

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



**“Modelo de Costos y Delimitación de Responsabilidades en las Áreas de Servicios Agroindustrial, Comercialización y de Soporte de la Empresa El Cafetal, S.A. de C.V.”**

---

**Trabajo de Graduación Presentado por:**

**Ing. Fátima Consuelo Henríquez Romero**

**Lcda. María José Reyes Gutiérrez**

**Ing. Edward Giovanni Rivas Funes**

**Asesor:**

***Esaú Boanerges Montoya Cárdenas***

**Ciudad Universitaria, Abril de 2012**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

## **AGRADECIMIENTOS**

**Ing. Fátima Consuelo Henríquez Romero**

---

### **A DIOS TODOPODEROSO:**

Por haberme dado la sabiduría y la fuerza para que fuera posible alcanzar este triunfo, porque todo lo que he logrado se lo debo a él y a la virgencita María que siempre están mi lado.

### **A MIS PADRES:**

Luis y María Consuelo por el apoyo incondicional que me brindaron, por todos los sacrificios que hicieron a lo largo de mi carrera, así como su comprensión y paciencia en momentos difíciles.

### **A MIS HERMANOS:**

Que estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindado su apoyo incondicional.

### **A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:**

Mis amigos María José y Edward les agradezco de sobremanera todo el tiempo compartido, por su comprensión, cariño y paciencia para superar las dificultades, por todos los momentos de alegría que hicieron más fácil terminar esta fase y alcanzar nuestra meta, cada uno con sus virtudes nos unieron más en este proyecto en común y para todo lo demás que podemos compartir.

### **A OTRAS PERSONAS ESPECIALES:**

A Diego una persona muy especial que siempre me dio apoyo, amor incondicional, alegría, tranquilidad y fuerzas para terminar mi meta.

A todos mis amigos y amigas que me apoyaron, las personas que participaron de diversas maneras e hicieron posible este proyecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

**Lcda. María José Reyes Gutiérrez**

---

### **A DIOS PADRE MISERICORDIOSO:**

Por su infinita bondad y amor, por haberme bendecido y fortalecido durante todo este proceso de superación personal.

### **A MIS PADRES:**

Sonia y Tomás, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, su ejemplo de perseverancia y constancia, sus valores, motivación y por su amor.

### **A MIS HERMANOS:**

Laura y Daniel, que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindando su ayuda en lo que se necesitaba.

### **A MIS TÍOS:**

Salvador y María Dolores, por creer en mí y por apoyarme en todo.

### **A MI ABUELITA ROSA:**

Por dejarme la herencia más importante: la familia; que junto a la unión y el amor, han estado conmigo siempre.

### **A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TESIS:**

Fátima, por el empeño, dedicación, solidaridad y sinceridad que demostraste en todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera, ahora sé que tengo una amiga para siempre.

Edward, por siempre pensar en dos y no sólo en uno; por haber perseverado hasta alcanzar esta meta, por todo el apoyo y comprensión que me has dado.

A todos mis amigos que participaron en el logro de este título, gracias por haber aportado su granito de área.

## **AGRADECIMIENTOS**

**Ing. Edward Giovanni Rivas Funes**

---

### **A DIOS:**

Por llevarnos de la mano hasta el final de este proyecto hasta lograr este triunfo.

### **A MI FAMILIA:**

A mis padres Beatriz y Raúl y a mis hermanas Sandra y Michelle, por ser ese aliento motivador en esos momentos de flaqueza.

### **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:**

A mi compañera y amiga Fátima, por su comprensión, trabajo, dedicación, paciencia y cariño.

A María José, por todas y cada una de sus virtudes: esmero, empeño, dedicación y amor incondicional.

### **A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS:**

Quienes estuvieron pendientes de mí a través de este proceso, brindado soporte y que contribuyeron de alguna manera para hacer posible este logro.

## ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO .....	1
II. INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	4
MARCO REFERENCIAL.....	4
1. MARCO REFERENCIAL .....	5
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	5
1.1.1 SITUACIÓN ACTUAL. ....	6
1.1.1.1 SERVICIOS.....	6
1.1.1.1.1 SERVICIO DE ASESORÍA AGRÍCOLA.....	7
1.1.1.1.2 TRANSPORTE DE CAFÉ A LA PLANTA PARA SU PROCESAMIENTO.....	7
1.1.1.1.3 PROCESAMIENTO DE CAFÉ EN BENEFICIO .....	7
1.1.1.1.4 COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ .....	8
1.1.1.1.5 OTROS SERVICIOS (FINANCIAMIENTO A PRODUCTORES DE CAFÉ).....	8
1.1.1.2 CICLO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA .....	9
1.1.1.3 CLIENTES.....	10
1.1.1.4 DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE PROCESOS POR ÁREA .....	11
1.1.1.5 CAPACIDAD INSTALADA.....	12
1.1.1.5.1 COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN .....	12
1.1.1.5.2 VOLÚMENES DE COMERCIALIZACIÓN .....	13
1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2.1 CÁLCULO DE COSTOS .....	17
1.2.2 ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS .....	17
1.2.3 DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	18
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.3.1 ¿POR QUÉ COSTEAR LOS SERVICIOS CORRECTAMENTE? .....	18
1.3.2 ¿POR QUÉ FIJAR ADECUADAMENTE LOS PRECIOS DE LOS SERVICIOS?.....	19
1.3.3 ¿POR QUÉ DELIMITAR LAS ÁREAS DE LA EMPRESA PARA CADA CENTRO DE COSTOS?.....	19
1.3.4 OTRAS CONSIDERACIONES.....	19
1.4 COBERTURA .....	20
1.4.1 COBERTURA ESPACIAL .....	20
1.4.2 COBERTURA TEMPORAL .....	20
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	20
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
1.6.1 POBLACIÓN O UNIVERSO .....	21
1.6.2 TIPO DE ESTUDIO.....	21
1.6.3 MÉTODOS PARA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	21
1.6.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	21
1.6.5 MACRO Y MICRO VARIABLES A INVESTIGAR .....	22
CAPÍTULO 2.....	23
MARCO TEÓRICO.....	23
2. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 TEORÍA RELACIONADA CON EL SECTOR.....	24
2.1.1 ORIGEN DEL CAFÉ .....	24
2.1.2 COSECHA Y PROCESAMIENTO DEL GRANO .....	24
2.1.2.1 MÉTODO SECO .....	24

2.1.2.2	MÉTODO HÚMEDO.....	25
2.1.2.3	SEMI-HÚMEDO.....	25
2.1.2.4	CALIDADES DE CULTIVO .....	25
2.1.3	CAFÉ EN EL SALVADOR.....	26
2.1.3.1	IMPORTANCIA DEL SECTOR CAFETALERO ECONÓMICO-AMBIENTAL. ....	26
2.1.4	CRISIS, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL SECTOR CAFÉ EN EL SALVADOR .....	26
2.1.4.1	CRISIS DEL CAFÉ.....	26
2.1.4.2	EVOLUCIÓN DEL SECTOR CAFETALERO.....	27
2.1.4.3	TENDENCIAS DEL SECTOR CAFETALERO.....	27
2.1.5	SECTOR PRODUCTIVO .....	28
2.1.5.1	INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTORES DE CAFÉ.....	28
2.1.5.2	CICLO DEL CAFÉ Y PROCESO GENERAL DE BENEFICIADO Y EXPORTACIÓN .....	28
2.1.5.3	SERVICIOS OFERTADOS POR EMPRESAS PROCESADORAS Y COMERCIALIZADORAS DE CAFÉ. 29	
2.1.5.4	BENEFICIOS DE CAFÉ.....	29
2.1.5.5	EMPRESAS EXPORTADORAS Y LOS VOLÚMENES DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ.....	30
2.1.5.6	PRECIOS DE LOS SERVICIOS OFERTADOS .....	33
2.1.5.7	EL MERCADO INTERNACIONAL DEL CAFÉ .....	34
2.2	TEMAS Y LITERATURAS RELACIONADAS CON LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	35
2.2.1	TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN .....	35
2.2.1.1	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN: .....	35
2.2.1.2	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	36
2.2.1.3	CRITERIOS A APLICAR PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL. ....	36
2.2.1.3.1	AGRUPAMIENTO DE UNIDADES EN FUNCIÓN DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL .....	36
2.2.1.3.2	BASES PARA EL AGRUPAMIENTO.....	37
2.2.1.3.2.1	AGRUPAMIENTO POR CONOCIMIENTO Y DESTREZA.....	37
2.2.1.3.2.2	AGRUPAMIENTO POR PROCESO DE TRABAJO Y FUNCIÓN.....	37
2.2.1.3.2.3	AGRUPAMIENTO POR TIEMPO. ....	37
2.2.1.3.2.4	AGRUPAMIENTO POR PRODUCCIÓN. ....	37
2.2.1.3.2.5	AGRUPAMIENTO POR CLIENTE. ....	37
2.2.1.3.2.6	AGRUPAMIENTO POR LUGAR.....	38
2.2.1.3.3	CRITERIOS PARA AGRUPAMIENTO.....	38
2.2.1.3.3.1	INTERDEPENDENCIA DE LA CORRIENTE DE TRABAJO. ....	38
2.2.1.3.3.2	INTERDEPENDENCIA DE PROCESO. ....	38
2.2.1.3.3.3	INTERDEPENDENCIA DE ESCALA. ....	38
2.2.1.3.3.4	INTERDEPENDENCIAS SOCIALES. ....	38
2.2.1.3.4	TIPOS DE AGRUPAMIENTO.....	39
2.2.1.3.4.1	AGRUPAMIENTO POR FUNCIÓN. ....	39
2.2.1.3.4.2	AGRUPAMIENTO POR MERCADO. ....	39
2.2.1.3.4.3	EL AGRUPAMIENTO EN DIFERENTES PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	39
2.2.1.3.5	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BASADA EN GOBIERNO CORPORATIVO.....	39
2.2.1.3.5.1	APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO .....	40
2.2.1.3.6	ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN .....	41
2.3	CONCEPTOS RELACIONADOS AL SISTEMA DE COSTEO .....	42
2.3.1	INTRODUCCIÓN A LOS TÉRMINOS Y PROPÓSITOS DE COSTOS Y GASTOS.....	42
2.3.2	COSTO DEL PRODUCTO .....	42
2.3.2.1	MATERIALES Y SU CLASIFICACIÓN .....	43
2.3.2.2	MANO DE OBRA Y SU CLASIFICACIÓN.....	43
2.3.2.2.1	MANO DE OBRA DIRECTA .....	43
2.3.2.2.2	MANO DE OBRA INDIRECTA .....	43
2.3.2.3	COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN .....	43
2.3.3	SISTEMAS DE COSTEO .....	43
2.3.3.1	CLASIFICACIÓN DE SISTEMAS DE COSTOS.....	44
2.3.3.1.1	SEGÚN EL TRATAMIENTO DE LOS COSTOS FIJOS.....	44

2.3.3.1.2	SEGÚN LA FORMA DE CONCENTRACIÓN DE LOS COSTOS.....	44
2.3.3.1.3	SEGÚN EL MÉTODO DE COSTEO.....	45
2.3.3.1.4	OTRAS CLASIFICACIONES.....	45
2.3.3.2	PASOS PARA DISEÑAR SISTEMAS DE COSTEO.....	46
2.3.3.3	REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LOS SISTEMAS DE COSTEO COMO SISTEMAS DE CONTROL.....	47
2.4	TEORÍA RELACIONADA A LA METODOLOGÍA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	47
	CAPÍTULO 3.....	50
	DIAGNÓSTICO.....	50
3.	DIAGNÓSTICO.....	51
3.1	SISTEMA ACTUAL DE COSTEO.....	51
3.1.1	COSTOS DE ASESORÍA AGRÍCOLA.....	51
3.1.1.1	ADMINISTRACIÓN DE FINCAS.....	51
3.1.1.2	ASESORÍA PARA FINCAS CERTIFICADAS (RFA).....	53
3.1.2	COSTOS DE LOGÍSTICA DE TRANSPORTE.....	54
3.1.3	COSTOS DE PROCESAMIENTO DE CAFÉ HÚMEDO Y SECO.....	55
3.1.4	COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN.....	56
3.1.5	COSTO DEL ÁREA DE SOPORTE FINANCIERO.....	57
3.1.6	PARTICIPACIÓN DE LOS SERVICIOS EN EL COSTO TOTAL.....	57
3.2	SISTEMA ACTUAL DE FIJACIÓN DE PRECIO.....	59
3.2.1	PRECIOS DE REFERENCIA PARA CLIENTES PROVEEDORES DE CAFÉ.....	59
3.2.2	PAGO DE LIQUIDACIONES DE CAFÉ.....	60
3.2.3	MAQUILAS DE CAFÉ REALIZADAS.....	60
3.3	LA EMPRESA CON RESPECTO A LA COMPETENCIA.....	60
3.3.1	COEX: CASO DE ÉXITO DE UNA EMPRESA BENEFICIADORA Y EXPORTADORA DE CAFÉ EN EL SALVADOR.....	60
3.3.1.1	SERVICIOS.....	61
3.3.1.2	CAPACIDAD INSTALADA Y VOLÚMENES DE EXPORTACIÓN.....	61
3.3.1.3	PRODUCTOS.....	62
3.3.1.4	DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.....	62
3.3.1.5	ORGANIZACIÓN.....	62
3.3.1.6	COSTOS.....	62
3.3.1.7	PRECIOS.....	62
3.3.1.8	MERCADEO.....	63
3.3.1.9	SERVICIO AL CLIENTE.....	63
3.3.1.10	COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE COEX.....	64
3.4	COMPORTAMIENTO FINANCIERO EL CAFETAL, S.A. DE C.V.....	64
3.4.1	INDICADORES FINANCIEROS COSECHAS 2009/2010.....	64
	CAPÍTULO 4.....	66
	PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	66
4.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	67
4.1	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.....	68
4.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	69
4.2.1	PROPUESTA PARA EL ÁREA AGROINDUSTRIAL.....	70
4.2.1.1	DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	70
4.2.1.1.1	ORGANIGRAMA.....	70
4.2.1.2	SERVICIOS.....	70
4.2.1.3	SISTEMA DE COSTEO.....	71
4.2.1.3.1	COSTOS DEL SERVICIO AGRÍCOLA.....	72
4.2.1.3.2	COSTO DEL SERVICIO DE LOGÍSTICA DE TRANSPORTE.....	73
4.2.1.3.3	COSTO DEL SERVICIO BENEFICIADO HÚMEDO Y SECO.....	74
4.2.2	PROPUESTA DE ÁREA COMERCIAL.....	76
4.2.2.1	DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	76
4.2.2.1.1	ORGANIGRAMA.....	76

4.2.2.2	SERVICIOS .....	76
4.2.2.3	SISTEMA DE COSTEO.....	77
4.2.3	PROPUESTA ÁREA DE SERVICIOS DE SOPORTE .....	78
4.2.3.1	DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	78
4.2.3.1.1	ORGANIGRAMA.....	78
4.2.3.2	SERVICIOS .....	79
4.2.3.3	SISTEMA DE COSTEO.....	79
4.2.4	DETERMINACIÓN DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC).....	80
4.2.4.1	IMPORTANCIA DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC).....	81
4.2.4.2	CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.....	81
4.2.5	METODOLOGÍA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS.....	83
4.2.5.1	CÁLCULO DEL COSTO TOTAL DEL SERVICIO.....	83
4.2.5.2	CÁLCULO DEL COSTO UNITARIO DEL SERVICIO .....	83
4.2.5.3	CÁLCULO DEL SOBREPrecio.....	84
4.3	MODELACIÓN DEL COSTO Y PRECIO DE LOS SERVICIOS AGRÍCOLAS .....	84
4.3.1	MODELACIÓN DE SERVICIO AGRÍCOLA.....	84
4.3.1.1	COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA POR EL SERVICIO .....	84
4.3.1.2	COSTOS INDIRECTOS.....	85
4.3.1.3	COSTOS DE SERVICIOS SUB-CONTRATADOS DE SOPORTE PARA ADMINISTRACIÓN. ....	88
4.3.1.4	COSTO DE FINANCIAMIENTO DE LAS OPERACIONES (COSTO PONDERADO DE CAPITAL)..	88
4.3.1.5	RESUMEN DE COSTOS MENSUALES POR EL ÁREA .....	89
4.3.1.6	COSTO POR VISITA.....	89
4.3.1.7	COSTO TOTAL POR COSECHA.....	89
4.3.1.8	PRECIO DEL SERVICIO .....	90
4.4	EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA PROPUESTA .....	91
4.4.1	INDICADORES FINANCIEROS.....	91
4.4.2	COMPARACIÓN DE COSTOS Y PRECIOS .....	93
4.4.1	MODELACIÓN DE UTILIDADES .....	93
4.5	EVALUACIÓN DEL COSTO DE LA PROPUESTA.....	95
	CAPÍTULO 5.....	96
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
	CONCLUSIONES .....	97
	RECOMENDACIONES.....	100
	GLOSARIO .....	101
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	105
	ANEXOS.....	106

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Participación de los accionistas .....	5
Cuadro 2: Número de Fincas por Productor.....	10
Cuadro 3: Fincas Administradas por la Empresa en estudio .....	10
Cuadro 4. Capacidad Promedio Actual por Jornal .....	12
Cuadro 5. Quintales procesados por Cosecha.....	12
Cuadro 6: Detalle de cafés exportados.....	13
Cuadro 7: Quintales procesados por Cosecha.....	16
Cuadro 8: Demanda de quintales de compradores extranjeros del café de El Salvador .....	16
Cuadro 9: Operarios Contratados por Cosecha .....	20
Cuadro 10: Macro y micro variables .....	22
Cuadro 11: Clasificación de los Productores de Café.....	28
Cuadro 12: Distribución de los Beneficios por zona y capacidad instalada .....	30
Cuadro 13: Exportadores Salvadoreños de Acuerdo al Volumen Exportado .....	30
Cuadro 14: Exportaciones de los Ejercicios Cafetaleros de 2005/2006 a 2007/2008.....	31
Cuadro 15: Principales Destinos de Las Exportaciones de Café de El Salvador .....	32
Cuadro 16: Estadística cafetalera de precios pagados a caficultores en El Salvador (dólares por 46 kg de café) .....	34
Cuadro 17: Costos de Mano de Obra.....	51
Cuadro 18: Costos de Combustible.....	51
Cuadro 19: Costos de Mantenimiento.....	52
Cuadro 20: Costos de Depreciación .....	52
Cuadro 21: Costo total por Administración de fincas.....	52
Cuadro 22: Costos de Mano de Obra.....	53
Cuadro 23: Costos de Combustible.....	53
Cuadro 24: Costos de Mantenimiento.....	53
Cuadro 25: Costos de Depreciación .....	54
Cuadro 26: Costo Total del Servicio Asesoría fincas certificadas RFA .....	54
Cuadro 27: Costo Total del Servicios Agrícola.....	54
Cuadro 28: Costos de Transporte Café Uva por quintal .....	55
Cuadro 29. Quintales Procesados en cosecha 2010 .....	55
Cuadro 30. Costos Total del Proceso de Beneficiado .....	55
Cuadro 31: Costo actual promedio por servicios comerciales.....	56
Cuadro 32: Costo actual promedio del manejo administrativo .....	57
Cuadro 33. Costo Total de los Servicios.....	57
Cuadro 34: Costo actual promedio del servicio .....	58
Cuadro 35: Precios de Café Bolsa de New York .....	59
Cuadro 36: Precios Pagados por la Empresa .....	59
Cuadro 37: Capacidad Instalada de COEX.....	61
Cuadro 38: Marcas de COEX.....	62
Cuadro 39: Precios Pagados por COEX .....	63
Cuadro 40: Comparativo de Precios Pagados por COEX y por la Bolsa de NY .....	63
Cuadro 41: Indicadores Financieros de COEX .....	64
Cuadro 42: Indicadores financieros de la empresa en estudio .....	65
Cuadro 43: Centro de Costos Área Agroindustrial .....	70
Cuadro 44: Centro de Costos Área de Comercialización .....	76
Cuadro 45: Centro de Costos Área de Servicios.....	79
Cuadro 46: Costo Ponderado de la Deuda .....	82
Cuadro 47: Costo Promedio Ponderado de Capital .....	82
Cuadro 48: Costo de Mano de Obra .....	85
Cuadro 49: Cálculo de Salario de Mano de Obra .....	85

Cuadro 50: Costos Indirectos.....	85
Cuadro 51: Calculo de Depreciación Administración de fincas y Asesoría RFA.....	86
Cuadro 52: Cálculo de Mantenimiento Administración de fincas .....	87
Cuadro 53 Cálculo de Mantenimiento Administración de fincas y Asesoría RFA.....	87
Cuadro 54: Costos de Servicios Subcontratados.....	88
Cuadro 55: Resumen de Costo de los Servicios Agrícolas Mensuales.....	89
Cuadro 56: Costo de los Servicios Agrícolas por Visita .....	89
Cuadro 57: Comparación de Costo Total del Servicio Agrícola .....	89
Cuadro 58: Comparación de Costo por Visita del Servicio Agrícola .....	90
Cuadro 59: Comparación de Precios.....	90
Cuadro 60: Indicadores Financieros a Evaluar .....	92
Cuadro 61: Comparación del costo del Servicio Agrícola.....	93
Cuadro 62: Modelación del Costo Total considerando la propuesta para el Servicio Agrícola .....	93
Cuadro 63: Comparación del Estado de Resultados Actual con la modelación de la Propuestas de Servicio Agrícola.....	93
Cuadro 64: Comparación de Indicadores .....	94
Cuadro 65: Evaluación de Costo de la Propuesta .....	95
Cuadro 66: Accionistas de El Cafetal, S.A. de C.V.....	107
Cuadro 67: Clasificación de Empresas en El Salvador.....	108
Cuadro 68. Funciones de la Gerencia de Operaciones .....	116
Cuadro 69. Funciones del Asesor Agrícola.....	117
Cuadro 70: Funciones del Jefe de Informática .....	118
Cuadro 71: Funciones de la Jefatura de Beneficio (Proceso Húmedo).....	119
Cuadro 72: Funciones de la Jefatura de Beneficio (Proceso Seco) .....	120
Cuadro 73: Funciones del Encargado de Logística.....	121
Cuadro 74: Funciones del Área de Comercialización.....	122
Cuadro 75: Funciones del Área de Soporte .....	123
Cuadro 76: Costos de Mano de Obra Proceso Húmedo-Seco.....	128
Cuadro 77: Costos Indirectos de Fabricación Proceso Húmedo-Seco.....	129
Cuadro 78: Resumen de Costos.....	130
Cuadro 79: Costos por Proceso húmedo - seco .....	130
Cuadro 80. Costos de Mantenimiento.....	131
Cuadro 81. Costos Total de Proceso Agroindustrial .....	131
Cuadro 82. Costo actual promedio del servicio .....	131
Cuadro 83. Posiciones y su Porcentaje .....	132
Cuadro 84. Maquila 1 de Café Cosecha 2008/07.....	135
Cuadro 85: Maquila 2 de Café Cosecha 2008/07.....	136
Cuadro 86: Costos de Mano Obra Servicios Agrícolas.....	137
Cuadro 87: Costos de Servicios Subcontratados Servicios Agrícolas.....	137
Cuadro 88: Costos de Servicios Subcontratados, Servicios Agrícolas.....	138
Cuadro 89: Costos de Mano de Obra, Logística de Transporte .....	139
Cuadro 90: Costos Indirectos Logística de Transporte .....	139
Cuadro 91: Costos de Servicios Subcontratados, Logística de Transporte .....	140
Cuadro 92: Cuenta acumulativa de mano de obra por proceso (fase húmeda) Café Genérico.....	141
Cuadro 93: Cuenta acumulativa de mano de obra por proceso (fase húmeda) Café Diferenciado .....	141
Cuadro 94: Cuenta acumulativa de mano de obra por proceso (fase seca) Café Genérico .....	142
Cuadro 95: Cuenta acumulativa de mano de obra por proceso (fase seca) Café Diferenciado .....	142
Cuadro 96: Cuenta acumulativa de costos indirectos de fabricación (fase húmeda) Café Genérico .....	142
Cuadro 97: Cuenta acumulativa de costos indirectos de fabricación (fase húmeda) Café Diferenciado.....	143
Cuadro 98: Cuenta acumulativa de costos Administrativos.....	144
Cuadro 99: Cuenta acumulativa de costos por subcontratación de servicios .....	145
Cuadro 100: Resumen de costos de procesamiento .....	145

*"Propuesta de un Modelo de Costos (por servicios y procesos) y Delimitación de Responsabilidades en las Áreas de Servicios Agroindustrial, Comercialización y de Soporte de la Empresa El Cafetal, S.A. de C.V."*

Cuadro 101: Resumen de costos de procesamiento .....	146
Cuadro 102: Resumen de costos de procesamiento .....	146
Cuadro 103: Resumen de costos de procesamiento .....	147
Cuadro 104: Resumen de costos de procesamiento .....	148
Cuadro 105: Resumen de costos de procesamiento .....	148
Cuadro 106: Resumen de costos de procesamiento .....	149
Cuadro 107: La Empresa con Respecto a la Competencia .....	150

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ciclo de Operaciones El Cafetal, S.A. de C.V.....	9
Ilustración 2. Mapa de Procesos General .....	11
Ilustración 3. Organigrama Funcional .....	15
Ilustración 4. Proceso de beneficiado húmedo-seco .....	29
Ilustración 5. "Modelo de Costos y Delimitación de Responsabilidades en las Áreas de Servicios Agroindustrial, Comercialización y de Soporte de la Empresa El Cafetal S.A. de C.V" .....	68
Ilustración 6: Organigrama General Propuesto para El Cafetal S. A. de C.V. ....	69
Ilustración 7: Organigrama Propuesto de Área Industrial.....	70
Ilustración 8: Organigrama Propuesto de Área de Comercialización .....	76
Ilustración 9: Organigrama Propuesto Área de Soporte .....	79
Ilustración 10: Proceso Húmedo y Seco .....	109
Ilustración 11 Flujo desde envío de café de las fincas hasta los procesos húmedo y seco .....	110
Ilustración 12: Proceso de Comercialización .....	111
Ilustración 13. Organigrama del Área Industrial .....	115
Ilustración 14. Organigrama del Área de Comercialización .....	122
Ilustración 15. Organigrama del las Áreas de Soporte .....	122

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

En este trabajo de graduación se desarrolla un Modelo de Costos (por procesos y servicios) y una propuesta de Delimitación de Responsabilidades en las Áreas de Servicios Agroindustrial, Comercialización y de Soporte para la empresa El Cafetal, S.A. de C.V., empresa que procesa y comercializa café de productores salvadoreños a compradores de Estados Unidos y Europa.

El objetivo central del trabajo de graduación, es elaborar una propuesta de Modelo de Costos y de Delimitación de Responsabilidades orientado a la determinación de costos reales por servicios y demostrar el impacto de la propuesta en la situación financiera de la compañía en estudio.

El Cafetal, S.A. de C.V., no cuenta con un sistema que le permita considerar todos los costos involucrados en los servicios ofrecidos, por consecuencia carece de una herramienta que le permita identificar la rentabilidad total y por área para así tomar decisiones acertadas. Cabe mencionar que la delimitación de responsabilidades de las áreas se considera que debe estar alineada a la determinación de los costos de servicios y precios de acuerdo a las funciones de la cadena de servicio.

