

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL GRANO
DE CAFÉ EN BENEFICIO DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LA ZONA DE
ESTRICTA ALTURA EN CANTÓN BUENOS AIRES, MUNICIPIO DE CHALCHUAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN MERCADEO INTERNACIONAL

PRESENTADO POR
GILBERTO FERNANDO HERNÁNDEZ SANDOVAL
EDWAR ENOC MARTÍNEZ MORALES
FRANKLIN BRANDON PORTILLO SANTOS

DOCENTE ASESOR
MÁSTER LEONIDAS ALEXANDER ORDÓÑEZ MARROQUÍN

SEPTIEMBRE, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS:

Estoy agradecido con Dios por haberme brindado la sabiduría necesaria para culminar satisfactoriamente este valioso documento, a mi madre Reina Sandoval por motivarme día con día y fomentar en mí la educación, así como su apoyo incondicional durante toda mi formación académica. A mi padre Gilberto Hernández por inculcarme a través de sus consejos los principios y valores que me han caracterizado y me han permitido llegar a ser una persona de bien en la sociedad, a mis hermanos por su apoyo solidario, a mi maestro Juan Bautista Salazar por fomentar la lectura, el pensamiento crítico y la perseverancia en mí persona, a mi asesor de tesis Leónidas Ordoñez por impregnarme de su conocimiento e impulsar el desarrollo de un trabajo de grado de calidad, a los maestros de todas las etapas de mi formación académica, a mis amigos y futuros colegas, así como a mí familia en general que ha confiado en mí y me ha motivado constantemente para llevar a cabo la finalización de mi carrera profesional. Muchas gracias.

Gilberto Fernando Hernández Sandoval

Quiero agradecer primeramente a Dios por darme sabiduría de culminar mi carrera universitaria. A mi madre Viki Marleny Morales y a mi padre Mario Enoc Martínez por su amor, esfuerzo, sacrificio y apoyo en cada momento de mi vida, por guiarme para ser una mejor persona dándome palabras de aliento para no rendirme y por ser un ejemplo a seguir que sin ellos hubiese sido imposible lograrlo. A mi hermana Evelin Martínez por su cariño y apoyarme. A mis abuelos paternos, Salvador Martínez que en paz descansa y Carmen Montero, abuela materna Juana Morales que en paz descansa por su amor, apoyo en cada momento y a toda mi familia en general. A mis amigos y amigas que contribuyeron en mi formación y crecimiento profesional. A mi asesor de tesis Msc. Alexander Leónidas Ordoñez por enseñarme, aconsejarme, ser mi amigo y guiarme en este proyecto. A mis compañeros de trabajo de grado por su amistad, esfuerzo, dedicación y perseverancia para culminar con éxito este proyecto.

Edwar Enoc Martínez Morales.

Este triunfo va dedicado primeramente a mi Dios Todopoderoso quien ha cumplido sus promesas, mi amigo fiel, bondadoso e incomparable. A mi madre Sonia Maribel Santos por ser la mujer más importante en mi vida por su amor, esfuerzo y valentía. A mi padre Franklin Portillo por ser mi apoyo y su arduo esfuerzo, amor y fe en mí. A mi hermano Daniel Portillo por ser quien ha compartido conmigo tiempos felices y difíciles. A mis mejores amigos, colegas y compañeros de tesis Gilberto y Enoc con quienes hemos luchado y perseverado hasta finalizar este proyecto, a mis amigos y compañeros de la carrera quienes me han acompañado en mi proceso, a mis maestros y maestras los cuales han sido mi ejemplo a seguir como profesional. Infinitas gracias a nuestro asesor y amigo Máster Leónidas Ordóñez por su profesionalismo y ser un ejemplo a seguir como persona y maestro. A cada uno que forma parte de mi querida familia mis tías y tíos, primos y primas y a mis dos amadas abuelas por brindarme su gran apoyo y cariño. Por mis compañeros y amigos quienes no lograron cumplir el sueño de llegar a este punto dedico también este triunfo. No hay imposibles con Dios a mi lado.

Franklin Brandon Portillo Santos.

INDICE

INTRODUCCIÓN	xvii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 Delimitación del Problema.	19
1.1.1 Limitación Teórica.	19
1.1.2 Limitación Espacial.	19
1.1.3 Limitación Temporal.	19
1.2 Preguntas de la Investigación.	19
1.3 Objetivos.	19
1.3.1 Objetivo General.	19
1.3.2 Objetivos Específicos.	20
1.4 Justificación.	20
1.5 Alcances y Limitaciones.	21
1.5.1 Alcances de la Investigación.	21
1.5.2 Limitaciones de la Investigación.	22
CAPITULO II: MARCO TEORICO ACERCA DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ EN EL SALVADOR.	23
2.1 Antecedentes del café en El Salvador	23
2.2 El Plan de Negocios	24
2.2.1 Definición del Plan de Negocios	24
2.2.2 Importancia de un Plan de Negocios	25
2.2.3 Propósitos de un Plan de Negocios	25
2.2.4 Tipos de Planes de Negocio	25
2.2.5 ¿Quiénes deben hacer los Planes de Negocios?	27
2.2.6 Estructura de un Plan de Negocios	27
2.3 Importancia del Plan de Negocios en MIPYMES de El Salvador.	38

2.4	Beneficios que brinda un Plan de Negocios a las MIPYMES.	39
2.5	Conceptos de Términos Básicos.....	40
2.6	Marco Legal.....	42
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO SOBRE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ DE ALTURA DE BUENOS AIRES.....		43
3.1	Enfoque de la Investigación.....	43
3.2	Tipo de Estudio.....	43
3.3	Población y Muestra.....	44
3.4	Técnicas e Instrumentos.	44
3.5	Sistema de Hipótesis.....	45
3.6	Cuadros de Operacionalización de Hipótesis.	46
3.7	Análisis e Interpretación de Datos.....	49
3.7.1	Prueba de Hipótesis Especifica Uno.....	49
3.7.2	Prueba de Hipótesis Especifica Dos.....	61
CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DEL GRANO DE CAFÉ EN BENEFICIO DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES EN CANTON BUENOS AIRES MUNICIPIO DE CHALCHUAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.		67
4.1	Descripción de la Asociación.	67
4.1.1	Generalidades de la Asociación.....	68
4.1.1.1	Nombre de la Asociación.	68
4.1.1.2	Giro y Actividad Económica.	68
4.1.1.3	Ubicación y Tamaño.....	68
4.1.1.4	Naturaleza.....	68
4.1.1.5	Clasificación del Producto en el Mercado.....	69
4.1.2	Objetivos.	69
4.1.3	Misión.....	69

4.1.4	Visión.....	69
4.1.5	Descripción del Producto.....	70
4.2.	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	71
4.2.1.	Análisis de la Situación Actual.....	71
4.2.1.1.	Análisis de la industria del café en El Salvador aplicado a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aires de R.L.	71
4.2.1.2.	Análisis del entorno general del café en El Salvador aplicado a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aires de R.L.	74
4.2.2.	Diagnóstico de la Situación Actual.	84
4.2.2.1.	Análisis “FODA” aplicado a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aires de R.L.	84
4.2.2.2.	Matriz FODA.....	86
4.2.3.	Establecimiento de Objetivos y Estrategias.	88
4.3	PLAN DE MARKETING.....	89
4.3.1	Análisis del Mercado.....	89
4.3.1.1	Descripción del Mercado	89
4.3.1.2	Características del Mercado.....	89
4.3.1.3	Enfoque de Mercado	90
4.3.2	Segmentación del Mercado.....	91
4.3.3	Mercado Meta.....	91
4.3.4	Perfil del Cliente.....	92
4.3.5	Análisis de la Competencia.....	93
4.3.5.1	Competencia Directa.....	93
4.3.5.2	Competidores	94
4.3.5.3	Línea de Servicio	95
4.3.5.4	Elementos de Diferenciación	95
4.3.5.5	Competencia potencial y barreras de entrada.....	96

4.3.5.6 Barreras de entrada para ingresar al mercado salvadoreño	96
4.3.6 Marketing Mix.....	100
4.3.6.1 Producto	100
4.3.6.1.1 Descripción del Producto	100
4.3.6.1.2 Estrategia de Producto	100
4.3.6.1.2.1 La Marca	100
4.3.6.1.2.2 Líneas del Producto	102
4.3.6.1.2.4 Etiqueta.....	104
4.3.6.2 Precio.	104
4.3.6.2.1 Estrategia de Precio.	104
4.3.6.2.1.1 El coste del producto.....	104
4.3.6.2.1.2 Precio de venta.	105
4.3.6.2.1.3 Precios de la competencia.....	105
4.3.6.2.1.4 Estrategia de precio por zona geográfica.	106
4.3.6.2.1.5 Estrategia de precios por prestigio.....	107
4.3.6.2.2 Política de Descuento.	107
4.3.6.3 Plaza.....	108
4.3.6.3.1 Estrategia de distribución	108
4.3.6.3.2 Distribución Directa	108
4.3.6.3.3 Venta Multicanal.....	109
4.3.6.3.4 Distribución Selectiva	110
4.3.6.4 Promoción.	110
4.3.6.4.1 La Imagen de la Asociación.	110
4.3.6.4.2 Estrategia Promocional	111
4.3.6.4.3 Programa de Comunicaciones de Marketing adaptado para ACPABA de R.L.	112
4.3.6.4.3.1 Audiencia Objetivo.	112

4.3.6.4.3.2	Objetivos de la Campaña	113
4.3.6.4.3.3	Presupuesto de Promoción	113
4.3.6.4.3.4	Selección de Herramientas Promocionales	113
4.3.6.4.3.5	Diseño e Implementación del Programa Promocional.	114
4.3.6.4.3.6	Publicidad	114
4.3.6.4.3.7	La Venta Personal.....	115
4.3.6.4.3.8	Promoción de Ventas	115
4.3.6.4.3.9	Marketing Directo.....	117
4.4	PLAN OPERATIVO TÉCNICO-PRODUCTIVO.	118
4.4.1	Objetivos del Plan Operativo	118
4.4.1.1	Objetivo General	118
4.4.1.2	Objetivos Específicos.....	118
4.4.2	Estrategias Operativas	118
4.4.3	Descripción del local.....	119
4.4.3.1	Localización y Distribución del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires	119
4.4.3.2	Tecnología y Maquinaria a utilizar	119
4.4.4	Descripción del proceso productivo.....	120
4.4.4.1	Materia Prima	120
4.4.4.2	Volumen de Producción.....	121
4.4.4.3	Mano de Obra.....	122
4.4.4.3.1	Organigrama del Beneficio	123
4.4.4.4	Proceso de Beneficiado.....	125
4.4.4.4.1	Flujograma (Esquemático)	126
4.4.4.5	Puntos Críticos y Propuestas de Solución	127
4.4.5	Descripción de Procesos de Gestión de Calidad	128
4.4.5.1	Procesos Básicos y de Soporte	128

4.4.5.1.1	Proceso de Ventas	128
4.4.5.1.2	Proceso de Suministro de Productos y Servicios.....	129
4.4.5.1.3	Proceso de Aprovisionamiento	129
4.4.5.1.4	Proceso de Almacenamiento	131
4.4.5.2	Procesos de Gestión.....	131
4.4.5.2.1	Responsabilidad de la Gestión.....	131
4.4.5.2.2	Gestión de Recursos.....	131
4.4.5.2.3	Medición, Análisis y Mejora	132
4.4.5.3	Procesos Externalizados	132
4.4.5.3.1	Transporte	132
4.4.5.3.2	Contabilidad	133
4.4.5.3.3	Mantenimiento de Equipo.....	133
4.4.6	El Volumen de Actividad.....	134
4.4.6.1	Volumen Mínimo y Máximo de Producción.....	134
4.4.6.2	Capacidad de Adquisición de Materia Prima.....	135
4.4.6.3	Capacidad de Almacenamiento.....	136
4.4.6.4	Capacidad de Procesamiento.	136
4.4.6.5	Capacidad de Oferta según Mercado.	137
4.4.6.6	Descripción del Personal Técnico Experimentado.....	138
4.4.7	La Gestión de Compras.	138
4.4.7.1	Política de Compras.	138
4.4.7.2	Adquisición de Productos Primarios.....	139
4.4.7.3	Tipos de Materiales y Servicios.....	140
4.4.7.4	Cantidades y Costos de Materiales y Servicios Requeridos.	141
4.4.7.5	Condiciones de Pago y Plazo de Entrega.	142
4.5	PLAN FINANCIERO	143

4.5.1	Objetivos del Plan Financiero	143
4.5.1.1	Objetivo General	143
4.5.1.2	Objetivos Especificos.....	143
4.5.2	Situación Financiera Actual	143
4.5.2.1	Historia Financiera de la Asociación	143
4.5.2.2	Aportaciones y Asociados	144
4.5.2.3	Descripción de la Estructura de Capital	145
4.5.3	Análisis Financiero.....	146
4.5.3.1	Análisis de Costos	146
4.5.3.2	Inversión del Proyecto	148
4.5.3.3	Punto de Equilibrio	151
4.5.4	Fuentes de Financiamiento	155
4.5.4.1	Propuesta de Financiamiento	155
4.5.4.2	Tablas de Amortización	156
4.5.4.3	Propuesta de Financiamiento Alternativo	158
4.5.5	Proyección Financiera y Flujos de Efectivo	159
4.5.6	Presupuestos	161
4.5.6.1	Presupuesto de Marketing y Ventas “ACPABA de R.L”	161
4.5.6.2	Presupuesto de Operaciones “ACPABA de R.L”	162
4.5.6.3	Presupuesto de Compras “ACPABA de R.L”	163
4.5.7	Análisis de Indicadores Financieros	164
4.5.7.1	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	164
4.5.7.2	Margen de Beneficio Neto (MBN).....	166
4.5.7.3	Retorno de la Inversión (ROI)	168
	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	170
5.1	Conclusiones.	170

5.2	Recomendaciones.	171
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	172
	ANEXOS	174

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Operacionalización de Hipótesis Específica Uno.....	47
Tabla 2 - Operacionalización de Hipótesis Específica Dos.....	48
Tabla 3 - Estadísticas de Pregunta 1.....	49
Tabla 4 - Estadísticas de Pregunta 2.....	50
Tabla 5 - Estadísticas de Pregunta 3.....	51
Tabla 6 - Estadísticas de Pregunta 4.....	52
Tabla 7 - Estadísticas de Pregunta 5.....	53
Tabla 8 - Estadísticas de Pregunta 6.....	54
Tabla 9 - Estadísticas de Pregunta 7.....	56
Tabla 10 - Estadísticas de Pregunta 8.....	57
Tabla 11 - Estadísticas de Pregunta 9.....	58
Tabla 12 - Estadísticas de Pregunta 10.....	60
Tabla 13 - Estadísticas de Pregunta 11.....	61
Tabla 14 - Estadísticas de Pregunta 12.....	62
Tabla 15 - Estadísticas de Pregunta 13.....	63
Tabla 16 - Estadísticas de Pregunta 14.....	65
Tabla 17 - Estadísticas de Encuestados.....	66
Tabla 18 - Matriz FODA.....	87
Tabla 19 - Perfil del Cliente.....	92
Tabla 20 - Precios de la Competencia.....	105
Tabla 21 - Gestión de compra de café.....	139
Tabla 22 - Cantidades y Costos de Materiales y Servicios Requeridos.....	141
Tabla 23 - Condiciones de Pago y Plazo de Entrega.....	142

Tabla 24 - Estructura de Capital.....	146
Tabla 25 – Capital requerido para café Pergamino.....	148
Tabla 26 - Capital requerido para café Tostado.....	149
Tabla 27 - Capital requerido para café Molido.....	150
Tabla 28 - Descripción para Amortización de \$32,000.....	156
Tabla 29 - Amortización para \$32,000.....	156
Tabla 30 - Descripción para Amortización de \$37,000.....	157
Tabla 31 - Amortización para \$37,000.....	158
Tabla 32 - Información General Proyección Financiera de café Pergamino.....	159
Tabla 33 - Proyección Financiera para café Pergamino.....	159
Tabla 34 - Información General Proyección Financiera de café Tostado y Molido.....	160
Tabla 35 - Proyección Financiera para café Tostado y Molido.....	160
Tabla 36 - Flujo de fondos anuales.....	165
Tabla 37 - VAN y TIR para café Pergamino.....	165
Tabla 38 - VAN y TIR para café Tostado y Molido.....	165
Tabla 39 - ROI para Café Pergamino.....	169
Tabla 40 - ROI para Café Tostado y Molido.....	169

INTRODUCCIÓN

El Salvador es un país que ha tenido un alto renombre a través de los años, en donde la industria del café ha sido motor y fuente de desarrollo económico-social para su población, lo cual convirtió al país más pequeño de América Central en uno de los mayores productores de café en el mundo. Un gran renombre, un importante papel en la historia, pero que en la actualidad se ve afectado por una diversidad de factores que han afectado notablemente a la industria, teniendo como factor clave el valor comercial que tiene hoy en día la comercialización del café en relación a los costos de producción para la gran mayoría de los productores en las diferentes zonas del país. Esta realidad, se ha convertido en una situación cada vez más crítica dado que la mayoría de los productores de café en el país son pequeños propietarios que viven en áreas rurales remotas, que no cuentan con la capacidad económica para dar seguimiento, un mejor tratamiento a sus tierras y para sobrevivir dependen mucho de los ingresos en dinero efectivo procedentes de sus cultivos y del trabajo temporal en las cosechas. Una crisis en este sector provoca pérdida de medios de vida y subsistencia, desequilibrios sociales y migración acelerada hacia áreas urbanas o a países extranjeros. En atención a lo antes mencionado, es necesario que se busquen soluciones alternativas para mejorar esta situación, desarrollando una iniciativa que permita incrementar los ingresos de los caficultores, aprovechando la disponibilidad de tierra ya existente y los productos o servicios que pueden ser aprovechados de la misma, tomando en cuenta tanto los cultivos como los bosques que rodean o están dentro de estas plantaciones.

El presente proyecto de investigación constituye un modesto aporte a los esfuerzos por aumentar los ingresos del pequeño productor agrícola que se dedica al cultivo de café, al identificar la situación actual de estos, identificación de problemas principales, brindar posibles alternativas de solución a dichos problemas, comercialización e instituciones no gubernamentales que brindaran un apoyo en esta investigación, además identificar posibles productos los cuales puedan contribuir al crecimiento económico de estos, tomando en cuenta condiciones agroecológicas, apoyo técnico y experiencia previa.

En el primer capítulo se presenta las generalidades de la tesis como la delimitación del tema, objetivos, la justificación, alcance y limitantes del estudio.

El segundo capítulo presenta antecedentes sobre el contexto del café en El Salvador, definición de un plan de negocios, importancia y propósitos de un plan de negocios, tipos de planes de negocios, quien debe hacer los planes de negocios, la estructura de un plan de negocios, los beneficios que brinda un plan de negocios, los conceptos, términos básicos y el marco legal de la investigación.

El tercer capítulo presenta el diseño metodológico de la investigación, el enfoque de la investigación, el tipo de estudio, la población, el cálculo de la muestra, técnicas e instrumentos, el sistema de hipótesis, su operacionalización, el análisis e interpretación de datos.

El cuarto capítulo comprende el estudio de la tesis, un modelo de Plan de Negocios para la comercialización del grano de café en beneficio de los pequeños productores en la zona de estricta altura en cantón Buenos Aires municipio de Chalchuapa departamento de Santa Ana, la descripción de Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires como instrumento principal de estudio y apoyo a los pequeños productores, generalidades de la Asociación, objetivos de un plan de negocios, desarrollo de planes que van inmersos dentro de un plan integral como lo es: un plan estratégico de marketing, un plan de marketing, un plan de operaciones técnico- productivo y plan financiero.

El quinto capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones que como investigación se aporta para una eficiente aplicación del plan de negocios, bibliografía y anexos de la investigación.

El tema desarrollado es de gran interés para el rubro cafetalero y se espera que de alguna manera este esfuerzo constituya un aporte al mejoramiento a la planificación, preparación y la ejecución del proyecto para el crecimiento de tantas familias en el Cantón Buenos Aires y no solo a los pequeños productores de la zona sino también a todo el que quiera formar parte de este proyecto en cantones aledaños, con el optimismo en que los ingresos y beneficios percibidos, puedan traer prosperidad a estos productores. Además, se pretende que esta investigación sea de interés para nuevos emprendimientos en el rubro del café ecológico, como a profesionales en las áreas de marketing, industria, comercial y financiero que se presentan a continuación en este valioso documento.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Delimitación del Problema.

1.1.1 Limitación Teórica.

La propuesta planteada a través de la presente investigación busca llevar a cabo la implementación de un plan de negocios, generando un valor agregado a la comercialización del café en la zona de estricta altura, previniendo así un impacto ambiental. Es por ello que se desarrolla un fundamento teórico en relación con las ideas antes planteadas.

1.1.2 Limitación Espacial.

La presente propuesta de investigación se llevará a cabo a los pequeños productores de café del cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana, El Salvador.

1.1.3 Limitación Temporal.

La investigación se desarrollará en el periodo establecido por el proceso de tesis, que comprende los meses de febrero a septiembre del año dos mil diecinueve.

1.2 Preguntas de la Investigación.

- ¿Es la mejor alternativa diseñar una propuesta de un plan de negocios para la comercialización del grano de café de estricta altura en beneficio de los pequeños productores del cantón Buenos Aires?
- ¿Se pueden identificar los beneficios que obtendrían los pequeños productores de la zona a través de la comercialización del grano de café en el cantón Buenos Aires?
- ¿Cuál es el grado de factibilidad que tendría la aplicación de un plan de negocios para la captación de valor comercial del grano de café en el cantón Buenos Aires?

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

- Diseñar una propuesta de plan de negocios para la comercialización del grano de café en beneficio de los pequeños productores en la zona de estricta altura del cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana, en El Salvador.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los beneficios que obtendrían los pequeños productores de la zona a través de la comercialización del grano de café en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.
- Determinar el grado de factibilidad que tendría la aplicación de un plan de negocios para la captación de valor comercial del grano de café en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, en el departamento de Santa Ana.

1.4 Justificación.

La forma de comercializar es un aspecto que ha venido en constante evolución, cada vez se necesita tener un mayor control de las actividades desarrolladas para su correcta ejecución, de no implementarse de la forma correcta, se podría caer en un desorden que puede afectar gradualmente las finanzas y que podría conllevar a la quiebra de un negocio.

La historia del café en El Salvador muestra a los grandes productores, dejando a un lado a los pequeños que también contribuyen grandemente al comercio. Actualmente los pequeños productores han utilizado de manera empírica la comercialización del café, de manera que esta práctica no ha sido de forma efectiva, no obstante, este mecanismo empírico ha conllevado a un descenso gradual de sus finanzas, ya que han utilizado como medio de subsistencia el cultivo del café, esto llega a afectar su economía, comercialización y búsqueda de intermediarios es por ello que un plan de negocios sería la solución a este problema.

El plan de negocios es un término vanguardista muy utilizado hoy en día a escala mundial que ha permitido a diferentes entidades de origen lucrativo, una estructuración organizada en sus procesos de trabajo, contribuyendo al buen manejo de los recursos con los que esta cuenta a su disposición, ya que es un documento escrito que incluye la creación de los cimientos de una estructura organizada, la correcta administración de sus finanzas, el desarrollo de un plan de marketing y la creación de una serie de planes relacionados, que le permitan generar un mejor desempeño comercial y sostenible al negocio.

Es por ello, que ha sido necesario la creación de una propuesta que pueda generar desarrollo económico y social en el cantón Buenos Aires, del municipio de Chalchuapa; es imprescindible, el diseño de un plan de negocios enfocado a la comercialización del grano de café, con el apoyo de instituciones como **Fundación Santaneca para el Desarrollo Comunitario y Ambiental (FUNSADECA)** y **Asociación Cooperativa de Producción**

Agropecuaria Altura de Buenos Aires (ACPABA DE R.L), que aporten recursos para que esta propuesta pueda diseñarse con información oportuna y relevante del entorno económico-social de las familias del cantón, que viven de la agricultura.

La propuesta de un plan de negocios no solo busca beneficiar a los residentes de la zona a través del aspecto socioeconómico, sino que también busca reforzar la responsabilidad con el cambio climático y ambiental de la zona beneficiando no solo a la zona sur del volcán Ilamatepec, sino que también contribuyendo a la preservación del medio ambiente en el país. Un plan de negocios busca la comercialización adecuada y el buen manejo del producto que beneficiaría a la comunidad creando estrategias para conseguirlo, el monto de inversión que se necesita para financiarlo y soluciones para futuros problemas.

Una propuesta que busca unificar a los pequeños productores de café de la zona, que permita promover su importancia en la industria, aportando café con otorgamiento de excelencia y calidad en mercados internacionales, es por ello que se vuelve un compromiso para los investigadores, el generar un grado de valor perceptible hacia los productores de café de El Salvador.

1.5 Alcances y Limitaciones.

1.5.1 Alcances de la Investigación.

- 1) El presente trabajo de investigación busca el desarrollo de un plan de negocios que permita mejorar la situación socioeconómica y ambiental de la zona.
- 2) Inclusión de nuevas instituciones públicas y privadas para la mejora continua en los procesos de producción y comercialización del café del cantón Buenos Aires.
- 3) La presente investigación permitirá el desarrollo comunitario por medio de una estructura organizada por pequeños productores.
- 4) El plan de negocios mejoraría el valor comercial del café de la zona a nivel nacional e internacional dando énfasis que la producción fue obtenida por parte de pequeños productores.
- 5) Contribución a la innovación en materia comercial con un enfoque mercadológico para el café producido en la zona de estricta altura en cantón Buenos Aires.
- 6) El precio del café pagado a los pequeños productores aumentará en relación al crecimiento gradual que vaya teniendo ACPABA de R.L.

- 7) El plan financiero su alcance será hasta flujos de efectivo, no se presentarán otros estados financieros.

1.5.2 Limitaciones de la Investigación.

- 1) La falta de comunicación directa con los productores del cantón Buenos Aires dado el difícil acceso por vías intransitables y altos índices delincuenciales en la zona.
- 2) La falta de registros acerca de los pequeños productores que residen en el cantón Buenos Aires.
- 3) Falta de una base de datos de cantidades producidas de los pequeños productores de la zona.
- 4) Desconocimiento de las variedades de grano de café cultivado por los pequeños caficultores de la zona
- 5) Falta de recursos económicos para el desarrollo de la cooperativa que integran los pequeños productores de la zona.
- 6) El estudio de la investigación partirá del hecho que el grano de café uva se encuentra en el Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.

CAPITULO II: MARCO TEORICO ACERCA DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ EN EL SALVADOR.

2.1 Antecedentes del café en El Salvador

Algunos historiadores fijan el período de introducción del cultivo del café a El Salvador entre los años 1779 y 1796, según la historia, las primeras plantas se encontraron en los terrenos de dos campesinos de Ahuachapán, quienes a su vez habían obtenido la semilla en Jutiapa Guatemala. (CSC, 2019)

Según relata la periodista Keny López de Carballo, “el grano de café llegó a El Salvador en el siglo XVII entre los años 1800 y 1815. Se empezó a cultivar en las tierras altas de los sistemas montañosos salvadoreños, bajo sombra de árboles de bosque natural, al igual que en su lugar de origen (Etiopía)”. (2018)

El primer “boom” de la agroindustria cafetalera del país se produjo 70 años después del inicio del cultivo del café, cuando este sustituyó al añil como principal producto de exportación. En aquella época, el café ya se cultivaba de forma regular en la zona occidental del país, ya que esta área contaba con las mejores condiciones agroecológicas para su desarrollo, además de contar con suficientes asentamientos humanos para cubrir las necesidades de mano de obra. En 1940, el café representaba ya el 90% del valor total de las exportaciones del país.

Entre 1950 y 1970 la caficultura salvadoreña fue protagonista de una modernización tecnológica, se introdujeron nuevas variedades, como el bourbon, y se creó el Instituto de Investigación del Café. Estos factores, junto con dos décadas de estabilidad política, hicieron del país uno de los más productivos en el mundo, gozando de una respetuosa imagen por su calidad. El café de El Salvador, junto al de Guatemala y Honduras, era la pauta para establecer las calidades de otros suaves, a escala internacional. A estos tres países se les conocía entonces, como los “Tres Jinetes Cafetaleros de Centro América”.

En los años setenta la producción salvadoreña de café se desplazó hacia el viejo continente con destino prioritario al exigente mercado alemán, con destino a los puertos de Hamburgo y Bremen, lo que indica que desde esa época el café salvadoreño sobresalía, con un

prestigio que fue difundiéndose entre los compradores extranjeros que seleccionaban a sus clientes con base a la constante homogeneidad y calidad de sus marcas.

Durante más de una década (1981-1992), El Salvador vivió una cruenta guerra civil que frenó buena parte del desarrollo del país. Tras el acuerdo de paz de 1992, se inició un importante proceso de reconstrucción, que sirvió para rediseñar la nación y estructurar su política interior. En ese periodo su industria cafetalera sufrió un importante estancamiento.

A partir de diciembre de 1993, con el patrocinio de la Comunidad Económica Europea, el Consejo Salvadoreño del Café, desarrolló el plan de reactivación denominado “Proyecto de Café Gourmet El Salvador”, el cual planteó como meta que en los primeros cinco años se lograría la exportación de 50,000 sacos de café gourmet, lo que representaría para el país una valiosa fuente de ingreso en divisas anualmente.

Durante las dos últimas décadas se han experimentado cambios en la producción de café a nivel mundial, destacando significativamente en ese aumento masivo los altos volúmenes producidos por países como Brasil y Vietnam, así como también al progreso rápido en las producciones de café ocurridas recientemente con variedades precoces de alta productividad.

Superada esta etapa, hoy, el café se vuelve a perfilar como un valor económico de primera magnitud, al renovarse, dentro de una estrategia que busca recuperar y obtener la máxima calidad posible en la taza, aprovechando la excelencia del terreno y de su gente para producir un buen café. Y tan importante como su calidad organoléptica lo es la calidad de su bosque cafetalero y su nueva naturaleza social, que lo convierte en un cultivo de incalculable valor ecológico.

2.2 El Plan de Negocios

2.2.1 Definición del Plan de Negocios

Por lo general, para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción,

comercialización, operaciones, recursos humanos y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio.

Según Karen Weinberger el plan de negocio es la descripción escrita en un documento, en el que se presentan, de forma organizada y en detalle, todos los elementos conceptuales y operativos de un negocio que se ha decidido montar. (2009)

Según Jack Fleitman un plan de negocios se define como: “un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”. (2000)

2.2.2 Importancia de un Plan de Negocios

El plan de negocios ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocios sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa. (García Pastor, 2004)

2.2.3 Propósitos de un Plan de Negocios

El plan de negocios cumple tres propósitos fundamentales (Botero B., 2010):

- Formalizar para los promotores del negocio o generadores de la idea, la descripción concreta, explícita y minuciosa de las actividades del negocio en cada una de sus áreas o componentes para guiar su montaje y su operación.
- Mostrar esa misma descripción al recurso humano que se vincule al negocio, para que le sirva como marco de referencia con respecto a sus objetivos, para orientar su actuación y dirigirla hacia la concreción de sus metas.
- Presentar esa misma descripción a los socios, así como también a financiadores potenciales, con el cálculo de los resultados financieros que aspira alcanzar la empresa para justificar su inversión.

2.2.4 Tipos de Planes de Negocio

Según la autora Karen Weinberger describe que hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de

empresa. En algunos casos, es posible desarrollar un mini plan de negocios, con la finalidad de profundizar luego en su análisis, siempre y cuando logre despertar la curiosidad e interés de un inversionista. (2009)

Un plan de negocios, estrictamente hablando, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa. A continuación, se presentan algunos tipos de planes de negocio más representativos y comunes en nuestro medio.

2.2.4.1 Plan de Negocios para Empresa en marcha

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha. Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha debe mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

2.2.4.2 Plan de Negocios para Nuevas Empresas

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.

2.2.4.3 Plan de Negocios para Inversionistas

El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y, sobre todo datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al

apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable.

2.2.4.4 Plan de Negocios para Administradores

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

2.2.5 ¿Quiénes deben hacer los Planes de Negocios?

Comúnmente se cree que sólo los empresarios de grandes compañías deben desarrollar un plan de negocios, dado el alto nivel de sus inversiones y que para ello deben contratar a consultores o asesores. Sin embargo, es de vital importancia que todo emprendedor, participe en la elaboración de su plan de negocios, involucrando a todos los miembros de su equipo, por más pequeño que sea el negocio.

2.2.6 Estructura de un Plan de Negocios

Desde mediados de los años noventa se ha escrito mucho sobre la importancia de los planes de negocios para el desarrollo de nuevas experiencias empresariales exitosas. Es considerable el número de libros y páginas en internet que muestran la estructura de un plan de negocios, e inclusive muchos concursos nacionales e internacionales determinan la estructura que debe tener el plan de negocios a presentar. Pero no existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante.

A continuación, se presentan dos modelos como estructura de un plan de negocios, el primero, propuesto según el Instituto de Empresa y el segundo por parte de USAID en cooperación con MYPE COMPETITIVA de Perú.

2.2.6.1 Modelo de un Plan de Negocios, según el Instituto de Empresas.

El instituto de empresas sugiere un modelo de plan de negocio que se muestra a continuación (García Pastor, 2004):

En primer lugar, para poder llevar a cabo la elaboración de un plan de negocio se debe seguir un esquema de actuación que permita desarrollar cuestionamientos sobre el proyecto que se pretende poner en marcha. Deberá contener datos como:

- **El quién.** Nombre de la compañía.
- **El qué del plan de negocios.** Cuáles son los productos o servicios de la compañía. En qué mercados se piensa penetrar, porcentaje de mercado estimado a obtener y periodos que es posible llevar a cabo el proyecto.
- **El porqué del plan de negocio.** En este punto el autor señala que el proyecto empresarial ha de responder al objetivo básico que corresponde al obtener beneficios derivados de la actividad. Así como la generación de un mayor bienestar colectivo y generación de empleo.
- **El dónde.** Este apartado hace referencia al ámbito de actuación de la empresa en la cual operara. Se menciona dónde se va a comercializar el producto e identificar canales de distribución por donde circulan los servicios.
- **El cuándo.** En qué momento se va a empezar la aplicación del plan de negocio.
- **El cuánto.** Inversiones requeridas, beneficios o pérdidas, rentabilidad, etc.

En segundo lugar, el modelo de plan de negocio del instituto de empresa describe de forma esquemática la estructura que deberá llevar:

1) Sumario Ejecutivo

En el primer punto, el profesor Ignacio de la Vega García-Pastor lo llama Sumario Ejecutivo ya que es un resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio, por lo que hay que realizarlo al final. El autor recomienda que no hay que extender el documento más allá de tres páginas ya que es un requisito comercial que generalmente se usa a la hora de negociar con inversionistas o puede ser utilizado también como una herramienta de comunicación para entidades financieras. Por lo que, deberá contener por lo menos los siguientes aspectos:

- Descripción del modelo de negocio que permita describir la cadena de valor y mostrar un modelo de ingresos.
- Un resumen del equipo organizador y del encargado del proyecto.

- Un resumen de datos significativos del mercado. Como tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.
- Análisis de las diferentes áreas de gestión del proyecto. Como producción, marketing, recursos humanos, etc.
- Un cuadro resumen de aspectos financieros.
- Un resumen final en el que se enfatice los riesgos para la empresa y sus contramedidas.

2) Índice

Este modelo plantea que en el plan de negocio deberá existir un índice que acumule los diferentes apartados y las páginas en las que se encuentran estos apartados. Con el objetivo de facilitar la localización de estos.

3) Introducción al plan de negocio

La introducción deberá contener el nombre y la dirección de la empresa, fecha de constitución, resumen de la actividad empresarial y sectores en los que opera, número de empleados, los productos o servicios que comercializa, el nombre e historial profesional de los promotores y las personas que colaboren con el desarrollo del plan de negocio, un resumen de la naturaleza del negocio, el contenido del proyecto, el sector en el que se encuentra la empresa y sus ventajas competitivas.

4) Descripción del negocio. Modelo de negocio

En este apartado se realiza la descripción del origen de la compañía, cuáles son sus objetivos y el personal que tiene la responsabilidad de ella. Será necesario describir el producto o servicio, las necesidades que cubre, descripciones de uso, la capacidad de producción o prestación, testimonios de clientes actuales y su diferenciación con los productos de la competencia. Finalmente se deberá posicionar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se pretende actuar.

5) Estudio de mercado

El estudio de mercado brinda a través de la información obtenida un estudio que permita aventurar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial, así como la existencia de un mercado para el producto o servicio.

Es necesario realizar un estudio completo de mercado que permita conocer los siguientes puntos:

- Crecimiento del producto o servicio en el sector.
- Tamaño actual del mercado, posibilidad de crecimiento o decremento, características de compras de los clientes potenciales y necesidades generables del producto o servicio.
- Quienes son y serán los clientes potenciales, clasificarlos en grupos con características comunes e identificables. Se debe tomar en cuenta que dependiendo el tipo de cliente será la estrategia a utilizar para penetrar en esos segmentos de mercado.
- La competencia y sus productos o servicios. Conocer fortalezas y debilidades de la competencia, así como incluir información acerca de donde se encuentran, que características tienen sus productos o servicios, precios, eficacia del servicio ofrecido, volumen de ventas, políticas comerciales, rentabilidad y todo aquello que ayude al producto a posicionarse en el mercado.
- Las barreras de entrada tanto presentes como futuras y la fortaleza para superar esas barreras.

Las formas en las que las administraciones publicas pueden ayudar a este proyecto, ya sea como clientes o como reguladoras del mercado. Se deberá comprobar la existencia de reglamentos gubernamentales en relación al entorno social o ambiental que pueda afectar al producto o servicio.

Para realizar este estudio de mercado el autor recomienda utilizar herramientas como el análisis DAFO (debilidades y fortalezas del proyecto, así como, las amenazas y oportunidades del mercado) o las Cinco Fuerzas de Porter que consisten en:

- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivales potenciales
- Rivales del sector
- Bienes sustitutos

6) Descripción comercial. Plan de Marketing

El plan de marketing es utilizado para explotar la oportunidad del negocio, la fijación de las estrategias comerciales, y las ventajas competitivas propias. Los principales elementos en un plan de marketing son los que se muestran a continuación:

- **Fijar la estrategia comercial-global.** Por lo que se deberá incluir un estudio sobre la motivación primaria del cliente para adquirir el producto o servicio, la manera de contactar a los clientes potenciales y que características del producto o servicio, deben destacarse para generar ventas.
- **Diseñar la estrategia de ventas,** mostrando los objetivos y metas cuantificándolos en unidades y en pesos. Señalar la introducción del producto o servicio a nivel regional, nacional e internacional.
- **Señalar estrategia de precios,** determinando precios de comercialización del producto o servicio y comparado con los precios de la competencia. En el caso de que los precios de la compañía sean mayores a los de los competidores estos deberán explicarse en términos de novedad, calidad, garantía, servicios, etc. En caso contrario en donde los precios sean menores a los de la competencia se debe explicar cómo poder posicionarse en el mercado con precios inferiores y mantener la rentabilidad del producto o servicio.
- **Describir estrategias** a utilizar para atraer la atención de los clientes potenciales del producto o servicio.
- **Elaborar un plan de medios** que contenga las medidas promocionales en las que se piensan incurrir si se opta por la publicidad de medios de comunicación incluyendo tanto costos como impactos a los que se aspiran.
- **Fijar la política de distribución.** En donde se hará referencia a los canales de distribución a utilizar para el producto o servicio.

