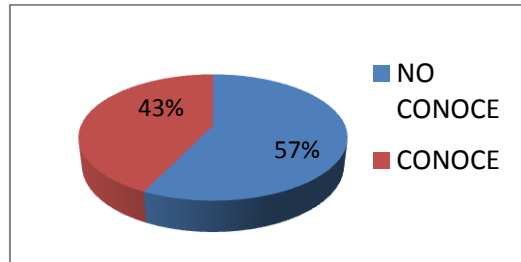
PREGUNTA 12: Si conoce alguna marca de café de tipo gourmet (sostenible), mencione el nombre:

**Tabla 13: Tabulación pregunta 12**

Conocimiento	No conoce	Conoce
Porcentaje	57%	43%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>30</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

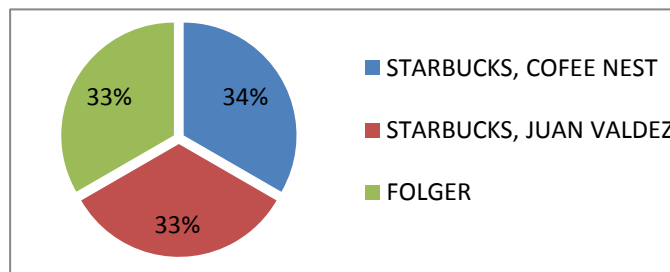
**Gráfico No 12: Porcentaje de conocimientos de marcas de café**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

Análisis: Como puede observarse, la mayoría de los encuestados no conoce sobre marcas de café sostenible, llamado popularmente gourmet. Las marcas que mencionaron fueron: COFEE NEST, FOLGER, JUAN VALDEZ, STARBUCKS, de las cuales se ha extraído el porcentaje siguiente:

**Gráfico No 13: Porcentaje de conocimientos por marcas específicas de café**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

PREGUNTA 13: ¿Qué conocimientos posee usted sobre el café gourmet (Sostenible)?

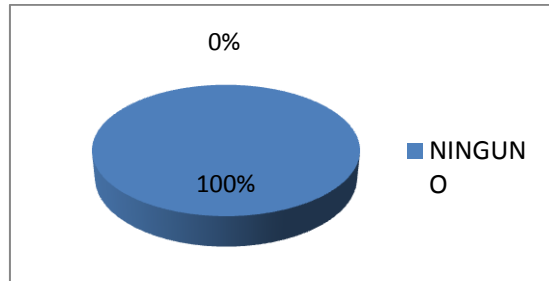
**Tabla 14: Tabulación pregunta 13**

Conocimiento	Ninguno	Un poco	Bastante
Porcentaje	100%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas



**Gráfico No 14: Porcentaje de conocimientos de cafés sostenibles**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar el desconocimiento total por parte de los encuestados sobre los cafés especiales.

## RESTAURANTES Y SUPERMERCADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a establecimientos que venden la bebida de café en tazas así como en libras para su preparación final, los cuales fueron: Mister Donut, Flash Mart, Kentucky Fried Chiken; además de los supermercados: Súper Selectos, Despensa Familiar y Despensa de Don Juan.

El resultado obtenido de la investigación realizada, proporcionó datos como:

- ✓ Cantidad de tazas de consumo de la bebida
- ✓ Clases de café más vendidas
- ✓ Volúmenes de venta semanales
- ✓ Cantidad de consumo de café tipo Honey y Natural

PREGUNTA 1: Cuantas tazas de café se venden en promedio en este restaurante diariamente?

**Tabla 15: Tasas consumidas por restaurantes**

RESTAURANTE	TAZAS POR DIA
Mister Donut	550
Flash Mart	50
KFC	25
<b>Total</b>	<b>625</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

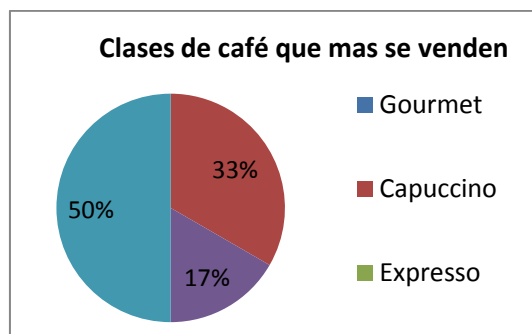
PREGUNTA 2: Qué clases de café se venden más en este restaurante?