La empresa sufre consecuencias de esta problemática entre las que se pueden mencionar: pérdida de mercado, imposibilidad de reflejar una rentabilidad real y la falta de un control de costos por áreas. Por tanto, es oportuna la ejecución de un modelo de costos donde se incluyan por completo aquellos incurridos en la prestación de los servicios de la empresa, una metodología de fijación de precios que permita ofrecer un precio más atractivo que el actual, a la vez se podrá conocer el margen de contribución y la rentabilidad que cada servicio tiene. Adicionalmente al tener una delimitación de responsabilidades por áreas, la empresa tendrá una estructura eficiente y coherente a los objetivos estratégicos, que le permita fomentar y desarrollar sus objetivos de una manera confiable, certera y eficaz.

El esfuerzo de la empresa va enfocado a la comercialización externa, apuestan a crecer en el mercado de café diferenciado (esto debido que al potenciar las cualidades de una finca se crea la diferenciación de su café), lo que les ha abierto oportunidades de negocio y la posibilidad de ganar premios internacionales, no obstante, la empresa no puede determinar con claridad tanto los costos como las utilidades que los diferentes tipos de café proveen, dadas las debilidades de su sistema de costeo actual de determinación de costos y fijación de precios.

Para lograr lo antes descrito se realizó un estudio explicativo, es decir que por medio del análisis de la información recopilada, (en este caso, la estructura organizativa actual, los costos y precios de los servicios principales de la compañía: industrial, comercial y servicios de soporte); se pudo descomponer el problema en cada una en sus variables. La recolección de datos se realizó por medio de entrevistas, información electrónica y escrita, la observación directa en las instalaciones de la empresa en estudio.

El diagnóstico refleja como aspectos más relevantes los siguientes:

- a) La compañía no se posee un margen de ganancia definido por servicio, subestimando sus resultados por no considerar todos los costos en que incurre al brindar los servicios.

- b) El sistema actual de costeo, genera información incompleta y errónea, de tal forma que algunos costos no son trasladados al cliente productor, absorbiéndolos la empresa y reflejándose en una disminución de sus utilidades.
- c) No se posee una política de fijación de precios que contemple márgenes de utilidad mínimos y máximos que la empresa esté conforme en obtener.
- d) La estructura organizativa de la empresa no funciona de la forma en que fue establecida, dejando en desequilibrio las funciones actuales.

Una vez creada la propuesta, se procedió a modelar dos servicios: asesoría agrícola y administración de fincas, al implementar la propuesta en ellos, se puede evaluar el impacto en los costos y precios, así como en la situación financiera de la empresa para el año 2010 (por medio de ratios de actividad, endeudamiento, apalancamiento y rentabilidad). En el caso de los servicios agrícolas se determinó que no se contemplan \$ 5,045.46 del costo total de éstos; que según los resultados de la modelación, cantidad que pudiera convertirse en ganancia para los accionistas, pero que el caso particular del año se traducen a pérdidas. Al incluir el presupuesto de ejecución de la propuesta, se complementa la información que servirá a la empresa para determinar si se implementa ésta o no.

Entre las recomendaciones citadas para la empresa, se consideran aspectos cruciales que necesitan ser analizados con estudios separados como son: profundizar en el ordenamiento de la estructura organizativa, análisis de mercado, actualización de la política de precios, etc.

## II. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en El Salvador, un alto porcentaje de empresas, carecen de visión estratégica y estructura organizacional adecuada que contribuya a fomentar el incremento en la eficiencia de sus procesos y que refleje un aumento en la obtención de utilidades. La falta de sistemas de costos, específicamente relacionadas al giro de la empresa y sus objetivos estratégicos, pueden ser la principal causa de ineficiencias en el uso de recursos, inversiones poco rentables e incluso pérdidas monetarias.

Existen muchos sistemas de costeo: Sistemas de Costeo por Ordenes, por Procesos, Sistema de Costeo Históricos, Sistema de Costos Predeterminados, Sistemas de Costeo Basado en Actividades (ABC), Sistema de Costos Basados en Calidad, etc.; identificar las razones para la implementación de alguno de éstos, es el punto de partida para el éxito en términos de costeo en las empresas. Aspectos a analizar cómo: características de producción, tipo de información requerida, momento de requerimiento de la información, y principalmente estructura organizativa de la empresa, podrían generar información de gran peso para el desarrollo de un Sistema de Costeo apropiado para la buena toma de decisiones y la optimización de recursos de la compañía.

Por tal razón, en el presente trabajo se plantea una investigación específica sobre los resultados del estudio de la situación actual de la empresa El Cafetal, S.A. de C.V., la cual tiene como principal objetivo, mejorar sus márgenes de ganancias al igual que ampliar su participación en el mercado internacional del café. Durante algún tiempo la dirección ha considerado la idea de reducir costos a través de la identificación de los mismos en cada uno de los procesos y de las etapas del desarrollo de los servicios, lo mismo ha considerado que sería de mucha utilidad la delimitación de las responsabilidades por servicios; sin embargo, a la fecha de realizar la presente investigación no se contaba con la asesoría necesaria para el desarrollo del estudio.

La investigación pretende presentar una propuesta de solución al problema identificado, el cual está íntimamente relacionado por tres factores: 1) la inadecuada delimitación de responsabilidades, 2) deficiente sistema de costeo que produce y 3) una incorrecta delimitación de responsabilidades. El objetivo primordial del grupo consultor es brindar una solución efectiva, y fiable respecto a la demanda de la dirección; razón por la cual se evalúa y analiza la situación actual de la empresa, con el propósito de presentar una propuesta alternativa de organización enfocada a disociar los servicios, de modo tal que se presenten tres nuevas divisiones:

- Servicios agrícolas y procesamiento de café (agrícola, logística de transporte, procesamiento de café).
- Comercial.
- Servicios de soporte.

Posterior a la elaboración de la propuesta, se evaluó la factibilidad técnica y financiera del proyecto, con el objetivo de ser considerada para la toma de decisiones, mejorar la situación operativa y financiera de la compañía. Dicha propuesta se elaboró con el apoyo de la teoría organizacional, conceptos industriales y conocimiento del entorno del sector café en El Salvador. El trabajo incluirá un diagnóstico, la propuesta de delimitación de responsabilidades, el nuevo esquema de costos para cada servicio, que permitirán mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa en estudio.

# **Capítulo 1**

## **Marco Referencial.**

## 1. Marco Referencial.

### 1.1 Antecedentes de la Empresa

La empresa El Cafetal, S.A. de C.V., es una compañía salvadoreña cuya actividad es la compra, beneficiado y exportación de café adquirido de las fincas de sus accionistas y otros productores. Nació como una cooperativa de productores de café, el 26 de diciembre de 1982, con la idea de 5 visionarios cafetaleros que se organizaron para formar esta cooperativa. Alrededor de 10 años después dejó de ser cooperativa y pasó de solo beneficiar café a la exportación del grano, dando origen a una sociedad conformada por 35 accionistas, cuya escritura de constitución fue inscrita en el Registro de Comercio bajo el número dieciséis, folio ciento diecinueve y siguientes del libro mil trescientos veintisiete, del Registro de Sociedades.

El Cafetal, S.A de C.V., es una empresa con más de 20 años de experiencia en la industria del café, comprometida ante todo con las personas; su filosofía es "GANAR-GANAR", ésta la impulsa a ofrecer en todo momento su mejor esfuerzo, apostando por la mejora continua de un producto que favorezca una industria cafetera más justa.

Las oficinas están ubicadas en tercera calle poniente pasaje Stahl #146 colonia Escalón, San Salvador; y se encuentra instalada ahí desde su fundación.

El capital social de la compañía al 31 de diciembre de 2010 es de \$3, 843,308.00 (Acciones: 3, 347,218 a un valor contable de \$1.142 cada una). La composición accionaria es la siguiente:

**Cuadro 1: Participación de los accionistas**

Accionista	Participación	Acciones
<b>Miramar S.A de C.V.</b>	59.42%	1,988,941
<b>Otros 34 accionistas</b>	40.58%	1,552,317
	100.00%	<b>3,347,218</b>

Fuente: El Cafetal, S.A. de C.V.

Actualmente el accionista mayoritario es la empresa MIRAMAR, S.A de C.V., cuyo propietario es el Gerente General de El Cafetal, S.A. de C.V., y es él quien toma la mayoría de las decisiones de la compañía. Del resto de accionistas (en total 34), los que tienen mayor participación están dentro de la Junta Directiva. A todo ellos se les brindan los servicios que ofrece las empresa y también a otros productores que no son accionistas. (Ver Anexo 1 detalle de los 35 accionistas actuales de la empresa).

La empresa lleva años tratando de adaptar sus áreas al mercado cambiante, y tras sufrir diferentes dificultades, ha crecido por medio la incursión en mercados internacionales de café diferenciados, estos cafés (gourmet), le han permitido ser reconocidos en China y Taiwán, como uno de los mejores proveedores de café de El Salvador y del mundo; la textura y dulzura del café que exportan los ha distinguido, llevándolos a ganar por 6 años consecutivos concursos de calidad.

### 1.1.1 Situación Actual.

Actualmente se encuentra dentro de la clasificación de **gran empresa** de acuerdo a la clasificación del Ministerio de Economía, por su número de empleados (más de 100) y nivel de ventas brutas (más de \$7 millones). Actualmente laboran para la empresa 44 empleados fijos y empleados temporales oscilante entre 65 a 80. (Ver Anexo 2 la Clasificación de las Empresas en El Salvador)

El Cafetal, S.A. de C.V., está regulada por las leyes mercantiles, tributarias, laborales y sociales de la república de El Salvador.

Parte del plan estratégico de la compañía contiene lo siguiente:

- **Misión:**

Producir un café con estándares de calidad, que satisfacen y sobrepasen las exigencias de los diferentes mercados a los que exporta.

- **Visión:**

Ser una empresa salvadoreña procesadora de café de la más alta calidad, el cual sea exportado a la mayor cantidad de países extranjeros.

- **Valores:**

- **Excelencia:** responsabilidad, disciplina, austeridad, trabajo duro, planeación, mejora continua, solidez financiera, calidad, reconocimiento y apoyo al talento.
- **Integridad:** honradez, lealtad, honestidad, actuar en base a lo que decimos, cumplimiento total de principios, transparencia, asertivos, cumplimiento de las promesas y acuerdos.
- **Pasión:** deleite, disfrute, entrega, intensidad, amor, identificación, compromiso, excelente café.
- **Solidaridad:** compromiso con las personas y naturaleza, amor por la naturaleza, personas, café, medio ambiente, compartir el conocimiento, reconocimiento y apoyo al talento.

#### 1.1.1.1 Servicios

Los principales servicios que brinda la empresa comprenden:

- Servicios de soporte de la cadena de valor:** asesoría agrícola, transporte de café y financiamiento a los productores.
- El procesamiento de café (beneficiado):** que consiste en la recepción y pesado de café uva de las fincas, beneficiado (húmedo y seco), almacenamiento y envasado de café oro fino listo para la exportación.
- Comercialización y Exportación:** compra de café a los productores locales y venta de café al comprador extranjero.

Es importante mencionar que todos los costos asociados a estos servicios son asumidos por la empresa, y que se descuentan al cliente cuando se liquida el café en la posición fijada; es decir, cuando el café se haya vendido, exportado y entregado al precio contratado.

El Cafetal, S.A de C.V. presta los servicios a través de sus cinco unidades:

#### 1.1.1.1.1 Servicio de Asesoría Agrícola

A todos los socios y clientes, previo a la recepción del café, se les brinda una **evaluación agrícola**, ésta comprende la verificación y/o evaluación de las condiciones físicas de las plantas de café donde se observan aspectos tales como: tamaño, condición de la finca, cantidad de plantas por manzana, y análisis de cosechas anteriores para verificación de productividad de las fincas. Una vez realizada la evaluación, se ejecuta la estimación de cosecha que tendrá la finca visitada y se elabora el presupuesto (que también se toma de base para el financiamiento de avío). Esta información le permite al socio tener una estimación de los quintales que cosechará y le ayuda a la empresa El Cafetal, S.A. de C.V., a: 1) calcular el financiamiento a otorgar a los productores, 2) preparar las operaciones en beneficio para la recepción y 3) organizar la logística de transporte de café uva. Para llevar a cabo esta evaluación, se programa con el productor el número de visitas que se harán antes de la recolección.

Una vez hecha la evaluación, el productor puede optar por recibir el servicio de **administración de fincas**, que incluye las visitas de asesoría (en cuanto a mejoras que se pueden implementar en las fincas), se realiza el pago de planilla de los cortadores y encargados de fincas, campeonato de básculas<sup>1</sup> y un seguimiento más riguroso a todas las operaciones que se realizan en la finca.

Entre las fincas que entregan a la empresa se encuentran fincas certificadas bajo el sello RFA (Rainforest Alliance), este sello compromete a las fincas a cumplir lineamientos específicos de cuidado de café, apoyo a los trabajadores y separación al momento de su procesamiento, siendo esto necesario debido a que este café se vende a un precio diferente al café genérico (ver Anexo 3), por lo que la empresa brinda asesoría para cumplir con los requisitos que este sello exige.

#### 1.1.1.1.2 Transporte de café a la planta para su procesamiento

Este servicio consta del transporte de café uva<sup>1</sup> al beneficio para su posterior procesamiento, a través de la subcontratación de transportistas independientes a quienes se les asignan rutas según la programación y cantidad de entregas que se tendrán por día.

#### 1.1.1.1.3 Procesamiento de café en beneficio

El procesamiento de café en beneficio (según calidad), inicia al momento en que se llega a un acuerdo de entrega de café entre los productores y el beneficio, para luego proceder a solicitar la información del cliente-productor (sí es cliente nuevo se le solicita nombre, ubicación de las fincas, calidades de café a entregar, entre otros documentos; sí es cliente actual solo se actualiza la información de la evaluación agrícola). Una vez ingresada la información, se verifican las estimaciones de corte en fincas, los volúmenes a cortar por calidades y fechas de inicio de corte; para poder realizar planificaciones de rutas de recolección de café uva en fincas y el traslado a beneficio.

A continuación se enumeran los diferentes procesos<sup>2</sup> que abarcan el beneficiado de café:

- i. Recepción y pesado de café en beneficio.
- ii. Despulpado de café.

<sup>1</sup> Ver definición en glosario adjunto.

<sup>2</sup> Ver Anexo 2.

- iii. Lavado de café.
- iv. Presecado mecánico.
- v. Presecado en patio (café genéricos).
- vi. Secado en patio (café especiales).
- vii. Secado mecánico (café genéricos).
- viii. Almacenado.
- ix. Mantenimiento (de maquinaria).
- x. Trillado de café.
- xi. Limpieza, clasificación, mezcla y envasado.

#### **1.1.1.1.4 Comercialización de café**

Este servicio comprende la compra y venta de café genéricos y diferenciados, inicia con la negociación con los productores asociados u otros clientes, luego éstos deciden la fijación de precio de su preferencia, después se realiza la venta y la liquidación del café. A continuación se presentan las etapas que comprende este servicio:

- **Compra de Café Local**

La empresa recibe café de los productores, dicha recepción se realiza después de la elaboración de una orden de compra. Los productores tienen la apertura de entregar su café y fijar el precio en el momento que consideren conveniente, una vez fijado el precio se procede a su venta.

La empresa compra café CS, HG, SHG y superiores, esta clasificación se realiza tomando en cuenta la altitud a la que se ha cosechado. En el Anexo 4 se muestra la descripción de las calidades mencionadas.

- **Venta de Café**

La empresa está enfocada en los café de más alta calidad, por tanto el área de comercialización ha seleccionado de acuerdo a su mercado meta, vender y exportar café de dos tipos: diferenciados y genéricos (ver Anexo 4). El café adquirido se vende en su mayoría a clientes de Asia, Europa y Estados Unidos. Este servicio va acompañado de:

- **Mercadeo de Fincas**

Aquí se apoya a los clientes con la promoción de las fincas, participación en ferias, concursos, rondas de negocios, sitios web, entre otros; según lo pidan los clientes productores.

También la coordinación y logística para participar en concursos de calidad: taza de excelencia, café del año (de la Asociación internacional de café especiales SCAA), catación anual RFA, feria de SCAA en Estados Unidos y otros eventos internacionales.

- **Logística de exportación de café**

Fijada la fecha de exportación se envían muestras pre-embarque y se realizan todos los trámites necesarios para exportar el café procesado.

#### **1.1.1.1.5 Otros Servicios (Financiamiento a Productores de Café)**

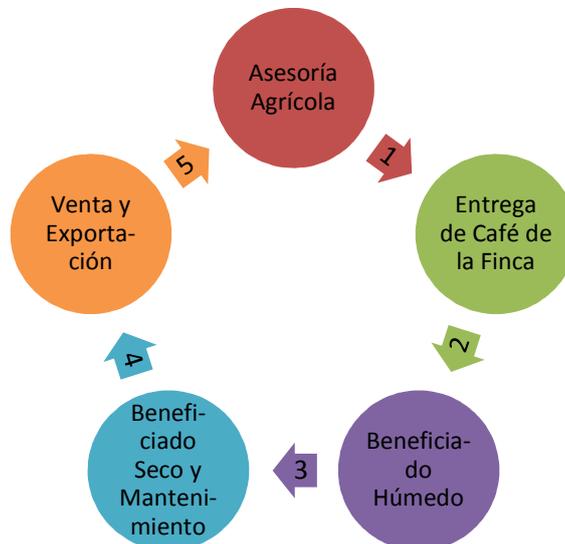
El área de soporte de la empresa corresponde al área Administrativa y Financiera; y cuenta con tres dependencias: contabilidad, atención a clientes y servicios varios.

Este departamento se encarga de la elaboración y seguimiento del presupuesto de ingresos, inversiones y costos. El área de contabilidad se encarga de ejecutar el registro de transacciones contables y emisión de estados financieros, así como de la administración general de empleados, administra los créditos a productores y seguros.

Adicionalmente, la empresa brinda crédito a los productores para apalancar los costos de producción de café, incluyendo la fase de insumos, trabajos agrícolas, fase de recolección y transporte, este proceso inicia con la solicitud del crédito en la entrega de café y finaliza con la liquidación del mismo, (al precio fijado) descontando el monto correspondiente al financiamiento otorgado.

### 1.1.1.2 Ciclo de Operaciones de la Empresa

Ilustración 1. Ciclo de Operaciones El Cafetal, S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

El ciclo de operaciones inicia en abril con la preparación de fincas (**asesoría agrícola-administración de fincas**), ésta termina previo a la recolección y entrega del café (el cual inicia en octubre); no obstante se sigue dando seguimiento a las entregas (en un período que puede durar hasta 6 meses), al finalizar las entregas (que se hacen entre febrero y marzo), se comienza nuevamente con la preparación de las fincas para la próxima cosecha.<sup>3</sup>

El servicio que brinda la empresa continúa con el **procesamiento de café en beneficio** (en octubre), con el proceso **húmedo** que se termina en marzo. Consecutivamente se comienza el proceso **seco** según la programación de las **exportaciones** de café (de abril a septiembre), por lo que se puede decir que este servicio en sus diferentes procesos es estacional.

Para el procesamiento de café en el beneficio, se necesita emplear de forma fija el 28% del personal total y el 72% de forma eventual; esto debido a que en el proceso húmedo se necesitan más jornales por el tipo de operaciones que se llevan a cabo (en su mayoría secado en patios); luego en el proceso

<sup>3</sup> Ver diagrama del sector en capítulo 2 apartado 2.1.5.2 "Ciclo del Café y Proceso General de Beneficiado y Exportación"

seco y mantenimiento, se queda sólo el personal fijo, donde el 7% realiza actividades propias del proceso seco y el restante 21% realiza actividades de mantenimiento preventivo para próxima temporada.

El **servicio de comercialización**, inicia en octubre al mismo tiempo con la entrega de café, donde se elaboran los contratos de compra-venta. Esta actividad se mantiene hasta que el productor fija el precio, (en un período de octubre a marzo) y termina con el servicio de **exportación de café** en septiembre.

El **financiamiento**, (cuyo destino es la recolección) se otorga durante el mes de abril o también se puede brindar en cualquier el momento que el productor lo solicite según sus necesidades. El pago se da al momento de liquidar el café según la posición fijada por el productor (Marzo, Mayo, Julio o Septiembre).

### 1.1.1.3 Clientes

La empresa cuenta en la actualidad con una base de 272 productores de café (entre accionistas y otros clientes), en el siguiente detalle se puede ver el número de fincas que posee cada uno de los productores atendidos:

**Cuadro 2: Número de Fincas por Productor**

Productores	No de fincas por productor	Total Número de Fincas
193	1	193
57	2	114
7	3	21
5	4	20
3	5	15
3	6	18
1	7	7
1	8	8
1	9	9
1	16	16
<b>272</b>	<b>61</b>	<b>421</b>

Fuente: Información proporcionada por la administración de la empresa.

A todas estas fincas, por lo menos una vez, se les ha recibido su café y se les ha brindado más de alguno de los servicios. Para la cosecha 2009/10 la empresa recibió café únicamente de 102 productores.

El número de fincas que se les brinda el servicio de administración, a la fecha, son 4 y se detallan según su ubicación en el cuadro 3:

**Cuadro 3: Fincas Administradas por la Empresa en estudio**

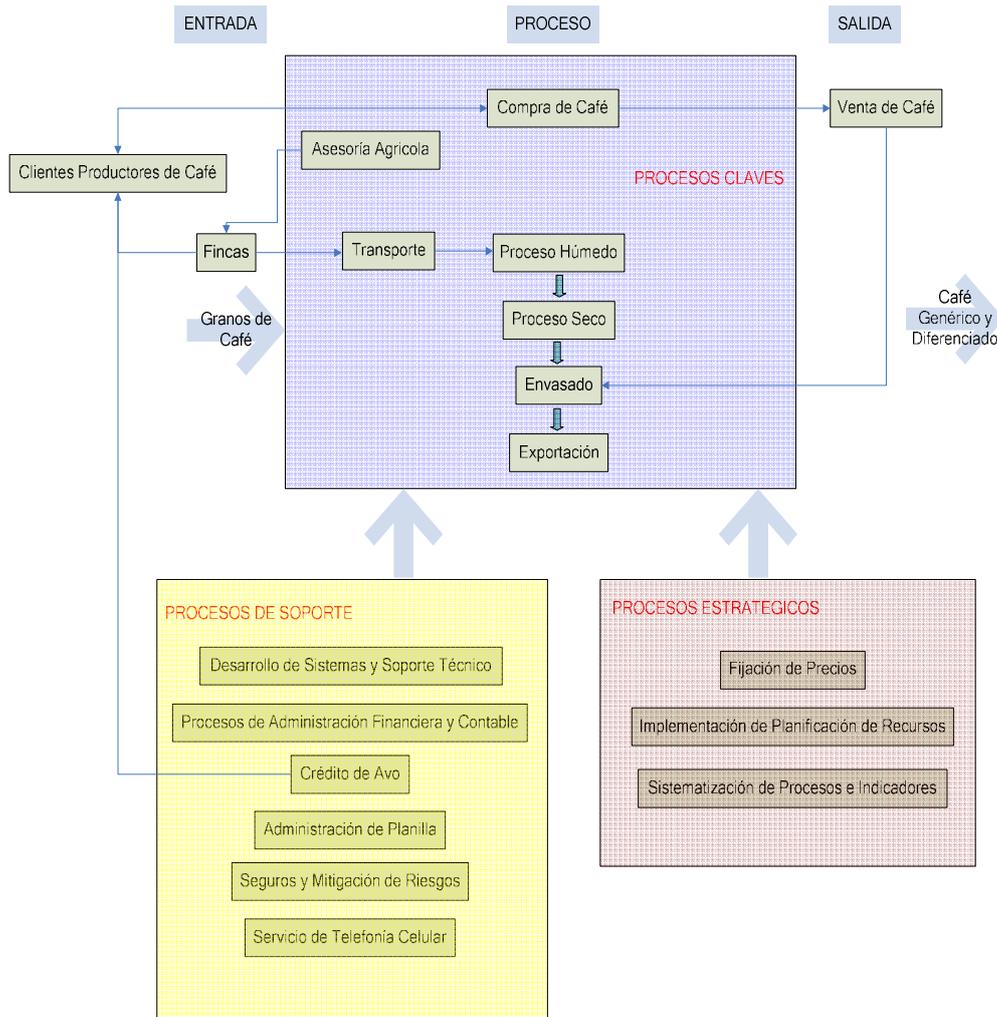
Finca administrada	Ubicación
El Refugio	Comasagua
Hacienda Nueva	Lourdes Colón
El Porvenir	San Juan Opico
Santa Leonor	Teotepeque

Fuente: Información proporcionada por la administración de la empresa.

Adicionalmente se tienen 10 fincas certificadas a las que se les brinda asesoría RFA (Rainforest Alliance); según el número de fincas que entregan café, existe un mercado potencial para el servicio de administración.

### 1.1.1.4 Descripción Gráfica de Procesos por Área

**Ilustración 2. Mapa de Procesos General**



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor con información de la empresa.

El diagrama anterior es un macro-proceso que muestra el flujo de operación desde la compra de café hasta la exportación y envío a los compradores internacionales; se puede observar que la empresa cuenta con procesos claves que son la razón de la misma, es decir, la compra, venta de café, el procesamiento húmedo y seco, para los cuales de forma general se necesitan procesos de soporte como administración de finca, soporte informático y soporte financiero.

El detalle de procedimientos realizados en cada área se muestra en el Anexo 3.

### 1.1.1.5 Capacidad Instalada

En cuanto a la capacidad instalada para el procesamiento del café, la empresa cuenta una infraestructura compuesta por dos beneficios: uno donde se realiza el proceso húmedo ubicado en el municipio de Nahuizalco, Departamento de Sonsonate, y otro para el proceso seco que se encuentra en San Andrés, Departamento de La Libertad. El "Beneficio Tres Ríos" donde se realiza el proceso húmedo, posee la capacidad de procesar 100,000 quintales y el beneficio "San Andrés" donde se lleva a cabo el proceso seco, cuenta con una capacidad de 85,000 quintales. La empresa está funcionando actualmente al 64.50% de la capacidad total.

En el siguiente cuadro se observa la capacidad que tiene cada jornal<sup>4</sup> en procesar un quintal de café, el indicador muestra que cada jornal produjo 0.8 quintales por hora, esto de acuerdo al promedio de las últimas tres cosechas, por lo que la capacidad del personal está por debajo de la capacidad total de la planta.

**Cuadro 4. Capacidad Promedio Actual por Jornal**

qq por hora jornal	Horas de Jornada diaria	Promedio de jornales contratados por temporada	Capacidad de quintales a procesar por temporada
0,8	8	56	64,512

Fuente: Elaboración del equipo consultor, con información proporcionada por la empresa en estudio.

La capacidad de quintales a procesar por temporada se obtiene de multiplicar el indicador técnico, por las horas de turno y el resultado por los días trabajados al mes, por la temporada laborada (6 meses), el resultado por el promedio de jornaleros trabajados por área, de la siguiente forma:

$$\left(\frac{0.8qq}{h} \text{ jornal}\right) \times (8h \times 30 \text{ días} \times 6 \text{ meses} \times 56 \text{ Jornales})$$

#### 1.1.1.5.1 Comportamiento de la Producción

A pesar que la compañía posee todas las herramientas técnicas y humanas para procesar grandes cantidades de café, el comportamiento de la producción ha ido disminuyendo cosecha por cosecha. En el siguiente cuadro se pueden ver los quintales procesados por la empresa durante los últimos 4 años correspondientes a las cosechas 2006/07, 2007/08, 2008/09 y 2009/10:

**Cuadro 5. Quintales procesados por Cosecha**

DESCRIPCION	COSECHA 06/07	COSECHA 07/08	COSECHA 08/09	COSECHA 09/10
Café procesado por temporada (QQ ORO)	85,288.71	79,057.99	68,953.00	45,466.28*
Disminución absoluta	-	6,230.72	10,104.99	23,486.72
Disminución porcentual	-	7.3%	12.8%	34.1%

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio.