7) Descripción técnica

En este apartado se describe el desarrollo, producción y comercialización de un producto. Si se está ante un servicio solo se hablará de descripción técnica y se realizara una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurrirán para presentar el servicio concreto.

A continuación, se describe el proceso productivo a través de los aspectos siguientes:

- Ciclo operativo. Incluye número de unidades a producir, número de turnos en horas y días para cubrir las previsiones de producción, necesidades de personal, su cualificación y coste.
- Localización geográfica de las instalaciones
- Edificios o terrenos necesarios, adquisición de activos fijos, gastos de mantenimiento, gastos de diseño y estructura de planta, etc.
- Equipo necesario para fabricación de productos
- Estrategias de procesos productivos, decisiones de subcontratación de componentes, descripción de plan de producción, descripción de procesos de control de calidad, etc.

8) Plan de compras

El plan de compras toma en cuenta la relación de materias primas y materiales que se necesitan para producir y comercializar el producto o servicio, llevando a cabo una estimación de costos y las necesidades de existencia en almacén. De la misma manera el plan de compras deberá incluir una lista de proveedores, fuentes de aprovisionamiento y localización. Se deberá mencionar las condiciones de pago, así como los periodos de pago a proveedores.

9) Organización y Recursos Humanos

El plan de negocio debe incluir una descripción de las funciones directivas de los puestos, así como una descripción del personal, sus responsabilidades y tareas concretas. Se debe mencionar las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto. Es importante señalar el costo total de la nómina.

10) Estructura legal

El autor sugiere en este apartado recoger la forma jurídica que mantiene la empresa, el motivo de su elección frente a otras formas jurídicas, así como su régimen fiscal. La estructura legal deberá contener todos los trámites administrativos y legales para construir la empresa.

11) Estudio Económico-Financiero.

El plan financiero es un elemento básico que se debe incluir en el plan de negocio. Tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar

alternativas viables de financiación para la empresa. Antes de realizar el plan de negocio deberá de existir estadísticas previas que indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Se debe describir la estructura capital. Se deben aportar una serie de estados financieros:

- Cálculo del punto de equilibrio y explicación de posible reducción en caso de que las ventas proyectadas no sean alcanzadas.
- Necesidades y planes de financiamiento, con información de opciones y elegir la más rentable para el proyecto.
- Balances proyectados a cinco años, en función del sector.
- Estado de resultados proyectado a cinco años, en función del sector.
- Origen y aplicación de los fondos

Después de realizar los estados financieros es necesario hacer un comentario sobre las conclusiones que estos reflejan. En lo que se refiere a rentabilidad se debe explicar la tasa interna de rendimiento esperada y los periodos de recuperación de la inversión.

12) Valoración del riesgo

El profesor Ignacio de la Vega García-Pastor considera que es importante tomar en cuenta que un proyecto empresarial tiene múltiples riesgos y el plan de negocio debe contener informe de ellos en donde debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias que afecten al sector y al negocio, tanto internamente como externamente.

13) Resumen

El resumen constituye el último apartado de este modelo de plan de negocio. En este apartado se debe mencionar de forma resumida, las principales fortalezas, debilidades, ventajas, oportunidades, amenazas y riesgos del proyecto. El autor afirma que este resumen da la oportunidad de reforzar los argumentos hechos.

2.2.6.2 Modelo de un Plan de Negocios, según Karen Weinberger.

Según Karen Weinberger Villarán (2009), en su libro Plan de Negocios “Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio” con el apoyo de USAID y MYPE COMPETITIVA de Perú; propone la siguiente estructura y su respectiva descripción del plan de negocios:

1) Resumen Ejecutivo

Según la profesora describe el resumen ejecutivo como una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, dado que presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios.

Por tanto, el desarrollo de un excelente resumen ejecutivo le abrirá las puertas al empresario y puede marcar la diferencia entre tener la posibilidad de competir o ser rechazado. Un excelente proyecto con un mal resumen ejecutivo, reduce la posibilidad de atraer la atención de potenciales inversionistas.

2) Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio

La autora sugiere que ya sea que la empresa está en marcha o no, el plan de negocios debe contener un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución.

- **Para una empresa en marcha**

Cuando el plan de negocios se realiza para una empresa que ya está funcionando, el primer capítulo del plan de negocios es la descripción de la empresa.

- A. Historia de la empresa
- B. Análisis de la industria
- C. Productos y servicios ofrecidos
- D. Información económica y financiera
- E. Equipo empresarial y gerencial

En líneas generales, éste debe ser el primer capítulo de un plan de negocios que se elabore para una empresa que está en marcha.

- **Para una nueva iniciativa empresarial**

Cuando el plan de negocios se desarrolla para evaluar la posibilidad de poner una nueva empresa, éste comienza con la formulación de la idea de negocio.

En general, las ideas de negocio pueden provenir de una mirada al entorno o un análisis del empresario. Pero cualquiera sea el caso, se habla de una idea de negocios. Normalmente una idea de negocio suele ser el concepto de empresa, es decir cuál es la esencia de la empresa o su razón de ser.

El modelo de negocio se refiere a los medios que utiliza una empresa para entregar valor a sus clientes y generar una utilidad de esa actividad. Incorpora la selección de clientes, la diversidad de sus productos o servicios, las tareas que se harán internamente, las que se contratarán y la forma en que se lograrán las utilidades.

3) Análisis del entorno

El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa.

Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. En el caso de empresas exportadoras es indispensable estudiar los efectos de estos factores en todos los países involucrados. El análisis del entorno se debe hacer pensando en: ¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio?

4) Sondeo de mercado

El empresario es una persona que disfruta tomar decisiones y hace todo lo posible para contar con información oportuna, veraz y confiable. Ciertamente, hay información secundaria muy valiosa que está al alcance de muchas personas y suele ser de dominio público. Pero los empresarios suelen tener muchas preguntas, cuyas respuestas no siempre están disponibles en las fuentes secundarias que existen en el mercado.

Por lo general, el equipo empresarial realizará el sondeo de mercado o encargará el estudio a un consultor o una empresa especialista en estudios de mercado que generalmente realiza:

- Entrevistas en profundidad a expertos para conocer los aspectos más importantes de la industria.
- Grupos de enfoque para conocer la percepción de los potenciales clientes con respecto al nuevo producto o servicio.
- Encuestas con la finalidad de conocer la disposición de compra de los potenciales clientes y así estimar la demanda por el bien o servicio.

5) Análisis de la industria

El análisis de una industria, implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa. De acuerdo con el modelo de Michael Porter (1979), estas fuerzas son:

- Los competidores actuales.
- Los competidores potenciales.
- Los productos o servicios sustitutos.
- Los clientes.
- Los proveedores.

6) Plan estratégico de la empresa

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial.

A través de este análisis de los componentes de una organización, el empresario podrá decidir cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa, que le ayudarán a aprovechar las oportunidades y a luchar contra las amenazas del entorno. Concluido el plan estratégico, es decir el plan de largo plazo que afecta a todas las áreas de la organización, el

siguiente paso es establecer los planes operativos de: marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.

7) Plan de marketing

Antes de dar inicio a la elaboración del plan de marketing, es importante que el empresario haya terminado con el sondeo de mercado y tenga respuestas claras y precisas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ¿Cuál es el número de potenciales clientes?

Una vez que el empresario haya definido el público o mercado objetivo y el posicionamiento deseado, el siguiente paso es establecer los objetivos de marketing, la mezcla de marketing, descripción de producto o servicio, las estrategias de precio, de distribución o plaza, de promoción, de servicio al cliente o postventa y por último la de posicionamiento.

Antes de pasar al plan de operaciones se debe presentar el presupuesto de publicidad y promoción, en función a los programas establecidos y un plan de medios y comunicación.

8) Plan de operaciones

El plan de operaciones, tiene como fin establecer:

- A. Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing.
- B. Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio.
- C. Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- D. El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

El recurso humano es una pieza fundamental para el éxito de su empresa, por lo tanto, destine los recursos necesarios para atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral competitiva y talentosa. Las empresas podrán diferenciarse por el talento de su gente, pues la tecnología es

accesible a todas ellas por igual, en la medida que tengan los recursos económicos para adquirirla.

9) Plan financiero

Es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios.

El plan financiero permite a los posibles socios de la empresa conocer:

- ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.

Para llevar a cabo el diseño de un plan de negocios enfocado en la comercialización de café del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires, se realizará una adaptación realística hacia el funcionamiento actual de la cooperativa, es decir que se tomaran elementos que se consideren importantes en este capítulo, que pudiesen ser aplicables a la empresa y se aplique una mejora general en toda su estructura de trabajo.

2.3 Importancia del Plan de Negocios en MIPYMES de El Salvador.

El sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) enmarcan según el Banco Central de Reserva en junio del 2018: emplean al 66% de la población económicamente activa, y aportando el 44% del PIB. Datos que revelan el alto grado de incidencia en la economía de El Salvador, con más de medio millón de MIPYMES, brindando desarrollo tanto económico como social a los habitantes.

Pero, estos porcentajes constituyen un marco sustancial que influyen también en la vulnerabilidad de no aprovechar dicho potencial del emprendedurismo salvadoreño. Aunque este sector sigue acrecentándose cada año, genera una incógnita: ¿las MIPYMES están planificando y aplicando correctamente sus ideas de negocios?

En el contexto nacional, las empresas deben enfrentarse a altos índices de delincuencia, recesión económica, inestabilidad política, alta competitividad, personal no

calificado, falta de financiamiento, altas tasas de interés, etc. Además, de falta de capacitación técnica y comercial que influye también a que no se tenga estabilidad en el mercado, generando estancamiento económico.

La búsqueda de una garantía de éxito, para las MIPYMES al involucrarse a la actividad económica, inicia con el análisis sobre la viabilidad de que el negocio pueda ser rentable para el empresario. El Plan de Negocios contribuye a garantizar el éxito empresarial, siempre y cuando sea elaborado y aplicado correctamente.

La importancia del Plan de Negocios radica en que el empresario conozca y evalúe su idea de negocio, permitiéndole tener un marco general de cuan viable es su idea de negocio en el mercado, abarcando la situación actual hasta una proyección futura que genere estabilidad empresarial.

En MIPYMES la elaboración de un Plan de Negocios es sustancial, convirtiendo la idea de negocio en un negocio potencial, que pueda crecer y sostenerse bajo las buenas prácticas organizativas, comerciales, operativas y financieras; es decir, este plan es el camino que debe seguir el empresario a fin de que produzca beneficios futuros y el crecimiento de su rentabilidad.

Con ello, en un análisis general es que brinda la oportunidad de que existan bases fundamentales para los empresarios en cualquier industria nacional, establecimiento de empresas competitivas, crecimiento y mejora en la industria en la cual se dirige el negocio, desarrollo económico y social, incremento de inversión extranjera, iniciativa de programas que den seguimiento a la MIPYMES, y especialmente una mejor vida para los emprendedores y familias salvadoreñas.

2.4 Beneficios que brinda un Plan de Negocios a las MIPYMES.

El plano general que contempla este plan, juega el papel de llevar a la acción de manera efectiva al mercado nacional, en este caso como una herramienta a la solución que se viven actualmente los pequeños productores del café en la zona rural, ubicada geográficamente en la zona occidental de El Salvador.

Específicamente, un plan que conlleve estrategias y bases aplicadas a la comercialización de la oportunidad de negocio. Algunos de los beneficios que pueden mencionarse de la elaboración del Plan de Negocios para MIPYMES son los siguientes:

- Generar un valor comercial a la idea de negocio.

- Aprovechamiento de las potencialidades que activen y mejoren la industria.
- Asociatividad empresarial.
- Incremento de fuentes de financiamiento.
- Impacto social y económico positivo para las comunidades.
- Comercialización en canales efectivos.
- Viabilidad de emprender.
- Ventajas competitivas.
- Enfoque a lo administrativo y financiero.
- Como herramienta de Marketing, para presentación a inversionistas.
- Estrategias para el fortalecimiento de la oportunidad de negocio.

Al apreciar algunos de los beneficios, contemplados a nivel general sobre las Micro, Pequeña y Mediana Empresas, da significado a una propuesta que mejore significativamente a los pequeños productores beneficiados a través de este proyecto. La falta de planes y estrategias con enfoque comercializador y de generador de resultados, ha causado pérdidas financieras, desinterés empresarial, inestabilidad económica de las familias, marginación del sector, baja competitividad local e internacional y, por último, bajas esperanzas de un desarrollo económico y social en las comunidades.

2.5 Conceptos de Términos Básicos

- **Plan de Negocios:** Es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y se evalúa la necesidad de recurrir a bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio. Puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.
- **FUNSADECA:** Fundación Santaneca para el Desarrollo Comunitario y Ambiental.

- **Pequeño Productor:** Es el productor que consume la mayor parte de lo que produce y vende el excedente de producción con el fin de suplir las necesidades de subsistencia.
- **Proceso de Despulpe:** Proceso en el cual se logra la transformación de café en cereza a café pergamino seco mediante la separación de las partes del fruto y secado de los granos, con el fin de conservar su calidad física, organoléptica y sanitaria. (CENICAFE Centro Nacional de Investigación de Café Colombia)
- **Grano de Café Uva:** Es el grano en su punto óptimo de maduración (color rojo brillante).
- **Endocarpio o Pergamino:** envoltura cartilaginosa que cubre cada semilla envuelta en su película plateada.
- **Beneficiador:** Toda persona natural o jurídica que opere a cualquier título legal una o varias unidades agroindustriales, debidamente registradas en el Consejo Salvadoreño del Café, destinadas a la transformación de café verde fresco o en uva o cereza a pergamino; de pergamino o cereza seca, a café oro o ambos.
- **Agencias o Recibideros de Café:** Establecimientos para recibo de café en los estados de café verde fresco y uva o cereza fresca o en cualquier otro estado, que operan por cuenta de un beneficiador, un pergamintero o un intermediario, en sitios diferentes a su propio beneficio.
- **Definición de Micro y Pequeña empresa según CONAMYPE:** La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, que es parte del Ministerio de Economía desde el año de 1999, por decreto ejecutivo, se considera como referencia de las definiciones por tamaño de la empresa. A su vez, siendo esta institución quien formuló la “Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa”, es decir, la LEY MYPE aprobada por la asamblea Legislativa el 25 de abril del año 2014.
 - **La Ley MYPE define a la Microempresa como:** “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores”.

- **También define a la Pequeña Empresa de esta manera:** “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.”

De esta manera, teniendo en cuenta las definiciones de este sector de la economía, es importante mencionar que la MYPE representa cerca del 99% del sector empresarial de El Salvador, aportando aproximadamente un 35% de PIB. Contribuyendo al desarrollo económico y social del país, he ahí su importancia.

- **Definición de pequeño agricultor según la FAO:** Este sector productivo, que proviene de la clasificación por actividad económica según la “Clasificación Industrial Internacional Uniforme” (CIU), de la Organización de las Naciones Unidas (ONU); específicamente clasificada en el área de “Agricultura, ganadería, caza y silvicultura”.
 - Según la FAO, siendo esta la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; tiene una definición de PEQUEÑOS AGRICULTORES: “Los pequeños agricultores son granjeros menores, pastores, cuidadores de bosque o pescadores que manejan parcelas de hasta 10 hectáreas. Caracterizan a estos agricultores motivaciones eminentemente familiares, la búsqueda de la estabilidad del sistema de la granja; el recurso a una mano de obra sobre todo familiar para llevar a cabo la producción, y el autoconsumo por el hogar de una parte de los productos cosechados”.

2.6 Marco Legal.

La estructura de un plan de negocios no considera la parte legal, dado que el investigador puede desarrollar cualquier estructura realizada por cualquier otro investigador, por lo antes mencionado se puede decir que la investigación considera aspectos técnicos en su presentación, es decir, la utilización de lenguaje técnico y por ello la comprensión del mismo, por lo que la implementación del plan de negocios el usuario, lector, o cualquier persona que sea de su interés esta investigación, deberá tener bases de educación media-superior.

CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO SOBRE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ DE ALTURA DE BUENOS AIRES.

3.1 Enfoque de la Investigación.

El presente trabajo de investigación ha utilizado el método científico que a su vez hace uso de una investigación de tipo mixto. La utilización de un enfoque mixto en la investigación ayuda a conocer de forma amplia la problemática de la investigación y a su vez dar una solución, un enfoque mixto implica un proceso de recolección de información, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos. Logrando una mayor comprensión no solo a través de datos estadísticos sino también por medio de la observación, comportamientos, estilo de vida y la operación parte de la empresa para su crecimiento. Por lo tanto, se ha hecho uso de los siguientes métodos para la presente investigación:

- **Método Inductivo.**

Según Roberto Sampieri (2014) el método inductivo o cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Dicho método se ha implementado en esta investigación.

- **Método Análisis.**

También se ha hecho uso de este método de investigación, el cual según Roberto Sampieri consiste en la desmembración de un todo, en esta parte se realizará un análisis del problema observado, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos que lo originan y se concluye definiendo claramente sus efectos para una mejor comprensión de la investigación. (2014)

3.2 Tipo de Estudio.

Para la realización del proceso de investigación se ha utilizado el método científico que incluye la sistematización de pasos efectuados durante el desarrollo, y los tipos de investigación utilizados para la presente investigación son:

- **Estudio Correlacional.**

- Un estudio correlacional permite a los investigadores determinar si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.

- **Estudio Descriptivo.**

La aplicación de un estudio descriptivo en el presente trabajo permite conocer la situación económica, social, ambiental y mercadológica, así como también se elabora un análisis del problema, cuál es su comportamiento en el presente, mostrando las causas y consecuencias del problema de investigación.

- **Estudio Explicativo.**

Se aplica este tipo de estudio debido que la investigación trata de aprobar o desaprobar hipótesis sobre la base de las relaciones causa y efecto, la cual consiste en “Propuesta de Plan de Negocios para la comercialización del grano de café en beneficio de los pequeños productores en la zona de estricta altura en cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana”.

- **Estudio Bibliográfico.**

La aplicación de este tipo de estudio es fundamental para el presente trabajo de investigación ya que se verifica información documental, entre las cuales se ha hecho uso de: libros, documentos, revistas, tesis, investigaciones por parte del gobierno e instituciones en El Salvador en internet relacionados a la investigación.

3.3 Población y Muestra.

- **Población:**

En la investigación el sujeto de estudio son los pequeños productores en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.

- **Muestra:**

La muestra comprende ACPABA de R.L. formada por pequeños productores del cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.

3.4 Técnicas e Instrumentos.

- **Técnica.**

El presente trabajo de investigación emplea la técnica de la “ENCUESTA” dirigido a las personas que conforman la cooperativa ACPABA de R.L. para conocer el proceso de

comercialización del grano de café, así como los obstáculos que se enfrentan para su operación.

- **Instrumento.**

Para la ejecución de la investigación se empleó por medio de un “CUESTIONARIO” con el propósito de obtener todos los datos relevantes sobre las opiniones de los pequeños productores, su forma de operar alrededor de los años y sus aspiraciones.

- **Estadístico para la Prueba de Hipótesis.**

Para la comprobación de hipótesis se utilizó la formulación estadística de media aritmética (\bar{X}) para los resultados de las preguntas del cuestionario conocido utilizando la formula estadística siguiente:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

Donde:

\bar{x} = Media Aritmética

$\sum x$ = Valor Específico.

N= Número total de valores de la muestra.

3.5 Sistema de Hipótesis.

- **Hipótesis General.**

El diseño de la propuesta de un Plan de Negocios mejora la viabilidad de comercializar el grano de café de estricta altura para beneficio de los pequeños productores del cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana, en El Salvador.

- **Hipótesis Específica 1.**

Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la aplicación del plan de negocios para la comercialización del grano de café de estricta altura en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.

- **Hipótesis Específica 2.**

El grado de factibilidad por medio de la aplicación del Plan de Negocios se maximiza a medida que aumenta la captación del valor comercial del grano de café de estricta altura en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.

3.6 Cuadros de Operacionalización de Hipótesis.

A continuación, se presentan los cuadros de operacionalización para las Hipótesis Especifica Una (HE1) e Hipótesis Especifica Dos (HE2).

Tabla 1 - Operacionalización de Hipótesis Específica Uno

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPOTESIS ESPECIFICA UNO.					
Objetivo Especifico 1	Hipótesis Especifica 1	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Identificar los beneficios que obtendrían los pequeños productores de la zona a través de la comercialización del grano de café en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.	Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.	Independiente: Comercialización del café.	Es la actividad como tal que se realiza en el comercio. Es el “intercambio” o “trueque” que se le aplica cuando una persona quiere adquirir un producto y a cambio entrega una cantidad de dinero impuesta.	Con el desarrollo de las dos variables se busca correlación que conlleve a que a través de la comercialización brinde a los pequeños agricultores beneficios tanto financieros como sociales.	X1: Valor comercial. X2: Abastecimiento. X3: Clientes potenciales. X4: Distribución.
		Dependiente: Beneficios.	Mejora que experimenta una persona o una cosa gracias a algo que se le hace o se le da.		Y1: Calidad de vida. Y2: Medio ambiente. Y3: Pequeños agricultores. Y4: Proyectos estatales.

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Tabla 2 - Operacionalización de Hipótesis Específica Dos

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPOTESIS ESPECIFICA DOS.					
Objetivo Especifico 2	Hipótesis Especifica 2	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Determinar el grado de factibilidad que tendría la aplicación de un plan de negocios para la captación de valor comercial del grano de café en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, en el departamento de Santa Ana.	El grado de factibilidad por medio de la aplicación del Plan de Negocios se maximiza a medida que aumenta la captación del valor comercial del grano de café de estricta altura en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.	Independiente: Factibilidad.	Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente se determina sobre un proyecto.	La implementación de estas dos variables se pretende conocer si la factibilidad de aplicar el plan de negocios mejora por medio de la valoración comercial que tenga actualmente el café.	X1: Administración de Recursos. X2: Financiamiento. X3: Rentabilidad. X4: Sostenibilidad.
		Dependiente: Valor comercial.	Es el precio más probable en que se podría comercializar un bien, en las circunstancias prevalecientes a la fecha del avalúo, en un plazo razonable de exposición, en una transacción llevada a cabo entre un oferente y un demandante libre de presiones y muy bien informados.		Y1: Diferenciación. Y2: Mercado. Y3: Posicionamiento. Y4: Competitividad.

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

3.7 Análisis e Interpretación de Datos

Pruebas de Hipótesis.

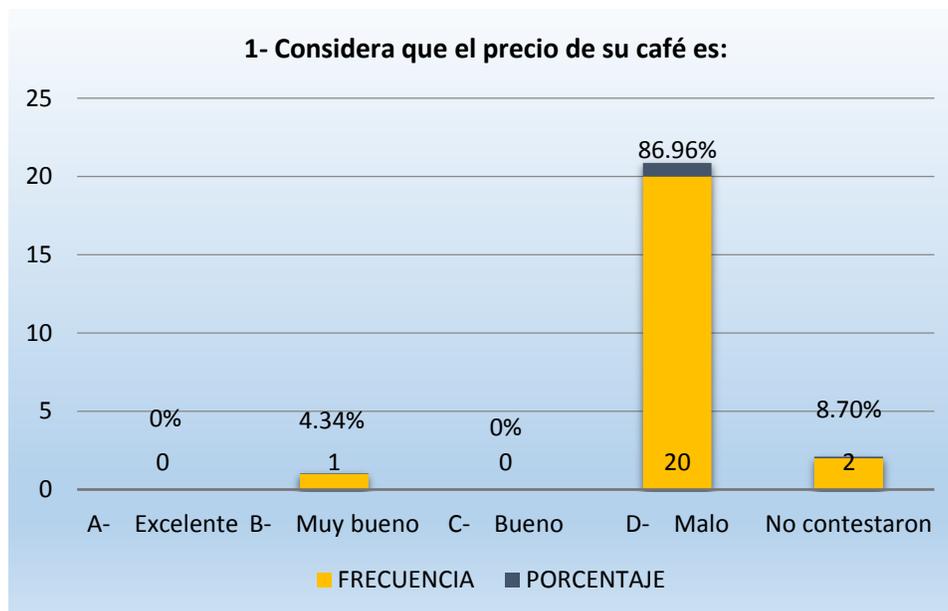
En las presentes tablas se muestran las interrogantes pertenecientes a la Hipótesis específica uno e Hipótesis específica dos de una manera general, de la encuesta realizada.

3.7.1 Prueba de Hipótesis Especifica Uno.

- **Pregunta 1.**

Tabla 3 - Estadísticas de Pregunta 1

CUADRO 1	HIPOTESIS ESPECIFICA 1	
Pregunta 1		
¿Considera que el precio de su café es?		
Hipótesis específica 1		
Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A- Excelente	0	0%
B- Muy bueno	1	4.34%
C- Bueno	0	0%
D- Malo	20	86.96%
No contestaron	2	8.70%
Total	23	100%



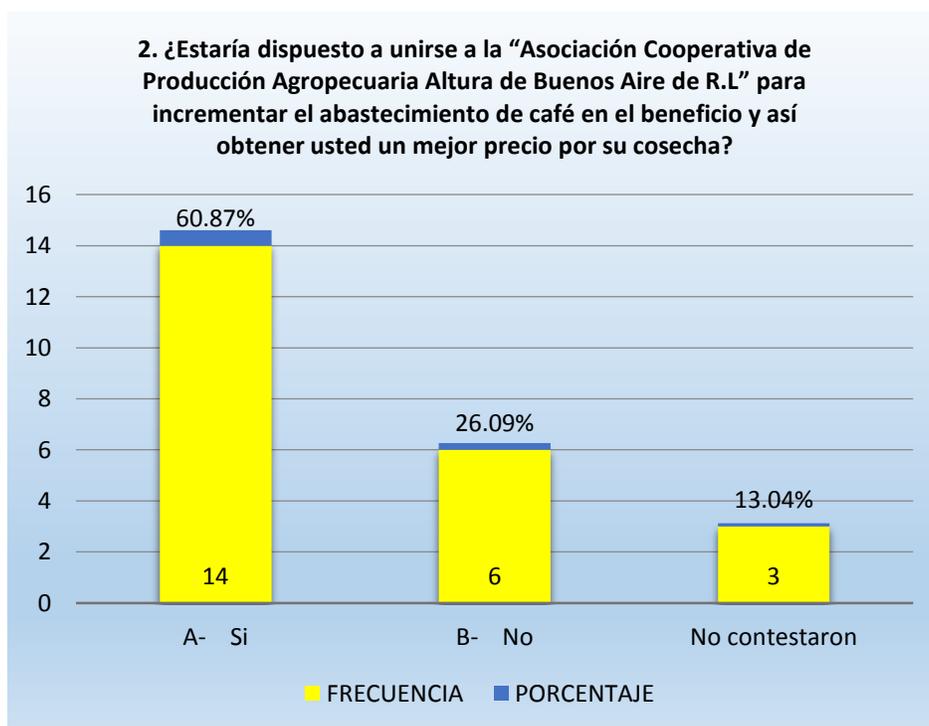
Análisis: El 86.96% de los encuestados considera que el precio de su café es “Malo”. Y solo el 4.34% opina que es “Muy Bueno”.

Interpretación: El precio de café esta subvalorado, por lo que se considera un precio demasiado bajo, para lo que realmente puede tener en valor.

- **Pregunta 2**

Tabla 4 - Estadísticas de Pregunta 2

CUADRO 2		HIPOTESIS ESPECIFICA 1	
Pregunta 2 ¿Estaría dispuesto a unirse a la “Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aire de R.L” para incrementar el abastecimiento de café en el beneficio y así obtener usted un mejor precio por su cosecha?			
Hipótesis específica 1 Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Si	14	60.87%	
B- No	6	26.09%	
No contestaron	3	13.04%	
Total	23	100%	



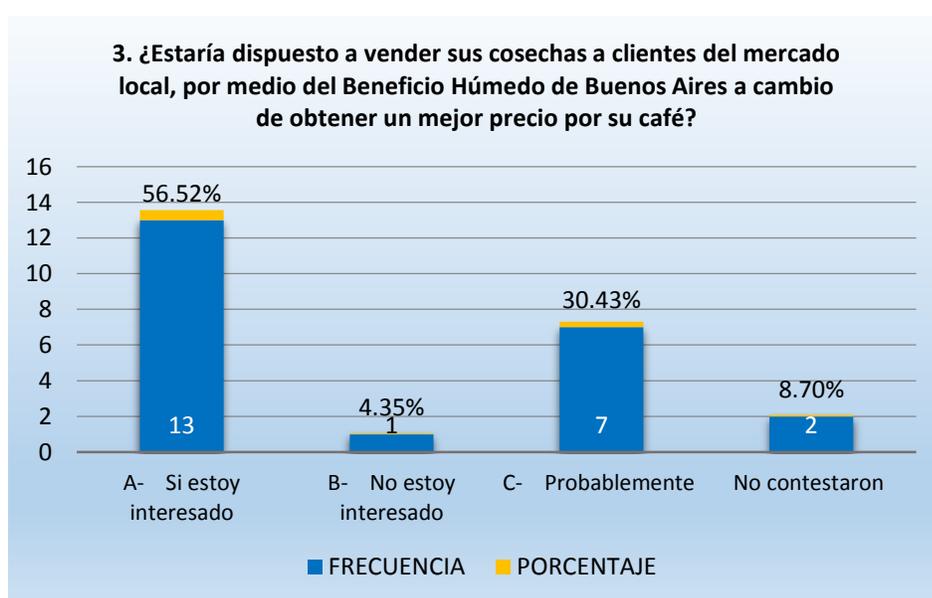
Análisis: El 60.87% de los encuestados está dispuesto a unirse a ACPABA de R.L. para incrementar el abastecimiento de café y de esta manera obtener un mejor precio por su cosecha.

Interpretación: La mayor parte de los pequeños productores de la zona está a disposición para formar parte del proyecto, solo un poco más de la cuarta parte opina que “NO” al respecto.

- **Pregunta 3.**

Tabla 5 - Estadísticas de Pregunta 3

CUADRO 3		HIPOTESIS ESPECIFICA 1	
Pregunta 3			
¿Estaría dispuesto a vender sus cosechas a clientes del mercado local, por medio del Beneficio Húmedo de Buenos Aires a cambio de obtener un mejor precio por su café?			
Hipótesis específica 1			
Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Si estoy interesado	13	56.52%	
B- No estoy interesado	1	4.35%	
C- Probablemente	7	30.43%	
No contestaron	2	8.70%	
Total	23	100%	



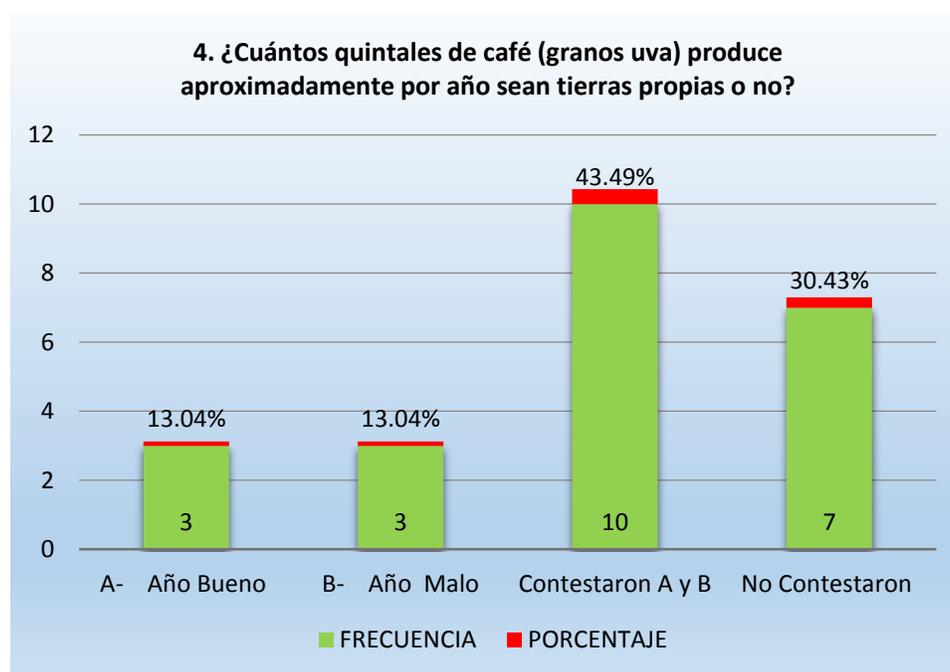
Análisis: El 56.52% de los encuestados está dispuesto a vender sus cosechas de café por medio del Beneficio, mientras que un 30.43 % probablemente estaría dispuesto.

Interpretación: El porcentaje de disposición para comercializar el café es alto ya que solamente solo un encuestado no estaría dispuesto a formar parte.

- **Pregunta 4.**

Tabla 6 - Estadísticas de Pregunta 4

CUADRO 4		HIPOTESIS ESPECIFICA 1
Pregunta 4 ¿Cuántos quintales de café (granos uva) produce aproximadamente por año sean tierras propias o no?		
Hipótesis específica 1 Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A- Año Bueno	3	13.04%
B- Año Malo	3	13.04%
Contestaron A y B	10	43.49%
No Contestaron	7	30.43%
Total	23	100%



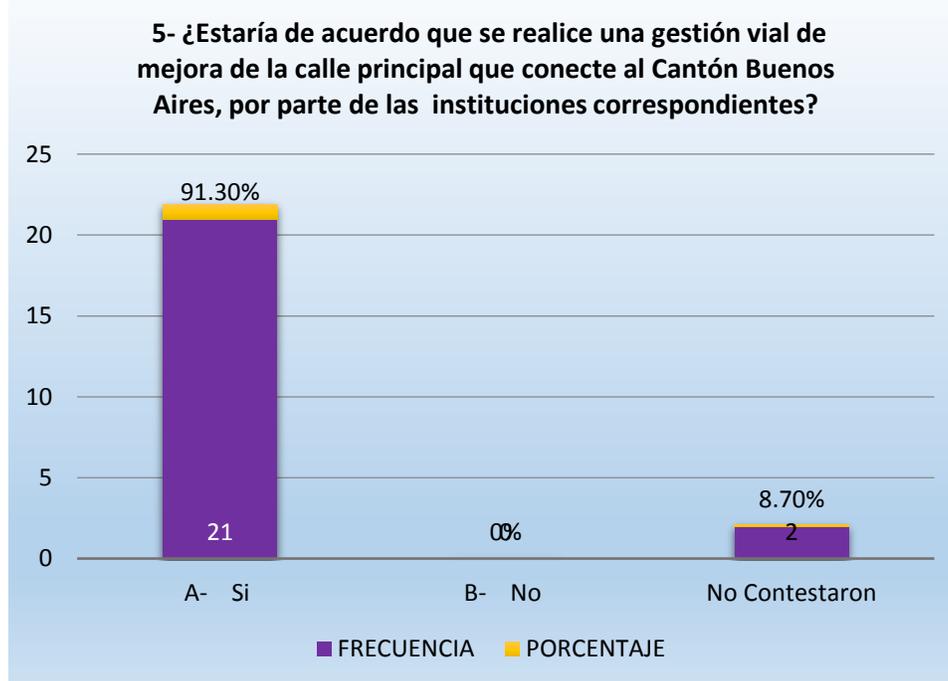
Análisis: El 43.49% de los encuestados pudo dar una cantidad específica de producción de café en año bueno y año malo de cosecha. Y el 26.08% solo dio cantidad en una de las opciones.

Interpretación: Se ha tenido una cantidad de 264 quintales en producción de año bueno y 46 quintales en producción de año malo en total con las cantidades dadas por los pequeños productores de la zona.

- **Pregunta 5.**

Tabla 7 - Estadísticas de Pregunta 5

CUADRO 5		HIPOTESIS ESPECIFICA 1	
Pregunta 5 ¿Estaría de acuerdo que se realice una gestión vial de mejora de la calle principal que conecte al Cantón Buenos Aires, por parte de las instituciones correspondientes?			
Hipótesis específica 1 Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Si	21	91.30%	
B- No	0	0%	
No Contestaron	2	8.70%	
Total	23	100%	



Análisis: El 91.30% del total de los encuestados si está de acuerdo en que se realice una gestión vial de mejora de la calle principal del cantón Buenos Aires, por medio de las instituciones correspondientes.

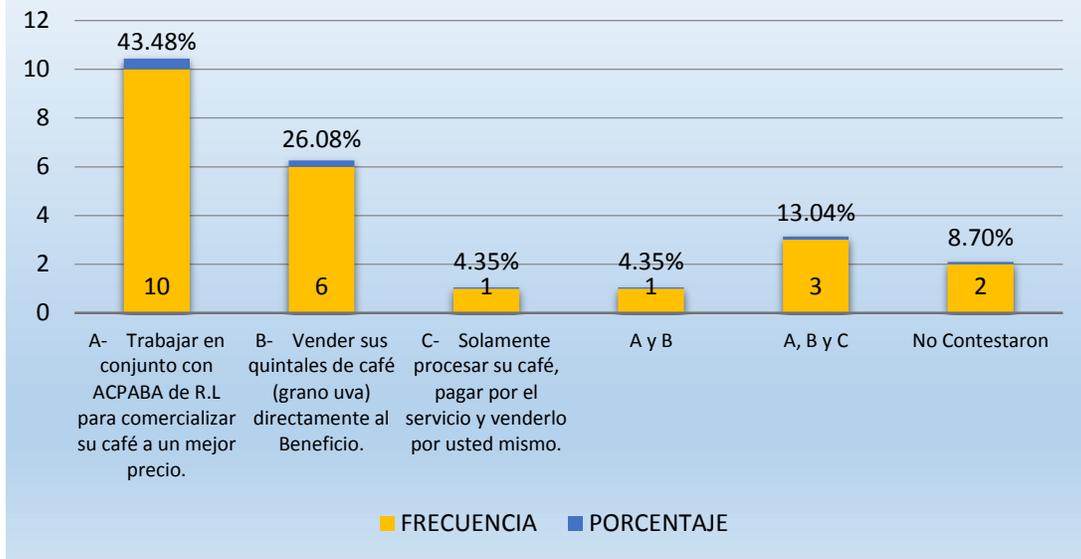
Interpretación: Casi el total de los encuestados está de acuerdo en que pueda gestionarse la mejora en la estructura vial de cantón, lo que permitirá unidad en la gestión de dicho proyecto y que este pueda realizarse lo más pronto posible.

- **Pregunta 6.**

Tabla 8 - Estadísticas de Pregunta 6

CUADRO 6		HIPOTESIS ESPECIFICA 1	
Pregunta 6			
¿Cómo productor del Cantón Buenos Aires cuál de las siguientes opciones consideraría usted que le podría brindar un mayor beneficio por su cosecha?			
Hipótesis específica 1			
Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Trabajar en conjunto con ACPABA de R.L para comercializar su café a un mejor precio.	10	43.48%	
B- Vender sus quintales de café (grano uva) directamente al Beneficio.	6	26.08%	
C- Solamente procesar su café, pagar por el servicio y venderlo por usted mismo.	1	4.35%	
A y B	1	4.35%	
A, B y C	3	13.04%	
No Contestaron	2	8.7%	
Total	23	100%	

6. ¿Cómo productor del Cantón Buenos Aires cuál de las siguientes opciones consideraría usted que le podría brindar un mayor beneficio por su cosecha?