**Tabla 16: Tabulación de clases de cafés vendidos por restaurantes**

Cantidad	Sostenible (Gourmet)	Cappuccino	Expresso	Negro	Americano	Descafeinado
Porcentaje	0%	33%	0%	17%	50%	0%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 15: Porcentaje de clases de cafés más vendidos por restaurantes**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

PREGUNTA 3: Volúmenes de café (qq) que se venden en promedio semanal en este supermercado:

**Tabla 17: Volúmenes de cafés vendidos en qq en supermercados**

<b>Cantidad</b>	<b>Despensa Familiar</b>	<b>Super Selectos</b>
Cantidad promedio de ventas por supermercado (qq)	1	1

\*Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

### **Análisis de la encuesta a Restaurantes y Supermercados**

De acuerdo al análisis de la información obtenida por medio de los encargados de las sucursales de restaurantes y supermercados visitadas, se observa que los tipos de café Honey y Natural aun nadie los conoce, por lo que el consumo es nulo en el mercado nacional, más bien la población está acostumbrada a consumir del café tradicional.

### **BENEFICIADORES EXPORTADORES**

Debido a la negativa por parte de los beneficiadores exportadores tales como UNEX S.A. de C.V. y Borgonovo S.A. de C.V. de brindar información de registros sobre la exportación de tipos de café especial por parte de estas asociaciones, se tomó la decisión de realizar entrevistas a personal técnico del Consejo Salvadoreño del Café (CSC), ente rector y normalizador de las exportaciones de café en estado oro a nivel nacional; y del cual se obtuvo la siguiente información para la cosecha 2008-2009, según tabla y gráfico siguiente<sup>24</sup>:

---

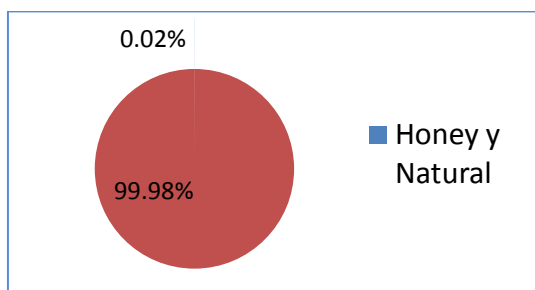
<sup>24</sup> Fuente: Información proporcionada por el Consejo Salvadoreño del Café (CSC)

**Tabla 18: Producción de cafés especiales tipo Honey y Natural cosecha 2008-2009**

<b>Tipos de café</b>	<b>Honey y Natural</b>	<b>Producción total</b>
Porcentaje	0.02%	99.98%
Total en qq oro	400	1,985,000

\*Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 16: Tendencia de participación de café Honey y Natural para la cosecha 08-09**



\*Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

### **Análisis de la encuesta a Beneficiarios Exportadores**

De acuerdo a datos proporcionados por el coordinador de comercialización del Consejo Salvadoreño del Café, el procesamiento y exportación de los tipos de café Honey y Natural es casi nula (0.02%), comparado con las otras variedades de café (99.98%); puede verse entonces que el mercado no ha sido explotado, ya que los mismos funcionarios del CSC, mencionan que la tendencia se ha mantenido a lo largo de los estos años.

Otra de las razones por la que la producción y exportación se ha mantenido baja es que se encuentra en los inicios de la implementación de este procesamiento; además de que solamente una pequeña cantidad de caficultores de la zona de La Palma, han tomado la decisión de procesar y secar este tipo de café bajo esta metodología.

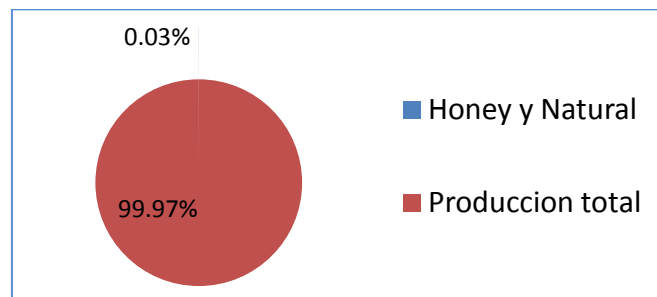
Asimismo, tal como se observa en el tabla y grafico siguientes, la tendencia de producción de estos tipos de café, se inclina a ser igual a la de cosechas anteriores, según lo mencionados por los técnicos del Consejo Salvadoreño del Café, lo que hace tener la misma participación baja (0.03%) en cuanto de exportaciones de estas especialidades para la cosecha 2009-2010<sup>25</sup>.