\*La cantidad de qq recibidos fue de 33,686 éstos pasaron por todas las fases del proceso de beneficiado, posteriormente se agregaron 11,780.28 qq, los cuales pasaron por las últimas fases del proceso, razón por la cual se reflejan 45,466.28 qq procesados.

<sup>4</sup> Ver definición en Glosario anexo.

El Cafetal S.A. de C.V., está clasificada por el Consejo Nacional del Café, entre las empresas que exportan entre 50 mil y 100 mil quintales de café al año. Sin embargo, para la cosecha 09/10, fue ubicada en la cuarta clasificación (20 a 50 mil quintales). Varios factores están afectando a la compañía, entre los que se pueden mencionar:

- Cambios en la participación del mercado, donde las empresas de la competencia han podido ganar más clientes, dejando así a la empresa en estudio con una menor cantidad de café recibido.
- Los precios de los servicios que ofrecen los competidores son menores.
- La publicidad y puntos de recepción de otras compañías del ramo, hacen más accesible la entrega de café para los productores.
- El Cafetal, S.A. de C.V., presenta una labor de ventas deficiente en relación con la competencia.

### 1.1.1.5.2 Volúmenes de Comercialización

La empresa procesa y exporta dos líneas de café: diferenciados y genéricos (ver anexo 4), para estos se cuenta con los siguientes datos históricos de exportaciones en sacos y quintales (considerando que un saco contiene 1.5 quintales).

**Cuadro 6: Detalle de cafés exportados**

CALIDAD	Cosecha 07/08	Cosecha 08/09	Cosecha 09/10
Sacos de cafés diferenciados	3,961.00	6,615.00	11,500.00
Sacos de cafés genéricos	45,880.00	36,425.00	16,319.00
Quintales de cafés diferenciados	5,941.50	9,922.50	17,250.00
Quintales de cafés genéricos	68,820.00	54,637.50	24,478.91
<b>TOTAL QQ FINO EXPORTADOS</b>	<b>74,761.50</b>	<b>64,560.00</b>	<b>41,728.91</b>
<b>TOTAL QQ BRUTO PROCESADOS<sup>5</sup></b>	<b>79,057.99</b>	<b>68,953.00</b>	<b>45,466.28</b>
<b>Porcentaje de qq procesados en relación a los qq exportados</b>	<b>94%</b>	<b>93%</b>	<b>92%</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio.

Al comparar las cifras de quintales procesados (oro bruto)<sup>6</sup> y exportados (oro fino)<sup>6</sup> existen diferencias de 4 mil quintales, esto debido a que el rendimiento del café en promedio es del 92% en oro fino para exportar, es decir que del 100% del café recibido solo el 92% logra la calidad de exportación necesaria. Esto depende de la humedad del grano con la que se finaliza el proceso (rango promedio esperado 12% de humedad). Por tanto, los quintales oro bruto procesados representan el total de café que atravesó todo el proceso (incluyendo oro fino, resacas y neter), pero del total del café resultante sólo se exporta la cantidad de café oro fino y lo demás se vende como café inferior a nivel nacional. Como se mencionaba anteriormente, la pérdida o aumento de humedad en el grano afecta el peso del café. Los cafés que esperan un tiempo prolongado para su exportación y durante éste pueden ganar o perder humedad lo que varía la cantidad de quintales disponibles para exportar.

<sup>5</sup> Ver apartado 1.1.1.5.1 Comportamiento de la Producción

<sup>6</sup> Ver definición en Glosario Anexo

Pese a que en diciembre del 2010 las exportaciones del país crecieron 82.5% (frente al mismo mes de la temporada pasada), gracias a un incremento en la producción, la compañía en estudio redujo tanto la recepción de café como en número neto de quintales exportados. Una de las razones que incrementaron la producción son las altas expectativas de la cosecha esperada 2010/11 y los precios favorables en el mercado internacional que han contribuido para dichos logros.

Otras compañías salvadoreñas se han mantenido durante años entre los mayores exportadores, mientras la empresa en estudio ha ido en disminución, perdiendo así participación en el mercado local ante los productores como en el mercado extranjero, con los compradores internacionales.

### **1.1.2 Estructura Organizativa.**

El sistema organizativo de la compañía está conformado por la en primer lugar por la Junta Directiva, que es la máxima autoridad y es definida y aprobada por Asamblea General de Accionistas (conformada por todos los socios de la empresa), cuyo período de funciones es por 5 años. La Junta Directiva está compuesta por 8 miembros, lo cuales son:

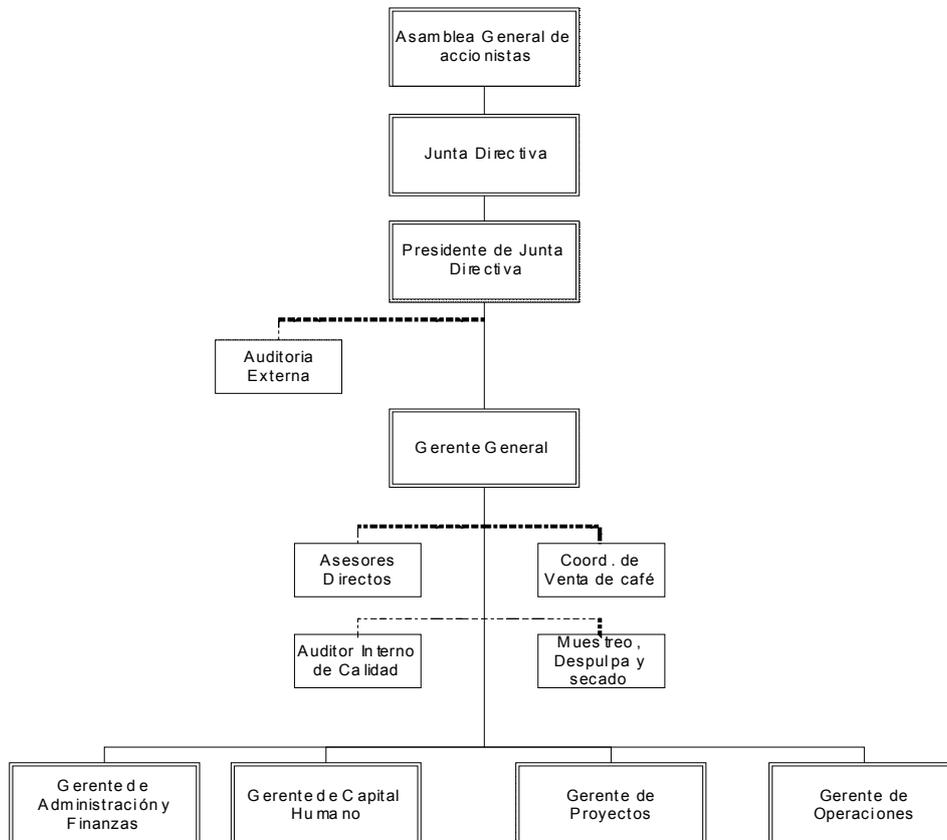
- Presidente
- Secretario
- Primer Director Propietario
- Segundo Director Propietario
- Tercer Director Propietario
- Primer Director Suplente
- Segundo Director Suplente
- Tercer Director Suplente

Entre las funciones de la Junta Directiva se encuentra la aprobación de planes estratégicos, de las que quedan a cargo la Gerencia General, quien tiene a su cargo las demás gerencias y departamentos, conformados por personal capacitado y segmentados en tres grandes áreas: industrial (beneficiado de café), comercial (compra y venta de café) y servicios varios (asesoría agrícola, logística, etc.).

La principal ventaja competitiva de la compañía en estudio, es la calidad del procesamiento que se le da al café que exporta, además de la excelente formación técnica del personal, lo que a través del tiempo le ha permitido crecer y desarrollarse en el mercado cafetalero.

Como se mencionó anteriormente, la sociedad posee tres áreas fundamentales: industrial, comercial y otros servicios de soporte. Éstas se encuentran distribuidas en varios departamentos como se puede ver en el siguiente organigrama:

Ilustración 3. Organigrama Funcional



Fuente: El Cafetal, S.A. de C.V.

Como se puede observar, el organigrama refleja la jerarquía de la compañía, Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, Gerente General, y las cuatro Gerencias Operacionales:

- Gerencia de Administración y Finanzas
- Gerencia de Capital Humano
- Gerencia de Proyectos
- Gerencia de Operaciones.

Se debe de tomar en cuenta que el organigrama se ha presentado es el original y actual de la empresa, aquí resalta una actividad que se ha incluido como parte del organigrama (muestreo, despulpa y secado), esta corresponde al laboratorio de calidad en el beneficio Tres Ríos.

En anexo 5, se presenta el organigrama y las funciones del personal que labora en cada área de manera específica, así como una descripción de sus actividades.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Desde su fundación en 1982, la empresa ha trabajado bajo un costeo tradicional y un sistema organizativo funcional pero desintegrado, no enfocado a una estrategia, misión y visión única; es decir, que no posee un sistema de costeo funcional para el registro y control de todos los costos

involucrados en los servicios ofrecidos. Fue hasta en el 2007 cuando se empezó a llevar registros digitales y hasta hace un año (2010), se adquirió un sistema informático para la contabilidad (llamado Global Finances). A esto se le suma la falta de organización de sus áreas, las cuales se encuentran mal ubicadas dentro del organigrama actual, y en la ejecución de las funciones no se llevan cabo siguiendo una delimitación funcional de las actividades. Ambos factores sitúan a la empresa en desventaja dentro del mercado en el que participa, pues algunos de los efectos de los problemas identificados, son:

- Poca eficiencia en los servicios que cada área realiza (procesamiento de café, comercialización y servicios de soporte),
- disminución en el número de sus operaciones comerciales año con año,
- desaprovechamiento de nuevas oportunidades de venta,
- y desplazamiento de su participación en el mercado por la competencia.

**Cuadro 7: Quintales procesados por Cosecha**

DESCRIPCIÓN	COSECHA 06/07	COSECHA 07/08	COSECHA 08/09	COSECHA 09/10
<b>Café procesado por temporada (QQ ORO)</b>	85,288.71	79,057.99	68,953.00	33,686.00 <sup>7</sup>

Fuente: Información proporcionada por la administración de la empresa.

**Cuadro 8: Demanda de quintales de compradores extranjeros del café de El Salvador**

DESCRIPCIÓN	05/06	06/07	07/08
<b>Demanda de quintales por compradores extranjeros</b>	1,668,857	1,591,483	1,913,908

Fuente: Consejo Salvadoreño del Café.

En el Cuadro 7, muestra la tendencia en el comportamiento de los quintales procesados por la empresa en las últimas cuatro cosechas; como se puede observar ha disminuido la cantidad de quintales procesados, siendo la disminución más notoria del 51.1% en la última cosecha 09/10 con respecto a la cosecha 08/09, reflejándose en una disminución de las exportaciones de la empresa lo cual se tradujo en un impacto directo en los ingresos percibidos. Al contrario del escenario mostrado en el Cuadro 8 en las cosechas 06/07 y 07/08, el comportamiento de la demanda de café salvadoreño en el exterior (con los últimos datos publicados por el Consejo Salvadoreño del Café), ha presentado un aumento por parte de los compradores extranjeros.

La empresa atribuye la disminución en sus ventas, a que los precios establecidos (para los servicios de beneficiado y comercialización), por la competencia son más bajos (según lo comentado por clientes que han solicitado el servicio a otras empresas), en este aspecto la actual metodología de fijación de precios podría responder a la relación directa de un costeo erróneo de los servicios, o un abaratamiento de los precios del mercado local o por ineficiencias en sus procesos productivos.

Ante estos tres problemas (incorrecta delimitación de responsabilidades, deficiente método de costeo e inadecuado establecimiento de precios de los servicios), se vuelve imperativo realizar una evaluación y análisis de las áreas mencionadas de la empresa, considerando los costos de cada una de manera independiente, delimitando sus áreas como "divisiones", agrupadas bajo un objetivo común (servicio a desempeñar), de tal forma que se identifiquen, controlen y mejoren los tres procesos principales de la empresa:

<sup>7</sup> Adicionalmente se tuvieron que adquirir 11,328 quintales para poder suplir los contratos.

- Procesamiento de café.
- Comercialización.
- Áreas de soporte (área contable de la empresa y financiamiento a productores, soporte informático a beneficios y oficina central).

Una vez identificadas las áreas de mejora de la compañía, surgen ciertos cuestionamientos que necesitan ser solventados, tales como:

- ¿Cuál es la mejor opción para la empresa: seguir manteniendo sus áreas de servicios en la cadena integrada actual o separar sus áreas y funcionar de manera independientemente basados en centros de costos o utilidad?
- ¿Cómo se verá afectado el costo de los servicios con un sistema estructurado que considere todos los costos implícitos en el desarrollo de los servicios?
- ¿Cambiará el precio actual de los servicios una vez se tenga reestructurado el sistema de costeo?
- ¿Qué efectos se darán sobre la rentabilidad de la compañía, la modificación de los costos y de los precios de los servicios?

Para ampliar más sobre la problemática que enfrenta la compañía, se ha dividido el problema en sus principales componentes, estos son:

- a) Costos.
- b) Precios.
- c) Delimitación de responsabilidades de cada área.

### **1.2.1 Cálculo de Costos**

Para asegurar que la prestación de los servicios sea rentable, cada área necesita costear con exactitud los componentes de los servicios; se ha identificado que no se cuenta con una estructura completa y adecuada de costeo, lo cual ha repercutido en el uso ineficiente de los recursos, incrementos en los requerimientos de efectivo, improductividad, controles ineficaces, inadecuada toma de decisiones (basadas en datos escasos y erróneos), entre otros; todo esto afecta directamente en el margen de utilidad, volviéndolo inestable y no permitiendo calcular la utilidad real de cada cosecha.

### **1.2.2 Establecimiento de Precios**

Tampoco los precios han sido determinados de manera correcta, se ha identificado que no se toma como base los costos totales en los que se incurre. La fijación adecuada de los precios de los servicios depende de factores internos como: los objetivos de la empresa, la naturaleza del mercado, la competencia, los factores ambientales, etc. La administración de la empresa es consciente que en muchas ocasiones el precio ha sido fijado por razones mercadológicas o de atención al cliente, antes de fijarlo sobre una base sólida y por lo tanto, no ha logrado cubrir los costos ni obtener las rentabilidades esperadas. Todos estos aspectos pueden llevar en un mediano plazo la quiebra a la empresa.

Como consecuencia de la incorrecta fijación del precio de los servicios, las ventas netas disminuyen, además éstas no logran cubrir los costos ni los gastos de la compañía, aunado a la pérdida de la

confianza de los clientes, quienes una vez atendidos bajo cierto nivel de precios, muestran descontento al momento que la compañía ofrece un precio rectificado mayor que el anterior. La competencia ha aprovechado estas debilidades, incrementando los niveles de café recibidos en otras empresas del sector lo que explica los datos mostrados en los cuadros 13 y 14 (capítulo 2), donde la porción del mercado que antes atendía El Cafetal, S.A. de C.V., ha migrado a otras empresas.

### **1.2.3 Delimitación de Responsabilidades**

Como complemento a la problemática, se ha observado que según el organigrama y a la descripción proporcionada por la empresa, que en la delimitación actual, las áreas no desempeñan todas las funciones para las que fueron creadas, a pesar de estar definidas las actividades que deberían desempeñar cada colaborador según su área de trabajo; en algunos casos no se realizan las actividades asignadas por falta de tiempo al enfocarse en otras áreas ajenas a la que están asignados. Por tal razón no se consigue trabajar en forma ordenada, enfocada en los objetivos asignados de cada área, ni se optimizan todos los recursos con los que se cuenta.

A pesar de los años de funcionamiento de la empresa, su estructura no le ha permitido desarrollarse plenamente a largo plazo, y a corto plazo no le ha permitido lograr satisfactoriamente sus objetivos.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

Ante el panorama planteado, se considera necesario el desarrollo del trabajo de consultoría que permita ofrecer una solución viable y factible a los problemas identificados. La empresa debería realizar una revisión minuciosa de sus costos, precios y delimitación de sus funciones, para llevar a cabo las mejoras necesarias. Esto lleva a plantear los siguientes cuestionamientos:

### **1.3.1 ¿Por qué Costear los Servicios Correctamente?**

Es de vital importancia la determinación y el conocimiento justo de los costos de la empresa, ya que entre los objetivos y funciones de esta se encuentra calcular la relación beneficio/costo que debe de existir en toda empresa y además debe ser la base para:

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir al planeamiento, control y gestión de la empresa.

En el caso que la empresa no decida llevar a cabo esta mejora en la forma de cálculo de costos, se mantendrían las siguientes situaciones:

- El sistema contable seguirá generando datos erróneos e insuficientes.
- El costo mal calculado no contribuirá a la obtención de los márgenes de utilidad deseados.
- La empresa continuará generando pérdidas operativas.
- Se mantendría en desventaja en comparación con sus competidores
- Por último llevaría a la empresa a la quiebra.

### **1.3.2 ¿Por qué Fijar Adecuadamente los Precios de los Servicios?**

El precio de los servicios es una parte fundamental para la competitividad de la empresa y para la obtención de rentabilidad. Si la empresa no posee una adecuada metodología para la fijación del precio, éste produciría un sacrificio de su margen de contribución, perderá competitividad ante las demás empresas del mercado disminuyendo así su participación en el sector.

En el corto plazo, puede llegar a presentar pérdidas, lo que le resta valor a la empresa, perderá la oportunidad de hacer nuevos negocios y a largo plazo no será sostenible, iría recortando servicios de modo que en última instancia podría llegar al cierre de operaciones.

### **1.3.3 ¿Por qué Delimitar las Áreas de la Empresa para cada Centro de Costos?**

Los defectos de la inadecuada delimitación de responsabilidades de la empresa podrían ser causa de la deficiencia de los resultados. La inapropiada organización de las áreas, evidencia falta de dirección, funciones internas ineficaces, poca comunicación, poca o ninguna cooperación entre las áreas, inadecuada distribución del trabajo, etc.

Las situaciones descritas, seguirán siendo una amenaza de no llevarse a cabo una delimitación adecuada de responsabilidades de las áreas; esta delimitación debería tomar en cuenta el tipo de compañía, la estrategia y enfoque planeados para la próxima cosecha, de modo que se pudieran revertir los efectos e iniciar las operaciones de una manera más eficiente. Además se deberían definir los centros de costos para cada área delimitada.

### **1.3.4 Otras Consideraciones**

Otros aspectos de gran relevancia que se deben tomar en cuenta para realizar el estudio, como se mencionaba en el planteamiento del problema son los siguientes:

#### **a) Compromiso de la Empresa con los Accionistas.**

La empresa realiza una reunión anual estratégica y de resultados, donde se exponen las mejoras y cambios importantes que se realizaron en la cosecha precedente. Cada año los accionistas esperan obtener mayores dividendos; sin embargo, la situación podría agravarse y los accionistas podrían retirar su inversión, al ver que no se están teniendo los resultados esperados.

Los accionistas deben aprobar la modificación de sus elementos actuales, y deben estar convencidos de la conveniencia de la empresa de delimitar sus funciones por áreas, costear correctamente los precios y definir precios competitivos.

#### **b) Relevancia Social**

La parte de beneficiado de café se desarrolla en el municipio de Nahuizalco, considerando que a través de las mejoras realizadas permitirá recibir volúmenes mayores de café y se brindará una mayor oportunidad de empleo en la zona. Por otra parte, comparando la cosecha 2009-2010, con la 2008-2009 se dejaron de contratar el 40.5% de operarios; por tanto, si las proyecciones de recepción aumentaran, se podrían contratar más operarios o personal, debido a que en la actualidad se tiene demanda de empleo que no se logra cubrir.

**Cuadro 9: Operarios Contratados por Cosecha**

Cosecha	QQ oro bruto real	Total de jornales
2007-2008	79.057,99	82,00
2008-2009	68.953,00	84,00
2009-2010	33.686,00	50,00

Fuente: Datos proporcionados por Jefe de Beneficio.

## **1.4 Cobertura**

### **1.4.1 Cobertura Espacial**

El trabajo de investigación se llevó a cabo en las oficinas de la compañía y en los beneficios, "Tres Ríos" ubicado en Nahuizalco, departamento de Sonsonate y "San Andrés", departamento de La Libertad.

### **1.4.2 Cobertura Temporal**

La investigación se hizo por medio de la observación directa, como se define en el apartado Metodología de la Investigación, tomando información desde la cosecha 07/08 hasta la cosecha 09/10. Adicionalmente se hacen referencia a otras cosechas para reforzar la información específica de volúmenes procesados.

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Elaborar y presentar a la empresa El Cafetal, S.A. de C.V., una propuesta de un modelo de costos (por servicios y procesos) y una delimitación de responsabilidades en las áreas de servicios agroindustrial, comercialización y de soporte, orientada específicamente a determinar costos reales por servicios y el impacto de la propuesta.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Describir la evolución y la situación actual del sector café para evaluar la posición económica financiera y productiva de la empresa con respecto al sector.
- Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa que permita identificar las debilidades y oportunidades de la misma en relación a su estructura organizacional, su sistema de costos y metodología de fijación precios de los servicios que brinda.
- Diseñar una propuesta de delimitación de responsabilidades para las áreas agroindustrial, comercial y de soporte.
- Diseñar una propuesta de modelo de sistema de costos por servicios y fijación de precios para las áreas actuales agroindustrial, comercial y de soporte.
- Evaluar los costos de implementación de la propuesta y verificar la rentabilidad de la misma.

## 1.6 Metodología de la Investigación

La propuesta a presentar tiene alcance sobre: la estructura organizativa (delimitación de responsabilidades), en los costos y precios de los servicios brindados en las áreas más importantes de la empresa, siendo éstas las siguientes áreas:

- Procesamiento de café.
- Comercialización de café.
- Servicios de Soporte (agrícola, logística de transporte y financiamiento a productores).

### 1.6.1 Población o Universo

Debido a que el tipo de investigación realizada fue sobre una empresa específica (El Cafetal, S.A. de C.V.), se consideraron las áreas, procesos y personal involucrado en la misma.

### 1.6.2 Tipo de Estudio

La investigación utilizó el modelo el estudio *explicativo*<sup>8</sup>, ya que se pretendía establecer las relaciones entre la adecuada delimitación de funciones, estimación de costos, fijación de precios y los resultados en las utilidades de la compañía y a la vez identificar las causas de los problemas actuales.

### 1.6.3 Métodos para Recopilación de la Información

Ya que la investigación realizada estuvo enfocada en una investigación explicativa, el propósito del equipo de trabajo es más que describir los fenómenos y situaciones que suceden dentro de la empresa, sino explicar por qué ocurre el fenómeno y que fenómenos están relacionados por tal razón no se utilizaron los métodos tradicionales de muestreo y censo.

La información se recopiló por medio de entrevistas (11), lo cual permitió medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del problema a investigar.

La información recopilada fue analizada de acuerdo al área de interés, en este caso la estructura organizativa actual, los costos y precios de los servicios principales de la compañía (industrial, comercial y servicios de soporte); descomponiendo cada una en procesos clave, esta información se utilizó para el diagnóstico y elaboración de la propuesta.

### 1.6.4 Instrumento de Investigación

Los datos que sirvieron de base para la investigación y la elaboración de la propuesta, se recopilaron por medio de: entrevistas<sup>9</sup>, información electrónica, información escrita y la observación directa en las instalaciones de la empresa en estudio, con estos se obtuvieron datos que representan realmente las variables de interés para la compañía en estudio.

---

<sup>8</sup> Capítulo 4: Definición del tipo de Investigación a Realizar, "Metodología de la Investigación", M. en C. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado y Dra. Pilar Baptista Lucio, McGraw-Hill, 1991

<sup>9</sup> Ver Anexo 6 los formatos utilizados en las entrevistas realizadas.

### 1.6.5 Macro y micro variables a investigar

Las macro-variables investigadas fueron: estructura organizativa, costos por servicios, fijación de precios y comportamiento financiero de la empresa.

Estas macro-variables se medirán por medio de micro-variables que muestran su comportamiento actual, estas se detallan a continuación:

**Cuadro 10: Macro y micro variables**

MACRO-VARIABLES	MICRO-VARIABLES
<b>Comportamiento de la producción de café</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quintales procesados por cosecha.</li> </ul>
<b>Estructura organizativa por área</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puesto por área: Comercial, agro-industrial y soporte.</li> <li>▪ Funciones por cada área: Comercial, agro-industrial y soporte.</li> <li>▪ Procesos por área: Comercial, agro-industrial y soporte.</li> </ul>
<b>Costos de Comercialización, servicios agro-industrial y de soporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos de Mano de Obra por Servicio.</li> <li>▪ Costos Indirectos.</li> <li>▪ Costos de servicios sub-contratados.</li> </ul>
<b>Financiamiento a los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo Promedio Ponderado de Capital.</li> </ul>
<b>Fijación de Precio por servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costo total del servicio.</li> <li>▪ Costo unitario del servicio.</li> <li>▪ Sobreprecio.</li> </ul>
<b>Comportamiento financiero (indicadores financieros)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liquidez.</li> <li>▪ Capital de Trabajo.</li> <li>▪ Actividad.</li> <li>▪ Apalancamiento.</li> <li>▪ Rentabilidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

Es importante aclarar que el presente estudio no pretende evaluar los costos específicos de los servicios, **sino más bien la ejecución de un modelo de costos donde se incluyan el total o la mayoría de costos incurridos en la prestación de los servicios de la empresa El Cafetal, S.A. de C.V.** A la vez se propone una metodología de fijación de precios, ya que se observó que la empresa en estudio carece de ésta.

# **Capítulo 2**

## **Marco Teórico**

## **2. Marco Teórico.**

### **2.1 Teoría Relacionada con el Sector**

#### **2.1.1 Origen del Café**

El café se encuentra representado por un número considerado de especies que crecen en estado silvestre, donde el mayor número de éstas se encuentra en el Continente Africano, y las menos numerosas en el Continente Asiático. En América, el café está representado por el género "Coffea Arábica" que se especula es el resultado del cruce de dos especies de las tierras bajas, tales como el género "Coffea Canephoras" y el género "Coffea Eugenoides"; esta última especie es la que más se parece al género "Coffea Arábica" y cuyo origen es de Abisinia (actualmente Etiopía) en África. Las investigaciones del café sostienen que este fue a Europa, por los turcos, quienes conquistaron el Cairo, en 1517; en tanto que otros aseguran que fueron las relaciones comerciales establecidas entre los países europeos y los países asiáticos lo que llevó el cultivo del café a Europa. Los europeos fomentaron el cultivo del café en los países africanos, en su propio territorio y en sus colonias de las zonas tropicales<sup>10</sup>.

De acuerdo a la hegemonía que los países europeos ejercían sobre los territorios que producían el café, así era la inclinación a favorecer el consumo de este producto en sus habitantes. De ahí que Francia, impulsara el consumo del café en su país y el cultivo del grano en sus colonias africanas; en tanto que Inglaterra, promovió dentro de su territorio el consumo del té y fortaleció el cultivo en la India, razón que justifica la preferencia de los ingleses por la bebida de té sobre la bebida de café.