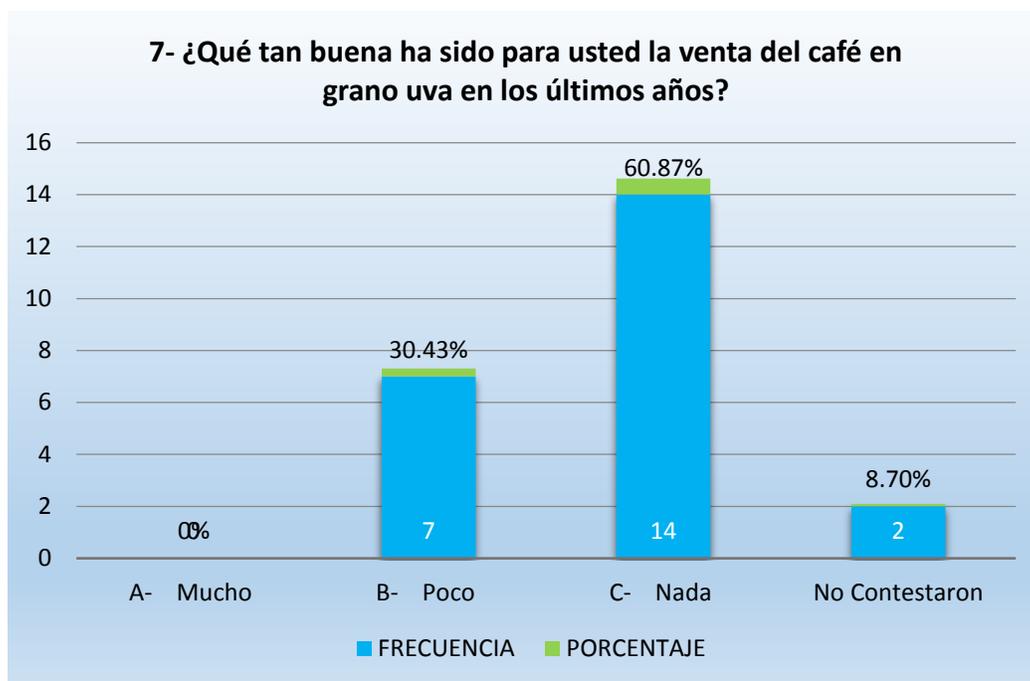
Análisis: El 43.48% de los encuestados optaron por la opción A ya que consideran que trabajar en conjunto con ACPABA de R.L. les puede brindar un mayor beneficio para sus cosechas, les sigue el 26.08% que optaron por la opción B quienes consideran que vender los quintales de café directamente al beneficio les brindaría un mayor beneficio por su cosecha de café; además, se ha tenido respuestas combinadas del 4.35% (A y B) y 13.04% (A, B y C) los cuales optan por cualquiera de las 3 opciones con lo que reflejan que cualquiera de estas puede generarles mayores beneficios para su cosecha.

Interpretación: Los pequeños productores están dispuestos a buscar alternativas para beneficiar su producción y que genere más beneficios; el mayor porcentaje formaría parte del proyecto.

- **Pregunta 7.**

Tabla 9 - Estadísticas de Pregunta 7

CUADRO 7		HIPOTESIS ESPECIFICA 1	
Pregunta 7			
¿Qué tan buena ha sido para usted la venta del café en grano uva en los últimos años?			
Hipótesis específica 1			
Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Mucho	0	0%	
B- Poco	7	30.43%	
C- Nada	14	60.87%	
No Contestaron	2	8.7%	
Total	23	100%	



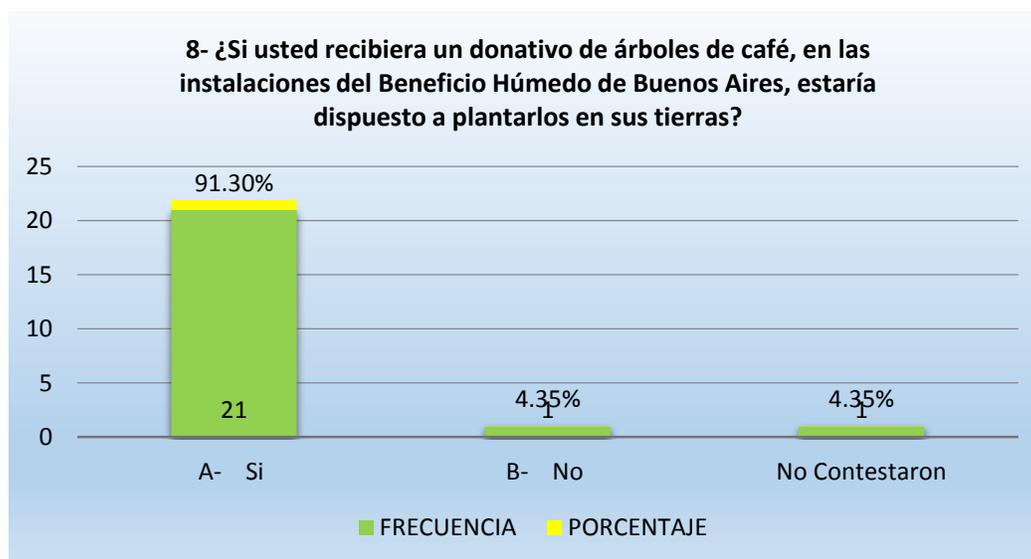
Análisis: Según el total de encuestados el 60.87% opina que la venta de café ha sido MALA en los últimos años; el 30.43% opina que ha sido poco buena la venta del café en grano uva.

Interpretación: La venta del grano de café uva ha tenido malas ventas para los pequeños productores del cantón Buenos Aires.

- **Pregunta 8.**

Tabla 10 - Estadísticas de Pregunta 8

CUADRO 8		HIPOTESIS ESPECIFICA 1	
Pregunta 8 ¿Si usted recibiera un donativo de árboles de café, en las instalaciones del Beneficio Húmedo de Buenos Aires, estaría dispuesto a plantarlos en sus tierras?			
Hipótesis específica 1 Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Si	21	91.30%	
B- No	1	4.35%	
No Contestaron	1	4.35%	
Total	23	100%	



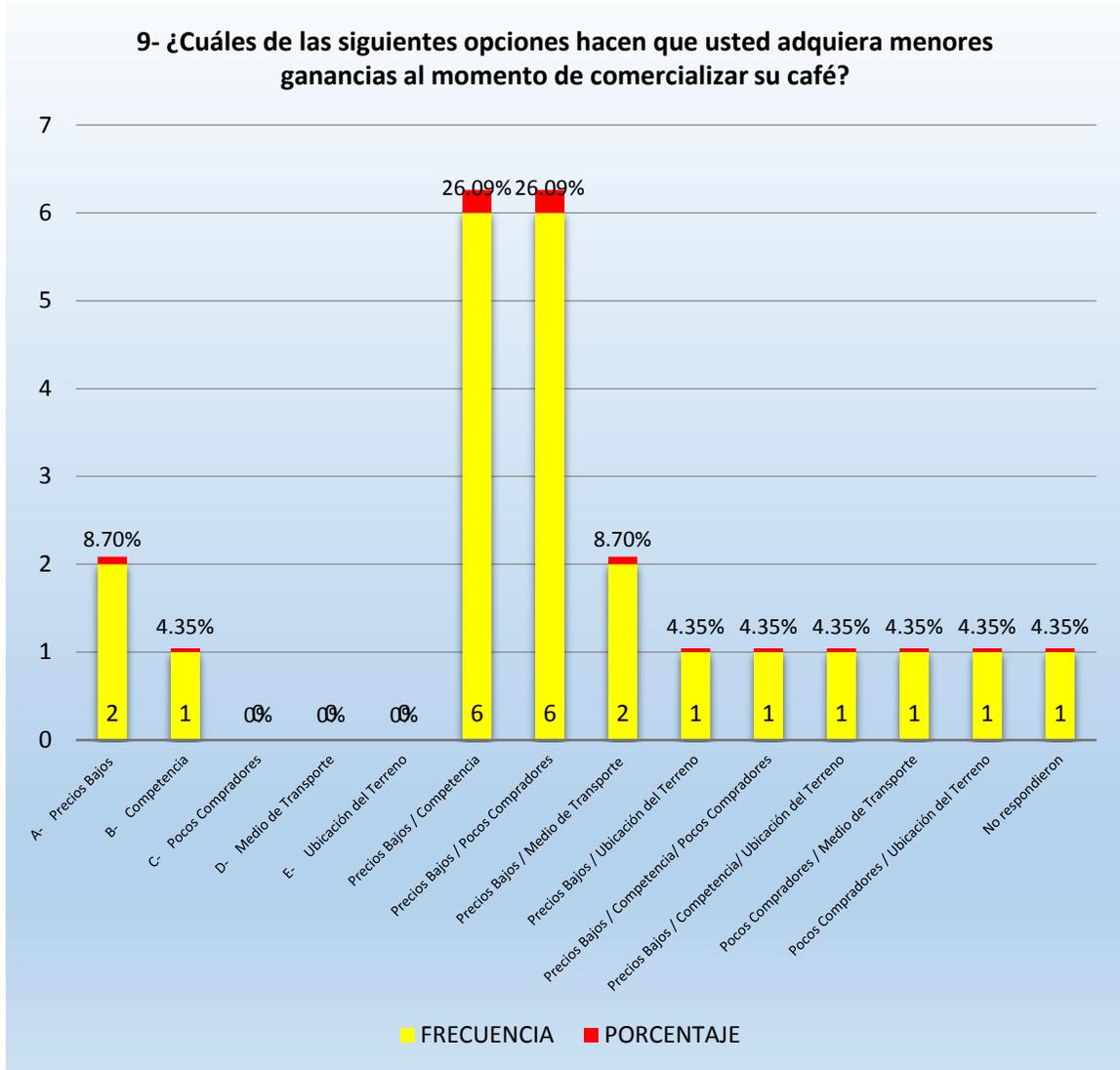
Análisis: El 91.30% está dispuesto a plantar los arboles de café en sus tierras, y solamente el 4.35% dice que no está dispuesto.

Interpretación: Los encuestados dan un visto bueno al proyecto, por lo cual estarían dispuestos a mejorar y a crecer su producción por medio de nuevos donativos para generar mayor productividad del café.

- **Pregunta 9.**

Tabla 11 - Estadísticas de Pregunta 9

CUADRO 9		HIPOTESIS ESPECIFICA 1
Pregunta 9		
¿Cuáles de las siguientes opciones hacen que usted adquiera menores ganancias al momento de comercializar su café (elegir 2 opciones)?		
Hipótesis específica 1		
Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A- Precios Bajos	2	8.70%
B- Competencia	1	4.35%
C- Pocos Compradores	0	0%
D- Medio de Transporte	0	0%
E- Ubicación del Terreno	0	0%
Precios Bajos / Competencia	6	26.09%
Precios Bajos / Pocos Compradores	6	26.09%
Precios Bajos / Medio de Transporte	2	8.70%
Precios Bajos / Ubicación del Terreno	1	4.35%
Precios Bajos / Competencia/ Pocos Compradores	1	4.35%
Precios Bajos / Competencia/ Ubicación del Terreno	1	4.35%
Pocos Compradores / Medio de Transporte	1	4.35%
Pocos Compradores / Ubicación del Terreno	1	4.35%
No respondieron	1	4.35%
Total	23	



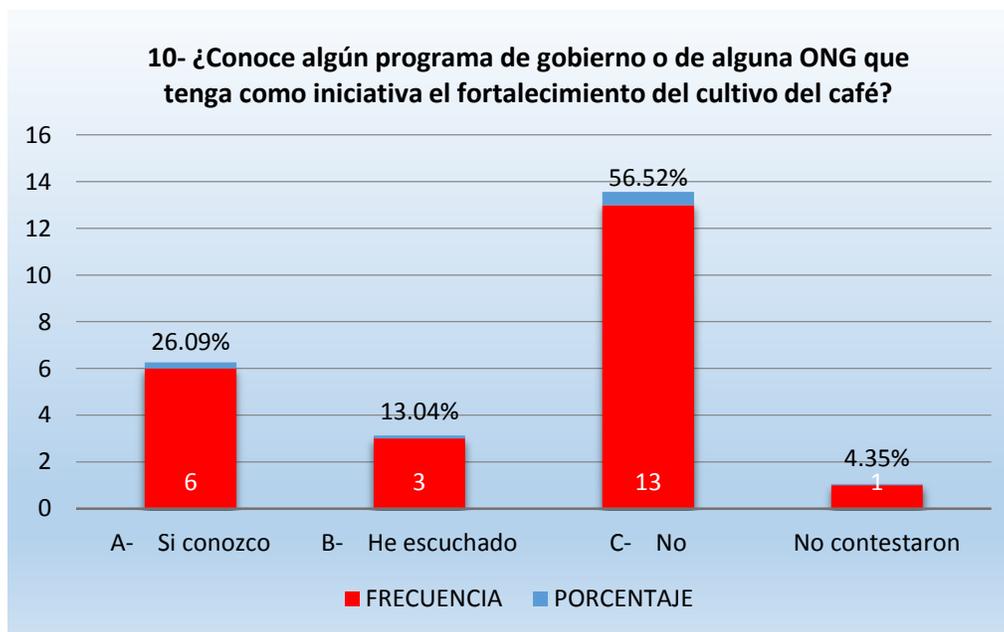
Análisis: Existen dos porcentajes con un 26.09%, en el cual los encuestados manifiestan que los factores que inciden para obtener menores ganancias en la comercialización son las combinaciones de respuestas: los “PRECIOS BAJOS Y COMPETENCIA” y “PRECIOS BAJOS Y POCOS COMPRADORES”.

Interpretación: Se puede denotar que los precios son el problema de la comercialización del grano de café en el país, esto repercute en los mayoristas de café dado que no tienen un incentivo para adquirir y comercializar el café, y de esa manera disminuyen los compradores, agregando que la competencia de café industrializado a menor precio afecta la industria del café de altura. En tercer lugar, no contar con medios de transporte ya que son productores de escasos recursos económicos.

- **Pregunta 10.**

Tabla 12 - Estadísticas de Pregunta 10

CUADRO 10		HIPOTESIS ESPECIFICA 1	
Pregunta 10			
¿Conoce algún programa de gobierno o de alguna ONG que tenga como iniciativa el fortalecimiento del cultivo del café?			
Hipótesis específica 1			
Los beneficios que obtienen los pequeños productores aumentan por medio de la comercialización del grano de café de estricta altura en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Si conozco	6	26.09%	
B- He escuchado	3	13.04%	
C- No	13	56.52%	
No contestaron	1	4.35%	
Total	23	100%	



Análisis: Según las encuestas el 56.52% dice no haber escuchado de programas o proyectos estatales que incentiven o fortalezcan el cultivo de café. El 26.09% dice que si conoce tales programas o proyectos; y, el 13.04% dice que solamente ha escuchado al respecto de dichos proyectos.

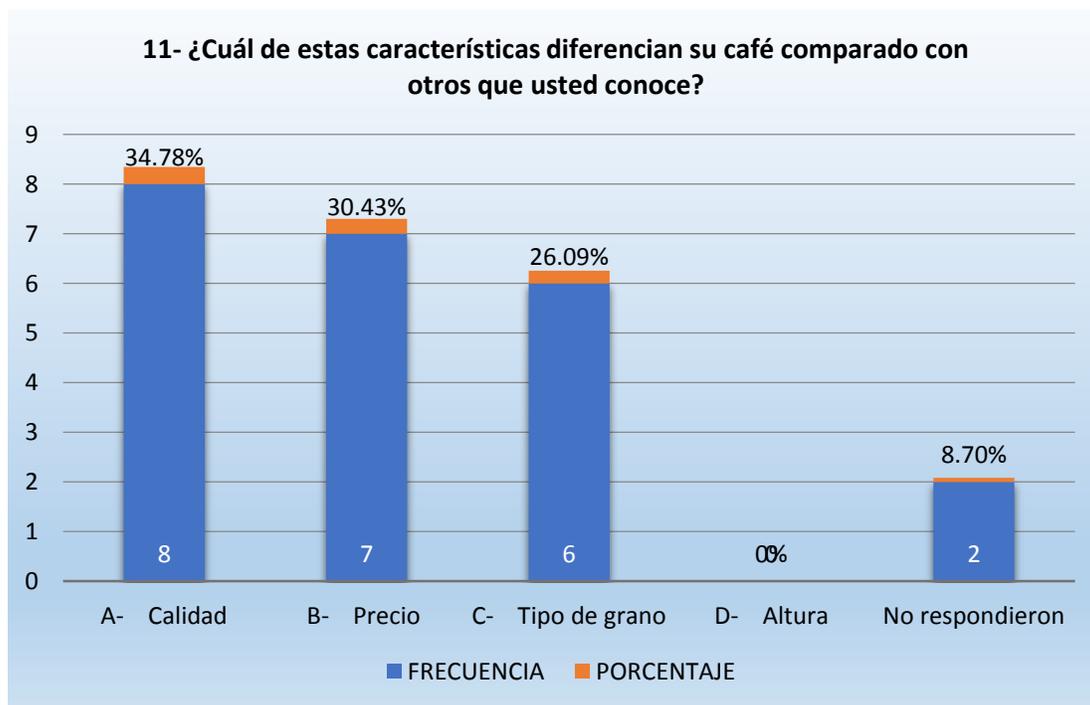
Interpretación: La falta de incentivos que busquen fortalecimiento por parte de las entidades gubernamentales es grande, ya que solamente un poco más de la cuarta parte dice que si conoce dichos programas. Por lo cual se hace visible tal situación.

3.7.2 Prueba de Hipótesis Especifica Dos.

- **Pregunta 11.**

Tabla 13 - Estadísticas de Pregunta 11

CUADRO 11		HIPOTESIS ESPECIFICA 2	
Pregunta 11			
¿Cuál de estas características diferencian su café comparado con otros que usted conoce?			
Hipótesis específica 2			
El grado de factibilidad por medio de la aplicación del Plan de Negocios se maximiza a medida que aumenta la captación de valor comercial del grano de café de estricta altura en el cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Calidad	8	34.78%	
B- Precio	7	30.43%	
C- Tipo de grano	6	26.09%	
D- Altura	0	0%	
No respondieron	2	8.7%	
Total	23	100%	



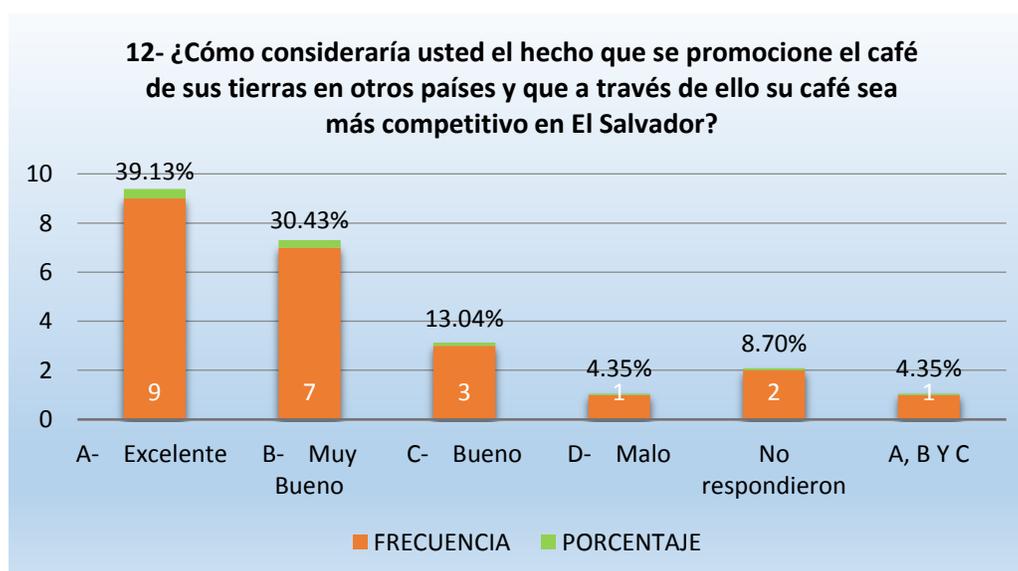
Análisis: En total el 34.78% de los encuestados opinan que la CALIDAD es la característica que diferencia al café de la zona; aunque el 30.43% opina que es el PRECIO y un 26.09% el TIPO DE GRANO.

Interpretación: La principal característica que genera ventaja comparativa es la CALIDAD del café siguiéndole el PRECIO y por último el TIPO DE GRANO que sería de estricta altura o gourmet, según los pequeños productores del cantón Buenos Aires.

- **Pregunta 12.**

Tabla 14 - Estadísticas de Pregunta 12

CUADRO 12		HIPOTESIS ESPECIFICA 2	
Pregunta 12			
¿Cómo consideraría usted el hecho que se promocione el café de sus tierras en otros países y que a través de ello su café sea más competitivo en El Salvador?			
Hipótesis específica 2			
El grado de factibilidad por medio de la aplicación del Plan de Negocios se maximiza a medida que aumenta la captación de valor comercial del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Excelente	9	39.13%	
B- Muy Bueno	7	30.43%	
C- Bueno	3	13.04%	
D- Malo	1	4.35%	
No respondieron	2	8.70%	
A, B Y C	1	4.35%	
Total	23	100%	



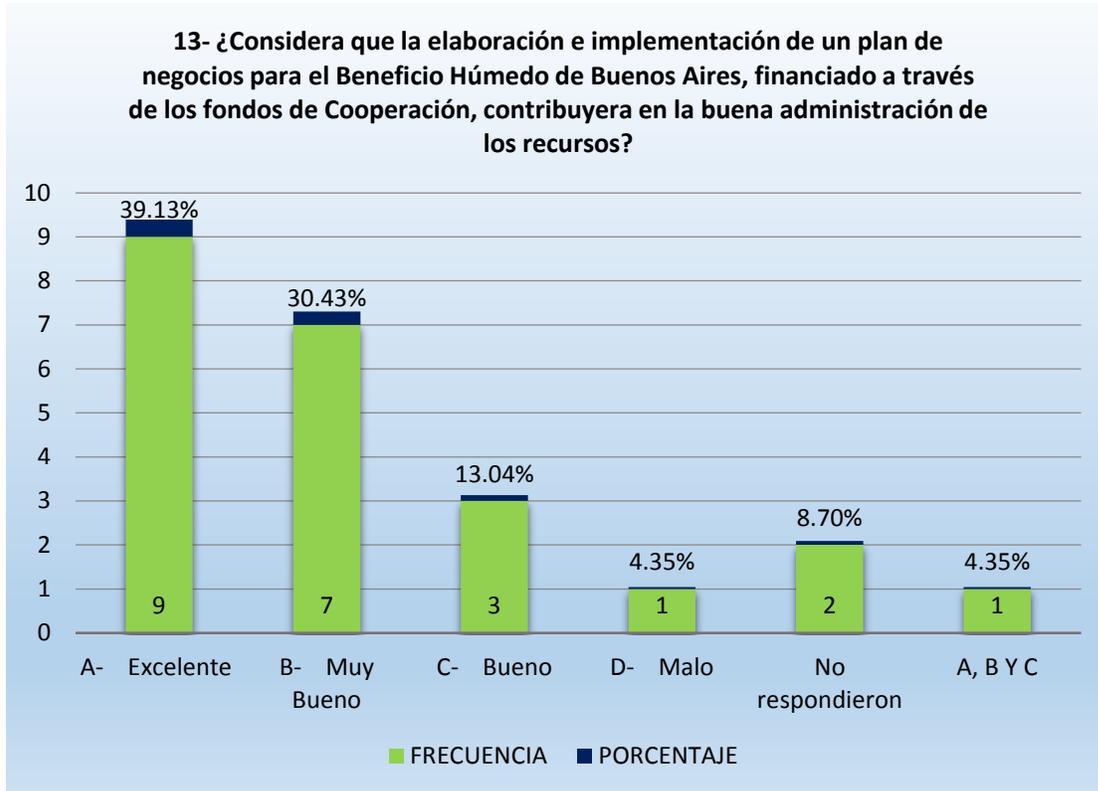
Análisis: Según dato porcentuales totales el 30.13% de los encuestados considera excelente el promocionar su café en otros países para que sea más competitivo en la industria nacional; el 30.43% lo califica como muy bueno, el 13.04% opina que bueno y solamente el 4.35% considera que es malo.

Interpretación: La mayoría de los pequeños productores dan su visto bueno el buscar que el café producido en sus tierras pueda además de ser reconocido internacionalmente también ser más competitivo a nivel nacional.

- **Pregunta 13.**

Tabla 15 - Estadísticas de Pregunta 13

CUADRO 13		HIPOTESIS ESPECIFICA 2	
Pregunta 13			
¿Considera que la elaboración e implementación de un plan de negocios para el Beneficio Húmedo de Buenos Aires, financiado a través de los fondos de Cooperación, contribuyera en la buena administración de los recursos?			
Hipótesis específica 2			
El grado de factibilidad por medio de la aplicación del Plan de Negocios se maximiza a medida que aumenta la captación de valor comercial del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Excelente	9	39.13%	
B- Muy Bueno	7	30.43%	
C- Bueno	3	13.04%	
D- Malo	1	4.35%	
No respondieron	2	8.7%	
A, B Y C	1	4.35%	
Total	23	100%	



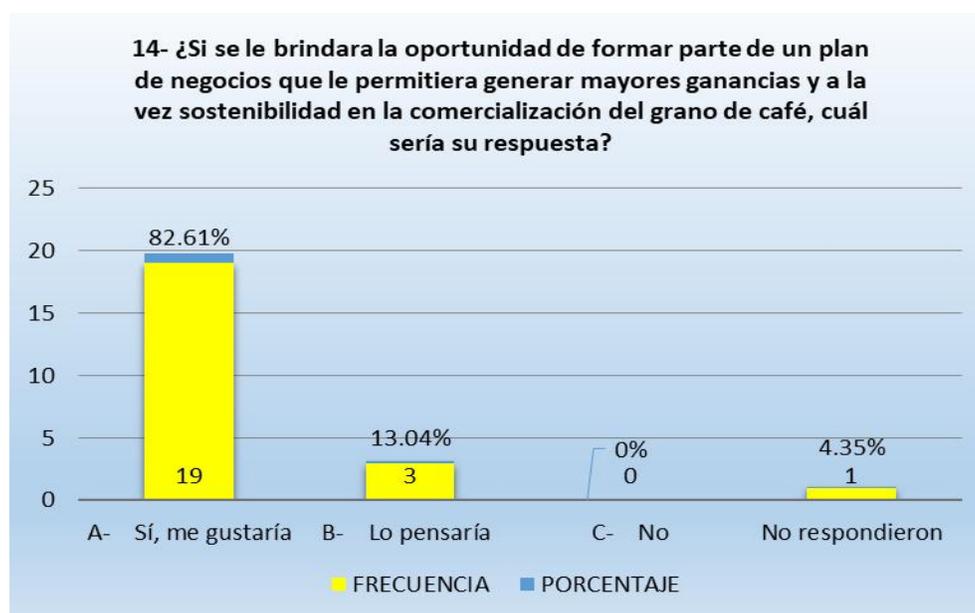
Análisis: Los encuestados opinan con un 39.13% que es excelente la elaboración e implementación de un Plan de Negocios para el Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires, el 30.43% opina que es Muy Bueno; el 13.04% opina que es Bueno y solo el 4.35% opina que es Malo.

Interpretación: Alto grado de aceptación por parte de los pequeños productores al presente proyecto, además teniendo en cuenta que sería financiado por medio de los fondos de la cooperación y contribuyera a la buena administración de los recursos con que se cuentan.

- **Pregunta 14.**

Tabla 16 - Estadísticas de Pregunta 14

CUADRO 14		HIPOTESIS ESPECIFICA 2	
Pregunta 14 ¿Si se le brindara la oportunidad de formar parte de un plan de negocios que le permitiera generar mayores ganancias y a la vez sostenibilidad en la comercialización del grano de café, cuál sería su respuesta?			
Hipótesis específica 2 El grado de factibilidad por medio de la aplicación del Plan de Negocios se maximiza a medida que aumenta la captación de valor comercial del grano de café de estricta altura en el Cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.			
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
A- Sí, me gustaría	19	82.61%	
B- Lo pensaría	3	13.04%	
C- No	0	0%	
No respondieron	1	4.35%	
Total	23	100%	



Análisis: Con un 82.61% de los encuestados opinan que si le gustaría formar parte del Plan de Negocios para la comercialización del grano de café de la zona; el 13.04% dice que lo pensaría.

Interpretación: Se obtienen respuestas favorables de acuerdo a que los pequeños productores si formarían parte de dicho proyecto que se está realizando para de esta manera

reactivar y aumentar el valor tanto del café como el trabajo de los pequeños productores del cantón Buenos Aires.

- **Análisis de datos adicionales**

Tabla 17 - Estadísticas de Encuestados

DATOS ADICIONALES	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Genero M. 17 F. 6	Al momento de recabar la información se ha podido comprobar que la mayor parte de productores de café del Cantón Buenos Aires es de género masculino observando que la mayor parte de entrevistados fueron hombres con un total de 17 y un minoría de mujeres de tan solo 6
Edad A. 18—25 años =0 B. 26—33 años =0 C. 34—42 años=3 D. 43 años o más= 20	Según los rangos de edad que se establecieron en el cuestionario se obtuvo que la mayor parte de productores de café se encuentra entre las edades de 43 años en adelante teniendo un número mayor de 20 personas y un número mínimo de personas que oscilan las edades entre 34 y 42 años de edad
Estado civil A— Soltero =8 B— Acompañado=1 C— Casado= 0 D— Divorciado=14	Se recabo la información respecto al estado civil de los encuestados y se pudo analizar que la mayor parte de estos son personas divorciadas con un número que oscila las 14 de un total de 23 encuestadas, en segundo lugar se obtiene que hay 8 personas que son solteras y una de las personas convive en calidad de acompañado
Nivel educativo A. 1—6 grado =14 B. 7—9 grado = 4 C. Bachiller= 5 D. Universitario =0	El nivel educativo de los productores de café entre el primer y sexto grado de educación básica es el más alto con una cantidad de 14 personas y con educación bachiller 5 personas estando en tercer lugar personas q estudian de 7 a 9 grado con una cantidad de 4 personas.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DEL GRANO DE CAFÉ EN BENEFICIO DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES EN CANTON BUENOS AIRES MUNICIPIO DE CHALCHUAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

4.1 Descripción de la Asociación.

La iniciativa empresarial surge en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa a través del apoyo brindado por parte de la Cooperación Italiana en beneficio de los pequeños productores de café de estricta altura de la localidad. Es así como se da inicio a la asociación por parte de los productores agropecuarios de la zona, los cuales producen una cierta cantidad de cultivos agrícolas, siendo uno de sus principales la producción de café.

A lo largo de los años dada su trayectoria agrícola, han podido experimentar la devaluación que ha tenido el precio de sus cosechas de café por parte de los principales compradores del rubro que operan en la zona occidental del país, dado que esto ha generado un aumento en sus costos de producción y con ello la desmotivación al ofertar este producto. Es por ello que nació la idea de fundar una cooperativa conformada por pequeños productores de café de la zona la cual fue denominada “ACPABA de R.L” con el objetivo principal de brindarle un mayor valor a sus cosechas de café, a su producción y maximizar el nivel de sus ingresos, asimismo contribuir con el desarrollo de la comunidad haciendo énfasis en el ámbito económico, social y ambiental.

Esta iniciativa pretende llevar a cabo la creación de una asociación sólida, encargada del procesamiento y comercialización del grano de café de estricta altura en las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires, el cual desarrolla su funcionamiento de forma ecológica, a través de la recepción del grano de café en presentación uva en sus instalaciones y con ello prestar el servicio a los pequeños productores que forman parte de la cooperativa, para que estos puedan llevar a cabo el procesamiento de su café o puedan vender sus cosechas a la cooperativa a un mejor precio del que les ofrece la competencia en el mercado.

Asimismo la Cooperativa en su compromiso primordial con el medio ambiente, pretende efectuar la reforestación del parque cafetalero de la zona, es por ello que se tiene previsto crear un vivero con árboles de café para que los productores puedan adquirirlos y reforestar sus tierras si lo consideran necesario para beneficio de su producción, además, tener a disposición de los productores una variedad de abono orgánico que aporte beneficios a sus cultivos y que a su vez sea de alto impacto con el cuidado del medio ambiente.

4.1.1 Generalidades de la Asociación.

4.1.1.1 Nombre de la Asociación.

El nombre es ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA ALTURA DE BUENOS AIRES DE R.L. Dicho nombre fue establecido por consenso de todos los asociados que conformaron la cooperativa al momento de su fundación y al establecer su personalidad jurídica el día doce de agosto de dos mil trece el cual fue desarrollado acorde al giro comercial que pretende realizar la asociación.

4.1.1.2 Giro y Actividad Económica.

El giro de la empresa es de producción agrícola dado que se lleva a cabo el procesamiento del grano de café en presentación uva en las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires para posteriormente comercializarlo en el mercado internacional.

4.1.1.3 Ubicación y Tamaño.

Las instalaciones del Beneficio de Café Ecológico se encuentran ubicadas en el cantón Buenos Aires, caserío Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana. Se constituyó como micro empresa a través de personería jurídica de Responsabilidad Limitada (R.L). La infraestructura del beneficio ecológico se encuentra situada en un terreno de extensión superficial de cero hectáreas dos mil cuatrocientos cuarenta y siete punto cero cuatro varas cuadradas, equivalentes a cero manzanas tres mil quinientos dos punto cero cuatro varas cuadradas según la inscripción legal correspondiente.

4.1.1.4 Naturaleza

El capital social con el cual está conformado hasta la fecha el patrimonio de LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA ALTURA DE BUENOS AIRES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACPABA DE R.L) es de cuatrocientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América representado por quince certificados de aportación con un valor de treinta dólares. Es por ello que es de vital importancia obtener un financiamiento que permita llevar a cabo el pleno funcionamiento del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.

4.1.1.5 Clasificación del Producto en el Mercado.

La clasificación que tiene el café según el Ministerio de Economía en la clasificación de actividades económicas de El Salvador REV4.0 como: Cultivo de Plantas para la Elaboración de Bebidas. El grano de café de estricta altura de Buenos Aires será comercializado en presentación pergamino siendo esta su presentación final a petición de los compradores en el extranjero, además es considerado como un producto bebible y que permite desarrollar nuevos productos derivados a través del mismo.

4.1.2 Objetivos.

- **Objetivo General.**

Implementar un plan de funcionamiento general que permita a ACPABA de R.L obtener un financiamiento externo para llevar a cabo el procesamiento del grano de café de estricta altura en el Beneficio Húmedo de Buenos Aires en el municipio de Chalchuapa para posteriormente ser comercializado en el mercado nacional e internacional.

- **Objetivos Específicos.**

- Obtener un financiamiento externo que permita potenciar las operaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.
- Generar rentabilidad y sostenibilidad a la Asociación Cooperativa.
- Identificar nuevos socios comerciales y clientes en el mercado nacional e internacional.

4.1.3 Misión.

Somos una empresa encargada de brindar los servicios de recepción, procesamiento y comercialización del grano de café para nuestros pequeños productores del cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa.

4.1.4 Visión.

Convertirnos en la empresa líder del mercado local e internacional encargada de procesar y comercializar granos de café de la mejor calidad en El Salvador.

4.1.5 Descripción del Producto

El café es un producto agrícola que ha brindado un puesto preferencial a El Salvador en materia de calidad de bebida. Esta calidad manifestada en el balance perfecto entre acidez y dulzura esta cimentada genéticamente en las variedades Bourbon, Pacas y Pacamara originadas del café arábica, así como los factores ambientales, temperatura, luz solar, agua y de suelo optimo que poseen los cafetales salvadoreños. El fruto, se obtiene por una planta llamada “cafeto”, que a su vez dicho fruto sufre una serie de transformaciones hasta poder ser consumido. Es una bebida natural de las más ricas en cafeína, que contiene estimulantes con sabores y aromas muy agradables para todas las personas; a su vez es una bebida muy aceptada y consumida a nivel mundial, lo que hace un producto muy potencial y rentable.

Uno de sus principales atributos como bebida considerada “Gourmet” es la excelente calidad, conservada en todas sus etapas desde la preparación del suelo, su cultivo, madurez, cosecha, selección, almacenaje, procesamiento, empaque hasta la preparación de la bebida. Otro atributo es la nostalgia que posee especialmente en el mercado salvadoreño, ya que es considerada parte de su cultura e historia.

Las principales características que posee dicho producto son las siguientes:

- El café salvadoreño es de especie 100% Arábica, y dentro de ella están las variedades: Bourbon (cultivada en mayor porcentaje), Pacamará, Pacas y Maragogipe,
- Su tamaño de grano generalmente es superior al 60 % sobre la zaranda número 17, la intensidad de tueste es oscura, y la bebida presenta acidez, cuerpo y dulzura en un nivel de percepción intenso.
- El café de El Salvador está posicionado en los mercados como 100% Bourbon, y eso significa que tiene un valor agregado muy fuerte en sus exportaciones.
- El café se almacena luego de las cataciones realizadas, para clasificarlo según sus características organolépticas.
- Su cultivo es ecológico, dándole la importancia al entorno en el que es producido y procesado.

4.2. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.2.1. Análisis de la Situación Actual.

4.2.1.1. Análisis de la industria del café en El Salvador aplicado a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aires de R.L.

- Poder de negociación de los proveedores.

En la industria cafetalera de El Salvador los proveedores son una fuente primordial para que esta pueda desarrollarse de forma eficaz. En la actualidad los proveedores tanto de materia prima como insumos (fertilizantes orgánicos, abonos y pesticidas), ayudan a la producción del café, la fertilización del suelo y a la no erradicación de plagas. El poder de negociación de los proveedores de insumos agrícolas se ha visto desfavorecida dada la diversidad de productos que se ofrecen al servicio de la industria cafetalera del país.

ACPABA de R.L posee una producción descentralizada, esto quiere decir que los pequeños productores desarrollan una producción de manera individual, que a su vez estos negocian con los proveedores para adquirir lo necesario y así obtener una producción exitosa que posteriormente culmina en el procesamiento del café.

Se concluye que los proveedores poseen una desventaja de negociación frente a los pequeños productores dado que estos cuentan con muchas opciones para la compra de insumos, los proveedores no pueden imponer un precio de venta mayor del que el mercado está dispuesto a pagar. Dando paso a la reducción de los precios, lo que conlleva que hay una mayor rivalidad entre proveedores favoreciendo a la industria del café.

Los productores de café que conforman la cooperativa son quienes negocian con los proveedores, esto quiere decir. Los productores abastecen de café al beneficio, y esta continua con su procesamiento para comercializarlo.

En general, la industria de insumos agrícolas del país, está siendo manejada por un amplio número de proveedores lo cual permite a los pequeños productores de café tener múltiples opciones de compra, sumándose la cooperativa a esta práctica al convertirse en proveedor de insumos orgánicos para los productores de café de la zona en estudio, facilitando así, la adquisición de insumos de forma gratuita lo que revertiría el alto costo de adquisición de insumos, creando una incidencia positiva tanto para productores como para

la cooperativa. Al mismo tiempo esto revertiría las prácticas de negociación comúnmente utilizadas en el país.

- **Poder de negociación de los compradores.**

El poder de negociación de los compradores en el cantón Buenos Aires con relación a los pequeños productores de café, poseen una fuerte ventaja en la fijación del precio debido al canal de distribución que han decidido utilizar los pequeños productores, ya que no existe una planificación y organización para revertir dicha actividad, dado el nivel de necesidad económica que estos sufren, optan por vender sus cosechas a precios más bajos obteniendo así bajas en los ingresos de la comunidad productora desvalorizando el trabajo de los pequeños productores.