**Tabla 19: Producción de cafés especiales tipo Honey y Natural cosecha 2009-2010**

Tipos de café	Honey y Natural	Producción total
Porcentaje	0.03%	99.97%
Total en qq oro	400	1,500,000

\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

**Gráfico No 17: Tendencia de participación de café Honey y Natural para la cosecha 09-10**



\*Fuente: Elaboracion propia en base a encuestas realizadas

## ANEXO No.7

### Estructura organizativa de la Entidad Comercializadora

La estructura organizativa propuesta para el desarrollo del proyecto se representa en el siguiente anexos esquema siguiente:

<sup>25</sup> Fuente: Información proporcionada por el Consejo Salvadoreño del Café (CSC)

## Esquema No 5: Estructura organizativa propuesta de la Entidad Comercializadora



\*Fuente: Elaboración propia en base a las estrategias del estudio

### Unidades y funciones de la Entidad Comercializadora del Café

Junta Directiva: Es la máxima autoridad responsable de la obtención de resultados razonables para los asociados y de la supervisión de los empleados claves.

Administración General: Es la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las operaciones de la Organización a nivel administrativo y operativo.

Contador General: Se encargará de registrar contablemente todas las operaciones de ingresos y egresos que realice la Organización.

Encargado del área de comercialización: Será el encargado de realizar los contactos y concretar los negocios relacionados a la comercialización del producto, tanto a nivel nacional como internacional.

Colaborador del área de comercialización: Tendrá como función principal auxiliar al encargado del área con todas las actividades relacionadas con la comercialización.

Secretaria: Deberá brindar a su Jefe y a toda la organización el apoyo incondicional con las tareas establecidas, debe ser parte del control a seguir dentro de la organización. Redactar cartas y

control de la correspondencia. Mantener buenas relaciones comerciales con socios, clientes y proveedores.

Ordenanza/Mensajero: Encargado de la limpieza, recados, hacer pequeñas compras, repartir correspondencia, diligencias a bancos y otras instituciones, entre otras cosas.

**ANEXO 8:** EVALUACION SEGÚN LA GUIA DE FOMILENIO PARA LA APROBACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO PRODUCTIVO.

**EVALUACION POR PUNTAJE ACUMULADO**

1		Alcance de la propuesta a nivel de indicadores	Puntaje Máx. 21	
CRITERIO A EVALUAR:				
CRITERIO DE EVALUACIÓN		PUNTOS	PUNTOS ALCANZADOS	
Alcance de la propuesta a nivel de indicadores	Rentabilidad esperada de las unidades productivas	7	4.9	
	Beneficiarios atendidos	7	2.1	
	Generación de empleos permanentes	7	7	
		<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	

2		Nivel de incidencia en los ejes transversales del PDP 9	Puntaje Máx. 9		
CRITERIO A EVALUAR:					
CRITERIO DE EVALUACIÓN		ELEMENTOS A EVALUAR	PUNTOS	PUNTOS ALCANZADOS	
Nivel de incidencia en los ejes transversales del PDP	Consideraciones ambientales	Existen actividades dentro de la propuesta que promueven la preservación o mejoras en el medio ambiente.	3	3	
	Equidad de Género	Hay evidencia de que la propuesta contempla desde su concepción un enfoque de género que brinda igual nivel de oportunidades a hombres y mujeres. Se identifican acciones concretas que conllevan a lograr éste propósito.	3	3	
	Participación e inclusión social	El diseño y manejo del proyecto es participativo e incluyente. Se evidencian prácticas que cumplen con éste propósito.	3	3	
		<b>TOTAL</b>	<b>9</b>		

<b>3 CRITERIO A EVALUAR:</b>		<b>Factibilidad metodológica y estrategia de implementación de la propuesta</b>	<b>Puntaje Máx.</b>
		<b>10</b>	
<b>ELEMENTOS A EVALUAR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PUNTOS ALCANZADOS</b>
La propuesta no define claramente una metodología o estrategia de implementación, o si la tiene, la misma no corresponde a la solución del problema planteado.	Malo	2	
El documento contiene una metodología pero: -No es realista ni práctica, es difícilmente lograble - No es suficiente o carece de consistencia para lo requerido - Contiene elementos innecesarios o elementos necesarios están ausentes.	Insuficiente	4	
-La metodología es factible y consistente con la solución del problema planteado. - Demuestra un aceptable grado de conocimiento de las condiciones en la zona de implementación del proyecto. -La metodología identifica actores locales que pueden ser socios estratégicos durante la fase de implementación de la propuesta. - Considera de manera pormenorizada los componentes de intervención del Proyecto.	Suficiente	6	
La metodología contiene elementos que aportan favorablemente en la implementación. -Considera una estrategia de implementación para los ejes transversales del PDP, e incorpora aspectos (o indicadores) -Característica de intervención con enfoque de cadena de valor. -Metodología orientada a la demanda.	Bueno	8	
La metodología supera lo requerido y agrega valor al proyecto. Se garantiza la sostenibilidad de las actividades que se plantean en la propuesta. Ha logrado identificar causas de problemas y atacar a los mismos. La metodología muestra una manera muy eficaz y eficiente de implementar la propuesta.	Excelente	10	<b>10</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