#### **2.1.2 Cosecha y procesamiento del grano**

Cuando los frutos llegan a la madurez (de 6 a 8 meses después de la floración para el tipo arábica, de 9 a 11 meses para el tipo robusta), puede comenzar la cosecha del café. Para esto se emplean dos métodos: la recolección o el despallado; la diferencia es que la recolección consiste en recoger manualmente sólo los granos de café maduros en su punto, es la técnica más costosa, que obliga a pasar durante días varias veces sin interrupción por el mismo arbusto pero que obtiene las mejores calidades de café y el despallado consiste en raspar la rama de las cerezas.

La cosecha de café se realiza en los meses de septiembre, octubre y noviembre. El café maduro, de color rojo se recolecta prontamente para evitar su caída; los pequeños productores, dan inicio al proceso de transformación del café mediante el despulpado de los frutos, labor que se ejecuta generalmente con la utilización de máquinas conocidas comúnmente como "despulpadoras", las cuales retiran la pulpa de los granos para posteriormente realizar el lavado y pre-seleccionamiento de los mismos. Posteriormente los granos se secan ya sea con ayuda del sol o por medio de secadoras industriales. Inicialmente los granos de café recién recogidos se procesan según los siguientes métodos:

##### **2.1.2.1 Método seco**

Se emplea el proceso seco para el café Robusta y gran parte del café Arábica de Perú, Brasil y Etiopía. Se secan los granos al sol y luego se muelen para eliminar la capa exterior, el mucílago seco, la vitela

<sup>10</sup> Marco Histórico retomado y adaptado de la "Monografía del Café" elaborada por la Asociación Cafetalera de El Salvador.

y la cáscara plateada. Los desperdicios pueden servir como combustible, o también, como alimento para los animales. El secado se practica sobre superficies de secado, donde se rastrillan las cerezas de café y se extienden regularmente. Después de algunos días, la parte carnosa ya deshidratada se separa.

#### **2.1.2.2 Método húmedo**

Por otra parte, el proceso húmedo, que se emplea para obtener el café Arábigo de más alta calidad, puede provocar seria contaminación. Los granos maduros se lavan primero para eliminar los más livianos y la basura, luego se reducen a pulpa para quitar la capa exterior y parte del mucílago que se encuentra debajo de ésta. Luego de un lavado final, el café ahora llamado "vitela", se seca al sol o artificialmente. Luego, el café se descascara para quitar la capa plateada y la de vitela, produciendo el café en grano "limpio" o "verde" que se comercializa internacionalmente. La mayor parte del café verde del mundo pasa por algún tipo de proceso de lavado, entre ellos la mayoría del café de calidad superior. La última operación de preparación, que permite obtener el café verde, consiste en descascarillar (trillar) mecánicamente los granos. Luego, el café se descascara para quitar la fina capa plateada (el tegumento) y la vitela, produciendo el café en grano "limpio" o "verde" que se comercializa internacionalmente.

#### **2.1.2.3 Semi-húmedo**

El semi-húmedo es un proceso híbrido con un uso muy limitado en Brasil, Costa Rica y Sumatra/Célebes. Se pasa la cereza a través de un rastrillo para eliminar la piel y parte de la pulpa como en el proceso húmedo pero el producto resultante es secado al Sol y no fermentado ni cepillado.

Una vez que el café se ha secado y pasa a ser café verde (café oro fino exportable), se clasifica a mano o máquina para quitar las impurezas y los granos malos o deformes. Además, el café también es clasificado por tamaño. Algunos granos de café se pulen para quitar la piel de plata. Esto se hace para mejorar el aspecto de los granos. El café verde es bastante estable si se almacena de forma correcta. Debe guardarse en contenedores que transpiren (a menudo algún tipo de saco de fibra) y lo mantengan seco y limpio.

#### **2.1.2.4 Calidades de cultivo**

Los granos de café, según su procedencia, tienen generalmente características distintivas como sabor (los criterios sobre el sabor incluyen términos como "cítrico" o "terroso"), contenido, cuerpo y acidez. Éstos dependen del ambiente local donde crecen las plantas de café, su método de proceso, y la subespecie genética o varietal. Así, los cafés presentan un gran abanico de sabores, y las variedades más valoradas y más raras alcanzan precios muy elevados. La calidad del café es el resultado de un conjunto de procesos que permiten la expresión, desarrollo y conservación de las características físico – químicas propias del café hasta el momento de su transformación y consumo.

## 2.1.3 Café en El Salvador

### 2.1.3.1 Importancia del Sector Cafetalero Económico-Ambiental.

En El Salvador, el café continúa siendo una actividad de importancia estratégica para la sostenibilidad económica, social y ambiental; los siguientes son algunos de los más recientes hechos publicados que recalcan la importancia socioeconómica del café:

- En el año 2008<sup>11</sup>, el café representó el 1.5% del Producto Interno Bruto y el 12.0% del PIB Agropecuario.<sup>12</sup>
- Las exportaciones de café representaron en 2008 un 6.7% del total de exportaciones del país, aún cuando la diversificación de exportaciones y la disminución en la productividad del parque cafetalero han minado el desempeño de las primeras.
- El café bajo condiciones normales aporta 160,000 empleos directos y cerca de 500,000 empleos indirectos; inyecta recursos en el área rural, dinamizando el comercio y aliviando la pobreza rural.
- Durante muchos años, el café ha contribuido para que las poblaciones rurales posean una infraestructura más adecuada para vivir, como carreteras, escuelas, acceso a servicios básicos, entre otras.
- En año 2008 el 27% aproximadamente de los fondos de créditos destinados por la banca e instituciones financieras hacia el sector agropecuario, fueron para el sector cafetalero, únicamente en el subsector agricultura el porcentaje representa el 47% de total de créditos. El monto de créditos del sector café que asciende a \$55 millones representa un 1.1% del total de créditos totales del país.<sup>13</sup>
- De la importancia ecológica del café, se puede mencionar que el país cuenta únicamente con el bosque cafetalero, gracias a que el sistema de cultivo prevaleciente utiliza aproximadamente 11.0 millones de árboles de sombra, que sirven para proteger a un aproximado de 626.5 millones de cafetos.

## 2.1.4 Crisis, Evolución y Tendencias del Sector Café en El Salvador

### 2.1.4.1 Crisis del Café

Los efectos de la crisis del café se pueden resumir en tres tipos:

- **Efecto Social:** la crisis disminuyó el empleo en las zonas rurales, donde más de 30 mil familias dependían del cultivo para su alimentación y las puso en riesgo de desnutrición, además de los 20 mil productores de café cuyo ingreso principal dependía de esta actividad económica.<sup>14</sup>
- **Efecto Económico:** la caída de los precios del café a escala internacional, no permitió que la producción cafetera del país repuntara como en años anteriores; por lo que se consideró que la cosecha del período 2001-2002 fue una de las peores en la historia.

<sup>11</sup> Revista Trimestral jul-sep 2008, Banco Central de Reserva.

<sup>12</sup> Para el 2003, según FUSADES, debido a la crisis de precios del café, el país dejó de recibir \$191 millones de dólares, siendo este impacto como porcentaje del PIB un -1.27%. Debido a la crisis cafetalera, se estimó que la economía real dejaría de crecer 0.6% del PIB.

<sup>13</sup> En 2000 los créditos al sector café contabilizaban \$188.0 millones de dólares, representando un 79% del crédito agrícola y 4% del crédito nacional. Revista trimestral BCR, Oct.- Dic. 2007.

<sup>14</sup> De acuerdo a un Informe de Desarrollo Económico y Social 2004 de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades), es claro que la crisis, que se prolongó hasta el 2001, provocó un aumento de los índices de desnutrición en poblados de Ahuachapán, Usulután, Santa Ana y Sonsonate.

Disminución de los ingresos percibidos por los relacionados al cultivo (productores, exportadores, empleados y financiadores), lo que al final disminuyó en la recaudación fiscal por medio de impuestos.

- **Efecto Financiero:** la crisis llevó a reestructurar las deudas en el año 2001, por un monto total aproximado de 260 millones de dólares; a través de la creación del "FICAFÉ", que es el Fideicomiso Ambiental para la Conservación del Parque Cafetalero. Otorgando plazos de 20 años, con intereses bajos; la reestructuración se debió a la insolvencia de los cafetaleros en sus pagos al Sistema Financiero debido a la crisis de precios internacionales.

#### 2.1.4.2 Evolución del Sector Cafetalero

El cultivo del café en El Salvador se ha mantenido apegado a sus valores e históricas tradiciones de producción y procesamiento, así como a la adopción de normas, técnicas y tecnologías que lo orienten a obtener una mayor calidad en su producto.

En el ejercicio 2007/08 los principales destinos de las exportaciones de café de El Salvador fueron:

- Estados Unidos con 39.5% del total de exportaciones.
- Alemania con 31.3% del total de exportaciones.
- Bélgica con 11.9% del total de exportaciones.
- Japón con 17.8% del total de exportaciones.

La producción de café en los últimos 20 años ha sido variable, la influencia que ejerce Brasil en el mercado internacional de café repercute en la producción mundial, de manera que los años de alta producción mundial reflejan buenas cosechas en Brasil y viceversa.

#### 2.1.4.3 Tendencias del Sector Cafetalero

Las tendencias más relevantes se resumen a continuación:

- En Latinoamérica El Salvador, es el décimo octavo mayor productor de café orgánico (por volumen) y ha sido pionero en la certificación grupal, ahorrándole a las personas por medio de una menor frecuencia de auditoría de tierras.
- Apoyo de programas como el de promoción y difusión de la marca **Auténtico Sabor Salvadoreño** beneficia a un total de 60 marcas de diferentes productos tales como bebidas preparadas o en polvo, dulces, granos básicos, alimentos procesados, especias, esencias y café entre otros. Estas marcas están disponibles en un total de 268 presentaciones en toda la costa este de Estados Unidos.
- Algunas de las tendencias mundiales en cuanto al consumo del café son: el consumo de café fuera de casa ha ido incrementándose año con año, la elaboración de más bebidas a base de espresso, el café soluble con fuerte presencia, máquinas de "pods"<sup>15</sup>, la presión para mantener precios bajos por parte de las cadenas de supermercados, mayor número de bebidas de café preparadas.
- Entre las tendencias experimentadas en los países productores están: el surgimiento de grupos de mayor poder adquisitivo, la necesidad de variedad de producto, la lucha entre la forma de producción tradicional vs. moderna.

<sup>15</sup> Ver definición en Glosario anexo.

- Tendencia en los precios actuales: desde el 2010 los precios del café han ido en incremento, el declive en la producción en otras regiones de Latinoamérica ha llevado a que los precios en los mercados de futuro del café se hayan disparado hasta un 90%, alcanzando su nivel más alto en casi 14 años.
- Las exportaciones de café de El Salvador subieron un 44.1% en 2010 frente al mismo mes de la cosecha previa, en medio de altos precios internacionales que han llevado a productores de la región a elevar sus ventas externas.
- Se han desarrollado rutas turísticas que contienen como tema principal el café, esta ruta da un panorama de la historia cafetalera de El Salvador. Varias fincas se han dispuesto a recibir turistas para que conozcan el proceso de producción del café. Durante el recorrido de la ruta, se puede disfrutar de degustaciones y comprar café por libras.

## 2.1.5 Sector Productivo

### 2.1.5.1 Información sobre productores de café.

En El Salvador el sector productivo del café está conformado (según datos del Consejo Salvadoreño del Café), por aproximadamente 23,400 productores a la fecha, de los cuales el 87% son pequeños productores, con propiedades menores de 25 manzanas y representan el 21% del total de la producción nacional.<sup>16</sup> El país cuenta con las regiones cafetaleras siguientes: Cordillera Apaneca-Ilamatepec, Quetzaltepec-Bálsamo, Chichontepec, Tecapa-Chinameca, Cacahuatique y Alotepec-Metapán.

En el siguiente cuadro se presenta una clasificación de los productores medianos y pequeños por áreas de cultivo:

**Cuadro 11: Clasificación de los Productores de Café**

Productores	Hectáreas Cultivadas	% de Productores a Nivel Nacional	Producción Promedio Quintal Oro
Pequeños	1 a 17.5 hectáreas	87.58%	21.39% equivalente a 12.24 quintales oro por hectárea
Medianos	17.5 a 35 hectáreas	5.29%	13.37% equivalente a 15.55 quintales oro por hectárea
Grandes	Más de 35 hectáreas	7.13%	65.24% equivalente a 16.29 quintales oro por hectárea

Fuente: Consejo Salvadoreño del Café

### 2.1.5.2 Ciclo del Café y Proceso General de Beneficiado y Exportación

El procesamiento del café inicia, según el año cafetero, en octubre y finaliza en septiembre del próximo año, comprendiendo así el periodo de la cosecha, que de forma general, se realiza de la siguiente forma:

<sup>16</sup> Consejo Salvadoreño del Café.

**Ilustración 4. Proceso de beneficiado húmedo-seco**



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor con información del CSC.

### 2.1.5.3 Servicios ofertados por empresas procesadoras y comercializadoras de café.

Las empresas dedicadas a los rubros de procesamiento de café (beneficiado húmedo-seco) y la comercialización (exportadoras), ofertan a los productores de café, servicios relacionados con la administración de fincas, el servicio de procesamiento y la comercialización de café. Específicamente algunos de los servicios son:

- **Financiamiento:** Algunas empresas cafetaleras, tiene el capital suficiente para ponerlo a disposición de los productores que no son elegibles por la banca o que no cuentan con el capital necesario para apalancar las diferentes etapas del café. Los destinos más comunes son: trabajos agrícolas (avío), de recolección y pago de transporte.
- **Compra y venta de café:** La mayoría de productores venden su café a aquellas empresas que pueden procesarlo y exportarlo, éstas poseen centros de recepción en todo el país para ser más fácil el acceso y la entrega del grano.
- **Asesoría agrícola especializada:** Agrónomos profesionales, prestan los servicios de asesoría y acompañamiento técnico a todos los productores que lo solicitan. Abarca todo el proceso agrícola del café y se realiza por medio de visitas.
- **Información diaria de mercado:** Las empresas ponen a disposición de los productores la información de los precios internacionales del café, con el objetivo que conozcan sus opciones para la fijación del precio de compra y venta.
- **Transporte de finca a beneficio:** Consiste en la contratación del equipo de transporte para movilizar el café desde las fincas hasta los beneficios y/o almacenes.
- **Venta de insumos:** Los productores pueden solicitar, desde abonos y fertilizantes para las cosechas, hasta los sacos y accesorios (pitas) utilizados para transportar el café.
- **Procesamiento húmedo y seco:** Este es el de beneficiado de café, es el proceso que remueve las envolturas que cubren la semilla del fruto del cafeto. En el mundo existen dos tipos de beneficiado conocidos por proceso seco y proceso húmedo.

### 2.1.5.4 Beneficios de café

Actualmente se encuentran funcionando en El Salvador, entre 80 y 100 beneficios, cada uno con una capacidad instalada que oscila entre 5,000 y 220,000 quintales oro. Una cantidad considerable de

ellos, no hace uso de la totalidad de su capacidad instalada y tienen integrado el proceso húmedo, seco (patios de secado o secadoras mecánicas) y almacenamiento.

En el cuadro 12 se presenta la distribución por departamento de los beneficios de café en El Salvador, haciendo referencia a su capacidad instalada:

**Cuadro 12: Distribución de los Beneficios por zona y capacidad instalada**

Departamento	Beneficios	Capacidad Instalada (QQ)
Santa Ana	20	1,295,000
Ahuachapán	19	812,000
Sonsonate	13	450,000
La Libertad	32	591,000
Chalatenango	1	5,000
San Miguel	9	550,000
Usulután	5	168,000
La Paz	1	20,000

Fuente: Consejo Nacional del Café

### 2.1.5.5 Empresas Exportadoras y los Volúmenes de Exportación de Café

El café verde se destina principalmente para la exportación; por otro lado, una pequeña parte de la producción nacional es orientada al consumo interno, la cual sigue las etapas finales del proceso productivo de la cadena: tostado, molido y empaçado. Estas empresas exportan café con o sin marca registrada, debido a que el café exportado es comprado por multinacionales para su procesamiento y venta a nivel mundial. Las marcas registradas las comercializan a nivel nacional.

Los volúmenes de producción dependen de la cantidad de quintales recibidos y los volúmenes de exportación dependen de la oferta de compra que el cliente productor reciba; por tanto estos varían en cada cosecha. En el cuadro 13 se muestran las empresas exportadoras de café clasificadas de acuerdo a la cantidad exportada de café en tres temporadas:

**Cuadro 13: Exportadores Salvadoreños de Acuerdo al Volumen Exportado**

N°	Exportador	2005/06	2006/07	2007/08
	<b><u>200,000 qq o mas</u></b>			
1	UNEX S.A. de C.V.	x	x	x
2	Muyshondt Ávila S.A. de C.V.	x		x
3	Comercial Exportadora S.A. de C.V.			x
	<b>Sub Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
	<b><u>De 100,000 hasta 200,000 qq</u></b>			
4	Comercial Exportadora S.A. de C.V.	x	x	
5	Cafetalera del Pacifico, S.A. de C.V.			x
6	Ing. José Antonio Salaverría y Cía.	x	x	x
7	Ibero El Salvador S.A. de C.V.			x
8	Muyshondt Ávila S.A. de C.V.		x	
9	Soc. Coop. Cuzcachapa de R.L.		x	x
	<b>Sub Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

N°	Exportador	2005/06	2006/07	2007/08
	<b><u>De 50,000 hasta 100,000 qq</u></b>			
10	Exportadora El Volcán	x	x	x
11	GEPRO S.A. de C.V.	x		
12	J. Hill y Cía. S.A. de C.V.	x	x	x
13	Prieto S.A. de C.V.	x	x	
14	Soc. Coop. Cuzcachapa de R.L.	x		
15	Soc. Coop. De Cafet. San José la Majada de R.L.	x		x
16	Soc. Coop. De Cafet. Ciudad Barrios de R.L.			x
	<b>Sub Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b><u>De 20,000 hasta 50,000 qq</u></b>			
17	BEXCAFE S.A. de C.V.	x		
18	Borgonovo Pohl S.A de C.V.	x	x	
19	CAFECO S.A.	x	x	x
20	Cofinanzas			x
21	GEPRO DE EL SALVADOR S.A. de C.V.		x	
22	Juan José Borja Nathan	x		
23	Muyshondt Ávila S.A. de C.V.			
24	Negocios de Café Zarco S.A. de C.V.		x	x
25	Poliagrocomercial S.A. de C.V.		x	
26	Rio Zarco S.A. de C.V.	x	x	x
27	Soc. Coop. De Cafet. San José la Majada de R.L.		x	
28	Soc. Coop. De Cafet. Ciudad Barrios de R.L.	x	x	
29	Soc. Coop. De Cafet. Los Ausoles de R. L.	x	x	x
	<b>Sub Total</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5</b>
	<b><u>Menos de 20,000 qq - total</u></b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>57</b>
	<b><u>Total País</u></b>	<b><u>75</u></b>	<b><u>71</u></b>	<b><u>72</u></b>

Fuente: Consejo Superior de Café Enero 2009

El cuadro 14, muestra las cantidades exportadas de acuerdo a la calidad de café y el crecimiento que han tenido las mayoría de categorías para la cosecha 2007/08 (a excepción de los inferiores y elaborados). No así en la cosecha 2006/07, los cafés comerciales sufrieron una disminución considerable.

Las cantidades exportadas varían por diversas razones, entre las que se encuentran el precio y calidad. A continuación se detallan las exportaciones en el país por cosecha:

**Cuadro 14: Exportaciones de los Ejercicios Cafetaleros de 2005/2006 a 2007/2008**

CALIDAD	2005/06	2006/07	2007/08
<b><u>COMERCIALES</u></b>	<b>1,035,755</b>	<b>868,105</b>	<b>1,100,349</b>
CS	38,888	24,975	27,413
HG	704,338	641,138	715,182
SGH	292,529	201,992	357,754
<b><u>DIFERENCIADOS</u></b>	<b>385,794</b>	<b>444,662</b>	<b>545,051</b>
Gourmet	144,421	139,853	112,534

CALIDAD	2005/06	2006/07	2007/08
Orgánico	15,234	26,535	34,299
Sostenible	63,587	83,079	87,631
Comercio Justo	7,488	3,600	3,675
Comercio Justo/Orgánico	4,238	1,913	6,975
Gourmet/Sostenible	3,510	4,236	2,418
Orgánico/Sostenible	-	1,875	12,570
Finos	147,316	183,571	284,949
<b>INFERIORES</b>	<b>243,416</b>	<b>275,150</b>	<b>266,492</b>
RL	135,267	161,442	162,957
RSL	-	-	-
PV	106,712	112,883	103,535
Corriente	1,437	825	-
<b>ELABORADOS</b>	<b>3,893</b>	<b>3,568</b>	<b>2,015</b>
Solubles	85	452	152
Tostados	3,808	3,116	1,863
<b>TOTAL</b>	<b>1,668,858</b>	<b>1,591,485</b>	<b>1,913,907</b>

Fuente: Consejo Nacional del Café

Los anteriores tipos de café son exportados a diferentes países alrededor del mundo. En el cuadro 15 se detallan los principales destinos de las exportaciones de café de El Salvador, para las temporadas 2006/2007 y 2007/2008:

**Cuadro 15: Principales Destinos de Las Exportaciones de Café de El Salvador.**

PAÍS	2006/07		2007/08	
	Quintales	US\$	Quintales	US\$
USA	628,581	70,388,225	745,779	97,741,505
Alemania	498,284	58,803,197	630,497	82,370,686
Bélgica	189,882	21,445,557	170,504	21,933,680
Japón	111,810	13,998,176	108,458	15,205,338
Canadá	23,866	2,820,715	68,532	9,012,063
Italia	47,843	6,679,079	50,020	7,694,645
Francia	11,367	1,456,955	37,238	5,325,985
Inglaterra	25,716	3,297,245	22,488	3,310,125
Suecia	19,710	2,263,393	21,746	3,175,883
Sudáfrica	9,345	1,121,310	9,818	1,397,934
Rusia	2,888	280,067	9,000	1,287,000
España	6,628	744,603	8,100	1,123,103
Finlandia			6,300	924,840
Portugal	3,975	433,350	6,188	815,616
Nicaragua	6,493	409,062	4,500	283,500
Australia	1,230	166,680	3,285	512,251
Taiwán	413	50,738	2,888	494,711
Holanda	863	109,140	2,153	317,150
Rep. Checa			1,800	234,113
Noruega	765	176,400	1,523	333,726
Austria			900	138,488
Bulgaria			450	69,966
Singapur	413	44,550	413	55,791
<b>Total</b>	<b>1,591,483</b>	<b>184,880,112</b>	<b>1,913,908</b>	<b>253,944,881</b>

Fuente: Consejo Nacional del Café

### **2.1.5.6 Precios de los Servicios Ofertados**

Básicamente existen dos precios: el que se paga al productor y el que paga el comprador en el exterior. El primero lo paga la empresa de servicios de exportación, y se ve afectado por los descuentos que sufre el precio debido a la humedad, materia extraña o impurezas y grano dañado; los cuales oscilan entre 45% y 55% en las compras de café pergamino. Otro factor a considerar es el pago de diferenciales por calidad de café; se paga un diferencial positivo por los siguientes factores: calidad (buen beneficiado), volumen y origen. En cuanto al precio que pagan los compradores extranjero, los criterios de formación del precio de compra no son uniformes en las empresas exportadoras, en su mayoría operan considerando la cotización diaria de "contrato C"<sup>17</sup> de la bolsa de Nueva York además de sus costos.

De forma general el pago al productor se realiza de la siguiente manera: se da un adelanto sobre el precio fijado y posterior a la venta se hace una liquidación final considerando los descuentos por créditos otorgados (crédito de avío, transporte y otros) y los descuentos (por los aspectos mencionados en el párrafo anterior).

El precio final se establece así:

$$\text{Precio de Compra} + \text{Costo de Preparación} = \text{Costo Total}$$

$$\text{Precio de Venta} - \text{Costo Total} = \text{Utilidad Bruta}$$

El precio de preparación incluye los costos operativos y comerciales. Los costos comerciales deben de considerar:

- Preparación
- Administrativos
- Transporte
- Depreciación
- Certificación
- Otras Total

---

<sup>17</sup> Consultar el apartado 2.1.5.7 Mercado internacional de café.

En el caso de El Salvador los precios pagados a los productores son los siguientes:

**Cuadro 16: Estadística cafetalera de precios pagados a caficultores en El Salvador (dólares por 46 kg de café)**

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
1987	278.5	278.5	278.5	278.5	278.5	278.5	278.5	278.5	278.5	278.5	278.5	278.5	278.50
1988	344.5	344.5	344.5	344.5	344.5	344.5	344.5	344.5	344.5	344.5	344.5	344.5	344.50
1989	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.0	340.00
1990	290.0	321.0	372.0	391.0	386.0	380.0	372.0	424.0	429.0	386.8	390.4	384.9	377.26
1991	385.2	401.2	411.3	405.4	390.0	360.0	354.9	329.5	356.9	319.6	306.8	313.0	361.15
1992	320.9	281.2	297.8	280.4	252.6	239.2	233.7	156.8	187.0	250.1	295.0	365.5	263.33
1993	34.2	31.6	30.1	25.5	29.7	28.6	37.8	40.5	45.0	40.1	41.6	43.0	35.64
1994	39.8	44.0	48.8	51.6	76.7	97.7	162.8	139.6	162.9	142.4	125.7	115.6	100.62
1995	120.8	117.1	127.6	122.0	119.4	103.4	103.6	104.3	85.8	79.3	78.2	62.2	101.97
1996	82.2	79.2	76.0	86.4	81.7	76.3	69.7	75.5	67.8	73.1	75.9	69.6	76.12
1997	85.1	113.6	133.1	141.6	183.0	154.5	122.4	127.7	127.1	112.1	107.0	116.6	126.98
1998	119.2	121.1	102.6	97.7	86.1	76.9	70.5	75.5	66.6	65.3	72.6	71.1	85.44
1999	67.7	59.9	59.1	55.9	64.1	60.2	49.9	45.5	39.2	46.7	63.2	70.2	56.80
2000	67.8	60.2	59.2	52.7	53.8	46.2	46.5	36.0	35.0	34.3	27.1	23.7	45.20
2001	22.9	21.1	21.5	19.7	24.6	19.0	15.5	12.7	11.0	14.3	16.5	15.9	17.88
2002	16.9	17.7	24.7	25.4	20.4	17.8	17.6	16.9	23.7	27.0	29.6	28.0	22.13
2003	26.4	26.9	23.5	26.7	28.9	23.5	25.4	25.0	28.3	26.0	24.2	28.0	26.05
2004	35.3	36.4	37.9	34.3	36.7	41.3	34.8	33.1	40.8	39.0	47.5	59.8	39.73
2005	61.5	72.6	86.0	79.5	79.9	73.3	63.7	61.0	55.7	61.3	63.0	59.0	68.04
2006	76.6	70.9	67.5	69.0	63.7	57.8	59.2	65.5	65.3	65.3	76.3	82.7	68.32
2007	76.6	74.7	70.9	68.0	63.2	72.5	71.2	74.9	80.2	85.6	81.0	88.4	75.61
2008	89.7	103.3	99.6	87.8	89.6	93.2	93.9	92.3	90.7	71.7	68.8	66.7	87.27
2009	73.4	71.5	69.4	72.8	85.7	82.4	76.7	82.6	84.1	90.5	90.3	96.5	81.33
2010	93.1	86.0	86.7	87.1	88.5	99.9	122.2	123.5	133.1	134.4	148.1	156.9	113.29
2011	174.1	194.2	204.1	211.9	233.3	--	--	--	--	--	--	--	203.53

FUENTE: ASOCIACION SALVADOREÑA DE BENEFICIADORES Y EXPORTADORES DE CAFÉ (ABECAFE)  
 Precios pagados al productor por 500 libras uva, equivalentes a un quintal oro uva (5 lb uva= 1 lb oro uva)  
 Recopilado por CSC  
 Fuente: ABECAFE

A continuación se presenta mayor información con relación al establecimiento de fijaciones de precios según el mercado internacional.