En cambio, la industria nacional del café en general, dependiendo cual sea su actividad en el canal de distribución, el consumidor final no tiene una fuerza de negociación, es decir estos no tienen el suficiente poder para desbalancear el precio establecido en el mercado. Por otro lado, el café es una de las bebidas de mayor demanda en el mercado y en especial el café de estricta altura marca la diferencia y mantiene precios muy aceptables.

- **Amenaza de nuevos competidores.**

En El Salvador, el café es uno de los productos con mayor demanda en el mercado de bebidas puesto que este contiene altos niveles de consumo y aceptación por sus habitantes, así también el café forma parte de su cultura. Por lo tanto, cabe señalar que los nuevos competidores en la industria van creciendo más y más, sin lugar a dudas por el potencial que tiene el mercado salvadoreño respecto a este producto.

No obstante, el café de estricta altura o también llamado café gourmet en el mercado es muy difícil que pueda superarse en calidad, sabor, aroma y principalmente la nostalgia que lo convierte en una bebida con un valor de mercado fuerte. Comparando el valor que posee el café gourmet que se comercializa en el mercado, y el café procesado de precios relativamente bajos, no poseen una fuerte incidencia entre sí para convertirse en amenaza al hablar de nuevos competidores dado que cada uno cuenta con un mercado meta diferente.

Además, la industria está protegida por distintas instituciones, siendo una de ellas el “Consejo Salvadoreño del Café” que buscan mantener estable la industria nacional y

creando así una barrera comercial que obstaculice la entrada de competidores extranjeros en el mercado nacional.

- **Amenaza de productos sustitutos**

El café puede clasificarse como un producto terminado o semi-terminado, habitualmente conocido por ser una bebida caliente, aunque actualmente también diversificándose a los mercados de bebidas frías, pastelería y otros rubros.

Dada la diversificación del producto, lo convierte en producto muy comercial y además rentable; en referencia a los productos sustitutos, tales como el té, la leche y productos con saborizantes a café, los cuales se convierten en una amenaza en constante evolución en la industria de bebidas.

- **Rivalidad competitiva**

En la actualidad, las distintas clases de café de excelente calidad a nivel mundial enmarcan que es un producto muy diversificado y adaptado según las circunstancias como el suelo, el clima, la producción. El café salvadoreño clasificado como “otros suaves” en el mercado nacional e internacional siempre ha obtenido un nivel alto por sus características únicas.

La competencia del café de estricta altura, tomando como referencia la calidad y la clase de café, tal es el caso que, para la industria nacional, el café importado como lo es el café colombiano, es uno de los principales competidores para las empresas en nuestro país. Eso sin mencionar, la gran cantidad de marcas en café molido como Café Tostado y Molido la Majada, Café de Ataco, Coex Premium, Café Finca los Ángeles etc. Son una fuerte competencia tanto en el mercado meta como en las diferentes zonas del país.

La fortaleza que poseen estas marcas antes mencionadas se debe a ciertos aspectos muy importantes como: logística, producción a escala, marketing, branding, entre otros; conviene decir que, el plan de negocios del presente trabajo pretende maximizar las oportunidades del café trabajando los puntos dichos anteriormente combinados con una detallada planificación y organización llevando el café de estricta altura de la zona de Buenos Aires a un nivel distinto y llegar a ser competitivo con la competencia actual de bebidas calientes, bebidas frías, pastelería, etc.; tanto local como internacional.

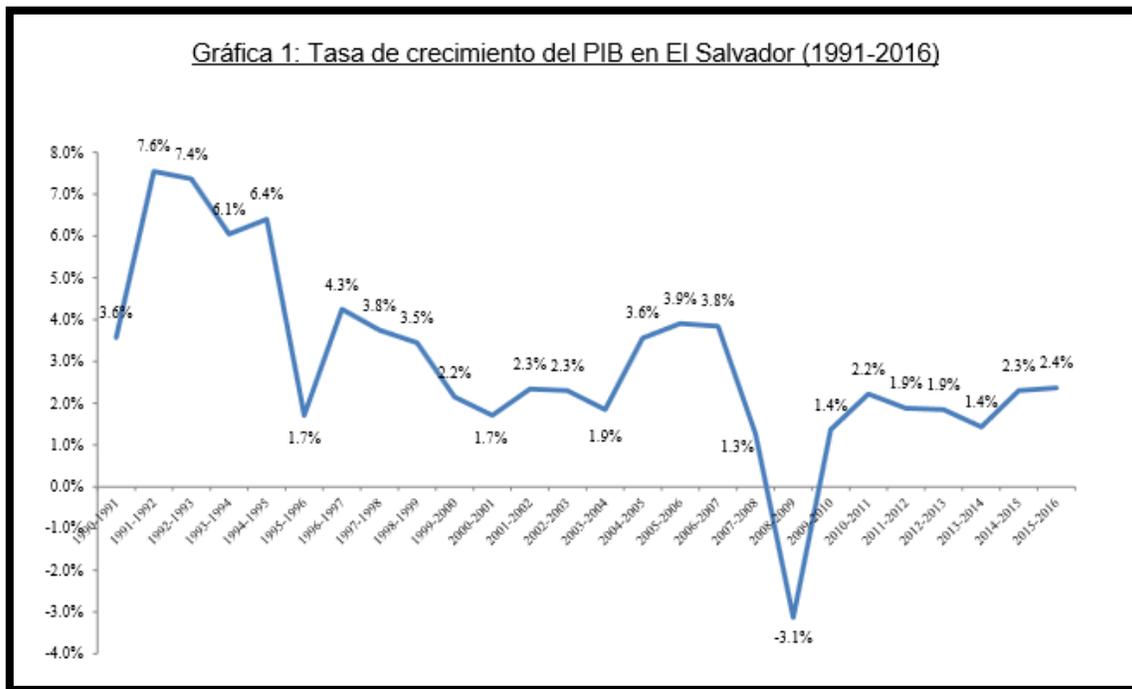
4.2.1.2. Análisis del entorno general del café en El Salvador aplicado a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aires de R.L.

- Factor Económico.

En El Salvador, la expansión de la producción del café ha vuelto a renacer ya que ha estado acompañada de cambios significativos en la economía, tal es el caso de su aportación favorable a la balanza de pagos del país a través del mejoramiento de la balanza comercial dado el incremento en los niveles de exportación que se han experimentado en los últimos años lo que ha permitido nuevamente crecer a un ritmo más acelerado gracias a la cooperación estatal y privada para aportar mejoras al parque cafetalero del país.

- Producto Interno Bruto (PIB)

La economía salvadoreña es una economía dolarizada, con una estructura productiva orientada a los servicios, al consumo y con una fuerte dependencia comercial de la economía estadounidense. Luego de una contracción en el Producto Interno Bruto (PIB) de 3,1% en 2009, la economía salvadoreña registró una recuperación gradual para crecer a una tasa promedio anual de 1.9% desde entonces. Aunque su tasa de crecimiento anual es todavía relativamente baja con relación a las tasas de crecimiento anuales promedio históricas del país, y a las de otros países con un nivel similar de desarrollo en Centroamérica y el Caribe, se prevé una proyección de crecimiento económico de 2.6% para el cierre del PIB real presentado para 2019 y que a mediano plazo la economía crezca a tasas anuales de un 2.5%, incentivado principalmente por una recuperación de la economía mundial, que contribuirá a una recuperación de los sectores productivos del país. (BANDESAL, 2016)



Fuente: Grafico elaborado por Asesores y Consultores Internacionales, S.A. de C.V.

- **Producto Interno Bruto Agropecuario (PIBA)**

La estructura productiva de El Salvador ha cambiado en las dos últimas décadas como consecuencia de las reformas estructurales, la fuerte migración hacia Estados Unidos, el relativo desarrollo de su sistema financiero, la dolarización adoptada en el 2001 a través de la Ley de Integración Monetaria, entre otras razones; ya que mientras en el año 1990 el sector agropecuario representaba un 17.1% del PIB, en el 2015 su participación se redujo a 12%. Por otra parte, sectores como Comercio, Restaurantes y Hoteles y Establecimientos Financieros y Seguros han registrado un incremento en su participación dentro del producto en el referido periodo, pasando de 18.1% a 20.0% y de 2.2% a 4.0%, respectivamente. El sector agropecuario, entre los años 2000-2015, tuvo un aporte anual promedio del 12%, una proporción similar comparada entre los años 1990-1999 que representó un 14%. Todo ello en consecuencia de las políticas adoptadas, la variación en los precios internacionales de los productos tradicionales, el efecto del cambio climático, la apertura de los mercados, la falta de tecnificación agropecuaria, entre otros aspectos, que refleja una disminución en la participación de la economía

En tanto el café registra una disminución, otros subsectores han experimentado incrementos significativos, diversificando así la producción agropecuaria nacional, dado que ha existido un cambio gradual en la estructura de la producción agropecuaria, experimentado cambios significativos desde el año 1990 a la fecha, con una visible caída de la producción del cultivo del café y su consecuente reducción en la participación del PIBA, el cual pasó de representar el 27% (US\$218 Millones) en 1990 a representar el 4% (US\$55.4 Millones) en el 2015; causado principalmente por los efectos de la depresión de precios internacionales, enfermedades en cultivos, efectos del cambio climático, sobre endeudamiento, entre otros factores.

Todo ello, demuestra que la evolución del sector agropecuario en El Salvador ha pasado por diferentes etapas a través de los años, los cambios en la participación de la producción, la generación de ingresos y empleos en la actualidad son solo algunos de los componentes que han influido en la reducción de la participación del sector agropecuario en el PIB.

- **Importancia del café en las Exportaciones**

Para Fundación para el Desarrollo (FUNDE, 2002) el café ha sido desde hace más de cien años una importante fuente de divisas, las cuales han servido para financiar los distintos modelos económicos que se impulsaron en el país. Sin embargo, esa fuente generadora de divisas parece estar agotada en el marco del actual modelo económico.

El café ha sido sustituido por las divisas que generan las remesas de los salvadoreños en el exterior, principalmente en Estados Unidos de América, y en segundo lugar por los ingresos generados por las exportaciones no tradicionales, destacando la maquila.

El comportamiento antes descrito evidencia una contracción relativa de la generación de valor agregado de la caficultura, en relación al resto de la economía salvadoreña. Pese a su declinación en la generación de valor agregado relativo y de divisas, continúa siendo una importante fuente generadora de empleo en el sector agropecuario, pues en promedio en la década de los años noventa, el café generó más de 130 mil puestos de trabajo permanentes.

El café salvadoreño, se encuentra muy articulado al mercado norteamericano y europeo. En total las exportaciones de café que se realizan, los principales mercados son

Estados Unidos de América, Alemania, Bélgica y Francia. Con menor peso en la estructura de exportación se encuentran: Japón, Inglaterra, España, Canadá y otros países. Como se puede apreciar el mercado del café salvadoreño son los países desarrollados, a los cuales se envía en su mayor parte, café beneficiado, que luego en los países importadores es combinado con otros cafés y es torrefactado (tostado) principalmente por empresas transnacionales y se distribuye para el consumo de dichos países.

En cuanto a las exportaciones la mayor parte del café que se exporta es de mediana altura, representando éste el 40 % del total; estricta altura ocupa el 35 % de las exportaciones; bajo representa el 12 % de las exportaciones; pepena el 11 %; café inferior el 7%; café tostado 0,7 %; Gourmet 1,25 %; y café orgánico 0,27 % de las exportaciones.

- **Importancia 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 del empleo se basa en la cantidad de jornales que se pagan, siendo un empleo equivalente a 250 jornales. En el año 2000 la caficultura proporcionaba un total de 185,630 empleos y para el 2016 la generación de empleo rondaba los 38,026 lo que representa una pérdida del 79.5% en década y media, principalmente por la disminución de mano de obra para la recolección y las labores de las fincas, por efectos de la crisis de precios a inicio de la década pasada y la crisis de producción por efecto del ataque de roya en el 2012.

Es importante considerar que la caficultura es fuente principal de ingresos para más de 20.000 caficultores, de los cuales el 80% son pequeños productores, con propiedades menores a 10 manzanas. Esto refleja la vulnerabilidad del sector y su necesidad de tener acceso a mecanismos de protección económica ante situaciones como la actual.

- **Precios internacionales**

Los precios internacionales del café difieren dependiendo del país de origen y del valor que perciba el intermediario que lo compre. En los últimos años, los precios internacionales del café han mostrado una tendencia decreciente y los expertos consideran que no es una situación pasajera, sino más bien se prolongará en los próximos años, mientras no se ajusten las fuerzas de mercado (oferta y demanda mundial).

- **Importaciones de café y consumo en los países productores**

Son muchos los países que importan café, sin embargo, predominan los grandes mercados como Norteamérica y la Unión Europea, esta última encabezada por Alemania con un 15% del total de las importaciones mundiales. Los principales países importadores de café de El Salvador son: Portugal, Noruega, Dinamarca, Grecia e Irlanda.

- **Comercio internacional Latinoamericano**

Según el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Latinoamérica juega el papel protagónico en la producción y comercio internacional del café en el mundo. En los últimos diez años, la participación de los países latinoamericanos en las exportaciones mundiales de café estuvo en un rango del 80% al 85%, siendo los principales exportadores Brasil, Colombia, México y Centroamérica. Para la economía latinoamericana, la comercialización del café contribuye fuertemente en la generación de divisas y en el empleo de trabajadores en el campo, principalmente en aquellos países donde la producción y las exportaciones de café tienen un peso relativo importante. A partir de la década de los años 80, la mayoría de los países latinoamericanos inicia una estrategia de promoción de exportaciones no tradicionales, por lo que el peso relativo de los productos tradicionales disminuyó (principalmente productos agrícolas como café, banano, tabaco y granos básicos), pero no por ello su impacto en los principales indicadores económicos (exportaciones, empleo y PIB) deja de ser importante.

Actualmente, 19 países latinoamericanos producen café, teniendo una participación aproximada del 63% en la producción mundial. En orden de importancia, los principales seis países latinoamericanos exportadores son: Brasil, Colombia, Guatemala, México, Perú y Honduras, que exportan el 90% del total de las exportaciones de Latinoamérica.

Los países latinoamericanos han exportado, principalmente, a Europa y USA. Tradicionalmente se exporta a transnacionales intermediarias, quienes a su vez venden el café oro a las grandes torrefactoras multinacionales. Entre los intermediarios más comunes se puede citar a COFEX International con base en Estados Unidos, Volcafés Switzerland Ltd. de Suiza, Benhard Rothfos GMBH & CO. de Alemania y TALOCA AG de Suiza.

Hoy en día la producción de café en El Salvador ha empezado nuevamente a dinamizarse, dado la apertura de nuevos tratados comerciales con otras naciones, nuevo

panorama de inversión por la inclusión de nuevos socios comerciales, así como el aumento en la exportación de productos agrícolas y el alza en los precios internacionales del café. Es por ello que ACPABA de R.L. ha decidido involucrarse en el ámbito económico a través del funcionamiento del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires lo que permitirá fomentar la producción de café a una escala mayor en la comunidad, trayendo consigo múltiples beneficios a los asociados y residentes de la zona.

- **Factor Socioeconómico**

En El Salvador la situación socioeconómica y como esta puede repercutir en la industria del café, para su estudio se consideran distintas variables que pueden convertirse en oportunidad o amenaza; agregando que este factor es uno de los más importantes en el análisis del entorno general, ya que se estudia la sociedad; en este caso las familias salvadoreñas, los pequeños productores del café, infraestructura, mano de obra, educación y su situación actual.

Según datos generales de El Salvador proporcionados en la página web del Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones en El Salvador (PROESA), siendo su capital San Salvador, su idioma oficial es el castellano, con un área territorial de 21,041 en kilómetros cuadrados, con una población de 6.5 millones de habitantes aproximadamente, siendo su PIB de \$24,805 millones, y un porcentaje de 6.4% en el PIB del sector de la agricultura. No obstante, El Salvador ubicada en el corazón de América, extendiéndose sobre la costa del océano Pacífico y tierra alta volcánica, siendo su principal potencial para el cultivo y comercialización de productos agrícolas; en este caso el café.

Además, la misma fuente mencionada anteriormente El Salvador posee buenas bases de técnicos y profesionales para el mercado laboral. La educación superior del país cuenta con 14 universidades, 11 institutos especializados y 6 institutos técnicos en todo el territorio nacional, y con un total de 181 mil de estudiantes matriculados en carreras técnicas y universitarias; con un porcentaje del 2% en el 2016 de profesionales graduados en el sector Agropecuario y Medio Ambiente. Cabe resaltar que la mano de obra en el país es muy bien calificada en un entorno macro, ya que según Beatriz Peralta directora de operaciones en la empresa con servicios de call center: Sykes Entreprises, menciona que unos de los principales potenciales que posee la nación es el talento salvadoreño resaltando sus capacidades de aprendizaje, facilidad de adaptación, alta ética laboral, compromiso,

innovación y enfoque de resultados son sin lugar a dudas fortalezas que los hacen sobresalir.

Con información también de PROESA, El Salvador se posiciona entre las naciones con mejor infraestructura del mundo ubicándose en la segunda posición en la región y posición 77 a nivel mundial de 137 países, datos según el Reporte de Competitividad Global 2017-2018 del Foro Económico Mundial. Siendo unas de sus principales características: red vial moderna y eficiente, alta conectividad, sistema aeroportuario destacado siendo el “Aeropuerto Internacional de El Salvador” (contando con centro de mantenimiento de alto nivel); e infraestructura portuaria versátil.

Sin embargo, según la página web del Banco Mundial en El Salvador, el país es uno de los países más densamente poblados, ubicados en la posición número 83 en el mundo; su bajo crecimiento ha sido traducido en una modesta reducción de la pobreza (disminuyendo del 39% al 31% entre los años 2007-2016, con \$5.50 por día) y una elevada pobreza rural (disminuyendo del 15% al 10% entre el periodo 2007-2016, con \$3.20 por día). Al conocer dichos datos, se puede determinar la situación actual que viven los habitantes en las zonas rurales, incluyendo aquellas personas que viven de la agricultura en dichas zonas; por lo que se debe tener más importancia el poder desarrollar un plan que proponga hacer crecer el desarrollo y priorizar minimizar estos índices que amenazan a las familias salvadoreñas.

Al hablar del empleo, la industria nacional del café ha sido una de las principales fuentes de empleo en las zonas rurales del territorio salvadoreño; también tomando en cuenta que cerca del 80% son pequeños productores, siendo este un índice alarmante que muestra la importancia de generar sostenibilidad y desarrollo a este sector, agregando que el desempleo originado por las bajas en la producción del café, causan uno de los principales problemas sociales la migración de lo rural a lo urbano y la inmigración a países como Estados Unidos el principal destino de las personas que buscan mejores oportunidades de empleo y desarrollo.

- Factor Político-Legal

El Salvador a lo largo de los años ha invertido grandemente en la industria cafetalera, pero que con el paso del tiempo esa inversión cada vez fue quedando en manos de unos pocos y no llegando hasta los productores que realmente lo necesitan.

La República de El Salvador fue construida a base de café. Ahora, la industria que trajo crecimiento económico en los 70's también trajo desigualdad económica alcanzando niveles grotescos, dicho esto se puede mencionar que El Salvador, aun con tanto problema político que desestabilizo grandemente la industria cafetalera como todas las demás por la guerra y posguerra, pasando de exportar cuatro millones de quintales en los ochentas, en la actualidad, teniendo una reducción del 6.6% entre los años 2017 a 2018 según el Banco Central de Reserva. (BCR, 2017)

Una de las principales instituciones encargadas del mejoramiento del café conformado por el sector público y privado, es el Consejo Salvadoreño del Café que ha realizado una labor importante en materia de cooperación con organismos internacionales, en proyectos entre el Gobierno de El Salvador e Italia.

A pesar de estos problemas El Salvador trata de salir adelante exportando café en mercados internacionales, El Consejo Salvadoreño del Café asiste a eventos muy importantes como lo es Milano Café Festival que se desarrolla en Milán, Italia. En el cual participa dando a conocer el perfil de bebida y excelencia en calidad. (CSC, 2015)

A sí mismo la situación político legal el Gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén durante el último año el Ministerio de Agricultura y Ganadería entrego 12 millones de plantas sanas de café a productores de todo el país, mientras que 91,903 manzanas fueron protegidas contra la roya mediante la entrega de fungicida. Además, bajo la coordinación y la guía del Consejo Salvadoreño del Café en noviembre de 2018 una importante delegación de caficultores de las 6 principales cordilleras visito la República Popular de China para promover y posicionar el café de El Salvador en dos de las ferias más grandes del mundo con participación de más de 10 países. De igual forma, el CSC continúa realizando actividades en favor de la promoción para el consumo interno de Café Salvadoreño. (MAG, 2016)

El ámbito político en El Salvador se enfrentará a un traspaso de mando el 1 de junio de 2019 ganando las elecciones presidenciales el presidente electo Nayib Bukele, quien propuso una plataforma de trabajo en el sector agrícola expuesta en Plan Cuscatlán siendo su propuesta la siguiente. (Bukele, 2019)

Propuesta:

- Reestructuración y modernización de la entidad encargada de la investigación y transferencia de tecnologías del café.
- Asistencia técnica especializada, constante, actualizada, medible y auditable, con el objetivo de aumentar la productividad.
- Refinanciar saldos de créditos a largo plazo, acompañados de incentivos fiscales, para estimular el cultivo y evitar su abandono.
- Incentivar el beneficio individual y colectivo, generando valor agregado al producto e incidiendo en el consumo nacional y mercado de especialidades.
- Promover el agro turismo en las fincas, aprovechando el flujo de turistas actuales.
- Mejorar la red vial, eléctrica y seguridad.

- **Factor Tecnológico.**

La tecnología una herramienta fundamental que ha transformado tanto la industria del café y cualquier otra industria, que de una u otra manera deben adaptarse a ella. Hablar de este factor, permite identificar el nivel de desarrollo que se ha alcanzado en los sistemas de producción, comunicación, investigación y desarrollo; en la nación salvadoreña los sectores productivos han experimentado las consecuencias de no adaptarse a la tecnología moderna, dando por ello una amenaza a estas empresas con niveles obsoletos específicamente en eficiencia productiva, que es el objetivo de las nuevas tecnologías: menor costo, menor tiempo, mayor productividad.

Tanto a nivel local e internacional, las empresas llegan a la quiebra por no adaptarse a nuevos procesos, perdiendo participación en el mercado contra competidores que logran mejores niveles de producción y rentabilidad con inversión en la tecnología, algo muy fundamental en estos últimos años.

La innovación tecnológica es fuente generadora de empleo, formando desarrollo a aquellos que aprovechan su potencialidad; especialmente, la tecnología da fruto a nuevos empleos, como se ha observado en los últimos años tales son las telecomunicaciones, el internet, el comercio electrónico tanto para trabajadores clasificados y no clasificados, es por esta razón que Jorge Familiar vicepresidente del Banco Mundial para América Latina y el Caribe dice: “Debemos adoptar y promover la tecnología e innovación para impulsar el

crecimiento económico, la reducción de la pobreza e incrementar las oportunidades para todos, en lugar de generar barreras”.

La producción de café a bajo costo, haciendo uso de técnicas con base de biofertilizantes ha sido una innovación tecnológica que permite una reducción de costos en un 60% menos, la inversión en la siembra de una manzana de manera tradicional ronda los \$4,500.00 y con este nuevo sistema es de \$1,500.00, obteniendo una mejor calidad en taza, porque es de forma orgánica.

El nuevo sistema de comunicaciones genera en la industria del café avances significativos en la comercialización y distribución del producto, ya que la cobertura que poseen empresas que hacen uso efectivo de este sistema de comunicaciones brinda conveniencia tanto en tiempo y esfuerzo al mercado que demanda el café. También, no solo un sistema de comunicación sino además un nuevo sistema de comercialización que ahorra tiempo y dinero al mercado, desde plataformas digitales ofreciendo el café a los usuarios, está innovando la comercialización tradicional a una con mejor efectividad, y a la que nuevas empresas van involucrándose poco a poco a abastecer a este mercado potencial.

- **Factor Ecológico**

A nivel mundial y regional, el factor ecológico es un punto muy delicado porque ejerce una gran relevancia tanto política, social y hasta comercial. Al hablar de lo ecológico se habla de la situación que viven todos los países del mundo como el cambio climático, la escasez del agua, el calentamiento global y otras variables que siguen en aumento día con día. El Salvador no es la excepción, por lo cual ha empleado proyectos que puedan combatir tales fenómenos que repercuten a toda la población mundial.

Según información brindada por Diario El País en su plataforma web, la situación medio ambiental que causa la escasez del agua puede resumirse en lo siguiente: La escasez del agua se ha convertido en una normalidad en todo el mundo, aunque la demanda del agua sigue creciendo 1% anualmente y que seguirá creciendo por el crecimiento poblacional que sigue aumentando en el país y el resto del mundo; el cambio climático afecta el ciclo global del agua causando estragos tanto en zonas secas como húmedas; los grandes cambios como la urbanización, deforestación, producción agrícola a escala, etc. Se relacionan directamente a este hecho.

Lo antes mencionado hace hincapié a que la escasez del agua está correlacionado a cada variable, es decir depende de la situación ecológica actual. Convirtiéndose de esta manera en una gran amenaza sea cual sea el sector, ya que el agua es la fuente vital tanto de la agricultura como así de la sociedad. Puede decirse que hablar de calentamiento global y cambio climático provocan cierta preocupación libre de otras variables, según las Naciones Unidas, esto es el mayor desafío de los tiempos por lo que se encuentra en un momento decisivo para combatir las amenazas que causan, siendo una de ellas la producción de alimentos. Algunos datos que pueden mostrar la situación problemática en la que se encuentra la población mundial son: de 1880 a 2012 la temperatura media mundial aumento 0.85°, los océanos se han calentado, cantidades de hielo y mar han disminuido, el nivel mundial del mar ha subido, entre otros.

4.2.2. Diagnóstico de la Situación Actual.

Ahora se presenta para el diagnóstico situacional actual de ACPABA de R.L. el siguiente análisis FODA, que detallan las áreas específicas a mejorar de la asociación:

4.2.2.1. Análisis “FODA” aplicado a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aires de R.L.

a) Análisis externo.

Oportunidades.

- Comercialización del grano de café en el mercado nacional e internacional.
- Apoyo de organizaciones no gubernamentales.
- Contribuye al desarrollo crecimiento económico de la comunidad.
- Mejor precio de compra.
- Aprovechar los Tratados de Libre Comercio.

Amenazas.

- Café industrializado a bajo precio.
- Alza de los precios en fertilizantes.
- Competidores locales.
- Fenómenos climatológicos (clima, plagas.)

b) Análisis interno.

Fortalezas

- Café de estricta altura con tasa de excelencia.
- Maquinaria moderna.
- La aplicación de fertilizantes natural del suelo (pesticidas y abonos) crea una ventaja competitiva con los cultivos de café alrededor del mundo.
- Apoyo de la Cooperación Italiana.
- Bajo costo de producción para la asociación.

Debilidades.

- Transporte del producto.
- Productores de café a pequeña escala.
- Utilización de agua fluvial (agua de lluvia).
- Capacidad económica limitada.

c) Combinación de resultados.

Al analizar el FODA antes expuesto se puede decir que las fortalezas con las que cuentan los pequeños productores del cantón Buenos Aires son la clave para el cumplimiento de los objetivos, dado que cuentan con alto grado de diferenciación con otros productores de café ya que la geografía les favorece siendo competitivos en el mercado, teniendo una gran posibilidad de crecimiento en estos, de este modo estas fortalezas antes expuestas pueden seguir con el fortalecimiento del producto como del precio. Es muy importante que se superen las debilidades ya que pueden ser un obstáculo para el crecimiento y fortalecimiento de la comercialización del grano de café, buscando alternativas de distribución del café, así mismo la inscripción de nuevos pequeños productores de café en la cooperativa será de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos.

El aprovechamiento de las oportunidades que se presentan a los pequeños productores son de vital importancia dado que su producto será conocido en mercados internacionales como un producto de calidad y muy competitivo, así también aprovechar la inclusión del apoyo de ONG a la producción y comercialización del café, cada oportunidad abre un camino muy favorable para que los pequeños productores a través de la

conformación de la cooperativa “ACPABA de R.L” obtengan un mayor grado de rentabilidad y viabilidad en los primeros años de su operación. Por otro lado, las amenazas son factores que pueden desestabilizar el crecimiento y la rentabilidad en la comercialización del grano de café, debido a que no son variables controlables para la asociación.

De este modo al analizar los factores internos como los factores externos, se puede conocer el rumbo que la comercialización del grano de café traería de manera positiva a los pequeños productores del cantón Buenos Aires, de modo que con este análisis se pueden mitigar diversos factores tales como: daños, conflictos, problemas u obstáculos que desfavorezcan la comercialización, como el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas con las que se cuenta.

4.2.2.2. Matriz FODA.

Tabla 18 - Matriz FODA

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Café de estricta altura con tasa de excelencia. Maquinaria moderna. Aplicación de fertilizantes naturales del suelo. Apoyo de la Cooperación Italiana. Bajo costo de producción para la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> Transporte del producto. Productores de café a pequeña escala. Utilización de agua fluvial (agua lluvia). Capacidad económica limitada.
FACTORES EXTERNOS		
LISTA DE OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA "FO"	ESTRATEGIA "DO"
	<i>Max. Fortalezas / Max. Oportunidades.</i>	<i>Min. Debilidades / Max. Oportunidades.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Comercialización del grano de café en el mercado nacional e internacional. Apoyo de organizaciones no gubernamentales Contribuye al desarrollo crecimiento económico de la comunidad. Mejor precio de compra. Aprovechar los Tratados de Libre Comercio. 	<p>Promover el café a nivel local e internacional, con sentido de responsabilidad social y ambiental, dándole importancia a su calidad y al valor actual del café salvadoreño en el mercado.</p>	<p>Buscar apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para trabajar en el desarrollo comunal del cantón Buenos Aires como mecanismo para comercializar el café de manera más productiva.</p>
LISTA DE AMENAZAS	ESTRATEGIA "FA"	ESTRATEGIA "DA"
	<i>Max. Fortalezas / Min. Amenazas.</i>	<i>Min. Debilidades / Min. Amenazas.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Café industrializado a bajo precio. Alza de los precios en fertilizantes. Grandes competidores internacionales. Fenómenos climatológicos (clima, plagas.) 	<p>Aprovechar el apoyo que recibe la cooperativa actualmente, y vender el café a través de un trabajo organizado que mejore la rentabilidad y producción del producto.</p>	<p>Crear una marca que sea innovadora y pueda posicionar al café de la zona aumentando su valor en el mercado</p>

4.2.3. Establecimiento de Objetivos y Estrategias.

- **Objetivos**

- ✓ Fomentar la participación de entidades u organismo promotores del café en el mercado local e internacional.
- ✓ Reposicionar el valor comercial del café de la zona de Buenos Aires en el mercado local e internacional en un lapso de cinco años.
- ✓ Identificar a mediano plazo nuevos mercados rentables que permita la incursión de la Asociación Cooperativa.
- ✓ Cubrir la demanda del mercado de café gourmet en la zona occidental del país en un periodo de 5 años.

- **Estrategias**

- ✓ Constante acercamiento directo a entidades que promocionen el café en mercados locales e internacionales en ferias comerciales, plataformas web y eventos.
- ✓ Establecer un plan de acción de actividades de marketing diferenciado, que logre una penetración efectiva en el mercado meta.
- ✓ Desarrollar un plan de comunicaciones integral de marketing que permita la incursión a nuevos mercados potenciales a mediano plazo.
- ✓ Incrementar el número de productores de café en la asociación cooperativa para maximizar el nivel de producción del beneficio.

4.3 PLAN DE MARKETING

4.3.1 Análisis del Mercado

4.3.1.1 Descripción del Mercado

El café es una de las principales bebidas de consumo en El Salvador, que aparte de ser consumistas son productores de dicho producto, el mercado local aprovecha esta gran ventaja ya que cuenta con variedad de precios en el mercado a su disposición.

El municipio de Chalchuapa del departamento de Santa Ana, es un mercado con gran potencial de crecimiento en consumo de Café Gourmet, cuenta con un gran número de consumidores y amantes del buen café, por otro lado recibe un gran número de turistas debido que cuenta con dos sitios arqueológicos (El Tazumal y Casa Blanca) muy importantes para la cultura salvadoreña, dicho municipio cuenta con un gran número de instituciones públicas y empresas privadas, centros religiosos entre otras, que se convierten en potenciales clientes para la comercialización de café gourmet.

Por otra parte, en el mercado internacional específicamente en Italia es un país muy consumista de café y se pretende aprovechar esta ventaja de comercializar en dicho país, ya que se cuenta con una relación directa con este potencial comprador como lo es la Cooperación Italiana.

4.3.1.2 Características del Mercado

La principal característica de este mercado es un crecimiento sostenido de la producción y las áreas cultivadas bajo condiciones orgánicas a nivel mundial en los últimos años.

El Salvador es un país productor de café de excelente calidad de bebida la que se obtiene de las seis cordilleras cafetaleras, lo que es afirmado por los resultados obtenidos en la conducción del evento **Taza de Excelencia en el año 2003**, donde se puede apreciar la representación de las seis cordilleras despertando interés por el café en el mercado de cafés especiales.

En el mercado de café se desarrolla una rama de exigencias de calidad que deben cumplir los productores que están enfocados en la producción de un producto que sea aceptado sin obstáculos por el consumidor final, de manera que en la actualidad los

importadores, exportadores y tostadores, se convierten en parte esencial en la cadena de suministros de café.

4.3.1.3 Enfoque de Mercado

La Asociación está enfocada en comercializar el grano de café de estricta altura producido en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa en diferentes presentaciones comerciales para dar cobertura posteriormente a dos mercados, los cuales son:

- En primer lugar, se pretende procesar, almacenar y comercializar el café en presentación pergamino para comprador potencial del mercado italiano.
- En segundo lugar, se pretende procesar y comercializar café tostado y molido para la venta en el mercado local de la ciudad de Chalchuapa.

Dado que la venta de café Gourmet de El Salvador posee una minuciosa participación en el mercado nacional, se tiene a consideración la incidencia algunos factores, los cuales son:

- Diversidad de marcas de Café Gourmet de prestigio internacional que son ofertadas en las principales estanterías de supermercados, tiendas y otros sectores comerciales del país.
- Escasos niveles de investigación y desarrollo para la comercialización local del grano de café de estricta altura en el mercado salvadoreño.
- Enfoque histórico de la industria cafetalera del país hacia las exportaciones.

Es por estas razones que ACPABA de R.L ha decidido abrir campo en el mercado local del departamento de Santa Ana, especialmente en el municipio de Chalchuapa a través de la comercialización de su producto denominado **“Café Gourmet Altura de Buenos Aires”** un producto con procesamiento ecológico, y con el objetivo primordial de brindar un valor agregado al paladar de sus clientes. Dicho producto será enfocado a un segmento del sector empresarial de la ciudad de Chalchuapa, los cuales deseen obtener un café diferenciado que cumpla con características especiales en cuanto a sabor, calidad, atributos y alto valor ecológico, a diferencia de otros cafés disponibles en el mercado actual y con el afán de consumir un producto de originalidad 100% salvadoreña. Además, se pretende desarrollar presentaciones innovadoras de café que se adapten al consumo actual del mercado meta lo que permitirá a ACPABA de RL desarrollarse competitivamente en el mercado, incrementar su

cartera de clientes en la zona, crear relaciones de alta duración con sus compradores, posicionar su marca en el municipio e incursionar en nuevos mercados del departamento de Santa Ana.

Además, la asociación tiene previsto un futuro desarrollo en el ámbito internacional, dado que el país forma parte de tratados y acuerdos comerciales con diferentes países del mundo, lo cual facilita la incursión en mercados potenciales como Europa y Norteamérica, tal es el caso del ACUERDO DE ASOCIACIÓN ENTRE LA UNIÓN EUROPEA Y CENTROAMÉRICA (ADA UE-CA) y el TRATADO DE LIBRE COMERCIO CENTROAMÉRICA - REPÚBLICA DOMINICANA - ESTADOS UNIDOS.

4.3.2 Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado es en primer lugar: El mercado internacional como principal comprador potencial la **COOPERACIÓN ITALIANA** como un mayorista en la comercialización del grano de café de la cooperativa. Y, en segundo lugar, el mercado local de la ciudad de Chalchuapa el cual proyecta incrementos hacia el potencial consumo de cafés Gourmet.

El mercado salvadoreño es un consumidor de café que cuenta con características un tanto heterogéneas, con diversos gustos y preferencias de como degustar una taza de café, o desde otro punto, cuanto y qué clase de café prefiere, esto es un tanto complejo debido a que, en el país, los consumidores han mostrado un mayor grado de preferencia por el consumo de café instantáneo. Por otro lado, es un mercado muy amplio donde alcaldías, iglesias, familias, escuelas entre otras son consumidores de café gourmet.

4.3.3 Mercado Meta

El mercado meta a quien ACPABA de R.L dirigirá sus esfuerzos es al sector empresarial (financieras, de comercio y otros rubros) que representan un alto nivel de demanda potencial por el café gourmet, dejando a un lado los demás sectores del comerciales que se encuentra actualmente muy saturados por otras opciones de cafés de menor calidad en el mercado local, aparte de encontrarse con algunas desventajas productivas y comerciales para cubrir la demanda latente en estos sectores.

El mercado meta internacional que ACPABA de R.L pretende llegar son todos aquellos comerciantes mayoristas, con una demanda de café pergamino alta esperando cubrir esa necesidad manifestada gradualmente alrededor del mundo.

En primera instancia se cuenta con un comprador potencial como lo es el caso de “COOPERACIÓN ITALIANA” quien requiere la cantidad de 400 quintales de café honey para ser exportados a Italia.

4.3.4 Perfil del Cliente

A continuación, se detallan las características principales que presenta el tipo de cliente en el mercado meta hacia el cual pretende dirigirse la iniciativa:

PERFIL DEL CLIENTE BASADO EN EL MODELO CANVA B2B

Tabla 19 - Perfil del Cliente.

DIRECTOR COMERCIAL.		
<p>EMPRESA.</p> <p>Pequeñas y medianas empresas, que se dediquen al rubro comercial, industrial, financiero o servicio.</p>	<p>BACKGROUND</p> <p>Director comercial casados o solteros con mayor de 25 años con estudios superiores.</p>	<p>MOTIVACIONES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesita algo que le ayude a su ambiente laboral. • El producto como materia prima de calidad para ofrecer a su demanda.
<p>JTBD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reduce los niveles de estrés. 2. Crea valor agregado para las empresas. 		<p>OBJECIONES Y PROBLEMAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesita algo que no le robe su tiempo de trabajo. 2. Se maneja mucho estrés.
<p>DINERO</p> <p>● ● ● ○ ○</p>	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>● ● ● ○ ○</p>	<p>DIGITAL.</p> <p>● ● ○ ○ ○</p>

Para realizar el perfil se hizo uso del B2B (BUSINESS 2 BUSINESS) a continuación se detallan las 11 secciones dentro de este.