<b>4 CRITERIO A EVALUAR:</b>		<b>Viabilidad técnica de la propuesta</b>	<b>Puntaje max</b>
		<b>10</b>	
<b>ELEMENTOS A EVALUAR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PUNTOS ALCANZADOS</b>
No se cuenta con información que garantice el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta, o si la tiene no reúne las condiciones mínimas aceptables para poderlo determinar.	Malo	2	
No existe consistencia entre objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos. La jerarquía entre objetivo general, objetivos intermedios, resultados esperados y actividades no es adecuada y consistente La lógica horizontal entre objetivo, indicadores, medios de verificación y supuestos no es adecuada.	Insuficiente	4	
La propuesta tiene objetivos claros, reales y alcanzables. Existe consistencia entre objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos. La jerarquía entre objetivo general, objetivos intermedios, resultados esperados y actividades es adecuada y consistente, y se evidencia una relación medio-fin. La lógica horizontal entre objetivo, indicadores, medios de verificación y supuestos es adecuada. La información permite establecer un plan de hitos y un sistema factible de seguimiento de avances parciales del proyecto.	Suficiente	6	
La matriz de planificación muestra un alto grado de relación con el árbol de problemas y el análisis de contexto. Los indicadores muestran un alto grado de verificabilidad objetiva y expresan fielmente	Bueno	8	
El proponente ha incorporado elementos que reflejan aportes por encima de lo requerido.	Excelente	10	<b>10</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>10</b>



<b>5</b>		<b>CRITERIO A EVALUAR:</b>		<b>Presupuesto</b>	<b>5</b>	<b>Puntaje max</b>
<b>ELEMENTOS A EVALUAR</b>		<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PUNTOS ALCANZADOS</b>		
El presupuesto excede el monto referencial El presupuesto no guarda relación con la estrategia de implementación		Malo	1			
El presupuesto está elaborado de manera inapropiada y no es consistente en aspectos contables ni estratégicos El presupuesto excede o es insuficiente para lo propuesto durante la implementación. El presupuesto está des-balanceado en su estructura, de forma tal que genera un alto riesgo de incumplimiento durante la fase de implementación.		Insuficiente	2			
El presupuesto está dentro del monto referencial El presupuesto permite la ejecución de la propuesta, mostrando consistencia con los aspectos técnico-metodológicos. Las partidas presupuestarias reflejan costos de mercado El presupuesto está acorde a los procedimientos expresados en la "Guía para presentación de propuestas al Fondo de Iniciativas Productivas".		Suficiente	3			
El presupuesto muestra un alto grado de desarrollo y detalle, más allá de lo requerido y/o está acompañado por proformas y cotizaciones. El valor global del presupuesto es inferior al monto referencial		Bueno	4			
La relación entre la propuesta y el presupuesto demuestra que el proponente está agregando valor por encima de lo requerido, demostrando apalancamiento de recursos propios y/o de otras fuentes.		Excelente	5	<b>5</b>		
			<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		

<b>6</b>		<b>CRITERIO A EVALUAR:</b>		<b>Contrapartida del beneficiario</b>	<b>5</b>	<b>Puntaje max</b>
<b>ELEMENTOS A EVALUAR</b>		<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PUNTOS ALCANZADOS</b>		
Aporte del Beneficiario	de contrapartida al proyecto	Malo	1			
	Menor al 5% del monto total del Proyecto.	Insuficiente	2			
	Oscila entre el 5% y el 10% del monto total del Proyecto.	Suficiente	3			
	Oscila entre el 10% y el 20% del monto total del Proyecto	Bueno	4			
	Mayor al 20% del monto total del Proyecto.	Excelente	5	<b>5</b>		
			<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		

7

CRITERIO A EVALUAR:

Historial o experiencia  
institucional del PST

Puntaje max

15

ELEMENTOS A EVALUAR	CLASIFICACIÓN	PUNTOS	PUNTOS ALCANZADOS
Institución sin ninguna experiencia previa y que no muestra alianzas que fortalezcan su solvencia institucional para la ejecución del proyecto.	Malo	3	
<p>La institución no ha tenido experiencias específicas relacionadas a la propuesta y no presenta alianzas que le brinden soporte institucional específico.</p> <p>La experiencia general del proponente es adecuada, pero en ámbitos ajenos a la convocatoria.</p> <p>Experiencia previa no satisfactoria con proyectos financiados por FOMILENIO u otra institución de apoyo.</p>	Insuficiente	6	
<p>La entidad proponente no tiene experiencia específica en el tema de la propuesta pero sí en el sector que desea atenderse o en temas generales de manera pertinente.</p> <p>La entidad no tiene experiencia específica pero suple esa debilidad con alianzas y/o la incorporación de expertos. La entidad tiene experiencia específica y demuestra antecedentes de correcta ejecución de proyectos o negocios en el tema de la convocatoria.</p>	Suficiente	9	
<p>La entidad ha demostrado experiencia exitosa específica en el (los) temas de la convocatoria.</p> <p>La entidad demuestra que tiene la organización, sistemas de información y experiencia en el manejo de fondos de cuantías similares a la presentada en la propuesta.</p> <p>La entidad tiene presencia y reconocimiento entre los actores del área geográfica de la intervención.</p> <p>La entidad ha incorporado capacidades y destrezas que mejoran la implementación de la propuesta, mediante su capacidad institucional o a través de alianzas.</p>	Bueno	12	
La entidad es un referente nacional en el tema de la convocatoria lo que aporta solvencia a FOMILENIO en el ámbito temático y geográfico.	Excelente 15	15	15
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	

<b>8</b>		<b>CRITERIO A EVALUAR:</b>		<b>Composición y experiencia del equipo de trabajo propuesto por el PST</b>	<b>Puntaje max 20</b>
<b>ELEMENTOS A EVALUAR</b>		<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PUNTOS ALCANZADOS</b>	
El equipo propuesto no tiene experiencia alguna en los temas de la convocatoria y no hay evidencia de calidad profesional suficiente como para garantizar la ejecución del proyecto. La propuesta no incluye una descripción de la composición del equipo. La composición del equipo no guarda relación con la estrategia de implementación.		Malo	4		
El proponente incluye un equipo profesional pero: Uno o más miembros del equipo tienen antecedentes profesionales o personales negativos que sean verificables. Los profesionales propuestos no tienen especialidad en las áreas de dominio resultantes de la estrategia de implementación. Las áreas de dominio referidas en la composición del equipo no guardan relación con lo requerido en la propuesta.		Insuficiente	8		
Los profesionales considerados se ajustan a lo establecido dentro de las actividades programadas en la propuesta. Existe consistencia entre la estrategia de implementación y la composición del equipo, tanto en el dimensionamiento como en las áreas de especialidad consideradas.		Suficiente	12		
La propuesta incluye un equipo consistente con la estrategia de implementación de la propuesta. La composición del equipo técnico muestra un alto grado de complementariedad multidisciplinaria. La composición del equipo muestra una eficiente distribución de responsabilidades, alcance de trabajo y áreas de dominio.		Bueno	16		
El equipo incluye a profesionales destacados en el área temática, en gestión de proyectos, u otras áreas especiales y su incorporación representa un valor agregado a la propuesta, tanto en términos de estructura como de aportes profesionales al proyecto.		Excelente	20		<b>20</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	

<b>9</b>		<b>CRITERIO A EVALUAR:</b>		<b>Soporte institucional del PST</b>	<b>Puntaje max 5</b>
<b>ELEMENTOS A EVALUAR</b>		<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PUNTOS ALCANZADOS</b>	
La entidad proponente no ofrece soporte institucional alguno a la propuesta.		Malo	1		
La entidad tiene otras áreas de acción y el soporte al proyecto es únicamente administrativo.		Insuficiente	2		
La entidad proponente enumera áreas en las que brindará soporte institucional al proyecto, las que guardan consistencia con lo solicitado en la propuesta y su estrategia de implementación. Si bien la entidad proponente no muestra soporte institucional suficiente, presenta alianzas que fortalecen esta capacidad.		Suficiente	3		
Las características institucionales del proponente y/o sus aliados son específicamente apropiadas para el soporte institucional al proyecto		Bueno	4		
El soporte institucional del proponente y/o sus aliados potencian al proyecto en aspectos técnicos y/ financieros. Experiencia y capacidad de desarrollar alianzas estratégicas con enfoque de valor. Convenios con otras entidades, de asesoría, laboratorios, universidades, etc. La contrapartida disponible de la organización implementadora es significativa y cuantificable. Incluyen vehículos, personal internacional de corto plazo, instalaciones ya disponibles, etc.		Excelente	5		<b>5</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	
<b>TOTAL GLOBAL</b>				<b>93.0</b>	

**ANEXO 7: FOTOGRAFÍAS DE PULPEROS Y CAMAS AFRICANAS**

**CAMAS AFRICANAS**



**PULPEROS**