### 2.1.5.7 El Mercado Internacional del Café

La comercialización del café con la vulnerabilidad de su transporte, la variable clima y las fluctuaciones en el precio, hizo imposible que el mercado físico del mismo se pudiera controlar y en 1880 colapsó. Un grupo de 112 mercaderes e importadores crearon con esfuerzo la Bolsa de café de Nueva York, empezando una nueva era para establecer un mercado organizado que serviría para cinco propósitos básicos:

- Estandarizar los diferentes tipos de café.
- Negociar el mejor precio en un momento indicado (descubrimiento de precio).
- Proveer un mercado en donde compradores, mercaderes, tostadores, y distribuidores pueden protegerse contra los cambios de precio físicos del mismo. (Trasferencia de riesgo).
- Establecer un sistema de arbitraje para evitar las disputas entre compradores y vendedores.
- Recopilar todos los datos e informaciones de precio y diseminarlo alrededor del mundo (Información de precio).
- La volatilidad de los precios.

Los precios de café se mueven rápidamente y son muy volátiles debido a factores como la oferta y la demanda, el clima en las zonas de cultivo, las políticas relacionadas con el mismo, los contratos

laborales, las estimaciones de la cosecha, etc. El mercado físico no se mueve tan rápidamente y su reacción es muy lenta a estos factores, por tal motivo el mercado de futuros permite transacciones para poder evitar el riesgo físico del producto. La volatilidad histórica del café ha sido muy significativa y más grande que en cualquier otra bolsa de productos, a pesar de que los futuros no pueden quitar el riesgo originado en el mercado físico, los futuros permiten a la industria del café la transferencia del riesgo.

### **El Contrato "C"<sup>18</sup>**

El mercado de Nueva York transa el contrato "C" de café. Cada contrato de café es igual a 37,500 lbs. (Aproximadamente 250 sacos de café oro de 69 Kg.), o sea un contenedor, y corresponde al café arábica certificado por la bolsa.

La bolsa se utiliza como mecanismo de protección por productores importadores, exportadores, casas comerciales o intermediarios, y tostadores, que tienen el mismo interés: protegerse de los deslizamientos de precio que afectan el mercado físico si se está expuesto.

Protegerse significa establecer una posición en el mercado de futuros opuesta a una posición del mercado físico, esto reducirá el riesgo expuesto. Por ejemplo, si un productor tiene un contenedor de café para vender y no encuentra un comprador del físico, si en ese momento, el precio de la bolsa de Nueva York es adecuado para él, entonces vende un contrato de futuros; de esta manera estará protegiendo el precio de su café físico; cuando encuentra su comprador, vende su físico, y compra un contrato de futuros.

También la bolsa es utilizada por los inversionistas/especuladores que están dispuestos a asumir el riesgo a cambio de la oportunidad de una ganancia en un movimiento de precio en el mercado de futuros. El especulador compra o vende en el mercado no importa como el mismo esté, a un precio alto o bajo, solamente le interesara ganar en su transacción y en muchos casos, si sus transacciones son grandes pueden mover el mercado hacia arriba o hacia abajo.

## **2.2 Temas y Literaturas relacionadas con la Estructura Organizativa**

### **2.2.1 Teoría de la Organización**

Se presenta la teoría relacionada a la implementación de un modelo de organización orientada al cumplimiento de estrategias y objetivos planteados.

#### **2.2.1.1 Definición de Organización:**

El proceso de organizar debe tomar en cuenta los resultados deseados para así definir cuál es la mejor manera de dividir las actividades de forma que éstas no se vuelvan tediosas y que logren el objetivo que se le ha definido. La organización se puede dividir en partes pequeñas o se puede definir en una forma suficientemente amplia para que abarquen el diseño, la producción y la venta. *La decisión será tomada por el organizador y siguiendo la línea de su empresa.* Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede

---

<sup>18</sup> Fuente El Salvador Trade.

cambiar, la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes requieran. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

- a) Dividir la carga de trabajo en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la **división del trabajo**.
- b) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la **departamentalización**.
- c) Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía en la organización**.
- d) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como **coordinación**.

### **2.2.1.2 Diseño de la Estructura Organizacional.**

El diseño organizacional, es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada a la estrategia de la empresa y el entorno en el cual los miembros de la compañía ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional giran en torno al funcionamiento interno de una compañía.

Hay dos elementos importantes de recordar en el diseño de la estructura de una organización: en primer lugar, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente y en segundo lugar, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error. Dado un grupo de posiciones, el diseñador enfrenta dos preguntas obvias de estructura organizativa: ¿Cómo deben ser agrupadas en unidades estas posiciones? y ¿Cuán grande debería ser cada unidad?

A través del proceso de agrupar en unidades, se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. El organigrama, representa gráficamente esta jerarquía es decir, el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones.

### **2.2.1.3 Criterios a Aplicar para el Diseño Organizacional.<sup>19</sup>**

#### **2.2.1.3.1 Agrupamiento de Unidades en función del objetivo institucional**

El agrupamiento de posiciones y unidades se implementa con el objetivo de crear un organigrama, con una manera fácil de controlar quién trabaja en la organización. En realidad, el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

El agrupamiento de unidades alienta una sola coordinación como grupo a expensas de las coordinaciones individuales de cada grupo. Por ejemplo, la escuela de administración que adopta

<sup>19</sup> Diseño de Organizaciones eficientes, H. Mintzberg, 6° Edición, 1997, Ediciones El Ateneo

una estructura departamental pronto descubre que sus profesores de finanzas interactúan más estrechamente entre ellos pero tienen menos contacto con los profesores de marketing y de política y todos se vuelven más limitados en sus puntos de vista. Por supuesto, esto puede trabajar a favor de cualquier tipo de organización, permitiendo que cada unidad preste particular atención a sus problemas especiales.

### **2.2.1.3.2 Bases para el Agrupamiento**

Existen seis bases para el agrupamiento que son, las más comúnmente consideradas:

#### **2.2.1.3.2.1 Agrupamiento por Conocimiento y Destreza.**

Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo. Los hospitales, por ejemplo, agrupan a los cirujanos en un departamento, a los anestesiólogos en otro, y a los psiquiatras en un tercero. El agrupamiento puede basarse también en nivel de conocimiento y destreza; por ejemplo, pueden crearse diferentes unidades para albergar artesanos, periodistas y aprendices, o simplemente trabajadores calificados y no calificados.

#### **2.2.1.3.2.2 Agrupamiento por Proceso de Trabajo y Función.**

Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador. El trabajo puede también ser agrupado de acuerdo a su función básica en la organización para adquirir suministros, conseguir capital, generar investigación, producir comida en la cafetería, u otra cosa.

#### **2.2.1.3.2.3 Agrupamiento por Tiempo.**

Los grupos pueden también formarse de acuerdo a cuando es hecho el trabajo. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo de la misma forma pero en distinto tiempo, como en el caso de diferentes equipos en una fábrica.

#### **2.2.1.3.2.4 Agrupamiento por producción.**

Aquí las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan. Una gran empresa manufacturera puede tener divisiones separadas para cada una de sus líneas de productos; por ejemplo, una para la porcelana, otra para los tractores, etc., en el caso de un restaurante, se pueden separar tanto espacial como organizativamente, el bar del área de comedor (mesas).

#### **2.2.1.3.2.5 Agrupamiento por Cliente.**

Los grupos pueden también formarse, para tratar con distintos tipos de clientes. Una empresa de seguros puede tener departamentos separados, para pólizas de individuos y de grupos; similarmente, en algunos países los hospitales tienen diferentes salas para pacientes públicos y privados.

#### **2.2.1.3.2.6 Agrupamiento por Lugar.**

Los grupos pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la organización. A continuación se presentan los criterios para el agrupamiento.

#### **2.2.1.3.3 Criterios para Agrupamiento.**

Se puede determinar cuatro criterios básicos que las organizaciones pueden usar para seleccionar las bases para agrupamiento de posiciones y unidades: interdependencias relacionadas con la corriente de trabajo, el proceso de trabajo, las escalas de trabajo y las relaciones sociales alrededor del trabajo.

##### **2.2.1.3.3.1 Interdependencia de la corriente de trabajo.**

Una cantidad de estudios que se han centrado sobre las relaciones entre tareas operativas específicas acentúa una conclusión: el agrupamiento de tareas operativas debe reflejar interdependencias naturales de corrientes de trabajo. Un agrupamiento no puede contener toda la interdependencia esta debe ser recogida en agrupamientos de orden superior, con lo cual necesita la construcción de una jerarquía. Y así, "la cuestión no es qué criterios usar para el agrupamiento, sino más bien en qué prioridad deben ejercitarse los diversos criterios".

##### **2.2.1.3.3.2 Interdependencia de proceso.**

Una segunda clase importante de interdependencia se relaciona con los procesos usados en la corriente de trabajo. Al tener interdependencias relacionadas con la especialización se favorece el agrupamiento funcional; las posiciones pueden ser agrupadas para alentar las interacciones de procesos, aún a expensas de la coordinación de la corriente de trabajo, y se vuelven más hábiles en su trabajo especializado. Además, se sienten más cómodos entre los suyos, con su trabajo juzgado por sus pares y por gerentes expertos en el mismo campo.

##### **2.2.1.3.3.3 Interdependencia de escala.**

El tercer criterio para agrupamiento se relaciona con economías de escala. Los grupos pueden ser formados para alcanzar dimensiones lo suficientemente grandes como para funcionar eficientemente. Esto, por supuesto, alienta la especialización de procesos: mientras que el hombre de mantenimiento tendría que ser un hombre para todo trabajo, uno entre muchos en el departamento de mantenimiento puede especializarse, por ejemplo, en mantenimiento preventivo.

##### **2.2.1.3.3.4 Interdependencias sociales.**

Un cuarto criterio para agrupamiento se relaciona no con el trabajo hecho sino con las relaciones sociales que lo acompañan. Las personalidades también entran en el cuadro, a menudo como un factor importante en el diseño organizacional. La gente prefiere ser agrupada sobre la base "llevarse bien". Como resultado, el diseño de cada estructura termina siendo un compromiso entre los factores "objetivos" de interdependencia de corrientes de trabajo, proceso y escala, y los factores "subjetivos" de personalidad y necesidad social. Los organigramas pueden ser concebidos sobre el papel, pero deben funcionar con seres humanos de carne y hueso.

#### **2.2.1.3.4 Tipos de Agrupamiento.**

##### **2.2.1.3.4.1 Agrupamiento por Función.**

El agrupamiento por función (por conocimiento, destreza, proceso de trabajo, o función del trabajo) refleja una abrumadora preocupación por interdependencias de proceso y escala (y tal vez secundariamente por interdependencias sociales), generalmente a expensas de aquellos en la corriente de trabajo. Agrupando sobre una base funcional, la organización puede unir recursos humanos y materiales a través de diferentes corrientes trabajo. La estructura funcional también alienta la especialización estableciendo planes de carrera para especialistas dentro de su propia área de destreza, al permitírseles ser supervisados por uno de los suyos, y al unirlos para alentar la integración social.

##### **2.2.1.3.4.2 Agrupamiento por Mercado.**

El agrupamiento basado en mercado es usado para establecer unidades donde se desempeñan todas las funciones para un grupo dado de productos, servicios, clientes o lugares; la unidad tiende a identificarse directamente con ellos, y así su desempeño puede ser fácilmente medido en estos términos. Los mercados y no los procesos, obtienen la atención completa de los empleados. Y, por supuesto, con los necesarios ajustes y supervisión directa contenidos dentro de la unidad, la organización necesita confiar menos en la formalización para la coordinación, y así tiende a emerger como menos burocrática.

##### **2.2.1.3.4.3 El Agrupamiento en Diferentes Partes de la Organización.**

En este punto es útil distinguir el agrupamiento de primer orden, es decir, las posiciones individuales en unidades del agrupamiento de orden superior (las unidades en unidades mayores). El primero, por supuesto, corresponde a agrupamiento de operarios, analistas, y miembros del staff de apoyo como individuos en las unidades básicas de trabajo, y el último corresponde al agrupamiento de gerentes para construir la jerarquía formal.

##### **2.2.1.3.5 Estructura Organizativa basada en Gobierno Corporativo.**

Gobierno Corporativo<sup>20</sup>, es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los accionistas, directores y alta administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorear la creación de valor y uso eficiente de los recursos. Los principios de gobierno corporativo fueron creados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 1998, para la aplicación en los países miembros.

El gobierno corporativo de una empresa es el *conjunto de los procesos dentro de la misma que brindan dirección y control; es decir, la estructura de toma de decisiones que impacta sobre el futuro de la organización.*

---

<sup>20</sup> Gobierno Corporativo Eficaz: El Sistema de Control Interno como Herramienta Fundamental. Aguilar, M., Alcalá L., Barber K. 2007, México, DF. Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo; Gobierno Corporativo, un Desafío Reciente para la Gerencia Estratégica Empresarial Cano M. (2006).

Un buen gobierno corporativo, es aquel que asegura tomar decisiones alineadas a los objetivos de los propietarios de la empresa. Estos objetivos varían de acuerdo a la visión particular de cada firma, por ejemplo; pueden enfocarse a aumentar el valor de la empresa en el largo plazo, lograr un fin social o político e inclusive a sobrevivir en el mercado.

Es importante destacar que no existe un modelo único de gobierno corporativo, el cual pueda aplicarse como una receta. Este debe adaptarse a las características de cada compañía, su tamaño y las oportunidades y riesgos del ambiente en el que se desarrolla. Además, es clave identificar si la organización tiene un origen familiar o público, la ilustración anexa muestra un diagrama ejemplo de gobierno corporativo.

Los principios de la OCDE contemplan que el marco de Gobierno Corporativo debe:

- a) Proteger los derechos de accionistas.
- b) Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- c) Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- d) Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- e) Asegurar que exista una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- f) Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades de la Junta de Accionistas, la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

#### **2.2.1.3.5.1 Aplicación del Gobierno Corporativo**

En este trabajo de investigación se analiza y explora la aplicación de una reestructura organizacional utilizando como base los principios de gobierno corporativo para la empresa en estudio. En ese caso se propone el establecimiento de un conjunto de reglas que guíen y limiten la acción de los gerentes y establecen los fundamentos de gobernanza para las unidades funcionales que la constituyen.

Por tanto, para poder desarrollar una estructura funcional, será necesario que la empresa en estudio lleve a cabo las siguientes actividades:

- Que todo el personal de una misma área tenga conocimiento de las necesidades existentes y estén capacitados para realizar las actividades concernientes a su puesto.
- Que la información se comparta a todos los niveles de la empresa (dependiendo de su actividad).
- Que se formen equipos de trabajo los cuales se fijan bajo los mismos objetivos finales.
- Que exista una coordinación que permita el monitoreo constante determinando el logro de los objetivos en el tiempo y la forma acordados.
- Que exista una retroalimentación de cada una de las actividades y ese conocimiento se convierta en procedimientos susceptibles de mejora.

Al aplicar estrategias de gobierno corporativo las organizaciones se vuelven más eficientes y rentables, ya que pueden generar mayores utilidades, así como un crecimiento y posicionamiento en el mercado, ofreciendo productos y servicios de calidad, cubriendo las necesidades, gustos deseos y preferencias de sus clientes. Además mejora la imagen de la empresa, los procedimientos y la comunicación, explota el talento humano y le ofrece mayores oportunidades de crecimiento a la empresa. Todo esto genera un diseño organizacional más eficiente y competitivo.

### 2.2.1.3.6 Estructuras de Organización

Según Strategor (1988), la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad; de acuerdo a Mintzberg (1984), la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Por tanto, la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

El tipo de estructura orgánica que se propone aplicar para la empresa en estudio (cuya actividad es procesar y comercializadora café), es la **organización divisional**.

#### Organización Divisional.

La forma **divisional** más que una organización integrada, es una serie de entidades semiautónomas separadas por cada tipo de negocio, cada una de las cuales posee una estructura administrativa central. Cada división tiene su propia dirección, pero comparten las funciones comunes como la administrativa, la función de personal, y la función financiera. En la forma divisional son unidades de la línea media, que se denominan por lo general divisiones, la administración que las reúne se denomina sede central.

Las organizaciones formadas por divisiones tienen lo que se llama el nivel corporativo, es decir la alta dirección, que abarca todas las divisiones y del que emanan las directrices de la empresa. Se crean divisiones según los mercados a los que se atiende y cada división se ocupa de sus propias actividades de compras, ingeniería, fabricación y marketing. La agrupación de las funciones operativas en una sola división, minimiza la dependencia entre divisiones de modo que cada una de ellas, puede funcionar como entidad semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con las demás; siempre manteniendo la cadena de mano correspondiente.

Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente de tres formas: por producto, por cliente o por territorio. En este caso en particular se aplicará la departamentalización **por clientes**, la cual se presenta cuando una división vende la mayor parte de sus productos a una clase particular de clientes. Su principal ventaja es la adaptabilidad a un segmento de mercado.

La organización divisional tiene tanto ventajas como desventajas, entre las que se encuentran las siguientes:

#### Ventajas

- Significa una gran coordinación entre las funciones.
- Permite que las unidades se adapten a diferencias en productos, regiones, y clientes.
- Se desarrolla mejor en grandes organizaciones con varios productos.
- Descentraliza la toma de decisiones.

- Las actividades, habilidades y capacidades están agrupadas bajo una misma dirección.
- Mejora la calidad y rapidez de la toma de decisiones.
- Queda muy clara la línea de responsabilidades. Las ventajas pueden medirse en términos de ganancias y beneficios, pues permite la elaboración y negociación de presupuestos.

#### **Desventajas**

- Elimina economías de escala en los departamentos funcionales.
- Conduce a una deficiente coordinación entre las líneas de productos.
- Elimina la competencia a profundidad y especialización técnica.
- Es posible que los intereses de la división se antepongan a los de la empresa.
- Tienden a aumentar los costos pues cada división tiene su staff.
- Es adecuada para cambios rápidos en un ambiente inestable.

## **2.3 Conceptos Relacionados al Sistema de Costeo**

### **2.3.1 Introducción a los Términos y Propósitos de Costos y Gastos**

Se define como **costo**, a la cantidad desembolsada para comprar o producir un bien. El cálculo del costo de producción es algo más complejo, porque hay que tener en cuenta el costo de las materias primas utilizadas, la mano de obra empleada y la parte proporcional de los costos de la inversión de capital necesaria para producir el bien o el servicio en cuestión. Los costos en los que incurre una empresa se pueden clasificar en dos grandes categorías: por un lado están los costos fijos, como el alquiler o la renta que se paga por las instalaciones y que no dependen de la cantidad producida, y por otro, los costos variables, que dependen del nivel de producción.

Es de vital importancia la determinación y el conocimiento exacto de los costos de la empresa, ya que entre los objetivos y funciones de la determinación de costos, se encuentran los siguientes:

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones y contribuir a planeamiento.

De igual forma, la determinación de los costos también servirá, en general, para tres propósitos fundamentales:

1. Proporcionar informes relativos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general).
2. Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa.
3. Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

### **2.3.2 Costo del Producto**

El costo de producir un producto, es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros productivos para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial. Fabricar, es consumir o transformar insumos para la producción de bienes o servicios.

La fabricación es un proceso de transformación que demanda un conjunto de bienes y prestaciones, denominados elementos, y son las partes con las que se elabora un producto o servicio.

### **2.3.2.1 Materiales y su Clasificación**

Los materiales directos son todos aquellos elementos físicos que es imprescindible consumir durante el proceso de elaboración de un producto, de sus accesorios y de su envase. Esto con la condición de que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas. Estos elementos básicos se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación en el proceso de producción.

### **2.3.2.2 Mano de Obra y su Clasificación**

Es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en mano de obra directa y mano de obra indirecta como sigue:

#### **2.3.2.2.1 Mano de Obra Directa**

Es la que se involucra de manera directa en la producción de un artículo terminado, que fácilmente puede asociarse al producto y que representa un costo de mano de obra importante en la producción de dicho artículo. La mano de obra directa se considera un costo primo y a la vez un costo de conversión.

#### **2.3.2.2.2 Mano de Obra Indirecta**

Es el trabajo de fabricación que no se asigna directamente a un producto; además no se considera relevante determinar el costo de la mano de obra indirecta con relación a la producción. La mano de obra indirecta es considerada entre los costos indirectos de fabricación. El principal costo de la mano de obra son los jornales que se pagan a los trabajadores de producción. Los jornales son los pagos que se hacen sobre una base de horas, días o piezas trabajadas. Los sueldos son pagos fijos hechos regularmente por servicios gerenciales o de oficina.

### **2.3.2.3 Costo Indirecto de Fabricación y su Clasificación**

Los costos indirectos de fabricación, como lo indica su nombre, son todos aquellos costos que no se relacionan directamente con la manufactura, pero contribuyen y forman parte de los costos de producción: mano de obra indirecta y materiales indirectos, calefacción, energía para las oficinas, arrendamiento del edificio de fábrica, depreciación del edificio y de equipo de fábrica, mantenimiento del edificio y equipo de fábrica, seguro, prestaciones sociales, incentivos, tiempo ocioso son ejemplos de costos indirectos de fabricación. Los costos indirectos de fabricación en base a su comportamiento respecto a la producción pueden ser: variables, fijos o mixtos.

## **2.3.3 Sistemas de Costeo**

Partiendo de que la materia prima pasa de un proceso productivo a otro, hasta convertirse en producto terminado, el **sistema de costeo** debe clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos, puesto que la cifra del costo total suministra poca utilidad, al variar de un

período a otro el volumen de producción. Esto sólo se puede alcanzar mediante el diseño de un sistema de costeo adecuado.

Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye, clasificación, acumulación, asignación, y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto.

### **2.3.3.1 Clasificación de Sistemas de Costos**

Los sistemas de costeo se pueden clasificar de la siguiente forma:

#### **2.3.3.1.1 Según el tratamiento de los costos fijos.**

- **Costeo por absorción:** Todos los costos de fabricación se incluyen en el costo del producto, así como se excluyen todos los costos que no son de fabricación. La característica básica de este sistema es la distinción que se hace entre el producto y los costos del período, es decir los costos que son de fabricación y los que no lo son.
- **Costeo variable:** Los costos de fabricación se asignan a los productos fabricados. La principal distinción bajo este sistema es la que existe entre los costos fijos y los variables. Los costos variables son los únicos en que se incurre de manera directa en la fabricación de un producto. Los costos fijos representan la capacidad para producir o vender, e independientemente del hecho de que se fabriquen o no los productos y se lleven al período, no se inventarían. Los costos de fabricación fijos totales permanecen constantes a cualquier volumen de producción. Los costos variables totales aumentan en proporción directa con los cambios que ocurren en la producción.

La cantidad y presentación de las utilidades varía bajo los dos métodos. Si se utiliza el método de costeo variable, los costos variables deben deducirse de las ventas, puesto que los mismos son costos en los que normalmente no se incurriría si no se produjeran los artículos.

#### **2.3.3.1.2 Según la forma de concentración de los costos.**

- **Costeo por órdenes:** Se emplea cuando se fabrica de acuerdo a pedidos especiales de los clientes.
- **Costeo por procesos:** Se utiliza cuando la producción es repetitiva y diversificada, aunque los artículos son bastante uniformes entre sí. En el sistema de contabilidad de costos por procesos (períodos o departamentos), los costos por concepto de materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación se determinan por períodos, generalmente mensuales.

Este sistema es preferible y aconsejable en aquellas empresas manufactureras, cuyo proceso es continuo y subdividido en pequeños sub-procesos, hasta lograr la transformación de la materia prima en producto elaborado. En él se van cargando los elementos del costo periódicamente a los distintos sub-procesos que puedan hallarse en marcha en cada ocasión. En aquellos casos excepcionales, en los cuales el proceso de elaboración se termine en el mismo período que se inició, el procedimiento se simplifica enormemente, puesto que los costos unitarios de producción se obtendrán dividiendo los costos totales acumulados en el período, entre el número de unidades de producción terminadas durante el mismo. Cuando

quedan aún unidades de producción en proceso; se realiza una estimación con el fin de poder asignarle valor como producción terminada, a la producción que todavía está en proceso al final de cada período, con el objeto de elaborar el informe de producción.

La característica primordial de las empresas que adoptan el sistema de "contabilidad de costos por procesos" es que *en ellas no es posible la determinación de los costos de materiales directos y mano de obra directa (costo primo), en las unidades de producción y, mucho menos en las que aún se encuentran en proceso de producción.*

### 2.3.3.1.3 Según el método de costeo.

- **Costeo histórico o resultante:** Primero se consume y luego se determinan el costo en virtud de los insumos reales. Puede utilizarse tanto en costos por órdenes como en costos por procesos.
- **Costeo predeterminado:** Los costos se calculan de acuerdo con consumos estimados. Dentro de estos costos predeterminados podemos identificar 2 sistemas:
  - a) **Costeo estimado o presupuesto:** sólo se aplica cuando se trabaja por órdenes. Son costos que se fijan de acuerdo con experiencias anteriores. Su objetivo básico es la fijación de precios de venta.
  - b) **Costeo estándar:** Se aplica en caso de trabajos por procesos. Los costos estándares pueden tener base científica (si se pretende medir la eficiencia operativa) o empírica (si su objetivo es la fijación de precios de venta). En ambos casos las variaciones se consideran ineficiencias y se saldan por ganancias y pérdidas.