- **Nombre y cargo:** en este espacio se tendrá que poner el nombre y el cargo de la persona
- **Empresa:** en qué tipo de empresa trabaja la persona y su información más relevante.
- **JTBD:** los trabajos y problemas que tiene la empresa que puedes resolver con tu servicio o producto.
- **Background** de la persona que se está construyendo, edad, si tiene hijos o no, hobbies, etc.
- **Foto de la persona,** Se recomienda que uses la foto de un cliente real.
- **Otros perfiles** que debes consultar para llevar acabo la venta.
- **Principales motivadores** para comprar o usar el producto o servicio.
- **Objeciones y problemas** principales que tiene el cliente respeto al producto o servicio.
- Importancia que tiene el tema **económico** para la toma de decisión
- **Conocimiento** sobre el producto o servicio que tiene la persona
- Si es una persona **digital** que lee blogs, usa redes sociales, etc.

4.3.5 Análisis de la Competencia

El clima de negocios en la industria cafetalera del país es muy competitivo, desde su estructuración productiva y accesibilidad logística, hasta su cobertura comercial a través de los principales supermercados del país.

En la actualidad operan diferentes beneficiadores en la zona occidental del país que ofrecen diversos servicios a los productores de café. Según datos brindados por el Consejo Salvadoreño del Café existen aproximadamente 75 exportadores autorizados y activos, los cuales se presentan estratificados por volumen de exportaciones de café por cosecha. En la torrefacción, unos 45 tostadores nacionales de café se encuentran registrados, entre pequeños, medianos y grandes, quienes se encargan del mercado interno y externo.

4.3.5.1 Competencia Directa

La Asociación tiene como principales competidores a los beneficiadores pergamineros de la zona occidental del país, los cuales son los encargados de procesar el

grano de café en presentación pergamino a petición de sus compradores. Este grano de café es producido por pequeños y grandes productores de la zona, así mismo existen beneficiadores individuales que procesan su café a través de tratamientos agro artesanales en los diferentes cantones y pueblos aledaños de la ciudad. Además, estos se encargan de ponerlo a disposición de diferentes compradores nacionales y extranjeros en sus instalaciones.

Es por ello que ACPABA de R.L pretende además, desarrollar el procesamiento tostado y molido del café, así como la posible exportación de café en presentación pergamino hacia el mercado Italiano, lo que le permitirá competir con beneficiadores más integrales de la zona, dado que la Asociación cuenta con el apoyo de la **COOPERACIÓN ITALIANA** y la capacidad tecnológica agroindustrial instalada para poner en funcionamiento el Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires , permitiendo con ello, ofrecer una gama de servicios y el desarrollo de productos de manera local e internacional.

4.3.5.2 Competidores

Según el registro de productores de café, actualmente existen 23,638 productores con fincas desde 1 manzana hasta más de 150 manzanas. Sin embargo, la productividad promedio es de 10.52 quintales por manzana. Estos productores conforman en primera instancia, el grupo de competidores actuales en el mercado salvadoreño ya que estos determinan la producción principal de café por sectores cafetaleros, es por ello la importancia de determinar la cantidad de productores que operan actualmente en las diferentes cordilleras del país, asimismo su grado de participación de producción por región, haciendo énfasis principalmente en la Cordillera Apaneca-Ilamatepec para intereses de investigación.

En segunda instancia, se consideran como competidores a los 82 beneficios que se encuentran funcionando en la actualidad en el país, con una capacidad de procesamiento entre 1,500 y más de 250,000 quintales oro, además se encuentran registrados 318 beneficios pergamíneros, dato de vital importancia para ACPABA de R.L, la cual pretende realizar el beneficiado en pergamino del café en la zona a través del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.

En resumen, hay un amplio número de competidores en el país, sin embargo, según el enfoque de los productos y servicios prestados en dicho entorno competitivo local; los competidores actuales y directos en la zona occidental para ACPABA de R.L. son:

- Cooperativa Cuzcachapa de R.L Carretera al Coco, Cantón Galeano en el Municipio de Chalchuapa, Santa Ana.
- Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de San José la Majada de R.L. ubicada en km 9 1/2 Cantón San José la Majada Juayúa, Sonsonate.
- Beneficio Las Cruces ubicado en Carretera Santa Ana-Sonsonate, vía Los Naranjos, Cantón Las Cruces, Santa Ana, Chalchuapa

4.3.5.3 Línea de Servicio

Como ACPABA de R.L en el rol de Asociados y Beneficiadores de café de estricta altura, el principal interés está centrado en la atención de todos los productores de café de la zona de Buenos Aires, los cuales deseen procesar el café que han producido en las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.

Es por ello que la Asociación prestara los siguientes servicios a los pequeños productores del Cantón Buenos Aires y sus alrededores:

- Recibidero del grano de café en presentación uva.
- Procesamiento de café
- Tueste de café (Servicio proyectado a futuro)
- Molienda del café (Servicio proyectado a futuro)
- Vivero de árboles de café
- Abono orgánico
- Venta de Café tostado-molido “Altura de Buenos Aires”

4.3.5.4 Elementos de Diferenciación

Como Asociación Cooperativa se busca llevar a cabo un desarrollo diferenciado para todos los procesos de producción y comercialización del grano de café de estricta altura, tomando como referente el prestigio que ya posee la Cordillera de Apaneca-Ilamatepec en El Salvador , asimismo por el valor que ya tiene el café producido en esta zona de estricta altura, sus procesos ecológicos de beneficiado, Taza de Excelencia del café ganada por la zona, almacenamiento del café con altos estándares de calidad, compromiso social y medio ambiental así como múltiples elementos que le conferirán valor a la Cooperativa y la convertirán en la opción ideal para el procesamiento de café en presentación pergamino o la

adquisición de café en presentación tostado-molido, lo que permitirá poner a disposición un café de calidad y exclusividad para compradores nacionales e internacionales.

4.3.5.5 Competencia potencial y barreras de entrada.

- **Competencia Potencial**

Para la Asociación la competencia está representada en diversos ámbitos de acción, factor que permite visualizar con anticipación, que otro tipo de actores se podrían ver involucrados en las actividades de producción y comercialización, que podrían convertirse en una amenaza externa y así afectar al giro comercial. Entre los principales competidores potenciales dentro del mercado nacional que ACPABA de R.L tiene se encuentran:

- Nuevas inscripciones y legalizaciones de Asociaciones Cooperativas ante el Consejo Superior del Café para el desarrollo de procesos industriales y comerciales en ámbito local e internacional.
- Productores individuales que procesan y comercializan sus producciones de café de estricta altura al detalle en el departamento de Santa Ana.

Es así como ACPABA de R.L busca mantener un constante estudio de sus competidores actuales y potenciales para hacer frente a diversos escenarios que se puedan presentar en el entorno competitivo.

4.3.5.6 Barreras de entrada para ingresar al mercado salvadoreño

- **Barreras Arancelarias**

En El Salvador se aplican aranceles preferenciales a los países del MCCA (Mercado Común Centroamericano), Estados Unidos, México, República Dominicana, Panamá y Chile. Los países que integran el Mercado Común Centroamericano (MCCA) son Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, los cuales han desarrollado una zona de libre comercio al haberse eliminado los impuestos de importación y al superarse la mayoría de los obstáculos no arancelarios. Los únicos productos que no gozan de libre comercio entre los cinco países son: café sin tostar y azúcar de caña. Asimismo, disponen de un Arancel Externo Común para el 94% de las partidas arancelarias.

- **Barreras no arancelarias**

El país no cuenta obstáculos graves de acceso al mercado; sin embargo, se requieren ciertas normas y requisitos técnicos para cierto tipo de productos. La Aduana generalmente no

requiere de licencias de importación, pero cuando los bienes importados son vegetales o animales, se necesita una licencia del Ministerio de Agricultura que certifique que los bienes cumplen con las regulaciones de salud e higiene.

Entre la documentación necesaria exigida por la Aduana para la importación se encuentra: Licencias de importación (en el caso de animales, vegetales y armas), Factura Comercial y Conocimiento de Embarque (Bill of Lading, Airway Bill o Carta de Porte). Cuando las importaciones provienen de la región Centroamericana, el único documento requerido es el Formulario Aduanero. Además, existen algunos requerimientos de etiquetado y marcado para alimentos, bebidas, medicinas y productos que incidan en la salud humana y animal. Estos deben cumplir con los requisitos establecidos en las siguientes categorías:

- Información de etiqueta,
- Lote y fecha de fabricación,
- Fecha de vencimiento,
- Nombre del fabricante, registro sanitario y,
- País de origen.

Las frutas, productos naturales y golosinas, con un peso neto menor a 600 gramos, están excluidas de estos requisitos, en tanto que el alcohol y las bebidas alcohólicas, deben cumplir con las normas que establece la Ley Reguladora de la Producción.

○ **Barreras de entrada al mercado europeo**

América Latina y el Caribe es la principal región exportadora de café, mientras que la Unión Europea es el principal mercado de este popular brebaje. Existen regulaciones generales y específicas para exportar que se aplican por igual a los 28 países miembros de la Unión.

Según la información recopilada por ConnectAmericas las normas de los 28 países miembros de la Unión Europea (UE) respecto de la importación de productos alimenticios en general, y del café en particular, están en su mayor parte unificadas. Por este motivo, el productor que desea que su grano llegue a los típicos cafés parisinos podrá lograr, sin más dilaciones, que su producto se venda en Roma, en Frankfurt o en Barcelona.

Algunas Normativas comunes que deben cumplir los productores de café para ingresar al mercado europeo son las siguientes:

En primer lugar, el producto debe cumplir los requisitos generales sanitarios y de seguridad de la UE que prohíben comercializar alimentos que no sean seguros para la salud o aptos para el consumo humano.

Dentro de este conjunto de normas se encuentran algunas muy específicas, tales como aquellas que regulan los plaguicidas que se pueden utilizar en la producción. Por ejemplo “1 kg de granos de café no puede contener más de 1 mg de carbofurano para poder entrar en el mercado de la UE”.

En segundo lugar, el café vendido en la Unión Europea debe seguir ciertas pautas de etiquetado. Es decir que en el envase de venta al público deben aparecer los siguientes datos:

- **La denominación de venta del producto.** Según explica el sitio web de la UE, “A falta de disposiciones nacionales o de la UE aplicables, la denominación será una denominación habitual o la descripción del producto alimenticio. La denominación genérica no puede substituirse por una marca registrada, un nombre comercial o una denominación de fantasía, pero estas pueden emplearse juntamente con la denominación genérica”.
- **La lista de ingredientes.** Incluyendo los aditivos, a menos que la misma denominación del producto haga evidente de qué se trata. En caso de que haya sustancias que puedan causar reacciones alérgicas o intolerancias, deberá indicarse claramente su presencia.
- **La cantidad neta de productos alimenticios pre-ensados.**
- **La fecha de vencimiento.**
- **El nombre o la razón social y dirección del fabricante** o del envasador, o de un vendedor establecido dentro de la UE.
- **El lugar de origen** o de procedencia en los casos en que su omisión pudiera inducir a un error para al consumidor.
- **Indicaciones de conservación o de uso.**
- **La indicación del lote.**

Por último, existen ciertas normas específicas que regulan el etiquetado de las distintas variantes del café (extracto de café, café soluble, café instantáneo, café descafeinado,

etcétera). Por ejemplo, el sitio web de la UE explica que “El término ‘concentrado’ sólo puede aparecer en el etiquetado si el contenido de materia seca procedente del café es superior al 25 % en peso, mientras que el término "descafeinado" debe aparecer si el contenido de cafeína no es superior en peso al 0,3% de la materia seca procedente del café. Esta información debe figurar en el mismo campo visual que la denominación de venta”.

Actualmente las barreras de entrada para comercializar el café en el extranjero son limitadas, ya que se cuenta con diversos tratados y acuerdos comerciales que el país ha impulsado desde la década de los años 80 en la apertura de mercados, desarrollando sus principales exportaciones al mercado europeo y norteamericano.

4.3.5.7 Oportunidades de comercialización en el exterior

Según información brindada en la página oficial del MAG el veintidós de febrero de dos mil diecinueve en el marco de la temporada internacional de promoción e intercambio de café de El Salvador, se organizó una conferencia sobre las oportunidades de negocios que ofrece el mercado europeo al sector cafetalero del país. La actividad que fue dirigida a productores cafetaleros, cooperativas y empresarios de las seis cordilleras cafetaleras del país.

El Director del Consejo Salvadoreño del Café, Hugo Hernández, detalló que Europa es un mercado donde las exportaciones del café representan el 39%. “En la última cosecha se exportará un promedio superior a los 40.5 millones de dólares, esto corresponde a un valor en volúmenes de quintales superior a los 285 mil quintales de café”, señaló. De igual forma, añadió que Europa “se apega bien a la versatilidad de la oferta del café salvadoreño. Tenemos países como la República de Estonia, que han llegado en la última cosecha a pagar precios promedios de \$355 por quintal”.

Esto sin lugar a duda brinda esperanzas para el sector cafetalero del país, que actualmente se encuentra afectado por crisis económicas de índole nacional e internacional generadas en las últimas décadas hacia este sector y que han desatado un estancamiento en la industria productora del rubro, así como la caída en los precios de compra de las cosechas de los grandes y pequeños productores de café, afectando principalmente a estos últimos, que poseen recursos limitados y que son de vital importancia para el desarrollo agrícola productivo del país.

4.3.6 Marketing Mix

4.3.6.1 Producto

4.3.6.1.1 Descripción del Producto

ACPABA de R.L. ofrece al mercado café SHG (cultivado en una zona de estricta altura con más de 1,201 m.s.n.m.) cultivado y procesado por pequeños productores en la “franja de oro”, de la zona sur del volcán Ilamatepec en el cantón Buenos Aires del municipio de Chalchuapa del departamento de Santa Ana. Se espera comercializar el café en presentación “pergamino” o también conocido como “Café Honey” en sacos de Yute con capacidad de 70 kg para exportación. Además, se pretende trabajar una línea de café gourmet denominada “ALTURA DE BUENOS AIRES” específicamente en presentaciones “café tostado y molido” para comercializarla en el mercado local.

El café honey es un proceso de post cosecha que consiste en mantener gran parte del mucílago adherido al grano con el fin transferir los azúcares durante la etapa de secado logrando cafés con cualidades sensoriales muy equilibradas. También conocido como despulpado natural, el proceso honey se considera un híbrido entre el proceso natural y el lavado gracias a sus características y métodos de procesamiento que se asemejan a ambos métodos de secados, pero logrando una taza mucho más equilibrada. Se caracterizan por tener un cuerpo cremoso mayor al de los cafés lavados, dulzura media y una acidez inferior al proceso lavado.

El producto final de la propuesta será el Café Gourmet “Altura de Buenos Aires” inicialmente con presentación de café tostado y molido para la venta, en presentación de bolsa de una libra de 454 gramos iluminado en su interior para conservar todas las propiedades como la calidad, aroma y el sabor.

4.3.6.1.2 Estrategia de Producto

4.3.6.1.2.1 La Marca

La asignación de una marca que demuestre los atributos y las características del café, promueve una propuesta de valor para ACPABA de R.L. con el fin de identificarse al café cultivado por pequeños productores salvadoreños generando nostalgia e historia.

- **Nombre de Marca:**

Café gourmet “Altura de Buenos Aires”.

- **Eslogan:**

Un nostálgico sabor del café salvadoreño.



- **Símbolos de la Marca:**

Para dar viveza y significado a la marca del producto, se ha considerado trabajar tres símbolos que representan tanto al café salvadoreño, su proceso, excelente calidad y a la zona altura del Cantón Buenos Aires.

- **Una hoja de cafeto.**

Se presenta una hoja de cafeto, dándole realce a sus características como el contorno, color y forma de la hoja. Representa tanto a la planta que da fruto al café y al caficultor salvadoreño que hace cuidado de la planta para obtener un producto de calidad.

- **Un grano de café.**

Representando al café producido y procesado por ACPABA de R.L. con un diseño que muestra tanto los colores propios del café. Además, se ha optado ubicarlo en el centro de

la hoja de cafeto, dando referencia al fruto obtenido por la planta de cafeto, así también la óptima selección del grano hasta su proceso para ser consumido por los amantes del café gourmet.

- **Raíces y flores del cafeto.**

Estos símbolos representan la forma en cómo puede percibirse el aroma y el gusto del café. Mostrando además las flores que en su proceso llegan a dar como fruto el grano de café. Demuestran la cultura del café que va en crecimiento tomando diferentes formas, como hojas, flores y granos de café.

4.3.6.1.2.2 Líneas del Producto

Para atender al mercado meta, se propone trabajar en 3 líneas de producto. Con el objeto de satisfacer tanto al mercado local e internacional, y ampliar el mercado.

- **Café Honey para exportación**

Café Honey o pergamino es la presentación que comercializaría la cooperativa al país italiano, el proceso que lleva a este tipo de café es después del lavado y secado en el beneficio húmedo, considerando que es a base de un procedimiento ecológico, dándole realce para ser exportado.

- **Café tostado.**

Esta es una propuesta como proyección para comercializar el café de la cooperativa más efectivamente, dirigido a los amantes del café tostado por el hecho de mantener sus atributos y propiedades propias como su aroma y gusto. Este tipo de café es para los que poseen sus molineros para procesar su propio café, o bien para empresas que se dedican a vender la bebida como tal.

- **Café molido.**

La última presentación, que es llevado después del “tostado” a “molido” también como es una propuesta como proyección para comercializar el café de la cooperativa más efectivamente. Su característica es ser más práctico para el consumidor final, que solamente necesitaría de su cafetera para poder preparar su bebida, manteniendo la calidad bien y también para empresas que se dedican a consumir o comercializar la bebida como tal.

4.3.6.1.2.3 Presentaciones y Empaques.

- **Café Honey o Pergamino para exportación**

Esta presentación se limita por el funcionamiento que brinda, el “saco de Yute” nada más brinda un efectivo empaque como protección del grano de café, este posee capacidad de 70 kilogramos de café Honey o pergamino para ser transportado ya sea en camión y al contenedor a granel, para llevar el grano de café hasta su destino.



- **Café Tostado y Molido.**

El empaque está diseñado para mantener dichas propiedades, con una presentación en color caoba para el tostado molido y también en plateado para la presentación tostado y molido, con un peso neto de 400 gramos. El cuál llevaría su etiqueta de marca en su parte frontal y nutricional en la parte trasera una pequeña descripción sobre la historia del café de la



zona.

Dicho empaque también tendrá la información en idioma español e inglés para clientes extranjeros.

4.3.6.1.2.4 Etiqueta

La etiqueta que incluye el empaque como información adicional, debe contener los siguientes elementos:

- Marca, nombre de la cooperativa, país, precio unitario, fecha de fabricación y vencimiento, peso en libras y kilogramos.

El etiquetado nutrimental debe contener:

- Información del fabricante, registro sanitario, ingredientes, guía nutricional, tabla nutricional, información adicional para reciclaje del empaque, página web.

4.3.6.2 Precio.

4.3.6.2.1 Estrategia de Precio.

Para ACPABA de R.L la elección correcta de una adecuada estrategia de precios, es un paso fundamental en el proceso de comercialización, por que establece las directrices y límites para la fijación del precio inicial del producto, de esto depende el logro de los objetivos que se persigue.

A continuación, se presentan algunas estrategias que permitirán como cooperativa el éxito en la implementación de la estrategia de precios.

4.3.6.2.1.1 El coste del producto.

En primer lugar, antes de definir las estrategias de precio se deben definir cuál es el costo de producir dicho producto y poder asignarle de esta manera el precio. Como cooperativa se pretende obtener un margen de ganancia no menor al 50% arriba del costo de producción del producto.

Dicho esto, ya puede trabajarse cuantificando los costos y el establecimiento del precio mostrados en el plan financiero, los costos de adquisición de la materia prima varían año con año, dado que los precios son designados dependiendo la Bolsa de Valores internacional del café, para el año 2019 el rango de precios por adquisición de café uva rondaría los \$40 y \$50 por quintal de café, ACPABA de R.L pretende pagarle un mejor precio

por sus cosechas que ronde entre los \$50 y \$60 por quintal de café uva, para posteriormente ser procesado en diversas presentaciones como café pergamino, café tostado y café molido..

Lo antes mencionado incrementaría el costo del producto debido que el principal objetivo es mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores e incentivar la producción de Café de altura, dejando un margen aceptable para darle continuidad a la Cooperativa.

4.3.6.2.1.2 Precio de venta.

El consumidor del municipio de Chalchuapa es muy exigente, busca un café con un precio que debe ser cómodo y con una marca sólida en el mercado, le es importante una propuesta de valor única para mantener sus niveles de satisfacción y una excelente experiencia de consumo.

Es de suma importancia para los consumidores la aceptación del precio del Café Gourmet en el mercado meta del municipio de Chalchuapa, el intervalo de precios dispuestos a pagar ronda los \$4 y \$7. Con esto se identifica un precio que se asemeja a las presentaciones de café tostado y café molido, dando como resultado una oportunidad en este mercado con café gourmet de calidad.

4.3.6.2.1.3 Precios de la competencia.

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro las diferentes marcas de café tostado y molido que se comercializan en la ciudad de Chalchuapa:

Tabla 20 - Precios de la Competencia

MARCA	PESO EN GRAMOS	PRECIO
1. <i>Café Coscafe.</i>	454gr	\$3.75
2. <i>Café Coex Oro Premium</i>	400gr	\$4.50
3. <i>Café Cafetalito</i>	350gr	\$3.45
4. <i>Don Café</i>	454gr	\$3.79
5. <i>Café Dany</i>	454gr	\$2.71
6. <i>Café Ataco Premium</i>	454gr	\$5.79

7. <i>Café Ataco Clásico</i>	454gr	\$4.99
8. <i>Café Majada de Oro</i>	400gr	\$4.24
9. <i>Café Súper selectos</i>	400gr	\$3.50
10. <i>Café Fraga</i>	400 gr	\$3.50
11. <i>Café Finca los Ángeles</i>	400gr	\$3.50

4.3.6.2.1.4 Estrategia de precio por zona geográfica.

La parte más importante del precio en la comercialización es el establecimiento de ¿Cuánto costara el transporte? O ¿Quién asumirá los gastos? Estas preguntas son muy comunes al momento de fijar el precio por zonas geográfica, los precios varían dependiendo, si el producto será repartido en El Salvador o se exportará.

El precio del producto dependerá de la presentación y el lugar donde se pretenda comercializar, para este caso se aborda el mercado potencial de la ciudad de Chalchuapa a través de la presentación de 500 gramos de café tostado y molido en diversos negocios del sector empresarial, es por ello que el precio para ser vendido en esta zona rondara los \$3.50 para el café en presentación Tostado y de \$4.00 el café molido con servicio de entrega directa al comprador.

Según el nivel de compras que un comprador adquiera del producto, este será entregado en cajas especiales y con el embalaje ideal para sobre guardar el producto, es por ello que se pretende negociar un precio estimado que rondara los \$5.00 por caja de 24 unidades de flete entre comprador y ACPABA de R.L; en caso que la adquisición de cajas sea mayor se pretende compartir el flete entre comprador y vendedor por partes iguales.

En el caso que la zona de cobertura comercial comience a amplificarse, se empezara por los diferentes municipios de la zona occidental del país utilizando métodos de pago compartido con los compradores. Con nuevos en clientes en otras zonas del país se buscará la misma alternativa de precios y costes, aunque el precio del producto podría comenzar a variar acorde al poder adquisitivo en diferentes puntos del país.

Este establecimiento de precio por zonas solo podría aplicarse dentro de las fronteras de El Salvador, por otro lado, los contratos con clientes en el extranjero tendrán un precio más elevado por los costos que implican el transporte del producto. ACPABA de R.L tendrá que negociar con sus clientes en el interior del país como en el extranjero quien asumirá estos costos y el INCOTERMS establecido para contratos de negociación.

4.3.6.2.1.5 Estrategia de precios por prestigio.

La implementación de esta estrategia le permitirá a ACPABA de R.L la diferenciación en el mercado, dada su aplicación se centrará a ese segmento de clientes a quien se dirigirá el esfuerzo.

Los consumidores de café gourmet cuando de calidad se habla están dispuestos a pagar el precio por un buen producto, sin importar que estos cambien en el paso del tiempo, la estrategia de precios por prestigio ayudará a llegar rápidamente a esos compradores muy interesados en el café de altura que ACPABA de R.L ofrecerá en el mercado, ya que la zona de sus cultivos tiene gran prestigio, que ha sido otorgado a nivel nacional por la historia del café en el país.

4.3.6.2.2 Política de Descuento.

Las políticas de descuento son las que ofrece el vendedor a sus clientes existentes, están incentivan la compra de los productos o servicios, están pueden ser por comprar en volúmenes grandes, o por pronto pago de factura obteniendo así descuentos en sus órdenes de compra.

Un descuento es una reducción directa al precio, durante un periodo determinado. Los vendedores utilizan descuentos para compras o situaciones de compras, la implementación de estas otorga un valor agregado a la Cooperativa.

A continuación, se presenta la política de descuentos que se ha desarrollado como Asociación la cual será aplicada a las órdenes de compra de los futuros clientes.

- Política De Descuento Por Volúmenes.

ACPABA de R.L utilizara esta política de descuento dado el rubro de su comercialización de café, dicha política consiste en estimular la compra de producto en cantidades grandes, esto ayudara a venderle más producto a los clientes del habitual, pero

tomando en cuenta que al aplicar este descuento no llegar al límite de los gastos y costos del producto.

- **Política de descuento por pago en efectivo**

El comprador de café tostado o molido que compre en cantidades mayores recibirá un descuento del 3% sobre el valor nominal de la factura si la liquida en un plazo de 10 días. De lo contrario, el valor nominal total vencerá en 30 días.

4.3.6.3 Plaza

La venta del café de ACPABA de R.L se pondrá a la disposición de compradores nacionales y extranjeros, a través de dos medios:

- En las instalaciones del Beneficio Húmedo de Buenos Aires
- Ventas directas a empresas en la ciudad de Chalchuapa.

Además, se pretende tener un contacto más directo con los compradores a través del comercio electrónico como páginas web, instituciones digitales intermediarias de compra y venta en los mercados internacionales, redes sociales y otros.

4.3.6.3.1 Estrategia de distribución

- Venta del grano de café por lotes de pedido en presentación pergamino a compradores extranjeros en las instalaciones del Beneficio Húmedo de Buenos Aires. La entrega del producto será pactada entre ACPABA de R.L y cliente, por lo que la tramitación de envío variara acorde al contrato firmado.
- Ventas directas a empresas de la ciudad de Chalchuapa, en donde se llevará a las instalaciones el café en presentación tostado y molido. Este tipo de café será presentado a los compradores potenciales por medio de un catálogo de ventas.
- Venta del café a través de la página web de la cooperativa y desarrollo de entregas en sitios pactados entre vendedor y comprador.
- Hacer uso de las redes sociales para la venta y distribución del café de la empresa.

4.3.6.3.2 Distribución Directa

- En el ámbito local:

La venta de la marca “Café Gourmet Altura de Buenos Aires” se pretende llevar a cabo en la ciudad de Chalchuapa a través de ventas directas con los compradores y utilizando el comercio en línea, algunos tipos de empresas u ONG a las que se ofertará el producto son:

- Financieras
 - Ferreterías,
 - Alcaldía,
 - Hospitales,
 - Cafeterías
 - Iglesias
 - Restaurantes
 - Bancos
 - Comerciales
 - Otra.
- En el ámbito internacional:

La comercialización del grano de café de estricta altura en el mercado internacional, se desarrollará a través de la siguiente actividad:

El grano de café en presentación pergamino será almacenado en las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires, para luego ser entregado en sacos especiales a camiones de carga que lo llevaran a una empresa de logística internacional en El Salvador, la cual desarrollara el transporte vía terrestre del producto en contenedores de carga a granel hacia el puerto de Acajutla, para posteriormente ser puestos en el buque de carga pactado con el comprador final.

La presentación de café que será almacenada en sacos especiales en el Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires, podrá variar en el transcurso de las operaciones que realice el beneficio durante el tiempo, sin embargo, se limitará a la presentación pergamino dado que la empresa tiene compradores potenciales hoy en día interesados en la misma.

4.3.6.3.3 Venta Multicanal

Se sabe muy bien que es innegable afirmar que las necesidades de los consumidores han cambiado en la actualidad y que el comportamiento que ejercen hoy en día a la hora de adquirir un producto es totalmente diferente a los tiempos de antaño.

La llegada de las tecnologías digitales y el uso generalizado de la web también se ha volcado en las conductas de los consumidores. Algunas de las herramientas que se utilizarán para poner en práctica esta estrategia son las siguientes: páginas web, redes sociales, correo tradicional o electrónico, Call Center, mensajería de texto, vídeo llamadas y las tiendas físicas. Esta última es una de las más importantes ya que se pretende establecer un contacto directo con el cliente y a la vez se le puede explicar personalmente las distintas opciones de compra.

El objetivo es claro y busca desarrollar un nivel de ventas avanzado, aprovechando las tecnologías de vanguardia que deberán brindar un mayor valor para los clientes y superando gradualmente la participación de los competidores del sector.

4.3.6.3.4 Distribución Selectiva

- En el ámbito local:

Ya que dicho producto cuenta con el respaldo de una de las cordilleras cafetaleras más importante del país, su introducción y reconocimiento en el mercado salvadoreño se pretende desarrollar con una mayor eficacia, acompañada de estrategias de promoción de alto impacto enfocadas en el posicionamiento de la marca. Es por ello que ACPABA de R.L pretende comercializar su café de forma selectiva, eligiendo a sus clientes según el perfil de mercado de interés.

- En el ámbito Internacional:

La distribución para el mercado internacional se abordará de una manera selectiva, enfocados en una distribución hacia nuestro potencial comprador en Italia, poniendo a disposición el café almacenado en las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires, adonde el cliente podrá evaluar el producto que compra, así también podrá adquirirlo vía electrónica y podrá ser entregado en empresas de logística internacional ubicadas en diferentes puntos del país.

4.3.6.4 Promoción.

4.3.6.4.1 La Imagen de la Asociación.

ACPABA de R.L. representa a los pequeños productores cafetaleros del Cantón Buenos Aires siendo uno de sus objetivos por su fundación generar fuentes de desarrollo para la comunidad de la zona.

Comprometidos con el desarrollo socioeconómico de los pequeños productores y sus familias; así también con el medio ambiente por medio de los procesos ecológicos para su cultivo, producción y procesamiento.

La imagen corporativa que pretende mostrar la asociación en el mercado a cuál se dirige es:

- ✓ Comprometidos con la sociedad en general y el medio ambiente.
- ✓ Cooperativismo y trabajo arduo de los pequeños productores del café salvadoreño.
- ✓ Ofrecer café de estricta altura de excelente calidad y buen prestigio a nivel local e internacional.

4.3.6.4.2 Estrategia Promocional

Para poder aprovechar el potencial que posee el café de estricta altura salvadoreño en el mercado, debe trabajarse de manera coordinada y creativa un programa integral de comunicaciones que sea accesible y viable de ejecutar por parte de la asociación para promoverlo en el mercado empresarial del municipio de Chalchuapa.

La estrategia promocional que se propone es la siguiente:

Introducir la nueva marca “CAFÉ GOURMET ALTURA DE BUENOS AIRES” en un programa de comunicaciones de marketing, presentando el café de estricta altura hecho por pequeños productores en El Salvador con proceso ecológico, a través de un *Storytelling* que pueda generar nostalgia a salvadoreños y amantes del buen café en el mercado meta y con ello posicionar la nueva marca nacional.

A continuación, se presenta el programa de comunicaciones de marketing adaptado para ACPABA de R.L. y su nueva marca “CAFÉ GOURMET ALTURA DE BUENOS AIRES”.

4.3.6.4.3 Programa de Comunicaciones de Marketing adaptado para ACPABA de R.L.

Un programa de comunicaciones de marketing integra elementos de la mezcla promocional con el fin de enfocar los esfuerzos para comunicar correctamente el mensaje que se pretende hacer llegar al mercado meta local.

Como primer punto se define de la siguiente manera la audiencia objetivo.

4.3.6.4.3.1 Audiencia Objetivo.

- Descripción General.
 - ✓ PYMES de los sectores: banca, turismo, servicio de cafetería, financieras y tiendas de conveniencia.
 - ✓ Organizaciones no Gubernamentales.
 - ✓ Empleados cualquier sea su cargo en la empresa.
 - ✓ Hombres y mujeres entre las edades de 22 a 55 años,
 - ✓ Que residan en la ciudad de Chalchuapa y sus alrededores.

- Descripción conductual.
 - ✓ Gustan escuchar la radio en horas matutinas mientras se dirigen a sus actividades laborales.
 - ✓ Habitualmente se reúnen con sus compañeros de trabajo en horas de descanso.
 - ✓ Revisan continuamente sus redes sociales específicamente: Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp.
 - ✓ Buscan información por medio de intermediarios, promotores de café y vía online para adquirir en volúmenes café de estricta altura.
 - ✓ Negociación por los diferentes medios como: teléfono, correo y redes sociales.

4.3.6.4.3.2 Objetivos de la Campaña

- **Objetivo General**

Generar conciencia sobre la nueva marca y la asociación acerca del café de estricta altura hecho en El Salvador con proceso ecológico y de excelente calidad, en un periodo comprendido de tres a cuatro años a nivel local.

- **Objetivo Específico**

Ganar interés por parte del mercado de café gourmet y amantes de la cultura del café salvadoreño por medio de la campaña local en un periodo de dos a tres años.

4.3.6.4.3.3 Presupuesto de Promoción

Para que dicho programa se pueda ejecutar, depende de una u otra manera de un presupuesto ajustado y adaptado a la situación de ACPABA de R.L. por ello se propone trabajar con un presupuesto medido de la siguiente manera:

Ventas Brutas año/periodo anterior	x	4%	(En temporadas altas)
Ventas Brutas año/periodo anterior	x	2%	(En temporadas bajas)

Las ventas brutas del año o periodo trimestral anterior se sacarían entre el 2% – 4% según convenga, esto le permite a la asociación trabajar directamente el programa promocional con las ventas, siendo además flexible y viable. Tal programa se ajustará al presupuesto que se tenga en ese momento.

4.3.6.4.3.4 Selección de Herramientas Promocionales

La estrategia que se propone trabajar es la PULL, es decir, dirigida a intermediarios en un canal indirecto hacia el cliente.

- Ventas Personales.
- Promoción de Ventas.
- Marketing Directo.

Exceptuando “Publicidad”, ya que será la única dirigida directamente hacia el cliente potencial; es decir con una estrategia PUSH.

4.3.6.4.3.5 Diseño e Implementación del Programa Promocional.

La idea principal con la cual se trabajaría el programa es la siguiente:

“Comunicar una nueva marca nacional que representa historia del café, cultura y el trabajo del pequeño caficultor salvadoreño. Se quiere dar relevancia y valor nostálgico a un producto de excelente calidad que también representa al pueblo salvadoreño, y específicamente a los que cultivan y procesan el café en el cono sur del volcán Ilamatepec en el departamento de Santa Ana, municipio de Chalchuapa.”

Por medio de esta idea se estarían enfocando los esfuerzos de promoción a la audiencia objetivo, para que de esta manera se puedan identificar con la marca; generando así una efectiva introducción de la marca en el sector empresarial local y posicionándose con un valor diferencial de calidad y representatividad de los salvadoreños.

En los siguientes puntos se detallarán las actividades promocionales en cada uno de los elementos mencionados anteriormente:

4.3.6.4.3.6 Publicidad

- **Social Media**

Dada su importancia en la actualidad, el “social media” integra publicidad y conexión directa con la audiencia objetivo, siendo los medios que en los últimos años han tenido un crecimiento sin precedentes, se considera una opción importante para introducir la nueva marca por su bajo costo y aceptación. En un plano general, primeramente se debe planear la elección de una línea gráfica, programación de contenido y recursos con los que se cuentan para su ejecución; segundo, se crearán las páginas en las principales redes sociales Facebook, Twitter e Instagram; tercero, subir contenido a las plataformas sobre la marca, el producto e información de la cooperativa; cuarto, difundir las redes sociales al mayor número posible de seguidores, con una meta de 300 seguidores por semana, 1200 seguidores al primer mes por red social; quinto, presentación de un contenido llamativo y creativo, en tiempos de alto tráfico digital con el objetivo de crear nostalgia del producto salvadoreño; sexto, dar seguimiento a las interacciones del público y los mensajes de manera constante.

4.3.6.4.3.7 La Venta Personal

La nueva marca debe introducirse de manera efectiva al mercado meta, y por ello es necesario trabajar por medio de las ventas personales directamente con los clientes, ya que habría una interacción cara a cara, negociación y promoción del producto.

Dichas actividades de venta deben primero planearse y coordinarse, uno de los principales procesos para este punto es el reclutamiento de vendedores o también llamados promotores de marca; dicho proceso se debe considerar los siguientes puntos:

- Se definiría el perfil del vendedor: persona activa, habilidad negociadora, facilidad de comunicación, con o sin experiencia, pasantes de las carreras: mercadeo, administración de empresas o carreras afines, con residencia en Chalchuapa.
- La selección de pasantes a medio tiempo se llevaría a cabo por medio de redes sociales y bolsas de trabajo como: Tecoloco, CompuTrabajo y Empleos El Salvador.
- El siguiente paso es seleccionar y contactar a los interesados en la pasantía de medio tiempo, y hacerles las entrevistas y procesos correspondientes.
- Se les daría una capacitación técnica sobre el producto, la marca, ventas y promoción con una duración de dos semanas.
- Se trabajaría en prospectar, seleccionar, visitar y dar seguimiento a clientes en el sector empresarial de la ciudad de Chalchuapa y sus alrededores.

4.3.6.4.3.8 Promoción de Ventas

Para incentivar a los clientes debe trabajarse de la mano la promoción de ventas, tales herramientas deben implementarse y adecuarse al pedido, periodo, lugar y cliente. Estos promocionales tendrían diferentes usos. Aunque su costo tanto de creación e implementación es variable, este debe adaptarse al presupuesto con relación a las metas de ventas que tenga el vendedor con el cliente.

Los promocionales de ventas que se proponen son los siguientes:

- **Pruebas Gratis.**

Para dar a conocer el producto se estarían ofreciendo pruebas gratis de café a clientes potenciales, anteriormente seleccionados por los vendedores.

- **Paquetes de Descuentos.**

Estos paquetes deben ser desarrollados para el óptimo aprovechamiento por volúmenes de venta mayores a 25 libras de café tostado molido en un solo pedido. Dependiendo el volumen del pedido se estaría dando porcentajes entre un 10% al 30% de descuento del precio regular.

- **Reuniones de Ventas.**

Para promover el producto de forma estratégica, deberán implementarse con clientes que empiezan a adquirir el producto reuniones de venta, en las cuales se presentarán los atributos y características tanto de la marca, el café y la visión de la asociación, por medio de un promotor con experiencia en el área.

- **Publicidad Especializada.**

Para poder fidelizar y a la vez posicionar mejor la marca, para uso del equipo de ventas se estarían promoviendo a clientes importantes lo que es la publicidad especializada en gorras, bolígrafos y tazas; además la buena presentación del equipo promotor ante los clientes es primordial por el concepto gourmet del producto.

- **Camisas tipo Polo para equipo de Ventas:**



- **Gorras.**



- **Bolígrafos**



- **Tazas**



4.3.6.4.3.9 Marketing Directo

El interactuar directamente con el cliente para generar una respuesta positiva como pedidos, solicitud de información o citar una reunión, es el objetivo del marketing directo, mezclándose con las herramientas promocionales anteriores puede tener mayor efectividad.