### 2.3.3.1.4 Otras clasificaciones

- **El sistema de costeo basado en actividades (ABC):** Este sistema parte de la diferencia entre costos directos y costos indirectos, relacionando los últimos con las actividades que se realizan en la empresa. Las actividades se plantean de tal forma que los costos indirectos aparecen como directos a las actividades, desde donde se les traslada a los productos (objeto de costos), según la cantidad de actividades consumidas por cada objeto de costos. De esta manera, el costo final está conformado por los costos directos y por los costos asociados a ciertas actividades, consideradas como las que añaden valor a los productos<sup>21</sup>.
- **El sistema de costeo por servicios**<sup>22</sup>: cuando se trata de una empresa servicio, lo usual es denominar costos solamente a los costos incurridos en la prestación del servicio. Estos costos están conformados por los siguientes elementos: 1) **Costos de suministros diversos:** conformados por las compras que realiza la empresa para poder brindar dar el servicio, 2) **Costos de mano de obra por el servicio:** compuestos por los sueldos de los trabajadores que ofrecen el servicio y 3) **Costos indirectos:** son los elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, tales como: depreciación, energía, agua, teléfono, alquileres, mantenimiento, reparaciones, etc.
- **Los sistemas de costos de calidad:** Son los que cuantifican financieramente los costos de calidad de la organización agrupados en costos de cumplimiento y de no cumplimiento, para

<sup>21</sup> Sáez, 1997

<sup>22</sup> <http://www.crecenegocios.com/costos-en-una-empresa-de-servicio/>

facilitar a la gerencia la selección de niveles de calidad que minimicen los costos de la misma.<sup>23</sup>

- **El costeo por objetivo:** Es una técnica que parte de un precio meta y de un nivel de utilidad planeada, que determinan los costos en que debe incurrir la empresa por ofrecer dicho producto, costo meta (Costo meta = Precio meta – Utilidad deseada). De esta manera se intenta ofrecer un producto de calidad -satisfacción de las necesidades del cliente- y además ofrecer un precio que le asegure la demanda.
- **El costeo Kaizen:** Es una técnica que plantea actividades para el mejoramiento de las actividades y la reducción de costos, incluyendo cambios en la forma en la cual la empresa manufactura sus productos, esto lo hace mediante la proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas tal como un control presupuestal.<sup>24</sup>
- **El sistema de costeo backflush (costo retroactivo o de efecto retardado):** Es un sistema de contabilidad de costos condensado en el que no se registran los costos de producción incurridos a medida que la misma se traslada de una fase a otra, sino que los costos incurridos en los productos se registran cuando los mismos estén finalizados y/o vendidos.<sup>25</sup>

### 2.3.3.2 Pasos para diseñar Sistemas de Costeo

Considerando los factores anteriores, que aseguren que el sistema se adapta a las características y requerimientos de la empresa, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificación del objeto de costos, de acuerdo a las necesidades de la empresa para tomar decisiones, además se deben identificar los centros de costos.
2. Diseño de métodos para la asignación o identificación de los costos incurridos por cada objeto de costos, para lo cual deberá clasificarse a los costos en directos e indirectos. Todos los costos incurridos en la empresa durante un período deben asignarse a los centros de costos identificados, y luego a los productos o servicios prestados durante el período; la asignación de los costos directos no implica problema dada su identificación y cuantificación plena en cada objeto de costos, pero la asignación de costos indirectos debe realizarse según los métodos convencionales o el método de Costeo Basado en Actividades. El primer método consiste en el uso de tasas de aplicación de costos indirectos de fabricación, la cual puede ser única o departamental, basada en datos reales o predeterminados. El segundo método consiste en la identificación de las actividades realizadas en la cadena de valor agregado de la empresa, dado que los costos indirectos se asignan a los productos en proporción de la cantidad de actividades consumidas por cada uno a través de inductores de actividades y de costos. Ambos métodos de asignación de costos indirectos son compatibles con los sistemas de costeo tradicionales.
3. Denominación de cada una de las cuentas control y registros auxiliares de acuerdo al sistema de costeo seleccionado. Por ejemplo, si se trata del sistema de costeo backflush se debe crear las cuentas control de costos de conversión, costos de conversión aplicada, materiales y productos en proceso, inventario de productos terminados y costo de producción y ventas; si se trata de un sistema por procesos deberán crearse las cuentas control de inventario de productos en proceso, inventario de productos terminados, inventario de materiales y suministros, costos indirectos de fabricación, costos indirectos de fabricación aplicados, y costo de producción y ventas.

<sup>23</sup> Shank, 1998

<sup>24</sup> Gayle, 1999

<sup>25</sup> Gayle, 1999

4. Diseño de formas e informes rutinarios. Por ejemplo, si el objeto de costos es un centro de costos deberá diseñarse una hoja de costos por cada centro donde se especifiquen cada uno de los conceptos incurridos (materiales, servicios de mantenimiento, trabajadores), identificables exclusivamente en cada centro, sería punto de partida para la elaboración de del informe de costos.

Sin embargo, sí se diseña un sistema de costeo por órdenes específicas o por operaciones, además de identificar cada centro de costos se debe diseñar una hoja por cada orden.

### 2.3.3.3 Requisitos para el éxito de los Sistemas de Costeo como Sistemas de Control

La contabilidad de costos es una herramienta importante para analizar constantemente los resultados de las operaciones con el fin de decidir y eliminar las situaciones que están fuera de lo normal, no obstante deben existir ciertas características, como:

- Delimitación de los centros de costos con definición de actividades y de autoridad.
- Establecimiento de procesos, rutinas de trámites escritos para todas las operaciones.
- Diseño y elaboración de informes de costos significativos y oportunos.
- Realización de conciliaciones periódicas. La información generada por los sistemas de costeo debe ser verificable, por ejemplo, aun cuando el sistema de costeo este basado en sistemas de inventario continuo se deben efectuar inventarios físicos con fines de control interno.
- Adopción de medidas para reducir u optimizar costos, previo al establecimiento de criterios razonables de comparación y a la Identificación de costos controlables.
- Todas estas características incorporadas simultáneamente dentro de un sistema de costeo facilitan el logro de los objetivos de control, planteados tanto por los sistemas de costeo tradicionales como por los contemporáneos

La eficiencia de los costos requiere de una serie de herramientas para lograr este cometido, entre ellas se encuentra el análisis del punto de equilibrio operativo, el cual sirve como base para indicar cuantas unidades deben de venderse si una compañía opera sin pérdidas. De igual forma utiliza la contabilidad industrial se utiliza en las empresas para determinar el costo unitario y posteriormente a la venta de productos y recuperación de estos. Cuando se ha establecido el sistema de costos se puede determinar el precio de venta del producto o servicio.

## 2.4 Teoría Relacionada a la Metodología de Fijación de Precios.

Toda empresa debe de considerar muchos factores al establecer su política de precios, el procedimiento de los seis pasos es muy efectivo para el desarrollo de fijación de los mismos, a continuación se desarrollan los mismos:

- a) **Seleccionar el objetivo de la fijación de precios:** Lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuanto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio.
- b) **Determinar la demanda:** Cada precio genera un nivel de demanda distinto y por tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa. La relación entre las diferentes alternativas de precio y la demanda resultante se captura en una curva de demanda. En el caso de tener una demanda *elástica*, una reducción en el precio aumentará los ingresos totales y si se tiene una demanda *inelástica*, un aumento en el precio también se verá reflejado

en un aumento de los ingresos totales. La *elasticidad precio de la demanda*<sup>26</sup> (o elasticidad de la demanda), es la medida de la respuesta de los compradores a los cambios en los precios.

- c) **Estimar los costos.** La demanda establece un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. Los costos establecen el límite inferior. La empresa quiere cobrar un precio que cubra su costo de producir, distribuir y vender el producto, y que incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo.
- d) **Analizar los costos, precios y ofertas de los competidores.** Dentro de la gama de posibles precios determinada por la demanda del mercado y los costos de la empresa, la empresa debe tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores.
- e) **Escoger un método de fijación de precios.** Un vez que se conoce la estructura de la demanda de los clientes, la función de costos y los precios de los competidores; la empresa está lista para escoger un precio. Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven de orientación, los costos que establecen el límite inferior para el precio y la evaluación que hacen los clientes de las características exclusivas del producto establecen el precio máximo. La empresa selecciona un método de fijación de precios que incluye una o más de estas tres consideraciones. A continuación se definen los métodos más aplicables para la empresa comercializadora y exportadora de café:
- **Fijación de precios por sobreprecio.**  
El método más elemental para fijar precios es, sumar un sobreprecio estándar al costo del producto. Las empresas de construcción presentan licitaciones para contratos estimando el costo total del proyecto y sumando un sobreprecio estándar de donde saldrán sus utilidades. Los abogados y contadores cotizan normalmente, sumando un precio estándar a su tiempo y costos. Los contratistas de la defensa cobran su costo más un sobreprecio estándar. Los sobreprecios suelen ser más altos en artículos de temporada (para cubrir el riesgo de no venderlos), artículos de especialidad, artículos que no se venden mucho, artículos con costo de almacenamiento y manejo elevados, y artículos con demanda inelástica.
  - **Fijación de precios basada en las condiciones del mercado**  
Hasta aquí los enfoques para fijar precios que se han tomado en cuenta, son aquellos que se derivan de la consideración de los factores internos, es decir al conocer la estructura de costos de la empresa y las metas de márgenes de ganancia. En esta sección se describen los enfoques de fijación de precios basados en las condiciones de los mercados, que son aquellos que se realizan a partir de factores externos a la organización, como es el mercado internacional.
  - **Fijación de precios según la calidad:**  
Cuando los compradores no pueden juzgar la calidad del producto, ya sea examinándolo por sí mismos, o como resultado de la experiencia anterior con él, o porque carecen de la especialización necesaria, el precio se vuelve un signo de calidad importante. Por consiguiente, si el precio del producto se fija a un nivel demasiado bajo, su calidad también puede ser percibida como siendo baja. Muchos productos se comercializan en base a su calidad y al status que la propiedad o el consumo confieren al comprador. El prestigio de tales productos depende a menudo del mantenimiento de un precio que es alto en relación a otros dentro de la categoría del producto. Puede suceder que si se permite que el precio caiga, los compradores entonces percibirán una incompatibilidad entre la imagen de la calidad y prestigio que se proyecta y el precio.

<sup>26</sup> La elasticidad de la demanda es el cambio porcentual en la cantidad de producto demandada dividida por el cambio porcentual en el precio.

- f) Seleccionar el precio final.** Los métodos de fijación de precios reducen el intervalo dentro del cual la empresa debe seleccionar su precio final. Para escoger su precio final la empresa debe considerar otros factores, que incluyen la fijación de precio psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing sobre el precio, las políticas de precio de la empresa y el impacto del precio sobre otros participantes. Para el caso específico del café, las contrataciones de precios en el mercado nacional están basadas en los precios y contratos internacionales. En caso del productor, si éste desea contratar algún precio fijo deberá acordarlo con el beneficio comprador del grano, quien a su vez lo contratará en el mercado internacional. El productor generalmente es parte de esta negociación, lo que reduce el riesgo al beneficio de comprar un producto a un precio mayor que el que pueda obtener a la hora de venderlo.

# Capítulo 3

## Diagnóstico

### 3. Diagnóstico

Después de efectuar una evaluación de la empresa, a través de visitas y entrevistas con los encargados de las áreas, se comprobó que los costos no son transferidos a los clientes y la situación actual de las variables involucradas es la siguiente:

#### 3.1 Sistema Actual de Costeo

##### 3.1.1 Costos de Asesoría Agrícola

La empresa no cuenta con un sistema formal de costeo para sus áreas, el cálculo de los costos se realiza en base a estimaciones de la utilización de recursos para cada servicio; a continuación se detalla las consideraciones vigentes que aplican para cada servicio:

##### 3.1.1.1 Administración de Fincas

En el caso de la administración de fincas, el costeo se basa en los recursos utilizados: mano de obra (el sueldo del agrónomo contratado), gasolina, mantenimiento y depreciación de vehículos. A continuación se muestra los resultados de una visita agrícola:

###### a) Mano de obra

Aquí se incluye el pago de la asesoría de los agrónomos, salarios y viático. Las horas son invertidas en visitas a los clientes a través el siguiente procedimiento:

- Se establecen 3 horas por cada visita y se cumplen 72 visitas en total (en el período de 6 meses previos a la entrega del café), intercalando la evaluación agrícola con la administración de fincas.
- También se acompaña al cliente en los momentos de corte, transporte y entrega en beneficio, este seguimiento se da cada vez que los productores entregan café.

**Cuadro 17: Costos de Mano de Obra**

Concepto	Costo de hora Agrónomo	Total Horas por visita	Total Costo Horas
<b>Mano de obra</b>	\$15.31	3	\$45.93

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio.

###### b) Gasolina

El costo de gasolina se calcula en base a los kilómetros promedio recorridos y el precio vigente de galón de gasolina; la empresa considera un consumo de 30 km por galón (o el inverso 0.0333 galones por kilometro según medición realizada a los vehículos utilizados), el cálculo se muestra a continuación:

**Cuadro 18: Costos de Combustible**

Concepto	Costo promedio considerado por galón	Km (promedio) por finca	Galón/Km	Total Gasolina/Visita
Gasolina	\$4.45	122.725	0.0333	\$18.20

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio.

### c) Mantenimiento

La empresa otorga una cantidad de dinero para el mantenimiento de vehículos de los asesores agrícolas, dicha cantidad es establecida según los kilómetros que recorre el vehículo hasta las fincas, además la empresa considera hacer un cambio de aceite cada 8,046.72 kilómetros (equivalente a 5,000 millas que es lo recomendado por los talleres automotrices), con un costo por galón de aceite de \$16.32 y adicional aporta \$10 para aditivos; el total de mantenimiento varía según las distancias que recorra. El costo obtenido se divide entre 72 visitas realizadas en la cosecha para tener un indicador por visita como se muestra a continuación:

**Cuadro 19: Costos de Mantenimiento**

Concepto	Km (promedio) anual por finca*	Costo por Mantenimiento por finca**	Total de visitas	Total Mantenimiento/visita***
Mantenimiento	8,836.2	\$28.90	72	\$0.40

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio.

\* Representa el promedio de kilómetros anual recorrido por finca.

\*\*Este costo de mantenimiento es por finca y su cálculo es igual a:  $Costo\ por\ Mantenimiento = \frac{8836.2}{8046.72} \times (16.32 + 10)$

\*\*\*Resultado de dividir el costo por mantenimiento por finca entre el total de visitas.

### d) Costo por depreciación de vehículos

El costo considerado por la empresa para la depreciación de vehículos por visita es de \$3.66 según cálculo interno. Este costo se calcula, tomando un valor promedio de los dos vehículos propiedad de agrónomos utilizados para brindar el servicio (de \$7,490.4), con un valor de recuperación a los 5 años de \$2,220; a este resultado se le aplica el método de la línea recta (con un plazo de 5 años para la depreciación), dividido entre las 72 visitas de las 4 fincas.

**Cuadro 20: Costos de Depreciación**

Concepto	Depreciación Anual	Depreciación/Visita
Depreciación de vehículos	\$1,054.08	\$3.66

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio.

### e) Costo Total por el Servicio

El costo total del servicio por visita es de \$68.19, este costo depende de la productividad de la finca y también se puede expresar por medio del costo por quintales procesados. A continuación se presenta el resumen de los costos involucrados en este servicio para la cosecha 2009/10:

**Cuadro 21: Costo total por Administración de fincas**

Costo Gasolina/Visita	Costo Mantenimiento/visita	Costo Hora / Visita	Depreciación / Visita	Costo Total de Administración de Fincas* /Visitas	Costo por Quintal**
\$18.20	\$0.40	\$45.93	\$3.66	\$68.19	\$0.43

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

\*El costo total del servicio de administración de fincas de la cosecha 09/10 se detalla en el Cuadro 27.

\*\*El costo por quintal para las fincas administradas es igual a:  $\frac{costo\ anual\ de\ administración\ de\ finca}{qq\ producidos} = \frac{\$19,635.84}{45,466.28} = \$0.43$

### 3.1.1.2 Asesoría para Fincas Certificadas (RFA)

La empresa brinda el servicio de asesoría a las fincas que entregan café certificado, estas fincas reciben la asesoría cuatro veces durante la temporada, el desglose de los costos involucrados en la asesoría son los siguientes:

#### a) Mano de obra

Este costo incluye, salarios y viáticos:

**Cuadro 22: Costos de Mano de Obra**

Concepto	Hora Agrónomo	Total Horas por visita	Total Costo Horas
Mano de obra	\$11.57	4	\$46.29

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

#### b) Gasolina

El costo de gasolina se calcula en base a los kilómetros promedio recorridos por el precio vigente de galón, la empresa considera consumo de 30 km por galón como se muestra a continuación:

**Cuadro 23: Costos de Combustible**

Concepto	Costo promedio considerado por galón	Km (promedio) por finca	Galón/Km	Total Gasolina/Visita
Gasolina	\$4.45	86.10	0.0333	\$12.77

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

#### c) Mantenimiento

La empresa proporciona una cantidad de dinero para mantenimiento, según los kilómetros que recorre el agrónomo a las fincas como se muestra a continuación:

**Cuadro 24: Costos de Mantenimiento**

Concepto	Km (promedio) anual por finca*	Costo por Mantenimiento por finca**	Total de visitas	Total Mantenimiento/visita***
Mantenimiento	443.86	\$1.45	4	\$0.36

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

\* Representa el promedio de kilómetros anual recorridos por finca.

\*\*Este costo de mantenimiento es por finca y su cálculo es igual a:  $Costo\ por\ Mantenimiento = \frac{443.86}{8046.72} \times (16.32 + 10)$

\*\*\*Resultado de dividir el costo por mantenimiento por finca entre el total de visitas.

La empresa considera cambio de aceite cada 8,046.72 kilómetros (equivalente a 5,000 millas que es lo recomendado en los talleres automotriz) con un costo por galón \$16.32 y adicional aporta \$10 para aditivos, el total de mantenimiento varía según las distancias que recorra. El costo obtenido se divide entre 72 visitas realizadas en la cosecha para tener un indicador por visita.

#### d) Costo por depreciación de vehículos

El costo considerado por la empresa para la depreciación de vehículos por visita es \$3.99 según el dato obtenido del método de la línea recta (el mismo valor que en el servicio de administración de

fincas), a este dato se le agrega por política interna un 9% considerando que es una asesoría especializada. El cuadro 25 muestra el resultado obtenido:

**Cuadro 25: Costos de Depreciación**

Concepto	Depreciación Anual	Depreciación/Visita
Depreciación de Vehículos	\$1,054.08	\$3.99

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

**e) Costo total por el servicio**

El costo total del servicio por visita es de \$63.41, este costo según la productividad de la finca también se puede expresar por quintales procesados. A continuación se presenta el resumen de los costos involucrados en este servicio:

**Cuadro 26: Costo Total del Servicio Asesoría fincas certificadas RFA**

Costo Gasolina/Visita	Costo Mantenimiento/ Visita	Costo Hora / Visita	Depreciación/ Visita	Costo Total de Asesoría Agrícola /Visita	Costo por Quintal
\$12.77	\$0.36	\$46.29	\$3.99	\$63.41	\$0.06

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

\*El costo por quintal para las fincas administradas es igual a:  $\frac{\text{costo anual de administración de finca}}{\text{qq producidos}}$

En resumen los costos actuales para el servicio agrícola según la información que maneja la empresa son los siguientes:

**Cuadro 27: Costo Total del Servicios Agrícola**

Servicio	Número de visitas	Número de Fincas	Costo del Servicio	Costo Total	Costo por Quintal*
Administración de fincas	72	4	\$ 68.19	\$ 19,638.72	\$0.43
Asesoría RFA	4	10	\$ 63.41	\$ 2,536.40	\$0.06
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>14</b>	<b>\$ 131.60</b>	<b>\$ 22,175.12</b>	<b>\$0.49</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

\*El costo por quintal resulta de dividir el costo total del servicio entre el número de qq procesados de la cosecha 09/10 es decir 45,466.28.

El servicio por visitas realizadas en la temporada es cobrado hasta la liquidación del café, por tanto, implica un costo para la empresa estar financiando este servicio.

### 3.1.2 Costos de Logística de Transporte

La empresa cuenta con un módulo de transporte<sup>27</sup> que está relacionado con el de contabilidad, que le permite obtener el costo diario de las rutas de recolección de café uva. En éste se tienen delimitadas las rutas de las fincas hacia el beneficio, con el objetivo de determinar el consumo de combustible; los costos resultan del cociente entre el costo de fletes (precio del transportista) y los quintales transportados. Para la cosecha 09/10 se obtuvo un costo promedio de transporte que se detalla a continuación:

<sup>27</sup> La empresa cuenta con un sistema informático de contabilidad llamado Global Finances, el cual cuenta con módulos separados que registran los movimientos de las cuentas de las áreas de la empresa.

**Cuadro 28: Costos de Transporte Café Uva por quintal**

Costos Transporte	
Total de flete*	\$ 98,148.42
Total de quintales transportados**	32,641.40
Costo por quintal	\$3.01

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

\*Este total de flete es el calculado por el sistema para la temporada 09/10.

\*\*El total de qq transportados es menor que el total de qq procesados, esto debido a que no todos los productores hacen uso del sistema logístico de la empresa.

### 3.1.3 Costos de Procesamiento de café húmedo y seco

Este servicio calcula sus costos en una estructura similar al costeo por procesos, la empresa cuenta con un módulo dentro del programa informático, donde a diario se ingresan los costos de mano de obra y los costos indirectos de fabricación (Ver Anexo 7 número III).

A pesar que se toman en cuenta los costos de todos los procesos que involucra el beneficiado, éstos no se han separado por tipos de café (diferenciado y genérico), sino que se realiza un sólo costeo donde no se consideran las diferencias implícitas en el tratamiento del tipo de café. Al mantener un solo costeo se hace difícil conocer el costo por quintal de cada tipo.

Como ya se ha mencionado, los costos se dividen en mano de obra e indirectos de fabricación; éstos a su vez se dividen según los respectivos procesos (húmedo y seco, ver Anexo 7). El costo total del procesamiento de café, se calcula en base a los quintales que se reciben y atraviesan todas las fases del beneficiado.

En el Cuadro 29, se presentan el número de quintales procesados; en éste se observa una diferencia en la cantidad de quintales de recepción a trilla y de limpia a envasado; esto se debe a que la empresa adquiere café además del recibido, para poder cumplir con las órdenes de compra del exterior, que en algunas ocasiones no se logran cubrir con lo recogido de los productores atendidos. Dicha diferencia es considerada en el cálculo de los costos totales, dividiéndolo según los procesos involucrados, como se muestra en el Cuadro 29.

**Cuadro 29. Quintales Procesados en cosecha 2010**

Procesos	Quintales Procesados Cosecha 09/10
Recepción a trilla	33,686.00
Limpia a envasado	45,466.28

Fuente: Información proporcionada por la empresa

**Cuadro 30. Costos Total del Proceso de Beneficiado**

Descripción	Recepción a trilla (33,686 qq)		Limpieza a envasado (45,466.28 qq)		Costo total	\$/qq
	Costo Total	\$/qq	Costo Total	\$/qq		
Mano de Obra	\$88,370.93	\$2.62	\$15,298.90	\$0.34	\$103,669.83	\$2.96
Costos Indirectos de Fabricación	\$267,011.60	\$7.93	\$64,265.46	\$1.41	\$331,277.06	\$9.34
Mantenimiento Preventivo	\$22,618.07	\$0.67	\$4,658.36	\$0.10	\$27,276.43	\$0.77

Descripción	Recepción a trilla (33,686 qq)		Limpieza a envasado (45,466.28 qq)		Costo total	\$/qq
	Costo Total	\$/qq	Costo Total	\$/qq		
Mantenimiento Correctivo	\$8,336.72	\$0.25	\$1,717.01	\$0.04	\$10,053.73	\$0.29
<b>Total</b>	<b>\$386,337.33</b>	<b>\$11.47</b>	<b>\$85,939.72</b>	<b>\$1.89</b>	<b>\$472,277.05</b>	<b>\$13.36</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

Los resultados mostrados en el cuadro 30, fueron calculados a partir de la información contenida en el Cuadro 76 del Anexo 7, en éste se muestra una vista (del módulo financiero de la empresa), sobre los costos de los procesos húmedo y seco evaluados en esta investigación. Para determinar el costo de la mano de obra se han totalizado los sueldos y salarios reportados en los procesos involucrados y se han dividido entre el número de quintales que pasaron por dichos procesos. El costo determinado para los quintales que pasaron por la fase recepción a trilla, incluye la mano de obra de éste (\$88,370 sumados del cuadro 76) entre los 33,686 quintales que se transformaron en esos procesos, de igual manera para los procesos de limpieza a envasado.

### 3.1.4 Costos de Comercialización

Esta área costea sus servicios considerando las horas invertidas en los procesos realizados para la comercialización de café; éstas son calculadas según el sueldo devengado por las personas que desarrollan las actividades de compra y venta de café. Las cuentas consideradas y los costos promedios actuales según los quintales procesados son los siguientes:

**Cuadro 31: Costo actual promedio por servicios comerciales**

Categorías	Costo total cosecha	Costo/qq
Coordinación embarque	\$ 179,137.14	\$3.94
Sacos	\$ 23,187.80	\$0.51
Bolsas	\$ 100,025.82	\$2.20
Impresión de Sacos	\$ 28,189.09	\$0.62
Preparación muestras	\$ 22,733.14	\$0.50
Envío muestras	\$ 48,194.26	\$1.06
Gastos de transporte	\$ 96,388.51	\$2.12
Gastos cobranzas	\$ 25,915.78	\$0.57
Comisiones bancarias	\$ 16,367.86	\$0.36
Certificación Gourmet	\$ 152,312.04	\$3.35
<b>Total</b>	<b>\$ 692,451.44</b>	<b>\$15.23</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

A pesar de contar con el cálculo del costo del personal que desempeña los servicios, para esta área no existe un sistema de costeo específico, actualmente no se toman en cuenta en el costo total el manejo administrativo y las comisiones bancarias.

**Cuadro 32: Costo actual promedio del manejo administrativo**

Categorías	Costo total cosecha (09/10)	Costo/qq
Manejo Administrativo	\$135,944.17	\$ 2.99

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

Prácticamente en este servicio sólo el costo de la mano de obra y del manejo administrativo son los aplicables en la liquidación del cliente, que depende del precio que se pacta en la fecha fijada para vender y el número de quintales que se entregaron.

### 3.1.5 Costo del Área de Soporte Financiero

La empresa poseía a diciembre de 2009 y 2010 cuentas por cobrar a largo plazo por \$192,363 y \$24,799 respectivamente, correspondientes a créditos otorgados bajo la línea FICAFE<sup>28</sup>. De acuerdo a las condiciones establecidas, estos créditos cuentan con un plazo de 20 años, a una tasa del 5.40% (que al 2007 era de 4.40%), de interés anual y su amortización está relacionada con la liquidación que efectuó el productor en cada ejercicio.

Además del costo en que incurre la empresa en el manejo de los fondos FICAFE y de la administración de su propia cartera de créditos, El Cafetal, S.A. de C.V., tiene financiamientos que han sido adquiridos para fondear sus operaciones en el tiempo que transcurre entre la ejecución de los servicios y el cobro. Este costo del uso de fondos ajenos o tasa de interés se convierte en un costo de capital para la compañía, el cual no ha sido trasladado al precio de los servicios ya que no se ha incluido dentro del costo de ventas.

### 3.1.6 Participación de los Servicios en el Costo Total

Los apartados anteriores demuestran cómo se están calculando cada uno de los costos que participan en el proceso de la prestación de servicios; sin embargo, falta analizar la relación de todos los costos y su participación dentro del costo total de ventas del 2010.

La sumatoria de los costos de los servicios detallados en los apartados anteriores, dan el resultado total siguiente:

**Cuadro 33. Costo Total de los Servicios**

Servicio	Costo total cosecha	Costo por quintal	% de participación costo total
Asesoría agrícola	\$ 22,175.12	\$ 0.49	1.40%
Transporte	\$ 98,148.42	\$ 3.01	8.58%
Proceso industrial (proceso húmedo-seco)	\$472,277.05	\$13.36	38.08%
Costos del Área de Comercialización	\$692,451.44	\$15.23	43.42%
Soporte administrativo	\$135,944.18	\$ 2.99	8.52%
<b>Total</b>	<b>\$1,420,996.21</b>	<b>\$35.08</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

<sup>28</sup> Ver definición en Glosario.

**Cuadro 34: Costo actual promedio del servicio**

Servicio	Costo Total	Participación del Costo	Costo por Quintal
Materia Prima	\$8,264,713.79	85.33%	\$181.78
Asesoría agrícola	\$ 22,175.12	0.23%	\$0.49
Transporte	\$ 98,148.42	1.01%	\$2.16
Proceso industrial (proceso húmedo-seco)	\$ 472,277.05	4.88%	\$13.36
Costos del Área de Comercialización	\$ 692,451.44	7.15%	\$15.23
Soporte administrativo	\$ 135,944.18	1.40%	\$2.99
<b>Total</b>	<b>\$9,685,710.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$216.01</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

De la tabla anterior se pueden mencionar elementos importantes como son:

- La mayor participación la tiene la materia prima, ésta consiste en el café adquirido al productor; el precio pagado es el que éste fijó según su conveniencia y de acuerdo a los ofertados por El Cafetal, S.A. de C.V. En la liquidación que se hace al productor, al precio se le restan los servicios prestados, por lo que el margen que le queda a la empresa en estudio es la diferencia entre lo pagado menos el costo de los servicios.

Un ejemplo del pago o liquidación al productor sería el siguiente:

Precio fijado por el productor:	\$ 200.00
Costo de los servicios:	\$ 31.26
Precio pagado al productor:	\$ 168.74

Por lo anterior, el margen viene dado por:

$$\left(\frac{\$31.26}{\$200}\right) \times 100\% = 15.63\%$$

Los \$168.74, son equivalentes al pago por quintal oro hacia el productor y es lo que la compañía registra como el costo de la materia prima. Aquí se aplica la regla de pago de 5 quintales café uva 1 quintal café oro, como se mencionó en el capítulo 1.

- En importancia le siguen el costo del área de comercialización y proceso industrial (proceso húmedo-seco), éstos son los servicios más relevantes dentro de la cadena de valor, puesto que dependerá del beneficiado, la calidad del café, sobre el área de comercialización recae la responsabilidad de negociar el mejor precio con los compradores extranjeros.
- El resto de servicios participan en menor medida en el costo, sin embargo, influyen en la disminución o aumento de éste y que en el mejor caso debería de ser a la baja.

Por tanto, se puede decir que el manejo a detalle de todos los costos de venta y su participación e influencia en el costo total es importante, debido a que se puede utilizar la información para modificar en caso de ser necesario, desde procesos hasta estrategias de venta, enfocándose en la minimización de costos y la obtención del mayor margen posible.

## 3.2 Sistema Actual de Fijación de Precio

En la investigación se identificó que la empresa no cuenta con una política sobre margen de utilidad, según la información financiera el margen general de todos los servicios y costos actuales es de 12.03%.

La empresa no tiene un sistema de fijación de precios, solo se considera un reglamento de fijación de órdenes de compra y establecimiento de diferenciales por quintales entregados. Dicho reglamento se presenta en el Anexo 8.

El precio del servicio se establece considerando los costos de producción, agrícola y transporte. El precio final presentado a los productores incluye estos costos y el margen de ganancia total, considerando también el crédito de avío otorgado.

### 3.2.1 Precios de Referencia para Clientes Proveedores de Café

La empresa, publica en su sitio web los precios que se pagarán por quintal de café, según la calidad que éste posea (CS, HG, SHG), con esta información los clientes proveedores de café pueden comparar el precio que otros beneficiadores le pueden ofrecer por su café, y elegir aquel que mejor les convenga. Dichos precios están basados en los que se publican en la Bolsa de New York, y la diferencia entre éstos y los pagados por la empresa, se debe al margen de utilidad que la compañía El Cafetal, S.A. de C.V., está definiendo.

Es importante mencionar que los cafés diferenciados, pueden brindar un margen superior al venderse a los compradores internacionales.

A manera de ejemplo, se colocan a continuación los precios publicados para el 2011 tanto de la Bolsa de Nueva York (cuadro 35) como de la empresa en estudio (cuadro 36):

**Cuadro 35: Precios de Café Bolsa de New York**

Mes	Hora	Ultimo	Cambio	Alto	Bajo
May 11	13:59:54	+5.8	\$ 288.20	\$ 288.65	\$ 282.40
Jul 11	13:59:54	+6.05	\$ 291.20	\$ 291.65	\$ 285.20
Sep 11	13:50:22	+5.90	\$ 293.55	\$ 294.05	\$ 287.10

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa

**Cuadro 36: Precios Pagados por la Empresa**

Mes	Calidad	Ultimo	Alto	Bajo
May 11	Superior	\$ 244.05	\$ 244.48	\$ 238.48
May 11	Estricta Altura	\$ 234.33	\$ 234.74	\$ 228.96
May 11	Media Altura	\$ 226.02	\$ 226.42	\$ 220.78
May 11	Bajío	\$ 214.74	\$ 215.13	\$ 209.74

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa.

Si se analizan los precios pagados por la empresa versus el promedio de los que paga el sector de acuerdo al Cuadro 16 del capítulo 2, se puede decir que tomando como ejemplo el mes de mayo 2011 la empresa ha fijado un precio promedio de \$229.79 mientras que el sector está pagando \$233.30 la diferencia de \$3.52, muchas veces es la que influye en la decisión del productor sobre

quedarse o irse con otra empresa. La compañía El Cafetal, S.A. de C.V. se encuentra en mayor desventaja ya que paga \$58.42 menos que los precios publicados por la Bolsa de Nueva York (Mayo 2011).

También se pueden ver las diferencias de los precios entre las diferentes calidades, éstas varían entre sí en promedio en \$11.58 la diferencia más grande es a del café superior que por ser la más alta calidad se paga \$29.35 más que un QQ de bajo.

### **3.2.2 Pago de liquidaciones de café**

Al finalizar la temporada (el procesamiento de café), se liquidan a los clientes productores de café según la fecha en que fijaron el precio; en ésta se detallan los descuentos realizados de acuerdo a los servicios prestados. Aquellos clientes que poseen créditos de avío, reciben un estado de cuenta con el detalle mencionado, y dos semanas después ellos pasan a retirar su liquidación.

### **3.2.3 Maquilas de Café Realizadas**

Como evento extraordinario la empresa puede recibir clientes que solo requieren el servicio de maquila de café, que consiste únicamente en hacer el proceso de beneficiado. El precio de este servicio se establece considerando los costos de producción, transporte, costos de mercadeo y financieros. La estructura utilizada se muestra a manera de ejemplo en los cuadros del Anexo 9.

En estos anexos se presentan los cobros efectuados en las 2 maquilas realizadas durante el 2010, la diferencia con la liquidación que se hace a un productor común, es que en este caso el cliente no requirió de crédito de avío, ya que éstos cuentan con capital para financiar la parte agrícola y de recolección. La empresa requiere tener costos separados por áreas para brindar servicios separados y no tener pérdidas.

## **3.3 La Empresa con Respecto a la Competencia**

Para lograr el éxito dentro del sector cafetalero a nivel de servicios, es importante tener una visión estratégica y prácticas administrativas, contables y financieras adecuadas. Estos aspectos se analizarán en este capítulo, tomando como referencia una empresa del mercado salvadoreño, se evaluarán factores como sus servicios, capacidad instalada, productos, desempeño, entre otros. Luego se describe someramente como se manifiestan dichos factores dentro de las empresas del mercado salvadoreño de comercializadores y exportadores de café.

### **3.3.1 COEX: Caso de Éxito de una Empresa Beneficiadora y Exportadora de Café en El Salvador.**



Beneficiadores y Exportadores de Café

Existen diversas compañías dentro del mercado salvadoreño, que se dedican al beneficiado y exportación de café, entre éstas, por su volumen de procesamiento y exportación, así como su solvencia financiera se eligió exponer el caso de Comercial Exportadora, S.A. de C.V. (COEX, S.A. DE C.V.)<sup>29</sup>, como una de las empresas exitosas y de renombre dentro del sector.

<sup>29</sup> <http://www.grupocoex.com/>

El 23 de junio de 1975 se fundó Comercial Exportadora, S.A. de C.V. (COEX, S.A. DE C.V.), inició operaciones en Beneficio "El Trapiche" (Santa Ana), con 6 empleados permanentes y 50 en época de cosecha.

En la actualidad reciben más de 200,000 quintales provenientes de 2,300 productores que confían el proceso y comercialización de su café a COEX. La empresa cuenta con dos plantas procesadoras exportadoras de café: "Beneficio El Trapiche", en Santa Ana y "Beneficio San Miguel", ubicado en Ahuachapán. Para la atención de los productores de café, cuenta con 7 agencias comerciales, ubicadas en las distintas zonas cafetaleras del país.

En el año 1995, COEX comenzó la producción de café tostado y molido, inaugurando la fábrica Torrefactora COEX y comenzó la comercialización de su producto a través de la marca "COEX CAFÉ", llegando a los hogares salvadoreños con café 100% puro, de alta calidad. Posteriormente, COEX desarrolló una marca de café para el mercado Gourmet. "COFFEE NEST" es el resultado de mezclas de los mejores cafés finos del país. Hoy en día, Torrefactora COEX es considerada como la empresa de café tostado y molido de mayor pujanza y crecimiento en el sector.

COEX, es parte del selecto grupo de empresas emisoras en el mercado bursátil salvadoreño, siendo la única empresa emisora del sector café. A través de estas emisiones, COEX, ha financiado su exitoso desempeño empresarial y desarrollo de sus negocios. Desde 1995 a la fecha, han sido 7 las emisiones estructuradas y pagadas, por lo que sus estados financieros han estado, permanentemente, siendo clasificados por calificadoras de riesgo de prestigio mundial como lo son: Thompson Financial Bank Watch, Duff and Phelps, Equilibrium y Global Venture.

### 3.3.1.1 Servicios

A través de sus 7 agencias comerciales localizadas en las zonas cafetaleras más importantes del país, COEX mantiene estrechas relaciones con el caficultor salvadoreño. En cada una de las agencias, personal calificado brinda atención profesional en materia de:

- Financiamientos para labores agrícolas y recolección de cosechas.
- Compra de café.
- Asesoría agrícola.
- Información diaria de mercado.

### 3.3.1.2 Capacidad Instalada y Volúmenes de Exportación

La empresa COEX posee actualmente el siguiente escenario de capacidad instalada:

**Cuadro 37: Capacidad Instalada de COEX**

Ítem	Capacidad actual
Capacidad instalada en quintales)	200,000
Volumen de exportación de quintales	Más de 200,000
Cantidad de beneficios	2
Cantidad de torrefactoras	1
Agencias comerciales	7

Fuente: <http://www.grupocoex.com/?lang=es>

### 3.3.1.3 Productos

COEX posee dos tipos de cafés para exportación: verdes y naturales, los cuales se comercializan bajo 3 marcas de café tostado, que son:

**Cuadro 38: Marcas de COEX**

Cafés Verdes	Cafés Naturales	Café Tostado
Emperador	Pony	Coffe Nest
Queta	Jade	Café Criollo
Mecca		COEX Café
Santana		

Fuente: <http://www.grupocoex.com/?lang=es>

### 3.3.1.4 Desempeño de la Empresa

COEX es un claro ejemplo de éxito, que además de haber logrado brindar productos y servicios de calidad y gran aceptación en el mercado local y extranjero, también ha desempeñado un excelente papel en algunas áreas internas que han contribuido a la obtención de certificaciones y reconocimiento dentro del mercado mundial del café. Algunos de estos aspectos son:

### 3.3.1.5 Organización

Su nacimiento estuvo bajo la guía de un grupo reconocido de empresarios salvadoreños, que con la preparación necesaria, montaron una organización estructurada y alineada a los objetivos que estaban buscando. Luego COEX se convirtió en un grupo de empresas con visión en la expansión, incursionando así al mercado bursátil donde se les presentó la oportunidad de inyectar capital fresco a la compañía.

### 3.3.1.6 Costos

El excelente control de los procesos llevados a cabo durante todas las etapas del ciclo del producto, le permiten a la empresa COEX poder identificar, registrar y calcular los costos tanto fijos como variables. Además debido a los volúmenes de café manejados por la empresa se ha alcanzado una economía de escala lo que aumenta el margen de utilidad de la compañía. Así también, esta empresa mantiene una valuación constante del costo/beneficio de cada uno de sus servicios, lo que le permite tomar la decisión oportuna de realizar ajustes certeros en aquellos controles que estén deficientes. Además le permite y facilita la toma de decisiones al momento de hacer negocios, por ejemplo, en aquellos casos en que ya sea por el tipo de cliente o servicios que solicita, se deba hacer un descuento o se pueda dar un plus que se traduce a su vez que le da una ventaja competitiva sobre los demás.

### 3.3.1.7 Precios

La empresa se proyecta como una de las que ofrece mejores precios del mercado salvadoreño, esto gracias al acceso a la información de la bolsa de Nueva York, a las excelentes y oportunas negociaciones tanto con vendedores como compradores de café (extranjeros). La estrategia de precios de compra altos ha funcionado bien para COEX, pues los productores de café se han inclinado por contratar sus servicios y no los de la competencia. En este punto juega un papel importante el

costo de los servicios prestados, como ya se mencionó, la empresa puede darse el lujo de sacrificar margen de utilidad por volumen, puesto que está segura que mantendrá la utilidad dentro de márgenes aceptables (12% en 2010 y 14% en 2009, según estados financieros). Esto no podría ser posible si no conocieran en detalle los costos que le implicarán a la empresa cada uno de los servicios disponibles para sus clientes. El cuadro 39, muestra la oferta de precios de COEX en tres posiciones del año 2011:

**Cuadro 39: Precios Pagados por COEX**

Mes	Ultimo	Cambio	Alto	Bajo
Mayo-11	\$ 265.60	\$ 0.75	\$ 267.50	\$ 262.15
Julio-11	\$ 268.70	\$ 0.80	\$ 270.40	\$ 265.25
Sept-11	\$ 272.55	\$ 0.95	\$ 274.15	\$ 269.50

Fuente: Precios del café al 26 de Mayo del 2011, <http://www.grupocoex.com/?lang=es>

Los precios de COEX en comparación a los precios ofertados en la bolsa de Nueva York presentan el siguiente comportamiento:

**Cuadro 40: Comparativo de Precios Pagados por COEX y por la Bolsa de NY**

Posición	Bolsa Nueva York	COEX	Diferencia
May-11	\$288.65	\$267.50	-\$21.15
Jul-11	\$291.65	\$270.40	-\$21.25
sep-11	\$294.05	\$274.15	-\$19.90

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

La diferencia no es tan significativa considerando que el precio de COEX, asegura su utilidad y la cobertura completa de sus costos, además de dar la oportunidad al cliente de fijar el precio de su conveniencia.

### 3.3.1.8 Mercadeo

COEX, inició su mercadeo con la comercialización de su propia marca, COEX CAFÉ, la cual es ampliamente reconocida a nivel nacional. El siguiente paso fue la exportación, es decir, ampliar su mercado hacia el extranjero con un café más gourmet. Los tipos de café producidas por COEX, el mercadeo hacia compradores extranjeros da buenos resultados. Los beneficios son obtenidos por todas las partes involucradas, en primer lugar el productor salvadoreño obtiene un mejor precio, el intermediario en este caso la compañía también obtiene una mejor comisión por los servicios y el comprador una calidad única.

### 3.3.1.9 Servicio al Cliente

La empresa tiene a disposición de sus clientes los servicios, que abarcan desde el financiamiento para avío pasando por la asesoría agrícola y atención necesaria dependiendo de cada productor. Su cercanía con los clientes por medio de sus agencias y recibideros, le permiten conocer mejor las necesidades que necesitan ser satisfechas y así crear los productos adecuados. Además brindan información del mercado internacional de café con el fin que sus clientes tengan a la mano las herramientas de decisión correctas.

### 3.3.1.10 Comportamiento Financiero de COEX

**Cuadro 41: Indicadores Financieros de COEX**

TIPO DE RAZÓN	RAZÓN	PERIODO	
		2010	2009
ACTIVIDAD	Rotación de Cuentas por Cobrar	192.3 días	131.79 días
	Rotación de Inventarios	57.74 días	52.20 días
	Rotación de Cuentas por Pagar	3.47 días	1.19 días
	Ciclo de Actividad	246.57 días	182.8 días
LIQUIDEZ	Razón Circulante	1.34	1.45
	Prueba Ácida	1.03	0.55
CAPITAL DE TRABAJO	Capital de Trabajo	\$6,267,000	\$7,575,150
APALANCAMIENTO	Operativo y Financiero	1.25	1.03
	Deuda/Patrimonio	0.93	1.00
RENTABILIDAD	Margen de Utilidad	2.03%	11.33%
	ROA	2.00%	1.10%
	ROE	3.90%	2.30%

Fuente: Bolsa de Valores de El Salvador, <https://www.bves.com.sv/>

COEX, presenta una situación financiera bastante típica de las empresas de este sector, las cuentas por cobrar son de lenta recuperación debido a la fijación de precios a futuro, sin embargo, la compañía es bastante líquida y a pesar de estar operando bajo su punto de equilibrio en el 2010 y 2009 (es decir que está generando ingresos menores a los necesarios para cumplir con sus compromisos actuales tanto operativos como financieros), si genera rentabilidad para sus accionistas. Cabe mencionar que esta empresa es emisora de títulos valores la cual utiliza como fuente de fondos además de los créditos bancarios, razón por la cual se mantiene con un endeudamiento bajo.

En cuanto al costo de ventas éste ha disminuido del 2009 al 2010, aumentando su margen bruto de 12% al 14%. Esto contribuyó a las variaciones en el ciclo de actividad, además en la obtención de utilidad que en el 2010 la compañía aumento su utilidad en 9.3 puntos; este incremento no proviene de los ingresos generados de las operaciones normales de la empresa sino a ingresos recibidos de otros productos (como son venta de materiales, financiamientos, etc.).

Esto es un resultado del buen manejo de costos que tiene COEX, que de manera general mejoran el panorama financiero de la compañía. Las estrategias de precios también aportan tanto en la venta de servicios como de otros productos de la compañía.

## 3.4 Comportamiento Financiero El Cafetal, S.A. de C.V.

### 3.4.1 Indicadores Financieros cosechas 2009/2010

Para la evaluación de la rentabilidad de la empresa se consideran los indicadores financieros, evaluando cinco aspectos del desempeño: suficiencia de capital, calidad de activos, gestión, ingresos y liquidez. Los resultados de estos indicadores se detallan en el cuadro 42.

En general la compañía presenta un panorama bastante desfavorable en el 2009, tuvo pérdida, disminuyó su liquidez, estaba operando en un 15% por debajo de su punto de equilibrio y sus niveles de rentabilidad tanto de activos como patrimonio fue inferior al 1%. En el 2010 debido a una reducción en las exportaciones, a un aumento del tiempo de conversión de efectivo, aumento de la

deuda, entre otros factores, la empresa disminuyó aún más la rentabilidad llegando a ser negativa en el caso del ROA y ROE. Algunas mejoras se observan en la liquidez pero esto se debe a un aumento de la deuda de corto plazo lo que también ha influenciado en el capital de trabajo en ese año.

**Cuadro 42: Indicadores financieros de la empresa en estudio**

TIPO DE RAZÓN	RAZÓN	PERÍODO		INTERPRETACIÓN
		2010	2009	
ACTIVIDAD	Rotación de Cuentas por Cobrar	73.43 días	93.97 días	Los indicadores de actividad muestran la capacidad de la empresa para recuperar el efectivo que se ha invertido en la compra de inventario y la venta al crédito. En la cosecha 2009 y 2010 la compañía recibía plazos de sus proveedores mucho mayores que los plazos de recuperación de sus cuentas por cobrar y de conversión del inventario. Sin embargo, la compañía utilizó fondos ajenos para apalancar la recuperación de las cuentas por cobrar.
	Rotación de Inventarios	7.42 días	11.32 días	
	Rotación de Cuentas por Pagar	112 días	226.97 días	
	Ciclo de Actividad	-38.51 días	-122.37 días	
LIQUIDEZ	Razón Circulante	1.02	0.99	La empresa es bastante líquida, ya que cuenta con suficiente activo de corto plazo para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.
	Prueba Ácida	1.00	0.96	Al restar el inventario del activo corriente, la empresa mantiene su liquidez para cancelar sus obligaciones corrientes, no obstante están siendo canceladas con fondos bancarios de corto plazo y no con la recuperación de sus cuentas por cobrar. En el 2010 la empresa cuenta con un dólar de activo líquido por cada dólar de deuda de corto plazo.
CAPITAL DE TRABAJO	Capital de Trabajo	\$174,269.00	-\$138,553	En el 2009 la empresa no poseía suficientes activos corrientes para cancelar sus obligaciones de corto plazo, por lo que tuvo que utilizar otras fuentes de pago (préstamos de corto plazo). Durante el 2010 sus operaciones generaron mayor cantidad de activos corrientes con los cuales pudo hacer frente a sus pasivos corrientes
APALANCAMIENTO	Operativo y Financiero	1.01	0.95	En el año anterior la empresa pudo haber soportado una caída máxima en ventas del 5%. La empresa está trabajando bajo su punto de equilibrio en el 2010, su nivel de ventas requerido está en menos 15%, por lo que sus ventas deberían subir en un porcentaje mayor para poder obtener utilidades.
	Deuda/Patrimonio	2.02	2.88	Al ser esta razón mayor a la unidad indica que la empresa posee más deuda de terceros que el patrimonio de los accionistas. La empresa debe dos veces su patrimonio, un nivel de endeudamiento aceptable en el 2010.
RENTABILIDAD	Margen de Utilidad	-0.010%	0.002%	Por cada dólar de ventas la empresa obtuvo en el 2009 \$0.002 de utilidad, en el 2010 por cada dólar de ventas la empresa perdió \$0.010.
	ROA	-0.010%	0.001%	Para el 2009 la empresa generó de rentabilidad por cada dólar de activos un 0.001% ó 0.001 centavos, en el 2010 la empresa perdió de cada dólar de sus activos en -0.010%.
	ROE	-0.031%	0.005%	En el 2009 la empresa generó rentabilidad del 0.005% por cada dólar de patrimonio, sin embargo en el 2010 por cada dólar de patrimonio se perdió \$0.031. La tendencia es que el ROA es menor que el ROE debido a que se tienen pérdidas acumuladas por lo que el patrimonio va disminuyendo.

Fuente: Información extraída de los estados financieros 2009 y 2010

# Capítulo 4

## Propuesta de Solución

## 4. Propuesta de Solución

En este capítulo se presenta la propuesta de solución para los tres principales problemas que se han identificado a través del diagnóstico realizado en la empresa El Cafetal, S.A. de C.V., los cuales son: 1) deficiente sistema de costeo, 2) inadecuado método de fijación de precios no definido y 3) incorrecta delimitación de responsabilidades.

La propuesta se divide en tres partes según los problemas a solucionar:

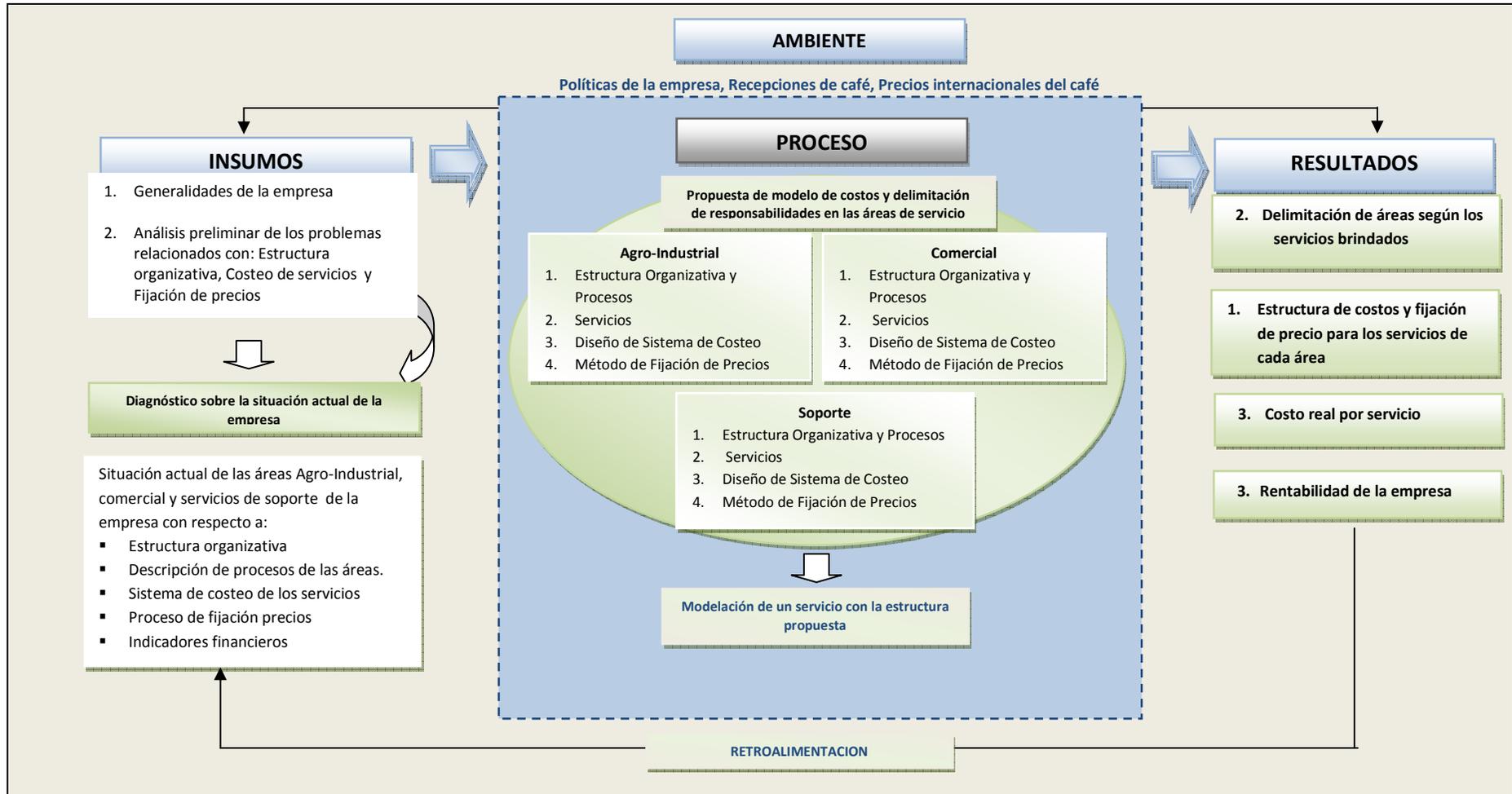
1. Como punto de partida se presenta la propuesta de delimitación de responsabilidades para cada área, la cual se ha hecho en divisiones, que consiste en agrupar las áreas por servicios según las funciones a desempeñar de acuerdo a la cadena de prestación del servicio (desde la recepción hasta la exportación) **esto servirá de base para la estructura del sistema de costeo por servicios**. Con estas divisiones se ha creado el organigrama general de la empresa y de las divisiones propuestas.
2. En el caso del sistema de costeo, la propuesta se enfocará en diseñar un modelo que pretende ser incorporado en el sistema informático contable actual (Global Finances), de tal manera que se aprovechen los recursos con que ya cuenta la empresa y que a la vez permita obtener la información exacta sobre el costo unitario de cada uno de los servicios prestados por cada área (agroindustrial, comercial y de soporte). La función de este modelo de costos propuesto es calcular todos los costos permitiendo así la toma de decisiones, también su objetivo principal es ser una herramienta eficiente que proporcione los costos reales de cada servicio; pudiendo así definir un margen de utilidad acorde a las estrategias de la empresa.  
De manera complementaria dentro del modelo de costos, se incluirá también el costo promedio ponderado de capital de los fondos adquiridos, pues se considera que es de vital importancia contenerlo dentro del costo actual, ya que hoy por hoy la compañía está financiando los servicios a los productores sin obtener una recompensa por ello.
3. Una vez establecidos todos los costos reales, la empresa debe establecer los precios de los servicios por medio un método de fijación de precio que considere las estrategias de la empresa (margen de utilidad esperado), **permitiendo así a la empresa brindar cualquiera de sus servicios sin depender de la utilidad total**. Para la fijación de precios se han identificado tres métodos que son perfectamente aplicables a los servicios en estudio, estos son: a) fijación de precios por sobreprecio, b) fijación de precios basada en las condiciones del mercado y c) fijación de precios según la calidad del café obtenido al final de proceso agroindustrial.