Comunicar la nueva marca requiere también de que manera puede tenerse acercamiento con el cliente. Por ello esta herramienta es importante llevarla a cabo, y en lo que se detalla a continuación:

- **Marketing telefónico y móvil**

Una comunicación efectiva por medio de una línea telefónica es esencial para comercializar el producto. Por ello se propone hacer uso de una línea telefónica para tomar pedidos, información y otros servicios que puede brindar la cooperativa.

Actualmente el uso de la red social llamada “WhatsApp” es esencial, ya que puede hacerse uso como una herramienta no solo de comunicación directa con el cliente sino también para interactuar con él, promoviendo la marca y los servicios que se ofrece de forma eficiente.

4.4 PLAN OPERATIVO TÉCNICO-PRODUCTIVO.

4.4.1 Objetivos del Plan Operativo

4.4.1.1 Objetivo General

- Dar a conocer de forma integral los diferentes procesos a utilizar por ACPABA de R.L para llevar a cabo la producción de café en el Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.

4.4.1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un esquema de trabajo acorde a las necesidades específicas del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires para llevar a cabo sus actividades de producción.
- Organizar los procesos administrativos y de producción, necesarios para llevar a cabo el procesamiento de café en las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.
- Elaborar presentaciones de café de la mejor calidad a través de un tratamiento ecológico en sus procesos productivos.

4.4.2 Estrategias Operativas

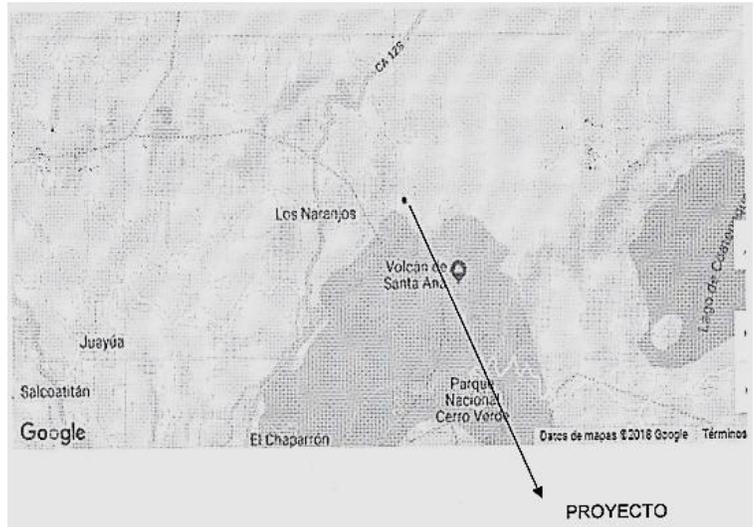
- Elaboración de un plan operativo que detalle y esquematice como llevar a cabo las gestiones productiva, administrativa y de compras; a corto plazo ejecutado por parte del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.
- Implementación correcta y efectiva del plan de operaciones que permita un mayor control en los procesos administrativos y operativos realizados por cada cosecha de café.
- Impulsar la creación de un vivero ecológico y el proceso de compostaje gestionado por FUNSADECA en el mediano plazo, que permita complementar los procesos ecológicos de calidad desde la cosecha hasta la producción.

4.4.3 Descripción del local

4.4.3.1 Localización y Distribución del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires

Las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires se encuentran ubicadas en el cantón Buenos Aires, caserío Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.

El proyecto consiste en un Beneficio de Café Ecológico, que incluye prácticas ambientales para el proceso de beneficiado de café, el



cual tiene capacidad de procesar hasta 3,450 quintales de café uva por año (690 quintales oro), en el cual se involucran los procesos de retiro de la pulpa y el mucilago del café hasta transformarlos en oro, el café es secado en patios. El área total del terreno es de 2,447.61 metros cuadrados, los cuales serán utilizados para el funcionamiento integral del beneficio.

Actualmente el beneficio ya se encuentra en funcionamiento por lo que no existirá actividades de construcción y preparación del sitio. La cantidad de días en un año que operara el proyecto durante la etapa de funcionamiento es de 50 días al año por temporada de café.

La distribución interna del beneficio es de la siguiente manera:

- Área de pesa del café
- Bodega
- Área de tanque
- Área de beneficio
- Fosa para líquidos
- Área de pulpa
- Túnel de secado

4.4.3.2 Tecnología y Maquinaria a utilizar

Respecto a la maquinaria que utilizará ACPABA de R.L para sus actividades de producción de café en las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires, se cuenta con las siguientes maquinas:

- Bomba monofásica
- Tanque de sifón de flujo continuo
- Dos pulperos

- Repasador Gusano o tornillos sin fin para transportar o repartir la pulpa
- Criba de clasificación del grano de café

4.4.4 Descripción del proceso productivo

4.4.4.1 Materia Prima

Durante la temporada de cosecha de café, el beneficio hará uso de la siguiente materia prima para sus actividades de producción:

Café uva:

ACPABA de R.L se ha previsto adquirir por parte de los pequeños productores de café que residen en el Cantón Buenos Aires y sus alrededores un



total de 2,960 quintales de café uva (592 quintales oro) por temporada para lograr cubrir la demanda de sus mercados potenciales, los cuáles serán divididos de la siguiente manera:

- **Producción de café pergamino**

2000 quintales de café uva (400 quintales de café en presentación oro/pergamino)

- **Producción de café tostado**

515 quintales de café uva-103 quintales de café oro (87 quintales de café tostado)

- **Producción de café molido**

445 quintales de café uva-89 quintales de café oro (72 quintales de café molido)

Es de vital importancia mencionar que la propuesta abarca un total de tres presentaciones de café diseñadas para la comercialización por parte de ACPABA de R.L. en beneficio de los pequeños productores del cantón Buenos Aires y que la adquisición de materia prima dependerá del enfoque productivo que la Asociación se proponga y decida realizar a partir del funcionamiento de la misma.



- **Agua:**

El agua que se utilizará para abastecer el Beneficio proviene de la captación de aguas lluvias de los techos de la infraestructura de la bodega, que tiene 8 metros de largo por 5 metros de ancho, el agua será captada en dos tanques plásticos, uno de 22 metros cúbicos de capacidad y el otro de 8.22 metros cúbicos, la cual se transporta por gravedad por medio de una tubería y llega hasta el beneficio de café para abastecer tanto para uso doméstico como para el proceso de beneficiado. El beneficio está apto para procesar 690 quintales oro para lo cual se utilizarían 45 litros de agua por quintal oro.

- **Cal hidratada:**

La cal hidratada se utilizará para el tratamiento de la pulpa de café es por ello que se considera la adquisición 2,000 libras para cubrir las necesidades de producción totales del beneficio, sin embargo, su cantidad de adquisición podría presentar variaciones acordes a los niveles de producción que se produzcan por temporada de café.

4.4.4.2 Volumen de Producción

El volumen de producción en una industria es variable, dado que esto depende en gran medida del nivel de ventas y pedidos que se realicen durante su etapa de comercialización, el cual podría reducir o ascender acorde al giro comercial de la industria, así como de la cartera de clientes que se pretenda desarrollar en un tiempo estimado.

Es por ello que es importante comprender que en la industria del café existen los llamados años buenos y malos para la recepción, producción y procesamiento de café, es así como ACPABA de R.L se ha previsto la gestión de su de producción de café en las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires a través del recibimiento y producción de 2,960 quintales de café uva para ser procesados según la presentación que se requiera en el mercado al cual la asociación determinara su enfoque. El volumen de producción se establecerá de la siguiente manera para su entendimiento:

A. CÁLCULO PARA CAFÉ PROCESADO DE UVA A ORO

- 1 Quintal (QQ)(100LBS) de café oro/uva equivalen a 5 quintales físicos de café (café maduro).
- 1 Quintal (QQ)(100LBS) de café oro/uva equivalen a 6 quintales físicos de café (café verde).

B. CÁLCULO PARA CAFÉ PROCESADO DE UVA A PERGAMINO

- 1.25 Quintal (QQ)(100LBS) de café oro/pergamino equivalen a 5 quintales físicos de café (café maduro).
- 1.25 Quintal (QQ)(100LBS) de café oro/pergamino equivalen a 6 quintales físicos de café (café verde).

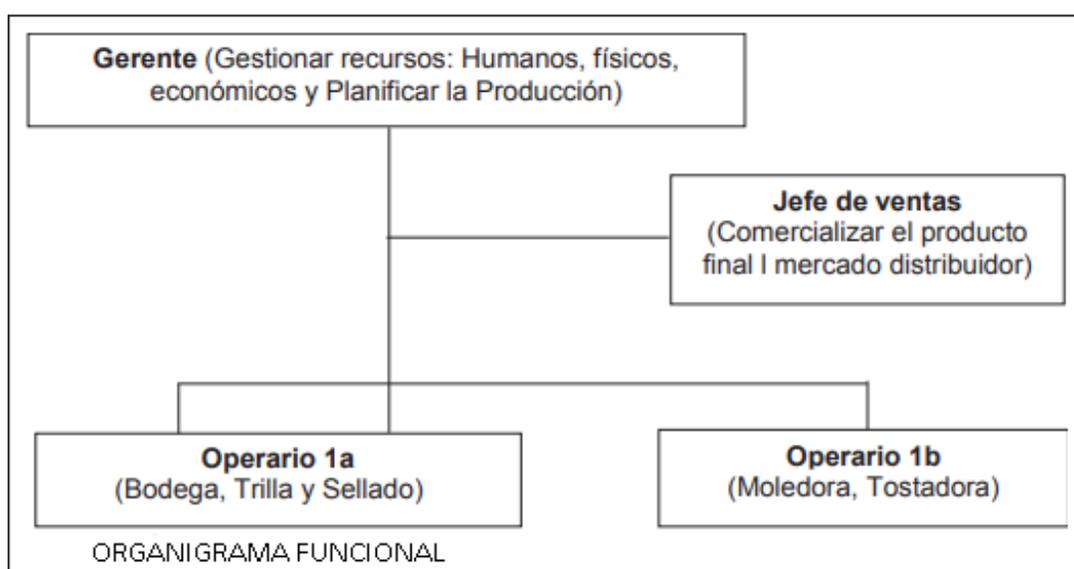
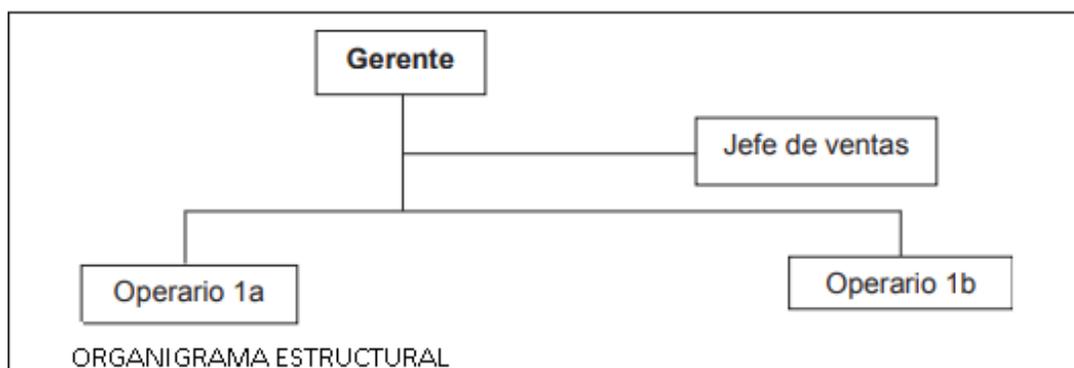
A continuación, se muestran los volúmenes de producción que ACPABA de R.L procesara para su comercialización y productos proyectados a futuro como lo es Café Tostado y Café Molido:

- Al recibir 2,000 quintales de café uva en las instalaciones del beneficio para ser tratados a través de un proceso productivo ecológico que permitirá obtener una cantidad que rondará los 400 quintales de café en presentación pergamino en sacos de Yute o Kenaf para luego pasar a ser embodegados y estar a disponibles para su adquisición por parte de la COOPERACION ITALIANA.
- Al recibir 515 quintales de café uva (103 quintales de café oro) en las instalaciones del beneficio para ser tratados a través de un proceso productivo ecológico que permitirá obtener una cantidad de 86.40 quintales de café en presentación tostado y obtener 8,700 bolsas de 400 gr de café tostado para cubrir pedidos que sean solicitados en el mercado meta destinado.
- Al recibir 445 quintales de café uva (89 quintales de café oro) en las instalaciones del beneficio para ser tratados a través de un proceso productivo ecológico que permitirá obtener una cantidad de 72 quintales de café en presentación molido y obtener 7,300 bolsas de 400 gr de café molido para cubrir pedidos solicitados en el mercado meta.

4.4.4.3 Mano de Obra

En el aspecto de recursos humanos de la Asociación como ya se mencionó para cada área de trabajo determinada para la distribución de planta hay una persona responsable llegando a la definición de cada puesto de trabajo que son las siguientes:

4.4.4.3.1 Organigrama del Beneficio



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

ADMINISTRATIVOS:

- **Gerente/ Planificador de la producción**

Es toda persona natural o jurídica que opere a cualquier título legal o varias unidades agroindustriales debidamente registradas en el Consejo Superior del Café, destinadas a la transformación de café verde fresco o en uva o cereza a pergamino; de pergamino o cereza seca, a café oro o ambos.

Es el más alto ejecutivo del beneficio de café y las funciones que desempeña son las siguientes:

- Gestionar recursos físicos, económicos y humanos.
- Adquisición de materia prima

- Planificación estratégica de la producción
 - Diseñar la política de la empresa
 - Aprobar plan de inversión y actividades de la empresa
 - Aprobar la ejecución de obras de ampliación, compra de equipos y maquinaria.
 - Dirigir el departamento de comercialización y ventas
 - Coordinar con las dependencias de gobierno
- **Jefe de ventas y comercialización**

Esta persona es la encargada de contactar, atender y hacer llegar el producto final a los puntos de ventas (Supermercados, tiendas de granos básicos entre otros) y en este caso al consumidor final que son los compradores extranjeros y sector empresarial de la ciudad de Chalchuapa. Otra función muy importante es lograr el posicionamiento de la marca e investigar el mercado consumidor que permita incrementar la venta.

Además, será el encargado de movilizarse en el vehículo que pretende adquirir, así como también intervendrá en la adquisición de materias primas de sectores alejados al beneficio de café.

OPERARIOS:

- **Encargado de recepción, bascula y despulpado**

Estas personas serán las encargadas de recibir los sacos de café en presentación uva en las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires para posteriormente ser pesados en la báscula y rellenar la información en los respectivos formularios necesarios acerca de la cantidad, el peso de los sacos de café, entre otras cosas que se presenten para que luego sean puestos a disposición en el beneficio y darle el debido tratamiento productivo.

Además, estarán a cargo de la fermentación y despulpado de café, dado que los niveles de recepción serán relativamente minuciosos, es por ello que en el despulpado de café su objetivo primordial será eliminar las partes blandas del café maduro o uva fresca, que son la pulpa y parte del mucílago. Para este efecto la uva fresca se hace pasar por el despulpador, que consiste en una maquina compuesta de un cilindro cubierto de una lámina de cobre o acero, similares a las de un raspador de queso

- **Operario Bodega, Trilla del café y empacadora.**

Esta persona será la encargada de la recepción de café verde o pergamino, selección de impurezas, gestionar el inventario de materia prima y producto final. Otra actividad es la de

llevar la materia prima (Café pergamino y cereza deshidratada) hasta la pílora para realizar el proceso de Trillado y obtener el café verde libre de impurezas, que es el que ingresa a la maquina tostadora.

También será el encargado de pesar, envasar y sellar el café recién molido en su respectiva funda de embalaje, de acuerdo a las presentaciones que se ofrecerán que para este caso será en bolsas de 400 gr.

- **Operario Tostadora y molino**

Será la responsable del proceso más delicado, por lo que recibirá capacitación sobre el manejo de la tostadora y tipos de tueste. Un error en esta actividad podría ocasionar la pérdida total del café. Sus funciones van desde el transporte de café verde de la bodega o del área de trilla, seguido del tueste y finalmente el enfriado del café ya tostado.

También es el encargado de transportar del área de tostado el café frío y molerlo dejándolo listo para su empaque. Una actividad extra es la de apoyar al operario de bodega en la actividad de selección de impurezas y trilla de la materia prima.

- **Encargado de tratamiento de desechos**

La función principal del operador es realizar la asistencia al técnico de residuos, ayudando en la gestión de residuos a las plantas industriales a partir de su control, vigilancia, información y distribución.

4.4.4.4 Proceso de Beneficiado

El café en grano uva ingresara al área de pesado y pasara al recibidor semi-seco, por medio de una bomba de eje libre monofásica de 5 Hp se mueve al tanque de sifón de flujo continuo en donde luego pasa a 2 despulpadores principales con capacidad de 40qq por hora y 1 repasador con capacidad de despulpado de 25qq por hora. La pulpa se traslada por medio de un tornillo helicoidal sin fin hacia el área de pulpa, los lixiviados de la pulpa se unen a las aguas mieles para su posterior tratamiento. Luego de despulpado el café, pasa a una criba de clasificación de café despulpado. Dependiendo de la solicitud de compra del cliente, se cuenta con pilas de fermento (dos pilas de primera y una pila de segunda) en caso hagan la solicitud y luego pasaría al área de lavadora. El agua es reciclada de 2 a 3 veces dependiendo de la cantidad de café procesado.

Dependiendo de las solicitudes de los clientes el café lavado puede pasar a ser secado en patios o en camas africanas y de igual manera, pueden ser cafés procesados tipo "honey"

que únicamente son despulpados y se retiran del área de beneficiado para ser secados en camas africanas sin retirar el mucílago del café por lo que el proceso es más corto.

Después del reciclaje de las aguas mieles, estas son separadas para recibir tratamiento. Se trasladan una cisterna de PVC en donde primero pasan por una separación de sólidos por medio de rejillas {tratamiento físico - primario) luego se realiza separación de sólidos suspendidos por medio de precipitación a través de tratamiento con cal (tratamiento químico – secundario- aplicación de 35 libras por metro cúbico) y separación de aguas clarificadas. Este tratamiento será realizado en dos pilas de cemento de 4.5 m³ de capacidad cada una conectadas para el paso de las aguas ya tratadas y el agua será movilizadada por gravedad.

La pulpa después de ser separada en el proceso de beneficiado del café, puede pasar por dos procesos:

- Compostaje: con un tratamiento de cal (0.5 libras de cal hidratada por cada 100 libras de pulpa) aplicada al finalizar cada día que se genere pulpa para que la cal esté bien distribuida (por capas). Pasa por proceso de deshidratación y luego se realiza el compostaje de la pulpa en donde pueden agregarse microorganismos de montaña, tierra negra y otras materias primas orgánicas disponibles dentro de la finca.
- Lombricompost: puede ser procesada por medio lombrices para la elaboración de lombricompost, una vez haya sido deshidratada (por escurrimiento y exposición al sol), para lo cual se cuenta con infraestructura impermeabilizada y techada para su procesamiento.

4.4.4.4.1 Flujograma (Esquemático)

El proceso productivo consta de la siguiente manera:

- No existe un orden establecido para llevar a cabo el proceso productivo del café en el beneficio.

Solución: Estandarizar un proceso productivo a través de un flujo grama de producción que se adapte a las necesidades del beneficio

4.4.5 Descripción de Procesos de Gestión de Calidad

4.4.5.1 Procesos Básicos y de Soporte

4.4.5.1.1 Proceso de Ventas

Las ventas son la base para todo negocio, el crecimiento en estas le permite la prolongación de vida de toda empresa, para ACPABA de R.L no es la excepción, lograr la aceptación en el mercado al que se pretende llegar y con ello buscar dominarlo y satisfacerlo, es el principal objetivo. Pero también cuando este nicho de mercado piensa dos o más veces las acciones de compra, las ventas se ven estancadas en un tiempo determinado.

Entender que no es solo vender es clave en el crecimiento de la cooperativa, es saber las necesidades del cliente y terminar en la satisfacción de los mismos. Es por ello que se debe tener en cuenta lo siguiente.

- a. Detectar clientes, clasificarlos por zona geográfica.
- b. Realizar el primer contacto con el cliente, presentar la empresa y el producto, detectar las necesidades.
- c. Presentar al cliente el producto que cumpla con sus expectativas, propuestas económicas, formas de pago y envió etc.
- d. Escuchar al cliente y negociar todas las objeciones respecto a la oferta.
- e. Cierre de la venta, reconfirmar los requisitos del cliente, antes de pasar el pedido a la cooperativa.
- f. Facturar, verificar datos y entrega de documento al cliente.
- g. Entrega del producto.
- h. Servicio post-venta, atención de quejas etc.

De esta manera aplicando cada una de estrategias antes mencionadas puede afirmarse que la venta en el municipio de Chalchuapa departamento de Santa Ana, contara con un personal previamente capacitado en la búsqueda de nuevos clientes, quienes estarán pendientes de estos para garantizar una venta exitosa, entregando el producto a tiempo y con

los estándares de calidad que el cliente espera del producto, posicionando la marca como una de las más competentes en calidad en la venta de Café Gourmet.

4.4.5.1.2 Proceso de Suministro de Productos y Servicios

El mercado del café es un mercado muy competitivo en el país, es por ello que se debe prestar especial atención a aspectos muy importantes para conseguir una cadena de suministros competitiva.

Un correcto proceso de suministros que le permita ACPABA de R.L una eficiente recolección de materia prima, la transformación, fabricación y un efectivo sistema de distribución para poder entregar un excelente producto de calidad, será el éxito de la cooperativa.

De esta forma se responderá a los cambios del mercado de forma rápida, eficiente y sin afectar a la rentabilidad de la cooperativa; es una tarea complicada y por esto se debe tratar de llevar a cabo mediante una estructura o soluciones lo más sencilla posible.

Esto se logrará manteniendo a los pequeños productores y aumentando la cantidad de personas que suministraran la materia prima, tener un excelente ambiente laboral a los empleados del Beneficio Húmedo, y no solo determinar por pronostico cuanto compraran los clientes de Café Gourmet si no creando una relación y contacto directo para saber sus necesidades y satisfacerlas en el momento adecuado con la calidad requerida por el comprador.

4.4.5.1.3 Proceso de Aprovisionamiento

Un correcto aprovisionamiento conduce a la utilización más eficiente de los recursos disponibles en el proceso de producción. Este proceso se lleva acabo para la adquisición de todos los recursos necesarios para poder ejecutar los distintos procesos de suministro de productos y servicios hasta el producto terminado.

Flujograma del Proceso del café Gourmet Altura de Buenos Aires.



4.4.5.1.4 Proceso de Almacenamiento

Es fundamental disponer de un lugar seguro para el almacenamiento del grano que ha sido previamente secado (café pergamino) hasta obtener el contenido de humedad deseado (11% - 12%), debido a este largo proceso es tan importante el almacenamiento del café.

Existe una gran variedad de tipos de instalaciones en las que se puede almacenar el café en presentación pergamino seco, las cuales van desde estibas de sacos, trincheras, silos planos o bodegas hasta silos metálicos para almacenamiento de muchas formas, tamaños y tipos de construcción.

El método común de almacenamiento en los micro beneficios son el “almacenamiento en sacos” herméticos en capullos y las bodegas o silos planos.

4.4.5.2 Procesos de Gestión

4.4.5.2.1 Responsabilidad de la Gestión

La responsabilidad de la gestión va encaminada al cuidado del planeta y de los recursos naturaleza con lo que se cuenta para el cultivo del café, la utilización de fertilizante natural es una forma que beneficia tanto al cultivo como al medio ambiente, la tierra no se contamina y cuida el fruto que es el principal objetivo, por otro lado, muchos países ofrecen un precio elevado por un producto 100% ecológico que beneficia el crecimiento del negocio.

La reutilización de material sobrante del café como lo es las aguas residuales haciendo un tratamiento adecuado para sacar foliares orgánicos que mejora la fertilidad del suelo y previene enfermedades como la roya, la pulpa son fuente de abono orgánico que también se utiliza para la elaboración de alimento para ganado y cultivo de hongo comestible.

4.4.5.2.2 Gestión de Recursos

El proceso de gestión de recursos es la encargada de que la cooperativa tenga crecimiento y una correcta recolección de recursos financieros, la búsqueda de personal idóneo para la implementación de maquinaria en Beneficio Húmedo, así como también la encargada de materia prima de calidad.

Los recursos son la parte más valiosa que toda empresa tiene el cuidado de ellas dependen del éxito y crecimiento o desestabilización del negocio hasta la pérdida del mismo.

Por ello es de vital importancia no solo el cuidado del recurso financiero, si no teniendo en cuenta principalmente un trato preferencial más cercano con los clientes, y sin dejar a un lado el personal que se realiza el proceso de producción, mantenimiento y administrativo. Que cuentan con una gran experiencia en cada una de las áreas de trabajo y que suplantarlos es una tarea difícil.

4.4.5.2.3 Medición, Análisis y Mejora

El cumplimiento de los estándares de calidad es lo que ACPABA de R.L pretende ofrecerles a sus clientes en adquisición de café gourmet 100% orgánico. Tener un control desde la adquisición de materia prima que sea de calidad, los procesos sean efectivos, y ofrecer un producto diferencial es el principal objetivo como cooperativa.

En la actualidad una empresa que no se somete a mejoras es una empresa que podría llegar al fracaso, de este modo ACPABA de R.L se compromete a ofrecer no solo con sus clientes una mejora continua en las relaciones y ofrecer producto de calidad. Si no también se pretende utilizar a futuro tecnología amigable con el medio ambiente como lo es la utilización de empaques Biodegradables.

4.4.5.3 Procesos Externalizados

4.4.5.3.1 Transporte

El proceso de transporte es la parte principal después del proceso de transformación del café gourmet, ACPABA de R.L utilizará de dos tipos de transporte para su comercialización.

- **Contenedor a granel**

El Contenedor a granel se utilizará para la exportación a Italia que solicita 400 quintales de café pergamino, el café llega en mejores condiciones en este tipo de transporte. Ya que un problema que se tiene es el aire entre los granos y el aire entre los sacos se llama aire intersticial. El aire intersticial en una carga a granel apenas se mueve, porque los granos por sí mismos obstruyen el paso libre del aire, con lo que el aire caliente no puede desplazarse fácilmente a la parte superior del contenedor. A consecuencia de ello, la temperatura del aire interior en la parte superior del contenedor es inferior en el café a granel

que, en el café ensacado, y el riesgo de condensación se reduce, se pierde el olor al saco y la calidad suele ser mejor.

- **Transporte de entrega.**

Este tipo de transporte se utilizará en las entregas con el cliente final en las presentaciones de café gourmet tostado y molido.

Se hará uso de un vehículo el cual se utilizará para las entregas a los diversos clientes dentro del mercado meta, producto previamente empacado en cajas de 12 unidades y 6 unidades.

4.4.5.3.2 Contabilidad

Este proceso es de suma importancia para ACPABA de R.L comúnmente se desarrolla externamente como una contratación, en esta parte se detalla todas las entradas de dinero que como cooperativa tendrá a lo largo de su operación como también las salidas de efectivo como pagos a proveedores de insumos entre otros.

La contabilidad es de suma importancia y una parte muy delicada en el negocio, debido que detalla la parte financiera y el crecimiento que como cooperativa tendrá, los pagos de impuestos que son obligatorios, como de las ganancias siendo estas la parte fundamental del negocio para su funcionamiento.

4.4.5.3.3 Mantenimiento de Equipo

El mantenimiento del beneficio, es de vital importancia, ya que influye en la calidad del café que se va a procesar esta labor de mantenimiento se divide en dos partes:

- **Limpieza de la planta**

Para garantizar una correcta elaboración del café, se hace imprescindible realizar diariamente una estricta limpieza de la planta de Beneficio Húmedo. Evitando así el deterioro de la calidad del producto que se vaya a procesar. El problema de la falta de limpieza, es uno de los factores que más influye en la mala calidad, pues se mezclan cafés de días anteriores que están sobre fermentados, y una partida de café con granos sobre fermentados perjudica gravemente la calidad del café, ocasionando que el café no sea apto para la exportación.

En la planta húmeda se logra una excelente limpieza lavando diariamente con agua a presión. En la planta de beneficio seco, también se debe mantener una limpieza estricta, así, se previenen plagas como el gorgojo y otras que destruyen el grano de café. Es de mucha

importancia revisar el café almacenado para detectar focos de infección y combatirlos inmediatamente. De modo que se debe barrer toda la planta incluyendo la limpieza de los equipos de forma que permanezcan residuos de café del año anterior.

- **Revisión y control de la maquinaria.**

Antes de inicio de cosecha, se debe revisar y graduar cuidadosamente la maquinaria del Beneficio Húmedo. Es recomendable revisar minuciosamente los siguientes aspectos

- El estado de las camisas de los despulpadores. Si estas tienen puntos rotos, se deben de cambiar de lo contrario, picarán y romperán los granos.
- Presión (graduación) de los pecheros o tamaños de pechero de acuerdo al tamaño promedio de la fruta a recibir. Los pecheros flojos dejarán pasar mucha pulpa y/o granos juntos con el café despulpado; si en cambio están muy apretados, romperán y aplastarán los granos y ambas situaciones resultan dañinas para el buen aspecto físico del café.
- Todas las plantas sujetas a movimiento deben de estar bien engrasadas y limpias.
- Se debe disponer de agua suficiente durante el tiempo de la cosecha, teniendo presente que el agua sea potable, sin olores o sabores extraños, cristalina y sin contaminantes.

4.4.6 El Volumen de Actividad

4.4.6.1 Volumen Mínimo y Máximo de Producción.

Actualmente en el Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires se pretende obtener los siguientes volúmenes de producción tanto de café oro, como de café ya procesado a tostado y molido. Dichos datos dependen directa o indirectamente de si se han tenido una buena o mala cosecha de café anualmente.

- **Volumen máximo.**

Se ha identificado un volumen máximo por año de producción de 2,960 quintales de café uva, convertidos a 592 quintales en café oro.

- **Volumen mínimo.**

En lo que respecta al volumen mínimo de producción por año, que se da cuando la cosecha es mala por distintos aspectos como el clima, las plagas, etc., la cual es de 500 quintales en café uva, que durante el proceso se convierten en 100 quintales de café oro.

4.4.6.2 Capacidad de Adquisición de Materia Prima.

- **Café adquirido a productores.**

Ya que el café que se trabaja es ecológico y procesado por beneficiado húmedo, el principal insumo es el café en estado uva que se estaría comprando a los productores de café de la zona. Se ha determinado que la capacidad que se tiene actualmente para la adquisición del café oro es de 690 quintales con un costo estimado por quintal de \$50 o \$60 netos pagados al productor, detallando que esta cantidad depende directamente de los precios de café ya estipulados por el precio nacional del café, aunque asimismo también la cooperativa con tal de buscar un mejor beneficio para los pequeños productores ofrece un mejor precio de adquisición.

- **Agua Potable.**

El agua potable es utilizada para llevar a cabo cada uno de los procesos productivos y para el beneficio en general. De tal manera que, la situación actual del cantón Buenos Aires que no cuentan con servicio de agua potable, esta debe ser adquirida por medio de pipas de agua las cuales requieren un costo mensual aproximado de \$100.00

- **Aguas Residuales.**

Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires cuenta con tres tanques de captación de aguas de lluvia, que es el siguiente insumo primordial para que se pueda procesar el café. El uso de este sistema de captación dos tanques de plástico con 4,800 litros de capacidad máxima y el tercero con 22,000 litros busca reducir los costos y a la misma vez evitar la contaminación ambiental.

Según la capacidad máxima del sistema de aguas residuales 31m³ (es decir 31,000 litros), alcanzaría para procesar 1 quintal de café oro por 45 litros de agua, teniendo de esta manera un margen total para capacidad de 1,500 quintales de café oro, además reciclando agua residual de dos a tres veces según la cantidad de café en proceso.

- **Cal Hidratada.**

Sabiendo que el proceso es ecológico, el último insumo a utilizar es la cal, una sustancia que ayuda para el procesamiento en distintas fases del café. La capacidad con la que se cuenta para su adquisición es de 2,000 libras, con un costo por dicho volumen que varía de \$50.00 a \$60.00.

- **Energía Eléctrica**

Un insumo muy importante para llevar a cabo cada uno de los procesos productivos en ACPABA de R.L. Con un costo estimado por mes de producción de \$125.00.

4.4.6.3 Capacidad de Almacenamiento.

Las capacidades de almacenamiento para cada uno de los insumos físicos a utilizar para el proceso serían los siguientes.

- **Tanques de agua lluvia:** actualmente el beneficio húmedo tiene a su disposición 3 tanques para agua residual, dos de ellos con capacidad de 4,800 litros, y el tercero con una capacidad de 22,000 litros; que la capacidad total es de 31,600 litros de agua residual. Y de esta manera, por ser proceso ecológico genera una disminución en los costos de agua potable.
- **Recibidero de café:** nuestro beneficio posee una capacidad máxima para recibir alrededor de 7,500 quintales de café uva comprados al productor cafetalero de la zona, siendo convertidos a 1,500 quintales de café oro.
- **Cal Hidratada:** para almacenar cal se tiene capacidad de 2,000 libras; distribuidas uniformemente a decisión de nuestro personal técnico en cada uno de los procesos tanto de secado, fermentado, lavado y almacenamiento del café.

4.4.6.4 Capacidad de Procesamiento.

Las capacidades de procesamiento del café se detallan a continuación, tomando los datos respecto a la maquinaria que se cuenta en cada uno de los procesos ya mencionados anteriormente.

- Dos despulpadores principales con capacidades de 40 quintales por hora.
- Un repasador con capacidad de despulpado de 25 quintales por hora.

- Tratamiento químico de aguas residuales para reutilizar en el proceso es realizado en dos pilas de cemento con 4.5 metros cúbicos de capacidad.
- Uso de 0.60 metros cúbicos de agua al día.
- Cantidad máxima de producción es de 3,450 quintales uva por temporada de café.
- El secado de café se realiza al sol en patios de secado.
- Eliminación del mucilago por medio de fermentación natural en tanques cilíndricos.

4.4.6.5 Capacidad de Oferta según Mercado.

Las capacidades que se tienen actualmente para poder vender o bien comercializar las distintas presentaciones propuestas del CAFÉ GOURMET ALTURA DE BUENOS AIRES, son de:

- **Café Pergamino para Exportación – Presentación de 70 kilogramos.**

El mercado italiano al cual se dirige al café en presentación pergamino exportable, se trabajará con un volumen de producción estimado de 400 quintales oro ya seleccionado, cubriendo de esta manera la demanda de este mercado muy importante para la cooperativa en cada temporada de café.

- **Café Tostado – Presentación de 400 gramos.**

Una nueva línea que se ha propuesto para aprovechar el mercado potencial empresarial en Chalchuapa que se comercializará mediante marca, empaque atractivo y con un peso neto de 400 gramos. Se cubrirá dicha demanda del mercado con una capacidad estimada 515 quintales uva procesadas a 103 quintales de café oro, convertidas a 8,700 presentaciones de café tostado de 400 gramos.

- **Café Molido – Presentación de 400 gramos.**

Una línea más que se estaría comercializando en el mercado meta en la ciudad de Chalchuapa con un peso por unidad también de 400 gramos. La capacidad que se posee para comercializarlo es de 445 quintales de uva procesadas a 89 quintales de café oro, las cuales se

convertirán en 7,300 presentaciones de café molido de 400 gramos, en total para cubrir ventas y pedidos de la demanda.

4.4.6.6 Descripción del Personal Técnico Experimentado.

ACPABA de R.L. cuenta con personal técnico con conocimiento empírico para llevar a cabo las actividades correspondientes a su cargo. Para que pueda mejorarse la calidad en cada uno de los procesos del café es imprescindible en este sector un alto grado de experiencia con el proceso en el beneficiado húmedo del café.

Dicho esto, las capacidades técnicas del personal en las áreas de: recibidero de café, despulpadores, secadores, mantenimiento y supervisión de maquinarias, punteros, tostadores y empacadores; es de vital importancia la experiencia no menos de 3 años en esa actividad, conocedores de cada uno de los procesos, trabajo en equipo, eficiencia en tiempo y producción, capacitado según su cargo, disponibilidad para trabajar un segundo o tercer proceso además del que se posee, responsable y comprometido con su labor.

4.4.7 La Gestión de Compras.

4.4.7.1 Política de Compras.

Para dar un mejor seguimiento y control en el proceso de compra que ejecuta ACPABA de R.L con el fin de procesar y comercializar el café, se proponen las siguientes políticas:

- A. Contribuir al buen orden y coordinación de todos los productores y responsables para que el recibidero de café sea más organizado.
- B. Dar trato digno a los productores, quienes están proveyendo a la cooperativa del insumo más importante para su funcionamiento.
- C. Buscar alternativas para solución de conflictos entre los agentes que participan en dicha gestión.
- D. Elaborar un reporte que sea claro y ordenado de acuerdo a la gestión diaria de compra.
- E. No subvalorar o sobrevalorar los precios ya establecidos por la Asociación Cooperativa.

- F. Evaluación minuciosa para control de calidad de café uva maduro.
- G. Dar el respectivo pago con su factura registrada que detalle claramente la compra del café.
- H. Dar paso al nuevo proceso de lavado seguido de la gestión de compra, para no generar pérdidas en café uva maduro.

4.4.7.2 Adquisición de Productos Primarios.

La Asociación Cooperativa posee una estructura base para la gestión de compras de insumos que logren llevar el grano de café en uva hasta el producto final a comercializar. Para una mejor gestión y control para el abastecimiento del café en el beneficio, se presenta el siguiente mecanismo para la compra del grano de café uva a los pequeños productores que estén asociados a ACPABA de R.L:

Tabla 21 - Gestión de compra de café

4.4.7.3 Tipos de Materiales y Servicios.

<i>PASO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
I.	La cooperativa adquirirá el café uva maduro convertidos al cinco por uno en quintales oro, con un precio estimado de \$50 a \$60 a pequeños productores del cantón Buenos Aires.
II.	Por un mejor control de calidad, se le dispondría de una hoja de lineamientos para el responsable de la compra del café, en el cual estaría estipulado el proceso de compra, los precios, prevención de inconvenientes con productores, tiempos, y capacidades de compra.
III.	Dicho café deberá estar ya a disposición en el recibidero del Beneficio Húmedo Buenos Aires.
IV.	No se aceptará café que haya sido manipulado y en el cual se pueda identificar falta de prevención de calidad por parte del productor.
V.	Se pagarán los quintales de café calculados a un quintal oro a un precio estimado de \$50 o \$60.
VI.	Se le entregará además un recibo que detalle el peso, cantidad, tipo de café, zona y precio estipulado al productor.

Con respecto a los tipos de materiales que se usan para cada uno de los procesos del café son:

a) Materiales y Servicios de Limpieza.

Herramientas de limpieza para procesos de: recibidero, despulpado, retiro del mucilago, secado, lavado, fermentado y almacenamiento. Además, otras herramientas para limpieza interna (de beneficio y oficina). Incluidos en el costo de servicio de limpieza.

b) Materiales y Servicios para Mantenimiento de Equipo y Maquinaria.

Herramientas para mantenimiento de maquinarias (incluidos en el servicio de mantenimiento por personal contratado) e Hidrocarburos. (Combustibles, grasas y aceites)

c) Materiales para Envase y Comercialización.

Empaque, etiquetado, combustible, cajas de cartón, impresos y papelería.

d) Materiales de Gestión Administrativa y Contaduría.

Papelería de oficina y contabilidad, tecnología (computador, teléfonos, fax, internet, etc.) y distribución tanto interna (en fincas, oficinas, etc.) y externas (a clientes y proveedores).

4.4.7.4 Cantidades y Costos de Materiales y Servicios Requeridos.

Se presenta el detalle en volumen de unidades de cada uno de los materiales utilizados en las operaciones de ACPABA de R.L.

Tabla 22 - Cantidades y Costos de Materiales y Servicios Requeridos.

a) Materiales de Limpieza.

— Herramientas de limpieza totales: servicios con un costo fijo de \$112.05 mensualmente y materiales por \$25.00 en el mismo periodo.

b) Materiales para Mantenimiento de Equipo y Maquinaria.

— Herramientas para mantenimiento de maquinarias: \$100 en costos por mes para servicio de mantenimiento.

— Hidrocarburos: \$10.00 en costos totales por combustibles, grasas y aceites para equipo y maquinarias por mes.

c) Materiales para Envase y Comercialización.

— Sacos de yute para café pergamino: 420 unidades a \$1.75 precio por unidad

— Sacos de yute para café tostado: 90 unidades a \$1.75 precio por unidad

- Sacos de yute para café molido: 80 unidades a \$1.75 precio por unidad

- Empaques: 7,300 de café molido y 8,700 en café tostado con un costo unitario de \$0.40

- Cajas de cartón para distribución: estimando la cantidad de 2667 cajas para café tostado y café molido, a un precio unitario de \$0.15 con una capacidad para 6 presentaciones de café tostado y molido.

d) Materiales de Gestión Administrativa y Contaduría.

- Papelería de oficina y contabilidad: con un costo mensual de \$20.00 a \$30.00.

 - Tecnología (computadora, teléfono, impresora y fotocopidora) equipos valorados en un costo total de \$2000.00.

 - Logística interna (fincas, oficinas, etc.): servicio pagado a empleado por \$112.05 mensual.
 - Materiales de limpieza :\$25.00

 - Distribución externa (clientes y proveedores): costo de flete por viaje con precio de \$15.00.
-

4.4.7.5 Condiciones de Pago y Plazo de Entrega.

Se han detallado de la siguiente manera los pagos y plazos establecidos para gestión de compras:

Tabla 23 - Condiciones de Pago y Plazo de Entrega

a) Materiales de Limpieza.

Pago de servicio de limpieza estimado para 6 meses, cada fin de mes al personal encargado.

b) Materiales para Mantenimiento de Equipo y Maquinaria.

Servicio de mantenimiento pagado mensualmente por un plazo de 6 meses.

c) Materiales para Envase y Comercialización.

Pago de manufactura e impresos dependiendo del volumen de producción y de pedidos de 2 a 3 veces por temporada anual de café con plazos para pedido y recibido de 3 a 5 días.

d) Materiales de Gestión Administrativa y Contaduría.

Mantener inventario de papelería suficiente, compras a librerías, imprentas o mayoristas las cuales estarían siendo recibidas y pagadas el mismo día, en periodos mensuales, todo el año.

4.5 PLAN FINANCIERO

4.5.1 Objetivos del Plan Financiero

4.5.1.1 Objetivo General

Formular un plan financiero con estimaciones claras y concisas, el cual refleje previsión y evaluación financiera, determinando así la viabilidad del proyecto para ACPABA de R.L.

4.5.1.2 Objetivos Especificos

- Determinar el monto de inversión necesario, los costos para el desarrollo e implementación del proyecto y el tiempo que tomara tomar la inversión.
- Obtener un financiamiento externo para poner en marcha la comercialización de las diferentes presentaciones de café gourmet.
- Formalizar la estructura financiera de ACPABA de RL que le permita tener un mayor control de las finanzas para la ejecución del plan de negocios.

4.5.2 Situación Financiera Actual

4.5.2.1 Historia Financiera de la Asociación

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aires con abreviatura ACPABA de R.L fue constituida en la Casa Comunal del Cantón Buenos Aires jurisdicción de Chalchuapa, departamento de Santa Ana el día 26 de febrero del año 2013.

El 26 de octubre del año 2015, dicha cooperativa recibe en comodato de veinte años un terreno otorgado por CLEOFÉ DEL TRANSITO PÉREZ DE ROSALES, secretaria actual de la Junta Directiva de ACPABA de R.L, en el cual se encuentra actualmente ubicada las instalaciones del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.

Durante su trayectoria de fundación, se han generado cambios en la inscripción de asociados y registro de aportaciones, por lo que actualmente la Asociación está conformada por el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia que estará vigentes hasta el 12 de agosto de 2019. Posterior a ello, se pretende la realización de una Asamblea General de socios en la cual se elegirán a las nuevas autoridades que conformarán los diferentes cargos en la Cooperativa.

Actualmente la Cooperativa desarrolla en el Beneficio, funciones mínimas de producción de café con todos los permisos establecidos, recibiendo su primera cosecha por medio de los asociados de la Cooperativa. Este proyecto nace con iniciativa de la COOPERACIÓN ITALIANA, quien no solo alienta a organizarse a la comunidad si no también hace el donativo de maquinaria con un valor aproximado de cien mil dólares, que se pretende sea totalmente aprovechado por todos los pequeños productores de la zona y sus alrededores como medio de crecimiento e incentivo a la producción del café en El Salvador.

4.5.2.2 Aportaciones y Asociados

Las aportaciones generadas por los asociados son de vital importancia, ya que permiten conformar un capital que pueda aportar en el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo por parte de la cooperativa. Tales aportaciones van directamente para el capital social de ACPABA de R.L, las cuales deben ser pagadas cada mes por los socios en cuotas de \$3.00, éstas deben tener una constancia por medio de una libreta individual que estará en poder de cada asociado.

Cuando los socios logren hacer el pago total de las cuotas de aportaciones se les entregará el documento respectivo al certificado de aportación llevando las firmas tanto del Presidente y Tesorero del Consejo de Administración, los cuales serán impresos, numerados

correlativamente y registrados como comprobantes que quedarán como documentación que existirán en la Cooperativa.

Además, al considerar que son quince asociados y los certificados de aportaciones con un valor de \$30.00 cada una, y especificando con un valor de \$3.00 mensuales, ascienden a un total anual de \$450.00 sumados por los asociados de la Cooperativa según la Carta de Constitución admitida el día nueve de agosto del año 2013 por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.

En la cooperativa cada asociado será retribuido de acorde al trabajo que haya desempeñado y al sistema de remuneración, aprobado por la Asamblea General coordinada por el Consejo de Administración, siendo el órgano responsable por la administración de la Cooperativa conformada por: un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal, siendo su periodo por 3 años.

4.5.2.3 Descripción de la Estructura de Capital

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria (ACPABA de R.L) tiene conformada su estructura de capital actualmente con fondos propios provenientes de las aportaciones de sus asociados, monto que asciende a \$450.00 dólares de los Estados Unidos de América representados en quince certificados de aportación con un valor de treinta dólares.

Dado el bajo nivel en recursos económicos con los que cuenta la Cooperativa, se ha tomado a bien, el solicitar un financiamiento externo que permita llevar a cabo la producción de café de altura con procesamiento ecológico en las instalaciones del beneficio, lo cual se pretende solicitar a instituciones bancarias del estado, las ONG a través de donativos o instituciones privadas que otorguen créditos, por lo que se ha estimado solicitar en prestamos la cantidad de \$69,000 dólares como valor del proyecto en general, lo cual permitirá desarrollar todas las actividades administrativas, operativas y comerciales que permita poner en marcha las propuestas de negocios proyectadas por la asociación en el corto, mediano y largo plazo y con ello dar inicio al funcionamiento a escala del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.

- La estructura de capital de ACPABA de R.L está conformada de la siguiente manera:
- La empresa no tiene deuda ni acciones preferentes.
- La empresa no tiene pasivos circulantes

- Su razón de deuda es de 0%
- Apalancamiento financiero de cero

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
CAPITAL SOCIAL	\$450.00	0.00%
ACTIVOS FIJOS	\$100,000	0.59%
FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	\$69,000	0.41%
TOTAL	\$169,450.00	100%

Tabla 24 - Estructura de Capital

4.5.3 Análisis Financiero

4.5.3.1 Análisis de Costos

El objetivo primordial como Cooperativa ha sido beneficiar a los pequeños productores de la zona, debido a esta forma de trabajo, los costos se ven incrementados en la adquisición de materia prima, lo cual beneficiará a muchas familias agricultoras de la zona creando un incentivo para el cultivo de café que año con año ha venido decreciendo.

Los costos permiten visualizar cual producto es el más rentable y la determinación del precio para poder operar en el mercado y ser competitivo, para ello se han desarrollado el análisis de costos de los tres productos, los cuales son:

- Café Exportable en presentación Pergamino
- Café en presentación tostado y,
- Café en presentación molido de 400 gramos.

a) Café Pergamino.

Es el costo de adquisición de materia prima más alto que se ha obtenido, del cual se realizó un presupuesto de compras para determinar el costo de los insumos directos e indirectos del mismo a un precio de \$50.00 y una segunda propuesta adquisitiva a precio de \$60.00 por quintal de café oro/uva, el cual una vez procesado hasta su presentación Pergamino y realizada la adquisición de materiales para su preparación y resguardo, les generaría una ganancia aproximada de diez mil dólares, volviéndose una propuesta de gran valor y beneficio tanto para los socios de ACPABA de R.L. como para los caficultores de la zona, permitiendo a la Cooperativa continuar con las operaciones productivas y comerciales hacia el país de destino de exportación Italia.

b) Café Tostado.

El café en su presentación molido es una oportunidad de negocios muy rentable y de alto crecimiento año con año en sectores especializados en el rubro del café, así como en consumidores directos de diversa índole, principalmente del sector empresarial.

La oportunidad de comercialización de esta presentación será de crecimiento rápido como Cooperativa, ya que tendrá la alternativa de comercialización hacia empresas que operen en el rubro del café y hagan uso primordial de este como materia prima, de este modo posicionará la marca como un producto de calidad y dejará márgenes de utilidad relativamente altos y razonables. Esto le permitirá a ACPABA de R.L poder brindar un mejor precio de compra por el café uva que adquieran de los productores de la zona de Buenos Aires y que se pretende este por encima del valor que les ofrece el mercado actualmente, lo que a su vez les permitirá a ACPABA de R.L cumplir con sus expectativas de comercialización a largo plazo.

c) Café Molido.

El café en su presentación molido es una oportunidad de negocios muy rentable y de alto crecimiento año con año en sectores especializados en el rubro del café, así como en consumidores directos de diversa índole, principalmente del sector empresarial.

Es por ello que con el objetivo de poder llegar a consumidores amantes de un buen café, se analizan dos costos de adquisición de la materia prima y los principales gastos operativos y comerciales, los cuales han sido plasmados en el plan de compras, el primero a un precio de compra de \$50.00 y con un costo total de la propuesta de \$18,951.41 y un

segundo precio de compra de \$60.00 y con un costo total de \$19,841.41 con el objetivo de beneficiar a los productores y asociados en la compra de la materia prima que estos pondrán a disposición de la cooperativa. Esto permitirá elevar el precio de compra que por otra parte disminuirá las ganancias, pero el principal objetivo es que podrá brindar un incremento económico hacia los pequeños productores.

4.5.3.2 Inversión del Proyecto

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto y el de sus distintas propuestas comerciales, es importante obtener la inversión necesaria que permita a ACPABA de R.L funcionar de forma correcta en sus mercados meta, por lo que esta se realizaría de la siguiente manera:

- **Café en presentación Pergamino**

El capital requerido para poder financiar y ejecutar la propuesta de comercialización de café en presentación pergamino para exportación, está comprendido de la siguiente manera:

Tabla 25 – Capital requerido para café Pergamino

PROPUESTA N° 1		
COMPRA DE CAFÉ EN ORO/UVA A PRODUCTORES DE CAFÉ EN EL CANTON BUENOS AIRES A PRECIO DE \$50.00 Y \$60.00 DOLARES PARA LA PRODUCCION DE CAFÉ EN PRESENTACION PERGAMINO.		
DESCRIPCION	PRECIO N°1	PRECIO N°2
INSUMOS	\$20, 835	\$24,835
GASTOS OPERATIVOS ANUALES	\$8,072	\$8,072
TOTAL	\$28,907	\$32,907

Análisis N° 1

Para llevar a cabo esta propuesta, en su etapa inicial se requiere de una inversión total de \$28,907.00 dólares americanos, dado que es necesaria la compra de insumos directos e

indirectos, para desarrollar la producción y procesamiento del café, asimismo cubrir los gastos de operación anuales generados por el funcionamiento general del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.

Análisis N° 2

Para llevar a cabo esta propuesta, en su etapa inicial se requiere de una inversión total de \$32,907.00 dólares americanos, dado que es necesaria la compra de insumos directos e indirectos, para desarrollar la producción y procesamiento del café, asimismo cubrir los gastos de operación anuales generados por el funcionamiento general del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires.

- **Café en presentación Tostado**

El capital requerido para poder financiar y ejecutar la propuesta de comercialización de café en presentación tostado de 400 gr, está comprendido de la siguiente manera:

Tabla 26 - Capital requerido para café Tostado

PROPUESTA N° 2			
COMPRAS DE CAFÉ EN ORO/UVA A PRODUCTORES DE CAFÉ EN EL CANTON BUENOS AIRES A PRECIO DE \$50.00 Y \$60.00 PARA EL DESARROLLO DE CAFÉ EN PRESENTACION TOSTADO.			
DESCRIPCION	PRECIO N°1	PRECIO N°2	
INSUMOS	\$9,050	\$10,085	
GASTOS OPERATIVOS ANUALES	\$8,072.36	\$8,072.36	
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y MARKETING	\$3,136.5	\$3,136.5	
TOTAL	\$20,258.86	\$21,293.86	

Análisis N° 1

Para llevar a cabo esta propuesta, en su etapa inicial se requiere de una inversión total de \$20,258.86 dólares americanos, dado que es necesaria la compra de insumos directos e indirectos para desarrollar la producción y procesamiento del café, asimismo cubrir los gastos de operación anuales generados por el funcionamiento general del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires y costear los gastos de comercialización y marketing que servirán para el desarrollo eficiente del producto en el mercado meta.

Análisis N° 2

Para llevar a cabo esta propuesta, en su etapa inicial se requiere de una inversión total de \$21,293.86 dólares americanos, dado que es necesaria la compra de insumos directos e indirectos para desarrollar la producción y procesamiento del café, asimismo cubrir los gastos de operación anuales generados por el funcionamiento general del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires y costear los gastos de comercialización y marketing que servirán para el desarrollo eficiente del producto en el mercado meta.

- **Café en presentación molido**

El capital requerido para poder financiar y ejecutar la propuesta de comercialización de café en presentación molido de 400 gr, está comprendido de la siguiente manera:

Tabla 27 - Capital requerido para café Molido

PROPUESTA N° 3		
COMPRA DE CAFÉ EN ORO/UVA A PRODUCTORES DE CAFÉ EN EL CANTON BUENOS AIRES A PRECIO DE \$50.00 Y \$60.00 PARA EL DESARROLLO DE CAFÉ EN PRESENTACION MOLIDO.		
DESCRIPCION	PRECIO N°1	PRECIO N°2
INSUMOS	\$7,742.55	\$8,632.55
GASTOS OPERATIVOS ANUALES	\$8,072.36	\$8,072.36
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y MARKETING	\$3,136.5	\$3,136.5
TOTAL	\$18,951.41	\$19,841.41

Análisis N° 1

Para llevar a cabo esta propuesta, en su etapa inicial se requiere de una inversión total de \$18,951.41 dólares americanos, dado que es necesaria la compra de insumos directos e indirectos para desarrollar la producción y procesamiento del café, asimismo cubrir los gastos de operación anuales generados por el funcionamiento general del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires y costear los gastos de comercialización y marketing que servirán para el desarrollo eficiente del producto en el mercado meta.

Análisis N° 2

Para llevar a cabo esta propuesta, en su etapa inicial se requiere de una inversión total de \$19,841.41 dólares americanos, dado que es necesaria la compra de insumos directos e indirectos para desarrollar la producción y procesamiento del café, asimismo cubrir los gastos de operación anuales generados por el funcionamiento general del Beneficio Húmedo Altura de Buenos Aires y costear los gastos de comercialización y marketing que servirán para el desarrollo eficiente del producto en el mercado meta.

4.5.3.3 Punto de Equilibrio

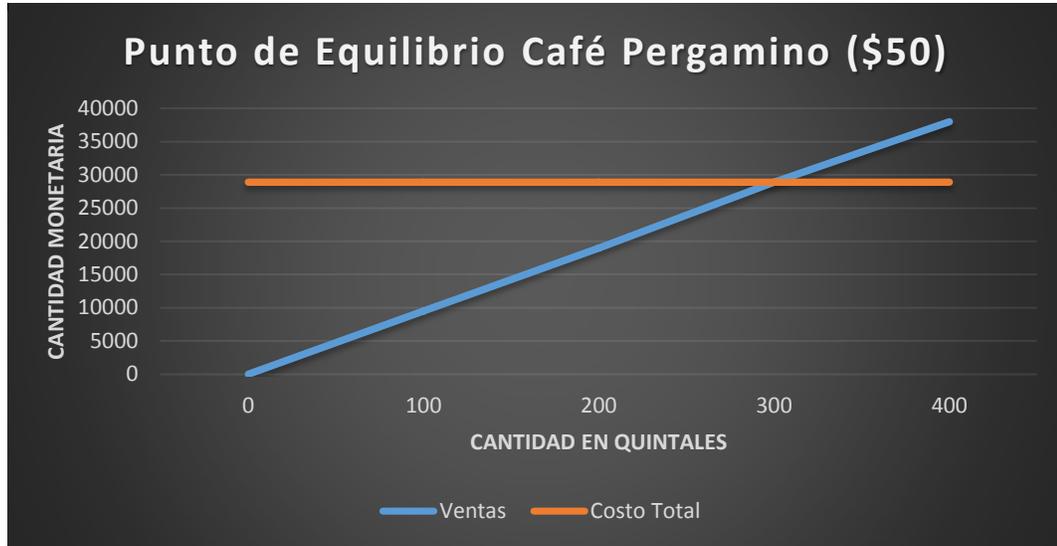
La determinación del punto de equilibrio se dará cuando los costos son cubiertos por las ventas donde no se tiene ni pérdidas ni ganancias, para ello se desarrollarán 3 puntos de equilibrio para poder comprender los tres productos que se pretenden comercializar en el mercado con las dos propuestas de precios expuestos en el presupuesto de compra.

- **Punto de equilibrio para Café Pergamino.**

Análisis Precio 1:

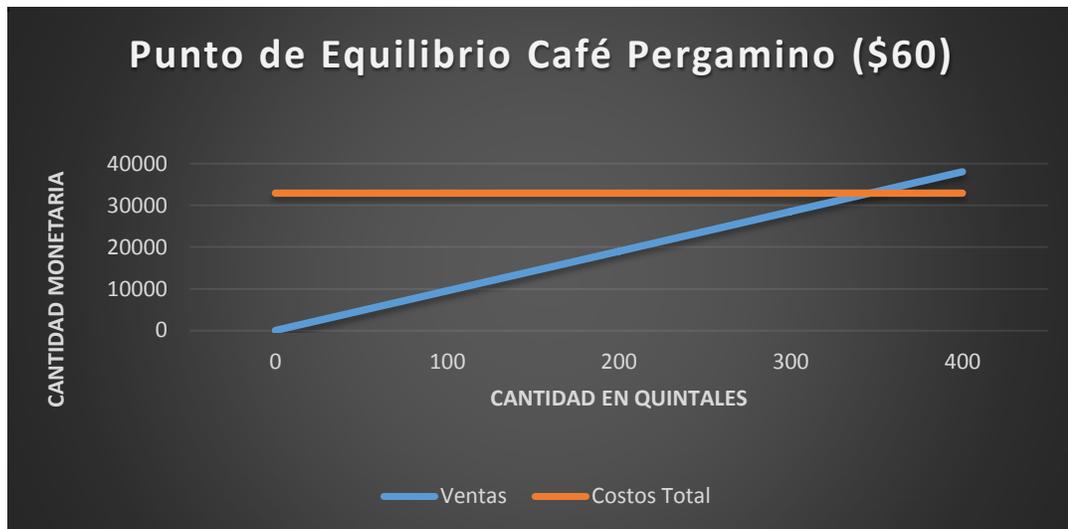
En el siguiente cuadro se observa que el punto de equilibrio se obtiene al vender 305 qq de café exportable equivalente a \$28,907 a un precio de venta actual en la bolsa de \$95 por quintal. Por arriba del punto de equilibrio se obtendrían ganancias y por debajo pérdidas.

Aun con un precio de compra como el ofertado en bolsa, efectuar esta venta dejaría un margen favorable de ganancias.



Análisis Precio 2:

El punto de equilibrio para el segundo precio de compra deja un margen muy reducido para poder obtener ganancias, una venta exitosa arriba de los \$95 por quintal que se cotizan en bolsa ayudaría a las ganancias de esta comercialización dado que el equilibrio se encuentra en la venta de 346qq equivalente a los costos totales de \$32907 casi por el límite de los quintales a comercializar.

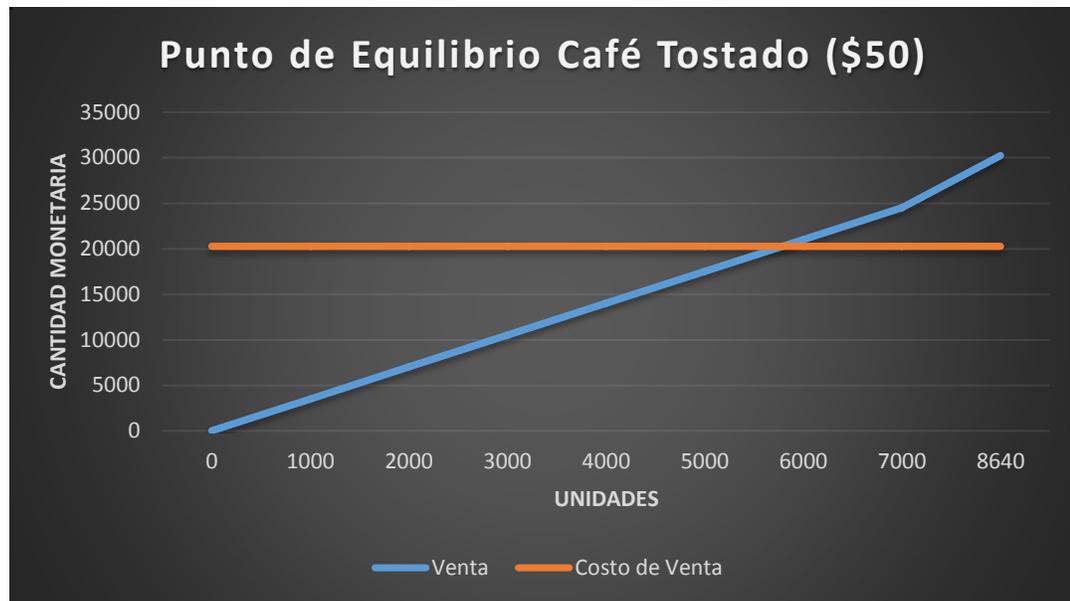


- **Punto de Equilibrio para Café Tostado.**

Análisis Precio 1:

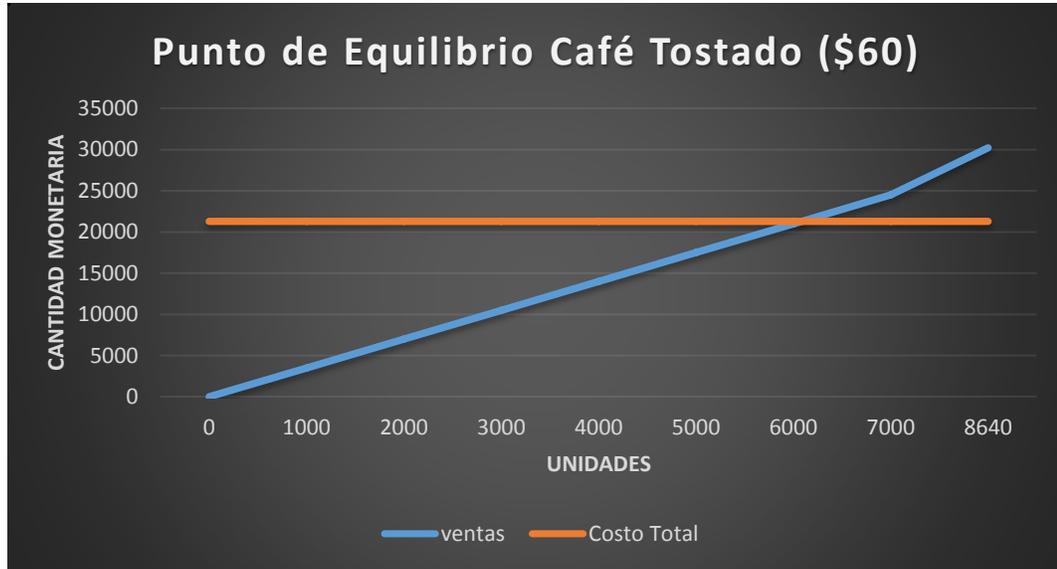
Esta presentación de Café Tostado es una proyección a futuro, pero muy favorable para ser comercializada a continuación se presenta el primer punto de equilibrio que se

obtiene al vender 5,788 unidades a vender con un precio de venta de \$3.50 equivalente a \$20,258.86 muy por debajo de lo proyectado a vender con un total de unidades de 8,640 unidades equivalente a \$30,240.



Análisis Precio 2:

Elevar el precio de compra de la materia prima incrementa los gastos, pero crea mayor beneficio para los pequeños productores. Es por ello que se a tomado a bien un segundo precio con un punto de equilibrio en las 6,084 unidades a vender con un costo por unidad de \$3.5 equivalente a \$21,293.86 aún por debajo de lo estimado en ventas para esta presentación con un total de 8,640 unidades equivalente a \$30,240.

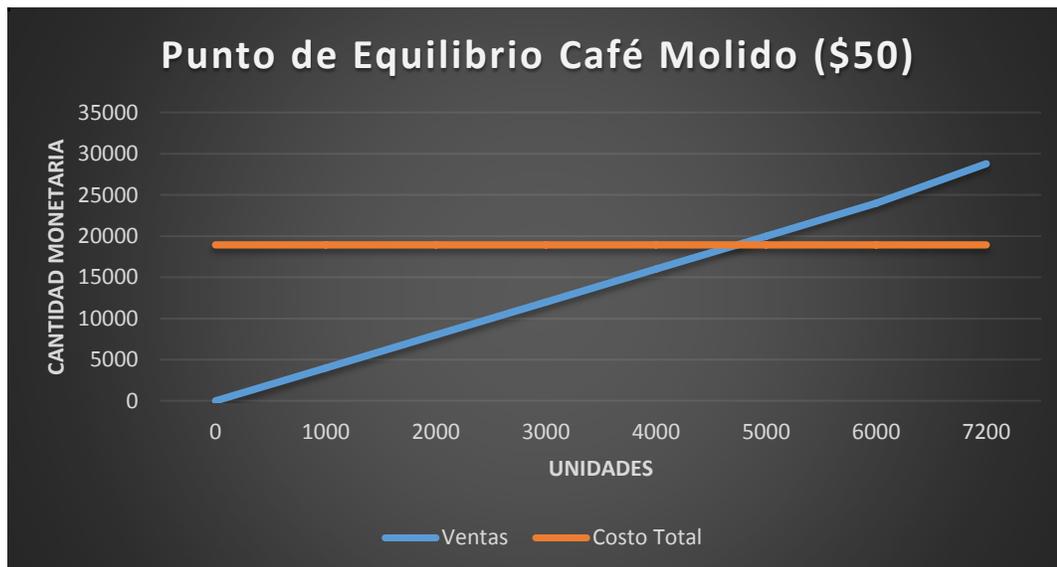


- **Punto de Equilibrio para Café Molido.**

Análisis Precio 1:

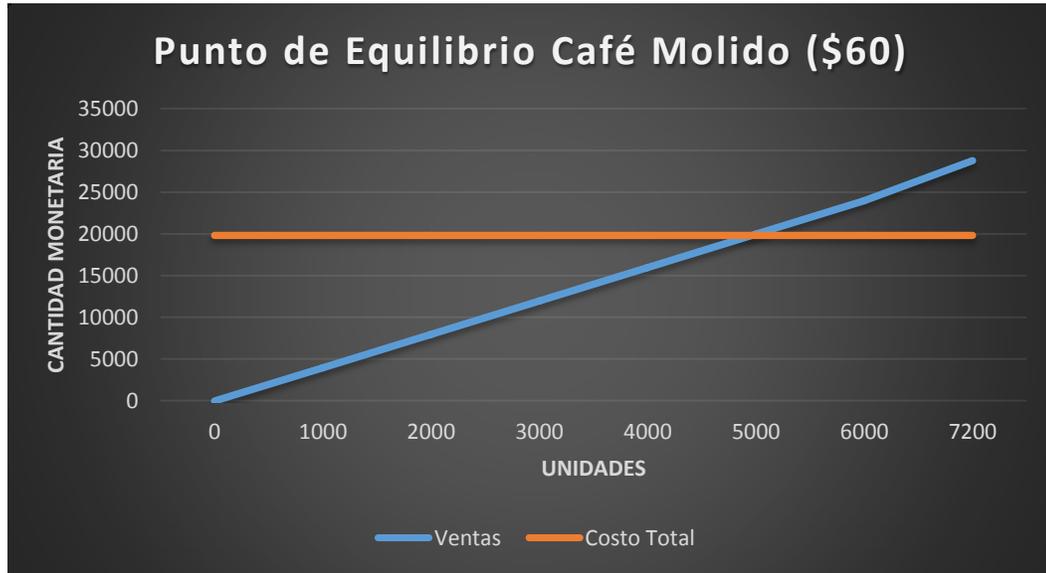
La segunda proyección de comercialización es el Café Molido un producto muy demandante en el mercado salvadoreño, dicho producto muestra un punto de equilibrio en las 4,738 unidades a vender con un costo de \$4 por unidad equivalente a \$18,951.41 para no obtener perdidas ni ganancias, arriba de esta cantidad son ganancias y por debajo del punto de equilibrio perdidas.

Por otro lado, el rango máximo de unidades a vender durante el año es de 7,200 unidades a comercializar con un mismo precio de venta equivalente a \$28,800. Esta cantidad dejara un margen de ganancias muy atractivas para la Cooperativa.



Análisis Precio 2:

El punto de equilibrio para el precio 2 está en las 4,961 unidades a vender con un precio de \$4 por cada unidad equivalente a \$19,841.41, proyectando ventas de 7,200 unidades para el año comercial de ACPABA de R.L con un mismo precio de venta siendo este un total de \$28,800. Los datos antes expresados se pueden observar en el siguiente gráfico.



4.5.4 Fuentes de Financiamiento

Para la puesta en marcha del Plan de Negocios para la comercialización del grano de café de estricta altura en beneficio de los pequeños productores del cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa; siendo ejecutada y coordinada por la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aires de R.L. se presenta siguiente propuesta que sirva como fuente de financiamiento para el proyecto.

Agregando que dicha propuesta presenta dos variaciones, una de ellas con un monto de financiamiento de \$32,000.00 y la otra con un monto de \$37,000.00; las cuales dan seguimiento a las dos opciones CAFÉ PERGAMINO, CAFÉ TOSTADO y MOLIDO, respectivamente.

4.5.4.1 Propuesta de Financiamiento

Se propone trabajar directamente dicho financiamiento con una entidad pública de crédito en El Salvador la cual estaría proporcionando el total del financiamiento. El Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) ofrece una de las tasas de interés más bajas, con la

cual los productores de café estarían siendo beneficiados. Generando mayor factibilidad del proyecto.

BANDESAL trabaja con una tasa de interés del 6% anual sobre el capital, la cual se estima que es viable y de esta manera financiar y proyectar el crédito para dar inicio a este Plan de Negocios. Este crédito se estaría financiando a un plazo de 4 años en el periodo 2020 – 2024.

4.5.4.2 Tablas de Amortización

A) Financiamiento de \$32,000.00 – Café Pergamino.

A continuación, se presenta la Tabla de amortización respectiva para el financiamiento por un monto de \$32,000.00 a un plazo de 4 años, con una tasa del 6% de interés anual.

Tabla 28 - Descripción para Amortización de \$32,000

DESCRIPCIÓN	DATOS
Importe del préstamo	\$32,000.00
Tasa de interés anual	6.00 %
Plazo del préstamo en años	4
Número de pagos al año	1
Fecha inicial del préstamo	20/01/2020

Tabla 29 - Amortización para \$32,000

AMORTIZACIÓN - FINANCIAMIENTO CON BANDESAL (\$32,000.00)							
Nº Pago	Fecha de pago	Saldo inicial	Pago programado	Capital	Interés	Saldo final	Interés acumulativo
1	20/01/2021	\$32,000.00	\$9,234.93	\$7,314.93	\$1,920.00	\$24,685.07	\$1,920.00
2	20/01/2022	\$24,685.07	\$9,234.93	\$7,753.82	\$1,481.10	\$16,931.25	\$3,401.10
3	20/01/2023	\$16,931.25	\$9,234.93	\$8,219.05	\$1,015.87	\$8,712.20	\$4,416.98
4	20/01/2024	\$8,712.20	\$9,234.93	\$8,189.46	\$522.73	\$-	\$4,939.71

RESUMEN:

RESUMEN	DATOS
Pago programado	\$9,234.93
Número de pagos anuales	1 anual
Número de pagos programados	4 pagos
Total de pagos anticipados	\$ -
Interés total	\$4,939.71

B) Financiamiento de \$37,000.00 – Café Tostado y Molido.

También, se presenta la Tabla de amortización respectiva para el financiamiento por un monto de \$37,000.00 a un plazo de 4 años, con una tasa del 6% de interés anual.

Tabla 30 - Descripción para Amortización de \$37,000

DESCRIPCIÓN	DATOS
Importe del préstamo	\$37,000.00
Tasa de interés anual	6.00 %
Plazo del préstamo en años	4
Número de pagos al año	1
Fecha inicial del préstamo	20/01/2020

Tabla 31 - Amortización para \$37,000

AMORTIZACIÓN - FINANCIAMIENTO CON BANDESAL (\$37,000.00)							
Nº Pago	Fecha de pago	Saldo inicial	Pago programado	Capital	Interés	Saldo final	Interés acumulativo
1	20/01/2021	\$37,000.00	\$10,677.89	\$8,457.89	\$2,220.00	\$28,542.11	\$2,220.00
2	20/01/2022	\$28,542.11	\$10,677.89	\$8,965.36	\$1,712.53	\$19,576.76	\$3,932.53
3	20/01/2023	\$19,576.76	\$10,677.89	\$9,503.28	\$1,174.61	\$10,073.48	\$5,107.13
4	20/01/2024	\$10,073.48	\$10,677.89	\$9,469.07	\$604.41	\$-	\$5,711.54

RESUMEN:

RESUMEN	DATOS
Pago programado	\$10,677.89
Número de pagos anuales	1 anual
Número de pagos programados	4 pagos
Total, de pagos anticipados	\$ -
Interés total	\$5,711.54

4.5.4.3 Propuesta de Financiamiento Alternativo

Como una alternativa para tomar en cuenta, de manera explicativa, se propone diversificar el financiamiento con una donación y un crédito, con el fin de minimizar los intereses y que sea un proyecto viable y redituable en un periodo de 4 años. La entidad con la que se propone buscar la donación del 50% que necesita de financiamiento dicho proyecto, la cual es la Dirección General de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, la cual da un máximo de financiamiento de hasta \$40,000.00, con solamente una tasa del 20% más al valor de lo financiado. Dicha entidad trabaja un programa Presidencial Plan de Agricultura Familiar en el cuál apoya a los caficultores ya sea para cultivo, producción y comercialización del café.

La otra parte del capital estaría siendo financiada es por medio del Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador, dicha banca promueve una tasa de interés de hasta el 7% anual.

De esta manera se estaría financiando el capital necesario para ejecutar este Plan de Negocios de manera integral y efectiva.

4.5.5 Proyección Financiera y Flujos de Efectivo

a) Proyección Financiera para Café Pergamino de Exportación.

Tabla 32 - Información General Proyección Financiera de café Pergamino

INFORMACION GENERAL	
Valor del proyecto	\$ 32,000.00
Ventas	\$ 38,000.00
Crecimiento anual	10%
Costo de venta	4%
Reserva legal	10%
Duración del proyecto 4 años	

Tabla 33 - Proyección Financiera para café Pergamino

PROYECCION FINANCIERA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$38,000.00	\$41,800.00	\$45,980.00	\$50,578.00
Costo de ventas	\$20,835.00	\$21,668.40	\$22,535.14	\$23,436.54
Utilidad bruta	\$17,165.00	\$20,131.60	\$23,444.86	\$27,141.46
Gastos				
Gastos de Administración	\$10,539.85	\$8,539.85	\$8,539.85	\$8,539.85
Gastos financieros	\$1,920.00	\$1,481.10	\$1,015.87	\$522.73
Utilidad de operación	\$4,705.15	\$10,110.65	\$13,889.14	\$18,078.88
Flujo neto	\$4,705.15	\$10,110.65	\$13,889.14	\$18,078.88

b) Proyección Financiera para Café Tostado y Molido para Mercado Local.

Tabla 34 - Información General Proyección Financiera de café Tostado y Molido

INFORMACION GENERAL		
Valor del proyecto		\$ 37,000.00
Ventas		\$ 59,650.00
Café Tostado	\$ 30,450.00	
Café Molido	\$ 29,200.00	
Crecimiento anual		5%
Costo de venta		3%
Reserva legal		10%
Duración del proyecto 4 años		

Tabla 35 - Proyección Financiera para café Tostado y Molido

PROYECCION FINANCIERA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$59,650	\$62,632.50	\$65,764.13	\$69,052.33
Costo de ventas	\$23,070.55	\$23,762.67	\$24,475.55	\$25,209.81
Utilidad bruta	\$36,579.45	\$38,869.83	\$41,288.58	\$43,842.52
Gastos				
Gastos de Administración	\$13,677.25	\$11,677.25	\$11,677.25	\$11,677.25
Gastos financieros	\$2,910.00	\$2,244.80	\$1,539.69	\$729.27
Utilidad de operación	\$19,992.20	\$24,947.78	\$28,071.64	\$31,436.00
Flujo neto	\$23,129.60	\$24,947.78	\$28,071.64	\$31,436.00

4.5.6 Presupuestos

4.5.6.1 Presupuesto de Marketing y Ventas “ACPABA de R.L”

PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS – PRIMER AÑO					
No.	DESCRIPCION	TIEMPO	DURACION	COSTO	COSTO TOTAL
1	Impresos Publicitarios (Flyers, Banners, etc.)	Trimestral	12 meses	\$ 80.00	\$ 240.00
2	Social Media (Community Manager para Redes Sociales)	Mensual	6 meses	\$ 65.00	\$ 390.00
3	Muestras promocionales (Café para clientes potenciales)	Mensual	12 meses	\$ 50.00	\$ 600.00
4	Reclutamiento y Capacitación de Equipo de Ventas (Preparadores, Material necesario)	Semestral	12 meses	\$ 150.00	\$ 300.00
5	Equipo para Ventas (Camisetas, Papelería, Otros)	Semestral	12 meses	\$ 150.00	\$ 300.00
6	Pagos a vendedores. (Salario, extras)	Mensual	10 meses	\$ 300.00	\$ 3,000.00
7	Trípticos para promover productos a clientes potenciales.	Mensual	12 meses	\$ 25.00	\$ 300.00
8	Facebook e Instagram: promocionar publicación.	Mensual	12 meses	\$ 24.00	\$ 288.00
9	Tasas sublimadas Promocionales	Mensual	12 meses	\$ 25.00	\$ 300.00
10	Camisetas promocionales	Trimestral	12 meses	\$ 60.00	\$ 180.00
11	Bolígrafos con logo de CAFÉ GOURMET ALTURA DE BUENOS AIRES	Trimestral	12 meses	\$ 50.00	\$ 150.00
12	Tarjetas de Presentación (Ventas)	Trimestral	10 meses	\$ 25.00	\$ 75.00
13	Comunicación (Telefonía, redes e internet)	Mensual	10 meses	\$ 15.00	\$ 150.00
COSTO TOTAL ANUAL					\$ 6,273.00

4.5.6.2 Presupuesto de Operaciones “ACPABA de R.L”

PRESUPUESTO DE OPERACIONES – PRIMER AÑO				
Descripción	Tiempo	Duración	Costo	Costo total
Servicio de limpieza del beneficio	Mensual	6 meses	\$ 112.05	\$ 672.30
Materiales de limpieza	Mensual	6 meses	\$ 25.00	\$ 150.00
Servicio de agua (adquisición externa)	Mensual	6 meses	\$ 100.00	\$ 600.00
Servicio de electricidad	Mensual	6 meses	\$ 250.00	\$ 1,500.00
Servicio de mantenimiento	Mensual	6 meses	\$ 100.00	\$ 600.00
Combustibles, grasas y aceites para mantenimiento	Mensual	6 meses	\$ 10.00	\$ 60.00
Papelería de oficina y contabilidad	Mensual	12 meses	\$ 30.00	\$ 360.00
Equipo de oficina (computadora, teléfono, impresora y fotocopiadora)	Compra única	compra única	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Gerente o encargado de producción	Mensual	12 meses	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Jefe de ventas y comercialización	Mensual	12 meses	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Servicios Contables (externo)	Mensual	12 meses	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Operario 1 - Bodega, Trilla del café y sellado.	Mensual	7 meses	\$ 224.00	\$ 1,568.70
Operario 2 - Tostadora y molino	Mensual	7 meses	\$ 224.00	\$ 1,568.70
Encargado de tratamiento de desechos	Mensual	7 meses	\$ 224.00	\$ 1,568.70
Encargado de recepción, bascula y despulpado	Mensual	7 meses	\$ 224.00	\$ 1,568.70
			COSTO ANUAL	\$24,217.10

4.5.6.3 Presupuesto de Compras “ACPABA de R.L”

PRESUPUESTO DE COMPRAS – PRIMER AÑO							
PROPUESTA DE CAFÉ PERGAMINO DE EXPORTACION				PROPUESTA 1	PROPUESTA 2		
Descripción	Tiempo	Duración	Cantidad	Costo 1	Costo 2	Costo total 1	Costo total 2
Adquisición de materia prima	Temporada	7-9 meses	400 qq	\$50.00	\$60.00	\$ 20,000.00	\$ 24,000.00
Adquisición de sacos de Yute	Temporada	1 mes	420 sacos	\$1.75	\$1.75	\$ 735.00	\$ 735.00
Cal hidratada	Compra anual	Compra única	1000 libras	\$0.10	\$0.10	\$ 100.00	\$ 100.00
						TOTAL	\$ 20,835.00
							\$ 24,835.00
PROPUESTA DE CAFÉ TOSTADO				PROPUESTA 1	PROPUESTA 2		
Adquisición de materia prima	Temporada	7-9 meses	103 qq (86.4 qq)	\$50.00	\$60.00	\$ 5,150.00	\$ 6,180.00
Adquisición de sacos de Yute	Temporada	1 mes	90 sacos	\$1.75	\$1.75	\$ 157.50	\$ 157.50
Sobre de 400 gr	Compra anual	Compra única	8700 empaques	\$0.40	\$0.40	\$ 3,480.00	\$ 3,480.00
Caja de cartón de 6 unidades	Compra anual	Compra única	1450 cajas	\$0.15	\$0.15	\$ 217.50	\$ 217.50
Cal hidratada	Compra anual	Compra única	500 libras	\$0.10	\$0.10	\$ 50.00	\$ 50.00
						TOTAL	\$ 9,055.00
							\$ 10,085.00
PROPUESTA DE CAFÉ MOLIDO				PROPUESTA 1	PROPUESTA 2		
Adquisición de materia prima	Temporada	Compra única	89 qq(72 qq)	\$50	\$60	\$ 4,450.00	\$ 5,340.00
Adquisición de sacos de Yute	Temporada	1 mes	80 sacos	\$1.75	\$1.75	\$ 140.00	\$ 140.00
Sobre de 400 gr	Compra anual	Compra única	7300 empaques	\$0.40	\$0.40	\$ 2,920.00	\$ 2,920.00
Caja de cartón de 6 unidades	Compra anual	Compra única	1217 cajas	\$0.15	\$0.15	\$ 182.55	\$ 182.55
Cal hidratada	Compra anual	Compra única	500 libras	\$0.10	\$0.10	\$ 50.00	\$ 50.00
						TOTAL	\$ 7,742.55
							\$ 8,632.55

4.5.7 Análisis de Indicadores Financieros

4.5.7.1 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Determinar estos cálculos es de suma importancia para ACPABA de R.L. el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos de las herramientas más útiles disponible para la toma de decisiones financieras.

Primeramente, el VAN se utiliza para estimar si cierta compra o inversión traerá más beneficios a largo plazo que si se invirtiera un monto de dinero equivalente en una caja de ahorros de un banco. Si bien se usa más a menudo en el mundo de las finanzas corporativas, también puedes usarlo para planificar inversiones de la vida cotidiana. Normalmente el VAN se calcula como la suma de $(P / (1 + i)^t) - C$ para todos los enteros positivos hasta “t”, donde “t” es la cantidad de períodos de tiempo, “P” es el flujo de caja, “C” es la inversión inicial e “i” es la tasa de descuento.

$$VAN = \frac{P}{(1 + i)^t} - C$$

Formula del VAN:

La Tasa Interna de Retorno está basada en estimaciones de rendimiento futuros, en el caso los flujos de efectivo por venta en 4 años y la inversión inicial, dicho calculo financiero muestra una comparativa en la tasa de rendimiento de interna y la tasa de descuento utilizada en el VAN, de que tanto conviene invertir en el proyecto y que este genere un mejor rendimiento esperado.

La fórmula para calcular la TIR es la siguiente:

$$TIR = \sum_{T=1}^n \left(\frac{Fn}{(1 + TIR)^n} \right) - II = 0$$

Donde:

Fn: es el flujo de efectivo en el periodo n.

n: Es el número de periodos o años.

II: es la Inversión Inicial.

TIR: es la Tasa Interna de Retorno que se desea calcular.

A continuación, se presentan los datos del VAN y TIR para opción Café Pergamino y opción Café Tostado y Molido:

Tabla 36 - Flujo de fondos anuales

AÑOS	FLUJO DE FONDOS CAFÉ PERGAMINO	FLUJO DE FONDOS CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO
Inversión Inicial	-\$ 32,000.00	-\$ 37,000.00
1	\$ 4,705.15	\$ 20,682.20
2	\$ 10,110.65	\$ 25,480.05
3	\$ 13,889.14	\$ 28,446.62
4	\$ 18,078.88	\$ 31,560.86

Tabla 37 - VAN y TIR para café Pergamino

OPCIÓN - CAFÉ PERGAMINO	
VAN	\$1,636.65
TIR	14%

Tabla 38 - VAN y TIR para café Tostado y Molido

OPCIÓN – CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO	
VAN	\$42,084.03
TIR	55.11%

Comparación de TIR con la tasa de descuento del 12%.

- **Opción – Café Pergamino:**

Para esta opción, conviene invertir en dicho proyecto ya que la TIR (14%) es mayor al 12% de la tasa de descuento antes utilizada.

- **Opción – Café Tostado y Molido:**

Para este caso, también conviene invertir en dicho proyecto ya que su TIR (55.11%) es superior al 12% de la tasa de descuento antes utilizada.

4.5.7.2 Margen de Beneficio Neto (MBN)

Dicho cálculo financiero da a conocer cuánto es el margen de beneficio por ventas que se obtendría al invertir cada dólar en dicho proyecto, tomando en cuenta el beneficio bruto de ingreso promedio anual menos costos de operaciones, producción, comercialización, publicidad y financiamiento.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = \frac{BN}{VENTAS} \times 100\%$$

Calculo:

- **Opción - Café Pergamino Inversión de \$32,000**

- **Año 1**

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = \frac{\$17,165}{\$38,000} \times 100\%$$

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = 45.17\%$$

Se tiene calculado que, por cada dólar invertido en dicho proyecto en promedio para el año 1 proyectado, hay un margen de beneficio neto del 45.17%.

- **Año 2**

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = \frac{\$20,131.60}{\$41,800} \times 100\%$$

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = 48.16\%$$

Se tiene calculado que, por cada dólar invertido en dicho proyecto en promedio para el año 2 proyectado, hay un margen de beneficio neto del 48.16%.

- **Año 3**

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = \frac{\$23,444.86}{\$45,980} \times 100\%$$

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = 50.98\%$$

Se tiene calculado que, por cada dólar invertido en dicho proyecto en promedio para el año 3 proyectado, hay un margen de beneficio neto del 50.98%.

- **Año 4**

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = \frac{\$27,141.46}{\$50,578} \times 100\%$$

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = 53.66\%$$

Se tiene calculado que, por cada dólar invertido en dicho proyecto en promedio para el año 4 proyectado, hay un margen de beneficio neto del 53.66%.

• **Opción - Café Tostado y Molido Inversión de \$37,000**

- **Año 1**

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = \frac{\$36,579.45}{\$59,650} \times 100\%$$

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = 61.32\%$$

Se tiene calculado que, por cada dólar invertido en dicho proyecto en promedio para el año 1 proyectado, hay un margen de beneficio neto del 61.32%.

- **Año 2**

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = \frac{\$38,869.83}{\$62,632.50} \times 100\%$$

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = 62.06\%$$

Se tiene calculado que, por cada dólar invertido en dicho proyecto en promedio para el año 2 proyectado, hay un margen de beneficio neto del 62.06%.

- **Año 3**

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = \frac{\$41,288.58}{\$65,764.13} \times 100\%$$

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = 62.78\%$$

Se tiene calculado que, por cada dólar invertido en dicho proyecto en promedio para el año 3 proyectado, hay un margen de beneficio neto del 62.78%.

- **Año 4**

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = \frac{\$43,842.52}{\$69,052.33} \times 100\%$$

$$MARGEN DE BENEFICIO NETO = 63.49\%$$

Se tiene calculado que, por cada dólar invertido en dicho proyecto en promedio para el año 4 proyectado, hay un margen de beneficio neto del 63.49%.

4.5.7.3 Retorno de la Inversión (ROI)

Se muestra a continuación los cálculos del Retorno de la Inversión para las opciones Café Pergamino, Café Tostado y Molido.

- **Opción – Café Pergamino.**

Se estima un Retorno de la inversión para la Opción 1 con \$ **32,000.00** para Capital de Trabajo:

Tabla 39 - ROI para Café Pergamino

TIEMPO	RETORNO
Año 1	\$ 4,705.15
Año 2	\$ 10,110.65
Año 3 - Mes 1	\$ 13,889.14
Año 4 mes 1	\$1,506.57
Año 4 mes 2	\$1506.57
Año 4 mes 3	\$1506.57
Total	\$ 33,224.65

Cantidades calculadas en ventas menos costos de ventas del periodo. Un tiempo aproximado de 3 años y 3 meses del año 4 para recuperar el capital de trabajo de **\$33,224.65**.

- **Opción – Café Tostado y Molido**

La cual se estima con un Retorno de la inversión para la Opción 2 de **\$37,000.00** para Capital de Trabajo:

Tabla 40 - ROI para Café Tostado y Molido

TIEMPO	RETORNO
<i>Año 1</i>	\$ 23,129.6
<i>Año 2</i>	\$ 24,947.78
Total	\$ 48,117.38

Cantidades calculadas en ventas menos costos de ventas del periodo. Un tiempo aproximado de 2 años se recuperar el capital de trabajo de **\$48,117.38**

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

- La investigación realizada ha reflejado que los pequeños productores de café del cantón Buenos Aires en su mayoría están de acuerdo que un Plan de Negocios si puede favorecerles y aumentar sus beneficios, tanto económicos como oportunidades de crecimiento a través del grano de café de estricta altura comercializable en el mercado meta que se ha propuesto.
- Con relación al valor comercial que posee el café salvadoreño y que ha trascendido a través de la historia del país, los resultados de la investigación muestran que dicho producto debe aprovecharse ya que el nivel de aceptación tanto de quienes lo producen, comercializan o consumen, según su opinión el café posee valor comercial por su calidad, tipo de café y altura sobre el nivel del mar en el que se cultiva.
- El Plan de Negocios cumple las expectativas con base a la investigación realizada, ya que, de esta manera, el punto de vista de los pequeños agricultores y de organizaciones que apoyarían dicho proyecto, dan un panorama más efectivo, eficiente y rentable presentando una alternativa que puede ser implementada y a la vez generadora de mayores beneficios y un crecimiento sustancial para quienes ejecuten este plan.

5.2 Recomendaciones.

- Gestionar la tramitación con la Cooperación Italiana para el traslado de maquinaria de procesamiento de café tostado y molido a las instalaciones del Beneficio Húmedo.
- Implementar los lineamientos del Plan de Negocios para una eficiente comercialización del café.
- Aumentar las aportaciones de capital de los socios para no incurrir en préstamos elevados.
- Un aumento en el mediano plazo de los precios de productos proyectados (Café Tostado y Café Molido)
- Con respecto al Café Pergamino venderlo a Cooperación Italiana u otro posible comprador hasta conseguir un mejor precio en la bolsa de valores y/o solicitar catadores de café y que estos designen el precio del café que de esta forma se podría obtener un precio muy superior que el ofertado en bolsa.
- La contratación de recurso humano adecuado para la operatividad del Beneficio Húmedo de manera eficiente.
- Buscar apoyo de entidades no gubernamentales para la donación de materiales como lo es: Empaque, Sacos de Yute, esto permitiría la compra de materia prima por arriba del precio de mercado y beneficiar a los pequeños productores de la zona ya que los costos bajarán.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANDESAL. (2016). *Informe Sectorial Agropecuario 2012-2016*. Informativo, Banco de Desarrollo de El Salvador, Unidad de Inteligencia de Mercado, San Salvador. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de www.bandesal.gob.sv
- BCR. (16 de Febrero de 2017). *Banco Central de Reserva de El Salvador*. Recuperado el 12 de Mayo de 2019, de <http://www.bcr.gob.sv/>
- Botero B., M. A. (2010). *Estructura de un plan de negocios* (Primera ed.). (C. U. Dios, Ed.) Bogotá D.C., Colombia: UNIMINUTO Virtual y a Distancia. Recuperado el 22 de Febrero de 2019, de <http://virtual.unminuto.edu>
- Bukele, N. (13 de Enero de 2019). *Plan Cuscatlan*. Recuperado el 6 de Mayo de 2019, de Nueva Gobernanza 2019-2024: <http://www.plancuscatlan.com>
- CSC. (Agosto de 2015). *Consejo Salvadoreño del Café*. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de <http://www.csc.gob.sv/>
- CSC. (12 de Enero de 2019). *Consejo Salvadoreño del Café*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de <http://www.csc.gob.sv/historia/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Ciudad de México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- FUNDE. (2002). *El Impacto de la crisis del café en El Salvador*. Fundación para el Desarrollo, San Salvador. Recuperado el 15 de Mayo de 2019

García Pastor, P. d. (28 de Septiembre de 2004). *www.ie.du.com*. (I. d. Empresa, Ed.)
Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de Instituto de Empresa - Escuela de Negocios
en España: <https://www.ie.du/IE/site/php/es>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). (M. Hill, Ed.)
México D.F., México: Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 10 de
Abril de 2019

López Carballo, K. (20 de abril de 2018). *Forum del Café*. (L. P. Gráfica, Ed.) Recuperado el
20 de Marzo de 2019, de http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f-50_cafe_salvador.pdf

MAG. (16 de Julio de 2016). *Ministerio de Agricultura y Ganaderia*. Recuperado el 6 de
Mayo de 2019, de <http://www.mag.gob.sv/>

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios “Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”* (2009 ed.). (U. M. PERÚ, Ed.) Lima, Perú: Nathan Association.
Recuperado el 15 de febrero de 2019

ANEXOS

1. Formato de encuestas utilizadas para la investigación. Página 1.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE.
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Fecha: ___/___/___

Presentación: Somos estudiantes egresados de la licenciatura en Mercadeo Internacional de la Universidad de El Salvador FMOcc; solicitamos de su valiosa colaboración con el presente cuestionario dirigido a los pequeños productores de café del Cantón Buenos Aires en el municipio de Chalchuapa.

Objetivo: Obtener información sobre los obstáculos a los cuales se enfrentan los pequeños productores de café del Cantón Buenos Aires en el municipio de Chalchuapa, para su comercialización.

Indicaciones: A continuación se presenta una serie de preguntas por favor marque con una "X" o según lo que se le indique.

I. Datos Generales:

- i. Género: A) Masculino B) Femenino
- ii. Edad: A) 18-25 años B) 26-33 años C) 34-42 años D) 43 años o más
- iii. Estado Civil: A) Soltero/a B) Acompañado/a C) Casado/a D) Divorciado/a
- iv. Nivel Educativo: A) 1° - 6° B) 7° - 9° C) Bachiller D) Universitario

II. Contenido.

1. Considera que el precio de su café es:
A) Excelente B) Muy bueno C) Bueno D) Malo
2. ¿Estaría dispuesto a unirse a la "Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Altura de Buenos Aires de R.L." para incrementar el abastecimiento de café en el beneficio y así obtener usted un mejor precio por su cosecha?

Nota: si usted ya es miembro de la cooperativa omite esta pregunta.

- A) Si B) No
3. ¿Estaría dispuesto a vender sus cosechas a clientes del mercado local, por medio del Beneficio Húmedo de Buenos Aires a cambio de obtener un mejor precio por su café?
A) Si estoy interesado B) No estoy interesado C) Probablemente
4. ¿Cuántos quintales de café (grano uva) produce aproximadamente por año sea en tierras propias o no?
A) Año Bueno: _____ quintales B) Año malo: _____ quintales
5. ¿Estaría de acuerdo a que se realice una gestión vial de mejora de la calle principal que conecta al Cantón Buenos Aires, por parte de las instituciones correspondientes?
A) Si B) No
6. ¿Cómo productor del Cantón Buenos Aires cuál de las siguientes opciones consideraría usted que le podría brindar un mayor beneficio por su cosecha:
A) Trabajar en conjunto con ACPABA de R.L. para comercializar su café a un mejor precio
B) Vender sus quintales de café (grano uva) directamente al Beneficio
C) Solamente procesar su café, pagar por el servicio y venderlo por usted mismo(a)
7. ¿Qué tan buena ha sido para usted la venta del café en grano uva en los últimos años?
A) Mucho B) Poco C) Nada

2. Formato de encuestas utilizadas para la investigación. Página 2.

8. Si usted recibiera un donativo de árboles de café, en las instalaciones del Beneficio Húmedo de Buenos Aires, estaría dispuesto a plantarlos en sus tierras?

A) Sí

B) No ¿por qué? _____

9. ¿Cuáles de las siguientes opciones hacen que usted adquiera menores ganancias al momento de comercializar su café? (elegir 2 opciones)

A) Precios bajos B) Competencia C) Pocos compradores

D) Medio de transporte E) Ubicación del terreno

10. ¿Conoce algún programa de gobierno o de alguna ONG que tenga como iniciativa el fortalecimiento del cultivo de café?

A) Sí conozco B) He escuchado C) No

11. ¿Cuál de estas características diferencian su café comparado con otros que usted conoce?

A) Calidad B) Precio C) Tipo de grano D) Altura

12. ¿Cómo consideraría usted el hecho que se promoció el café de sus tierras en otros países y que a través de ello su café sea más competitivo en El Salvador?

A) Excelente B) Muy bueno C) Bueno D) Malo

13. ¿Considera que la elaboración e implementación de un plan de negocios para el Beneficio Húmedo de Buenos Aires, financiado a través de los fondos de la cooperación, contribuyera en la buena administración de los recursos?

A) Excelente B) Muy bueno C) Bueno D) Malo

14. ¿Si se le brindara la oportunidad de formar parte de un Plan de Negocios que le permitiera generar mayores ganancias y a la vez sostenibilidad en la comercialización del grano de café?

A) Sí, me gustaría B) Lo pensaría C) No

NOTA:

Para efectos de estudio y apoyo al proyecto que se pondría en práctica, por favor llenar los siguientes datos para que usted pueda ser tomado en cuenta:

Nombre Completo: _____

Número de DUI: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

3. Registro de productores de Café de El Salvador para el año 2019 según el Consejo

REGISTRO DE PRODUCTORES										
POR CORDILLERA Y GÉNERO										
Región	Productores	%	Hombres	Mujeres	Jurídicos	Mz	%	Producción Cosecha 2016/2017 QQ	Producción Cosecha 2017/2018	% Producción Cosecha 2017/2018
ALOTEPEC-METAPAN	1,425	6%	973	404	48	3,781.0	2%	19,658	21,041	2%
APANECA-ILAMATEPEC	10,787	46%	6608	3677	502	99,691.5	50%	451,617	483,588	53%
CACAHUATIQUE	1,462	6%	874	548	40	8,858.2	4%	31,525	33,744	4%
CHICHONTEPEC	2,455	10%	1510	899	46	10,861.8	5%	35,770	38,287	4%
EL BALSAMO-QUEZALTEPEQUE	4,415	19%	2646	1437	332	52,917.0	27%	219,582	235,121	26%
TECAPA CHINAMECA	3,094	13%	1763	1200	131	23,525.6	12%	87,448	93,644	10%
Total	23,638	100.0%	14,374	8,165	1,099	199,635	100.0%	845,600	905,425	100%
Porcentaje			60%	35%	5%					

Salvadoreño del café

Fuente: Consejo Salvadoreño de Café, registro de productores 2019

4. Listado de los principales países productores de café para el año 2015 según la organización internacional del café.

Principales productores de café del mundo en el año 2015			
Puesto	País	Producción (en miles de Kg)	% de producción mundial
1	Brasil	2.594.100	30,16%
2	Vietnam	1.650.000	19,18%
3	Colombia	810.000	9,42%
4	Indonesia	660.000	7,67%
5	Etiopía	384.000	4,46%
6	India	350.000	4,07%
7	Honduras	345.000	4,01%
8	Uganda	285.000	3,32%
9	México	234.000	2,72%
10	Guatemala	204.000	2,37%
11	Perú	192.000	2,23%
12	Nicaragua	130.000	1,52%
13	Costa de Marfil	108.000	1,26%
14	Costa Rica	89.520	1,04%
15	Kenia	50.000	0,58%
16	Tanzania	48.000	0,56%
17	Papúa Nueva Guinea	48.000	0,56%
18	El Salvador	45.701	0,53%
19	Ecuador	42.000	0,49%
20	Camerún	34.200	0,40%

Fuente: International Coffee Organization (www.ico.org)

5. Mapa de producción de café en El Salvador, dato brindado por la CSC.



6. Variedades de café cultivadas en El Salvador según el Consejo Salvadoreño del Café

Variedades cultivadas en El Salvador

- 1 - Variedad Tekisic +
- 2 - Variedad Pacas. +
- 3 - Variedad Pacamara. +
- 4 - Variedad Catuai Rojo. +
- 5 - Variedad Catisic. +
- 6 - Cuzcatleco. +
- 7 - Híbrido F-1. +
- 8 - Icatú. +

7. Personería jurídica del representante legal de ACPABA DE R.L

Ministerio de Agricultura
y Ganadería (MAG)



DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, SANTA TECLA, A LAS ONCE HORAS Y VEINTE MINUTOS DEL DÍA NUEVE DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL TRECE.

Admítese la solicitud presentada por el señor RICARDO ALFONSO ROSALES; agréguese los documentos que la acompañan, y habiéndose constatado que reúne los requisitos de Ley, agréguese el acta de constitución de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "ALTURA DE BUENOS AIRES" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVIATA "ACPABA" DE R.L. con domicilio en el municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.

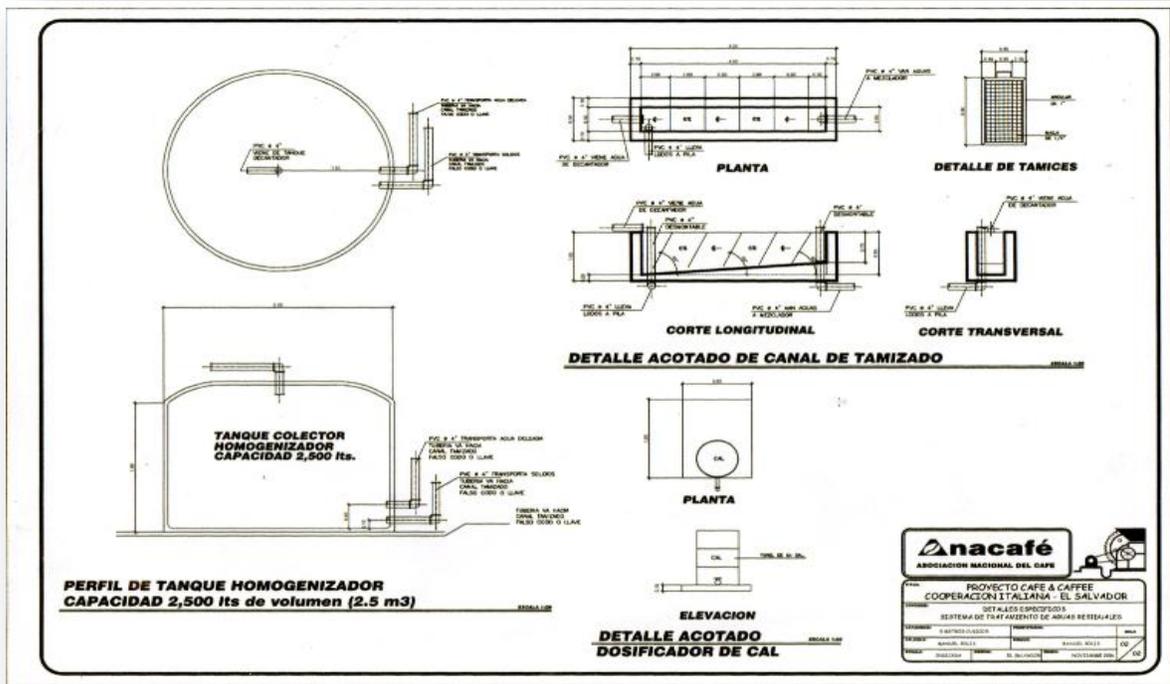
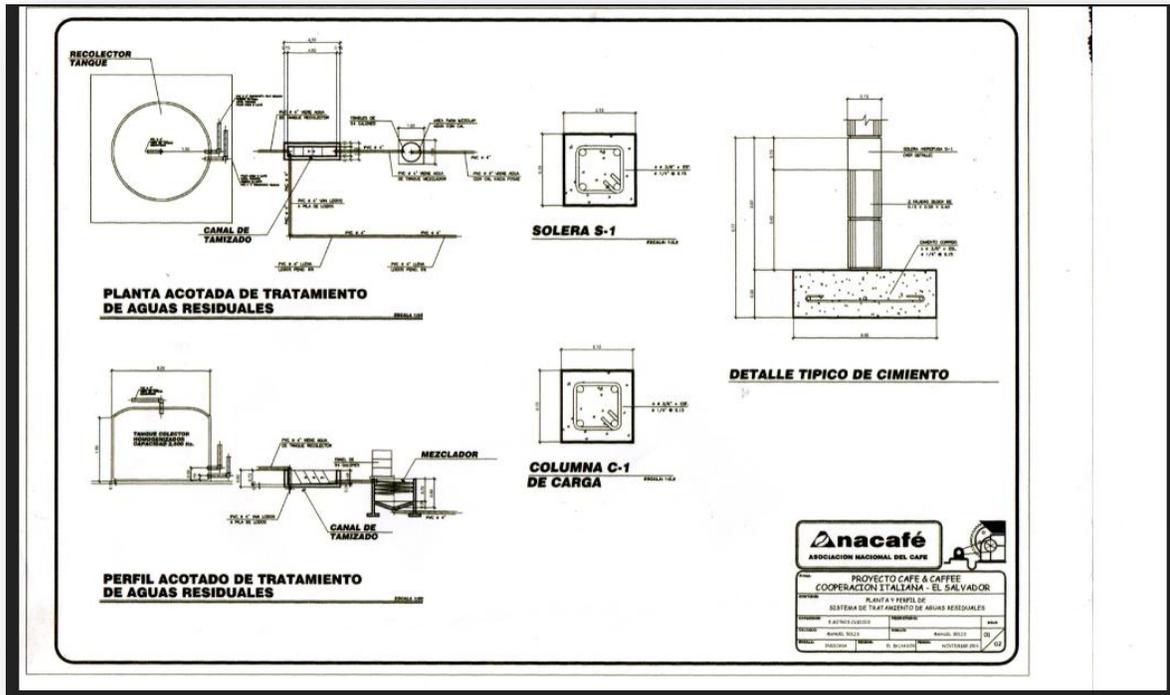
NOTIFIQUESE:

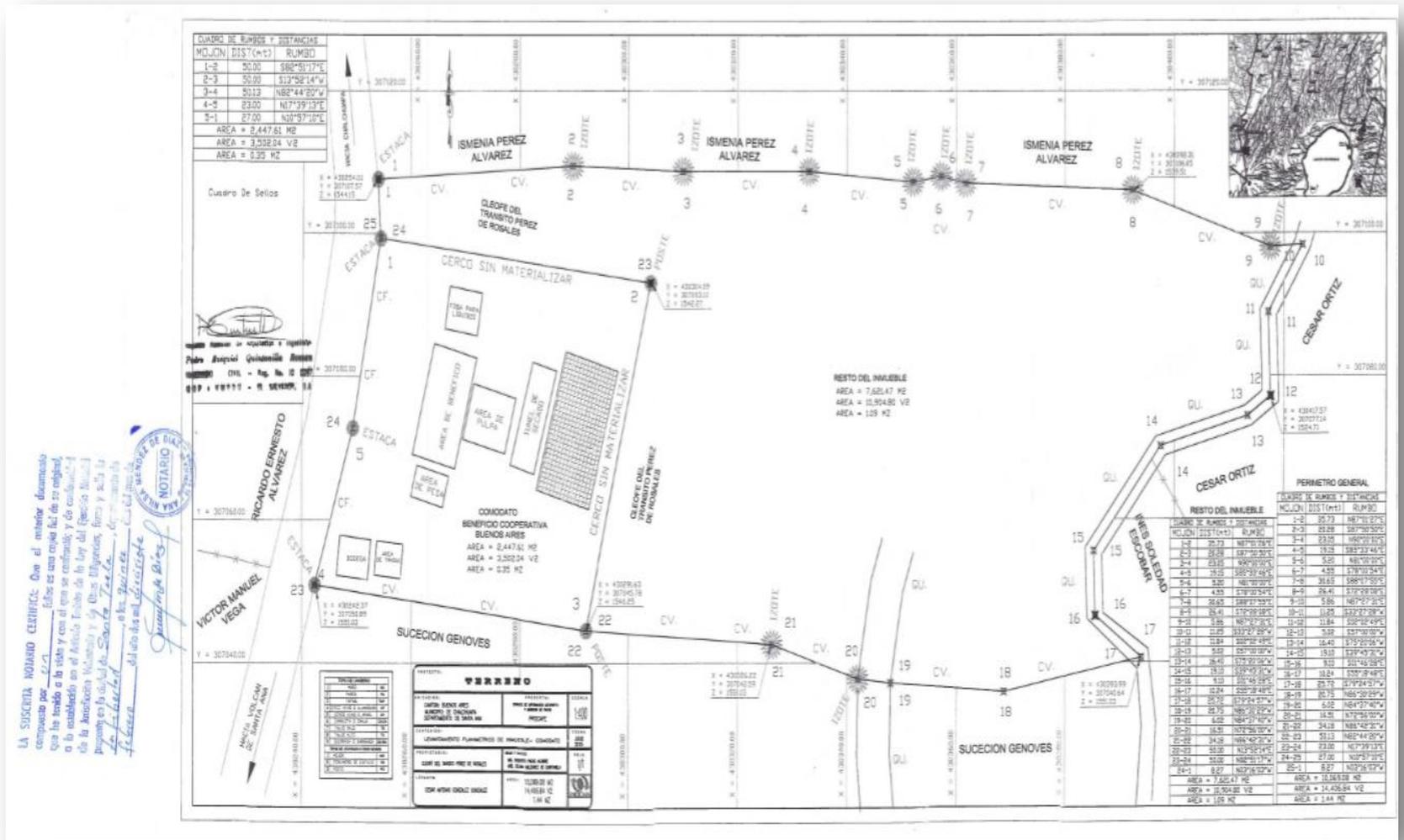


LIC. FERNANDO MIGUEL FARRAR APARICIO
JEFE DEL DEPARTAMENTO



8. Perfil diseñado por ANACAFE para el tratamiento de aguas residuales con el apoyo de la **COOPERACION ITALIANA.**





9. Terreno otorgado en comodato otorgado por Cleofe del Transito Pérez, apoderada legal de ACPABA DE R.L.

8- DUI y NIT de representante legal de ACPABA de R.L



10- Consejo de Administración y Junta de Vigilancia de ACPABA de R.L hasta la fecha

EL SALVADOR
GUARDOLOS PARA CRECER

**Dirección General de Economía Agropecuaria
Departamento de Asociaciones Agropecuarias**

Credencial

La infrascrita jefa de la Sección Jurídica del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, certifica: **QUE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "ALTURA DE BUENOS AIRES" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**, con domicilio en el municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana, está inscrita y obtuvo su decreto de personalidad jurídica desde el día 12-08-2013 bajo la siguiente codificación: 2831-114-SNR-12-08-2013. Celebraron Asamblea General el día 14-12-2016, en la cual se acordó la elección del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, quedando integrados sus cuerpos directivos por las siguientes personas:

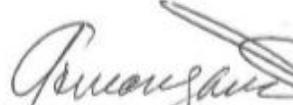
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

Presidente	: Ricardo Alfonso Rosales.
Vicepresidente	: Sabas Anselmo Mendoza.
Secretaria	: Cleofé del Tránsito Pérez de Rosales.
Tesorero	: Rigoberto Méndez.
Vocal	: Mayra Elizabeth Álvarez Hernández.

JUNTA DE VIGILANCIA:

Presidente	: Rómulo Candelario Escobar.
Secretario	: Ricardo Antonio Genovéz Pérez
Vocal	: Ricardo Daniel Esquivel Álvarez.

El presidente del Consejo de Administración es el representante legal de la **ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA " ALTURA DE BUENOS AIRES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**, de conformidad con el art. 40 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; art. 42 del Reglamento de dicha ley y el art. 40 del Reglamento Regulador de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, estos cuerpos directivos vencen en sus periodos así: Consejo de Administración el 12-08-2019 y la Junta de Vigilancia el 12-08-2019. Y para los efectos legales consiguientes, se extiende, firma y sella la presente en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Santa Tecla, a los diecinueve días del mes de diciembre del año dos mil dieciséis.


Licenciada Ángela del Carmen Manzano
Jefa de la Sección Jurídica



11. Listado de Asociados de ACPABA de R.L.

MODELO DE MEMBRESIA

ASOCIADOS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS ALTURA DE BUENOS AIRES DE R.L.

DIRECCIÓN EXACTA Cantón Buenos Aires, Municipio de Chalchuapa, Departamento de Santa Ana

FECHA DE CONSTITUCIÓN : 26 de febrero de 2013



No.	NOMBRE Y APELLIDO	NACIMIENTO		EDAD	SEXO	OCUPACIÓN	MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO	No. DE DUI	FIRMA
		LUGAR	FECHA						
1	Ricardo Antonio Genovés Pérez	Chalchuapa, Santa Ana	20/08/78	34	M	Estudiante	Santa Ana, Santa Ana	01680774-3	<i>[Signature]</i>
2	Douglas Alonso Álvarez Hernández	Chalchuapa, Santa Ana	12/11/87	23	M	Estudiante	Chalchuapa, Santa Ana	03824976-9	<i>[Signature]</i> Douglas Alonso Álvarez Hernández
3	Yolanda Marín González de Fuentes	Chalchuapa, Santa Ana	13/12/71	41	F	Domésticos	Chalchuapa, Santa Ana	01012322-4	<i>[Signature]</i>
4	Rómulo Candelario Escobar	Chalchuapa, Santa Ana	03/02/51	60	F	Jornalero	Chalchuapa, Santa Ana	00417303-3	<i>[Signature]</i> Rómulo Candelario Escobar
5	Jenny Elizabeth Marroquín Álvarez	Chalchuapa, Santa Ana	23/03/73	36	F	Estudiante	Chalchuapa, Santa Ana	00030034-7	<i>[Signature]</i>
6	Ricardo Ernesto Álvarez Mendoza	Santa Ana, Santa Ana	01/01/60	53	M	Profesor	Santa Ana, Santa Ana	00564178-3	<i>[Signature]</i> Ricardo Ernesto
7	Oscar Leonel Daigoto Barrientos	Chalchuapa, Santa Ana	07/07/86	27	M	Estudiante	Chalchuapa, Santa Ana	03381823-4	<i>[Signature]</i>
8	Jenni Roxana Esquivel Díaz	Chalchuapa, Santa Ana	12/01/77	36	F	Domésticos	Chalchuapa, Santa Ana	01042061-8	<i>[Signature]</i>
9	Ricardo Daniel Esquivel Álvarez	Santa Ana, Santa Ana	01/12/69	43	M	Jornalero	Santa Ana, Santa Ana	02191166-4	<i>[Signature]</i>

10	Moya Elizabeth Álvarez Hernández	Chalchuapa, Santa Ana	20/06/88	20	F	Estudiante	Chalchuapa, Santa Ana	03594805-3	<i>[Signature]</i>
11	Rigoberto Méndez	Chalchuapa, Santa Ana	10/03/49	65	M	Agricultor en pequeño	Chalchuapa, Santa Ana	00925197-5	<i>[Signature]</i>
12	Iris Rosangel Sandoval Barrientos	Chalchuapa, Santa Ana	16/01/83	33	F	Domésticos	Santa Ana, Santa Ana	02352494-2	<i>[Signature]</i> Iris Rosangel
13	Ricardo Alfonso Rosales	Almochapán, Almochapán	17/12/46	66	M	Profesor	Chalchuapa, Santa Ana	00107222-0	<i>[Signature]</i> Rosales
14	Sabás Anselmo Mendoza	Jusuyá, Sonsonate	26/06/65	47	M	Jornalero	Jusuyá Sonsonate	01189517-5	<i>[Signature]</i>
15	Clemente del Tránsito Pérez de Rosales	Santa Ana, Santa Ana	05/08/55	57	F	Profesor	Santa Ana, Santa Ana	01680696-9	<i>[Signature]</i>