La última parte de la propuesta se trata de una modelación del cálculo del costo total y del precio sugerido de dos servicios de un área en particular, se trata de la administración y asesoría de fincas. Los resultados de la modelación, se comparan y analizan contra el costo según la forma de cálculo actual, para así identificar y evaluar financieramente el comportamiento y el impacto que tiene la implementación de la propuesta, tanto en el costo como en la utilidad total de la empresa, impacto que se podrá observar en los indicadores de la empresa.

La propuesta se traducirá en términos económicos a través de un presupuesto de implementación del modelo de costos. Para esto se han cotejado la oferta de servicios que existen en el mercado salvadoreño únicamente, que se cree es la más adecuada en costo y calidad para El Cafetal, S.A. de C.V.

## 4.1 Conceptualización de la Propuesta

Ilustración 5. “Modelo de Costos y Delimitación de Responsabilidades en las Áreas de Servicios Agroindustrial, Comercialización y de Soporte de la Empresa El Cafetal S.A. de C.V”

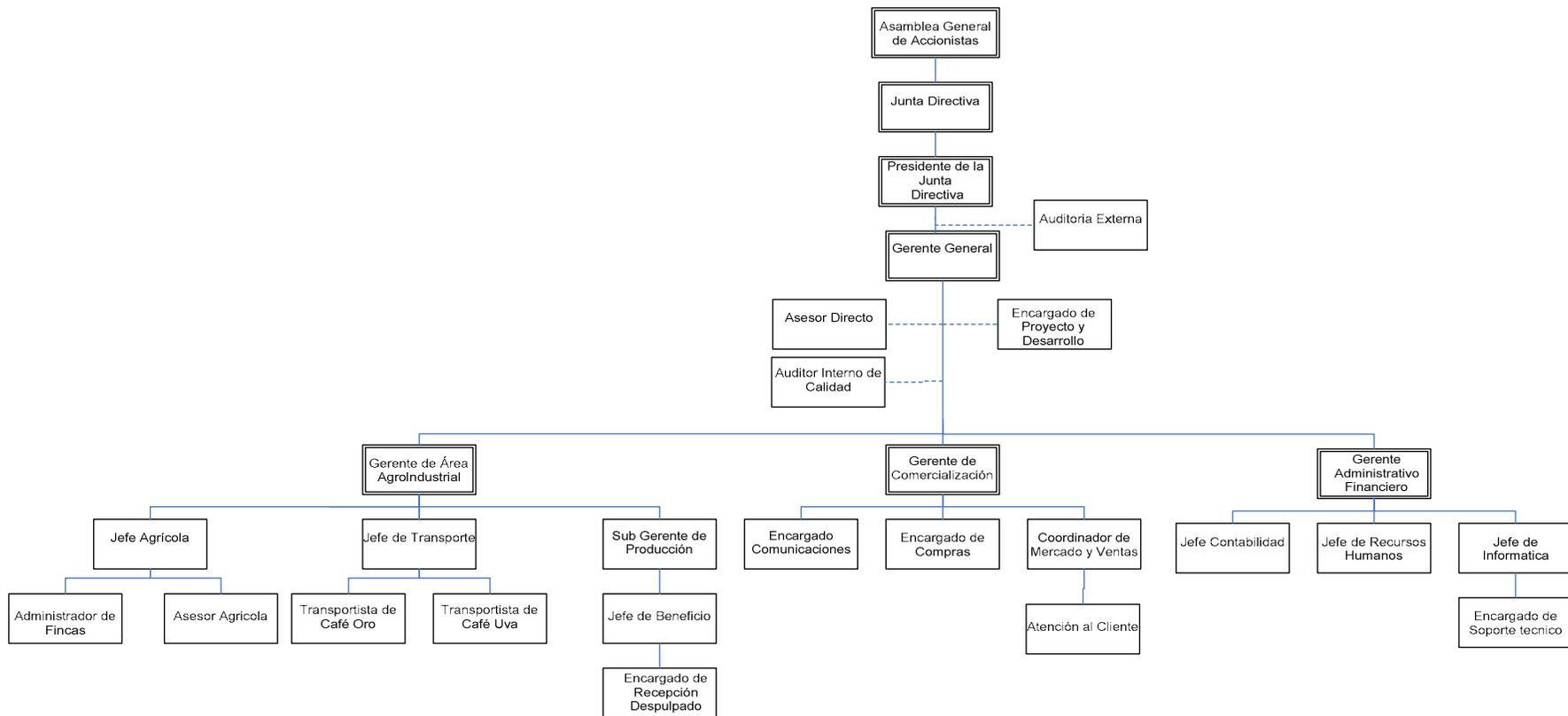


Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

## 4.2 Desarrollo de la Propuesta

La primera parte de la propuesta de cada área será la delimitación de responsabilidades, se ha realizado de forma gráfica (organigrama) y explicativa. El organigrama de la empresa ha sido rediseñado, para que este en función de las delimitaciones propuesta, éste quedó de la siguiente forma:

**Ilustración 6: Organigrama General Propuesto para El Cafetal S. A. de C.V.**



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

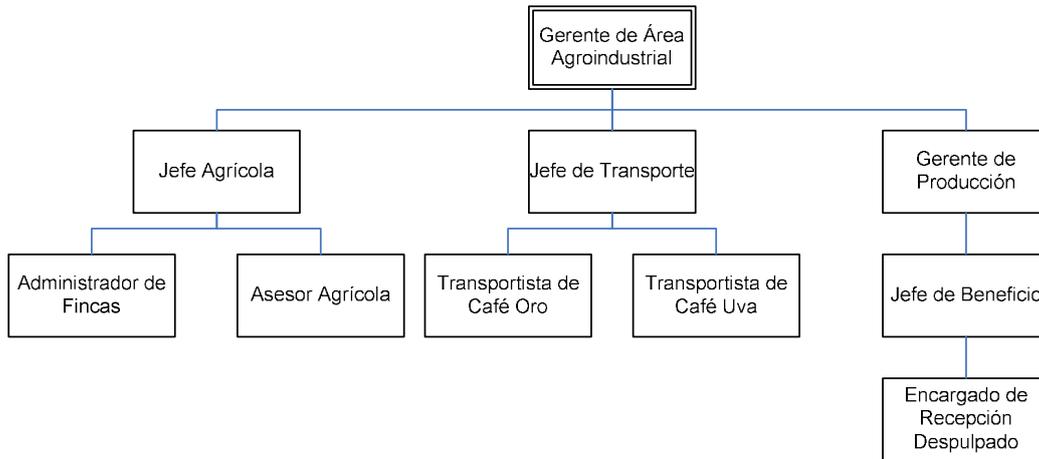
## 4.2.1 Propuesta para el Área Agroindustrial

### 4.2.1.1 Delimitación de Responsabilidades

#### 4.2.1.1.1 Organigrama

En la ilustración 6, se desglosa el organigrama del área agroindustrial, en éste se han agrupado bajo la Gerencia del Área Industrial; dicha plaza es nueva y pasa a sustituir al Gerente de Operaciones para delimitar sus funciones únicamente a los procesos y servicios agroindustriales. Además esta gerencia se dividió en tres jefaturas: agrícola, transporte y beneficiado. Cada una de ellas sigue los pasos de la cadena de valor de los servicios brindados en esta gerencia.

Ilustración 7: Organigrama Propuesto de Área Industrial



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

### 4.2.1.2 Servicios

Los servicios brindados por el área agroindustrial se mantienen según el detalle del capítulo 4, número 1 y apartado 3, la variante es la segmentación que se ha hecho de acuerdo a la interrelación de los servicios. Para esta área los servicios están ordenados de según la siguiente estructura:

Cuadro 43: Centro de Costos Área Agroindustrial

	1. AGRÍCOLA	2. LOGÍSTICA DE TRANSPORTE DE CAFÉ	3. SERVICIOS INDUSTRIALES
SERVICIOS	Asesoría RFA (asesoría para fincas certificadas o en proceso de certificación)	Transporte de café uva a Beneficio.	Beneficiado húmedo
	Administración de fincas	Transporte de café oro	Beneficiado seco
	Diagnóstico de cosecha y estimados de cosecha		Almacenamiento de café
ACTIVIDADES PRINCIPALES	Vistas agrícolas a finca administradas (2 veces por semana, 2 horas).	Transporte de materia prima (café oro Uva) de las fincas al beneficio por medio de la subcontratación de transportistas.	Despulpe, lavado, secado mecánico, secado patios

1. AGRÍCOLA	2. LOGÍSTICA DE TRANSPORTE DE CAFÉ	3. SERVICIOS INDUSTRIALES
Visitas agrícolas para la sostenibilidad de fincas RFA (4 visitas en la temporada, 4 horas por visita)		Pesado de café y almacenado pergamino/oro
Elaboración de presupuesto de finca (quintales a procesar para la cosecha y los costos de recolección y varios)		Carga de café pergamino/oro para envíos
Campeonato de básculas (1 vez al inicio de la temporada y según lo solicite cliente)		Trilla
Pago de planillas de jornales fincas administradas.		Limpieza
		Mezclado de café (según preparación requerida: Europea, Americana o Gourmet) <sup>30</sup>
		Envasado

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

Estos servicios que ofertara la empresa en el área industrial, se agrupan en el centro de costo que llamaremos Agro-industrial, basado como ya se mencionó según el proceso trazando la línea desde la recolección del café hasta su procesamiento y control para preservar su calidad y ser entregado a la comercialización.

#### 4.2.1.3 Sistema de Costeo

En base al centro de costo establecido y los servicios que éste comprende, se presenta la estructura para determinar el costo por cada servicio y el costo total del área Agro-Industrial. Con este esquema, la empresa podrá identificar los costos que actualmente no está incluyendo, lo cual no permite conocer la rentabilidad real por cada área. El modelo propuesto se utilizará como estructura a nivel de sistema y la información se almacenará según las cuentas contables establecidas para cada costo y gasto del servicio, así como también se llevarán cuentas para los ingresos por servicio; esto permitirá obtener resultados de costo/beneficio por servicios prestados de cada área.

Cuando se trata de una empresa servicio, lo usual es denominar costos solamente a los incurridos en la prestación del servicio, en este caso para la empresa El Cafetal, S.A. de C.V., en su división industrial se realizará una combinación de sistemas de costeos, para proporcionar la estructura ideal que le permita cuantificar todos los costos incurridos en cada servicio. A continuación se detalla el sistema de costeo que se empleará para cada sub área (servicio) del centro de costo.

La contabilidad de costos no tiene un método o sistema estándar, sino que la empresa adapta el método o sistema que más le convenga de acuerdo a sus necesidades u objetivos, para el servicio agrícola se propone una estructura basada en el costeo de servicios ya que se necesita costear todos los recursos utilizados al desarrollar las actividades del servicio brindado.

<sup>30</sup> Preparación Americana cuyo mercado principal es el de Estados Unidos de América es un mercado menos exigente en cuanto a su calidad, pues en su clasificación acepta mayor porcentaje de defectos físicos. Preparación Europea el mercado más exigente, pues requiere grano con planchuelas bien definidas, de mayor tamaño y el mínimo o nulo porcentaje de defectos físicos incluidos los caracolillos.

Estos costos están conformados por los siguientes elementos:

#### 4.2.1.3.1 Costos del Servicio Agrícola

##### i. Costos de Mano de Obra por el servicio.

Estos costos están compuestos por los sueldos y las prestaciones que se pagan a los agrónomos contratados para ofrecer los servicios agrícolas.

##### **Calculo de salarios de mano de obra**

Los salarios para los agrónomos se clasificarán por: fincas visitadas (para administración y asesoría de certificación RFA), número de visitas y horas por visita; con esta información se calcula así el salario por hora:

$$\text{Mano de obra Finca 1} = N^{\circ} \text{ de visitas} \times N^{\circ} \text{ de horas}$$

Esta información permitirá separar la mano de obra en cada centro de costos, registrándolo según el servicio brindado (administración de fincas o asesoría).

En el caso del seguro de vida y uniformes, éstos serán prorrateados considerando el tiempo invertido en cada servicio (administración de fincas y asesoría RFA), y se registrarán en el centro de costo respectivo. Los costos por capacitaciones recibidas se incluirán en el centro de costo en el cual se reciba.

##### ii. Costos Indirectos.

Contemplan los elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, tales como:

- **Mantenimiento y depreciación.**

Esta cuenta incluirá mantenimiento de vehículos, depreciación de mobiliario y equipo de oficina, depreciación de vehículos, combustibles y lubricantes.

Los costos indirectos de mantenimiento y depreciación, se incluirán los atribuidos a las instalaciones de cada división y se prorratearán para cada servicio la parte del costo total que le correspondan. En el caso de la depreciación de los vehículos, combustible y lubricantes se calcularán en base a los kilómetros recorridos por fincas y la cantidad de visitas realizadas. Esta información se debe recolectar por finca, según las visitas realizadas y el kilometraje recorrido. El registro de las fincas dará la proporción para asignar el costo específico al servicio de administración de fincas y a la asesoría RFA.

- **Servicios generales de oficina.**

Se incluirán en el costo los servicios de agua, energía eléctrica, vigilancia, alquileres, telefonía fija, telefonía celular, internet, papelería y materiales de aseo.

Los costos por servicios generales de oficina como agua, energía eléctrica alquiler, internet, teléfono y materiales se cancelaran según consumo.

##### iii. Costos de servicios sub-contratados de soporte para administración.

Aquí se incluyen los costos cancelados por los servicios subcontratados que necesita la empresa para poder brindar dar el servicio como los detallados a continuación:

- Consultorías
- Servicios informáticos
- Servicios de administración de planilla

- Servicios legales
- Servicios contables
- Financiamientos y contratación de seguros
- Contribución a sitio web

Estos servicios serán proporcionados por la división de soporte administrativo de la empresa y serán pagados según el precio establecido, la división debe evaluar si es rentable mantenerlos con la empresa o subcontratarlo. (Ver formatos propuestos en Anexo 10).

#### **4.2.1.3.2 Costo del Servicio de Logística de transporte**

Para el servicio de logística de transporte se propone una estructura basada en el costeo de servicios, ya que se necesita costear todos los recursos utilizados al desarrollar las actividades para este servicio.

Estos costos están conformados por los siguientes elementos:

##### **i. Costos de Mano de Obra por el servicio.**

Se agregan en esta categoría los sueldos y las prestaciones del personal de esta área, ésta como ya se detalló en la estructura organizativa cuenta con un coordinador de logística que regula a líderes de zona (transportistas que trabajan con la empresa).

El salario será distribuido en cada área según los períodos de procesamiento para el proceso húmedo octubre a marzo (temporada), serán impactados los costos mano de obra en el transporte de café uva, de abril a septiembre transporte de café oro incluyendo la coordinación de transporte de café entre beneficios (de beneficio de proceso húmedo a beneficio de proceso seco), y también la coordinación del traslado de café oro en contenedores para su exportación.

En el caso de los costos por seguro de vida y uniformes serán prorrateado considerando el tiempo invertido en cada centro de costo (transporte de café uva y transporte de café oro). Para el caso de la capacitación será según para qué centro de costo se reciba.

Los formatos para captación de estos costos se muestran en el Anexo 11 número I.

##### **ii. Costos Indirectos.**

Se toman en cuenta los elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, tales como:

- **Mantenimiento y depreciación.**

Esta cuenta incluirá mantenimiento de instalaciones y la depreciación de mobiliario y equipo de oficina.

- **Servicios generales de oficina.**

Se incluirán en el costo los servicios de agua, energía eléctrica, vigilancia, alquileres, telefonía fija, telefonía celular, internet, papelería y materiales de aseo.

Los costos indirectos de mantenimiento y depreciación incluyen los costos atribuidos a las instalaciones; en esta división, debido a que comparten el espacio físico el área industrial, comercialización y de soporte administrativo, se prorrateará el costo que le corresponde en primer lugar al área y luego a los puestos de trabajo.

Los formatos para captación de estos costos se muestran en el Anexo 11 número II.

### **iii. Costos de servicios subcontratados.**

En el caso de servicio de logística de transporte, los costos por servicios subcontratados que son:

- Consultorías
- Servicios informáticos
- Servicios de administración de planilla
- Servicios legales
- Servicios contables
- Financiamientos y contratación de seguros
- Contribución a sitio web

Para este centro de costo al igual que la asesoría agrícola, estos servicios serán proporcionados por la división de soporte administrativo-financiero, serán pagados según el precio establecido; la división debe evaluar si es rentable mantenerlos con la empresa o subcontratarlo.

Los formatos para captación de estos costos se muestran en el Anexo 11 número III.

#### **4.2.1.3.3 Costo del Servicio Beneficiado húmedo y seco**

Esta estructura en que se basa este servicio es el costeo por procesos, debido a que el proceso es continuo y subdividido en pequeños sub-procesos, hasta lograr la transformación de la materia prima en producto elaborado. En él se van cargando los elementos del costo periódicamente a los distintos sub-procesos desde la recepción en el beneficio hasta el envasado para su exportación. Al costear el servicio se tomarán en cuenta las dos categorías de café que se procesan: genéricos y diferenciados, esto debido a que ambas calidades de café reciben un procesamiento diferente y no se pueden mezclar.

Las categorías a costear son las siguientes:

##### **i. Mano de obra directa**

Este insumo o recurso genera costos por concepto de pago de salarios, prestaciones y otras cuentas relacionadas con los jornales contratados para los procesos de la cosecha. Así también en esta categoría se agrupan todos los colaboradores fijos y ocasionales que brindan sus servicios para el beneficiado húmedo y seco. Una característica particular de estos trabajadores es que, por lo general, perciben salarios por unidad de tiempo laborado (días o meses según el volumen de café recibido).

La información que se requiere registraren el sistema de costeo es:

- a) Información de los jornales, se deberá realizar a diario, registrando las horas por jornal utilizadas de cada parte del proceso.
- b) También, se considerará el registro de las horas jornal por tipo de café procesado: (genérico y diferenciado), indicando la calidad correspondiente.

El resultado será una cuenta acumulativa de costos de mano de obra por proceso y calidad procesada. La estructura a utilizar para la acumulación de estos costos se muestra en el Anexo 12 número I.

La cuenta acumulativa para proceso húmedo tendrá la mayor cantidad de mano de obra ya que según las recepciones variarán los requerimientos de jornales; éstos serán determinados en base a los estimados de cosecha elaborados por los asesores agrícolas y el indicador técnico de quintales por hora jornal, teniendo un estimado de jornales necesarios para cada catorcena. El proceso seco demanda una cantidad menor de jornales ya que se procesan

volúmenes aproximadamente del 25% del proceso húmedo y es una producción menos variable, a continuación se presenta las cuentas para el proceso seco.

## **ii. Costos indirectos de fabricación.**

Este insumo o recurso genera costos que no se relacionan directamente con la manufactura, pero contribuyen y forman parte de los costos de producción, es importante calcular los costos para la fase húmeda y seca por tipo de café procesado (genérico y diferenciado), siendo estos los siguientes:

- Sueldos y prestaciones de mano de obra indirecta
- Materiales indirectos
- Mantenimiento maquinaria y equipo
- Mantenimiento de edificios
- Mantenimiento de instalaciones
- Depreciación maquinaria y equipo
- Depreciación de edificios
- Depreciación de instalaciones
- Combustibles y lubricantes
- Fletes
- Agua
- Energía
- Leña
- Cal
- Seguro de daños
- Telefonía celular
- Sacos para recolección café uva
- Bolsas de exportación granel
- Sacos de exportación
- Sacos almacenaje

La estructura a utilizar para la acumulación de estos costos se muestra en el Anexo 12 número II.

## **iii. Costos administrativos de beneficio.**

Este rubro genera costos por concepto de pago de salarios, prestaciones y otras cuentas relacionadas con la administración de los beneficios; como son los siguientes.

- Sueldos y prestaciones de personal administrativo
- Vigilancia
- Alquileres
- Telefonía fija
- Telefonía celular
- Internet
- Impuestos municipales
- Viáticos
- Papelería
- Refrigerios
- Aseo

La estructura a utilizar para la acumulación de estos costos se muestra en el Anexo 12 número III.

## **iv. Costos de servicios sub-contratados.**

El servicio de beneficiado posee actividades que no se realizan por el personal directo de la división de operaciones, sino que subcontrata personal y servicios para poder brindar dar el beneficiado, éstos son:

- Consultorías
- Servicios informáticos
- Servicios de administración de planilla
- Servicios legales
- Servicios contables
- Financiamientos y contratación de seguros
- Contribución a sitio web

Al igual que la asesoría agrícola, estos servicios serán proporcionados por la división de soporte administrativo-financiero y serán pagados según el precio establecido; los costos se dividirán

por igual proporción para agregar al costo final de café genérico y diferenciado ya que contribuyen al procesamiento de los mismos. La división debe evaluar si es rentable mantenerlos con la empresa o subcontratarlo. El formato para la acumulación de estos costos se muestra en el Anexo 11 número IV.

## 4.2.2 Propuesta de Área Comercial

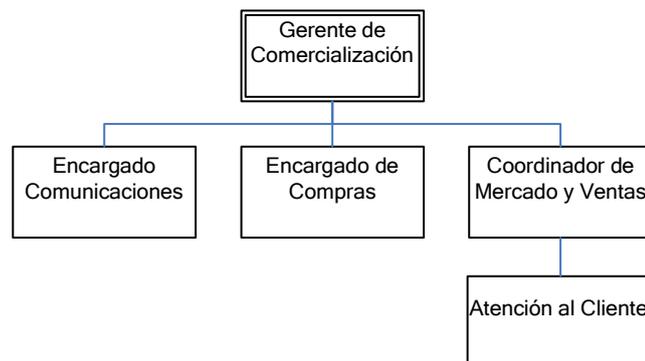
### 4.2.2.1 Delimitación de Responsabilidades

#### 4.2.2.1.1 Organigrama

En la ilustración 7, representa el organigrama para la Gerencia Comercial, la cual se propone crear ya que actualmente no existe. La plaza como tal, Gerencia de Comercialización desarrollará las funciones que antes (Ilustración 2, Organigrama Actual), estaban bajo el Gerente Capital Humano; además se adicionó un coordinador de mercadeo y ventas quien desempeñará las funciones principales del área de comercialización. Otra variante, es que el coordinador de proyectos pasa a depender directamente de la Gerencia General, ya que se considera como la unidad que vela por los proyectos realizados en las tres gerencias (agroindustrial, comercialización y administrativa).

También dentro de esta área se propone la plaza de atención al cliente quien dependerá del coordinador de mercadeo y ventas.

**Ilustración 8: Organigrama Propuesto de Área de Comercialización**



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

### 4.2.2.2 Servicios

El área comercial dentro de la estructura propuesta, representará otro centro de costo, cuyas actividades principales siempre serán de comprar y vender café tal y como se realiza en su situación actual. Esta área brindará los siguientes servicios:

**Cuadro 44: Centro de Costos Área de Comercialización**

	1. COMPRA-VENTA DE CAFÉ	2. OTROS SERVICIOS
SERVICIOS	Compra de café local.	Servicios de exportación de café oro.
	Venta de café diferenciado.	Mercadeo de fincas.
	Venta de café genérico.	Servicio de información de mercado.
ACTIVIDADES PRINCIPALES	Fijaciones de precios y elaboración de contratos.	Envío de reportes de mercado a diario y noticias relacionados con el mercado del café.

1. COMPRA-VENTA DE CAFÉ	2. OTROS SERVICIOS
Venta de café Genérico o diferenciado según mezclas solicitadas por compradores extranjeros.	Preparación y envío de muestras compradores.
Coordinación de participación en tours para compradores de café o ruedas de negocios que ocurran en el país.	Promoción de fincas con potencial de café diferenciado.
Coordinación de giras en fincas/beneficio para compradores.	

Fuente: Elaboración propia del grupo consultor.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, los servicios se mantienen de igual forma que la situación actual; la variante es que cada servicio principal (compra, venta y otros servicios), representa un centro de costo en el que se establecerán los egresos específicos, esto permitirá comparar la eficiencia del área en mención con respecto al área industrial y de soporte.

#### 4.2.2.3 Sistema de Costeo

El sistema propuesto para el servicio de compra y venta de café, es una estructura basada en el costeo de servicios, enfocado en costear todos los recursos utilizados al desarrollar las actividades para este servicio.

Como se mencionó, en el área Agro-industrial, el modelo del área Comercial permitirá conocer la rentabilidad del área y se utilizará como estructura a incorporar en el sistema; almacenando la información según las cuentas contables establecidas para cada costo y gasto del servicio, así como también se llevarán cuentas para los ingresos, esto permitirá obtener resultados de costo/beneficio de cada servicio prestado. A continuación se detalla el sistema de costeo que se empleará para cada sub área (servicio), del centro de costo Área Comercial:

##### i. Costos de Mano de Obra por el servicio

Costos conformados por los sueldos y las prestaciones del personal de esta división, se asignarán a cada servicio: compra-venta de café, exportación de café oro, mercadeo de fincas e información de mercado. (Ver detalle en Anexo 13 numeral I).

##### ii. Costos Indirectos

Los costos incluidos aquí, intervienen indirectamente en la prestación de los servicios: compra-venta de café, exportación de café oro, dichos costos son:

- **Mantenimiento y depreciación**

Mantenimiento instalaciones y depreciación de mobiliario y equipo, administración oficina.

- **Servicios generales de oficina**

Se refieren al costo de los servicios de agua, energía eléctrica, impuestos municipales, vigilancia, alquileres, telefonía fija, telefonía celular, internet, papelería y materiales de aseo.

Para ver formato consultar Anexo 13 numeral II.

- **Atenciones y publicidad**

Acá infieren las atenciones, donativos, publicaciones, avisos, courier, publicidad, suscripción periódicos, boletos aéreos, hospedajes y sitio web.

- **Otros:**
  1. Bonificación a productores.
  2. Bonificación a trabajadores.
  3. Rendimiento de café.
  4. Fletes (por exportación).
  5. Empaque exportación.
  6. Impuestos exportación.
  7. Derechos de exportación.
  8. Otros gastos de exportación.

Como ya se mencionó, dado que las instalaciones son compartidas por las áreas en estudio, los costos indirectos de mantenimiento y depreciación, se prorratean según el área y el puesto de trabajo, para determinar los costos atribuidos a las instalaciones para esta división.

### **iii. Costos de servicios subcontractados**

En el área comercial se subcontratan lo siguientes servicios, que necesita la división para poder desarrollar las actividades del servicio:

- Consultorías.
- Servicios informáticos.
- Servicios de administración de planilla.
- Servicios legales.
- Servicios contables.
- Financiamientos y contratación de seguros.
- Contribución a sitio web.

Los datos que se incorporarán en este centro de costo, serán proporcionados por la división de soporte administrativo de la empresa y serán pagados según el precio establecido, la división deberá evaluar si es rentable mantenerlos con la empresa o sub-contratarlo. Consultar Anexo 13 numeral III, los formatos de costos.

## **4.2.3 Propuesta Área de Servicios de Soporte**

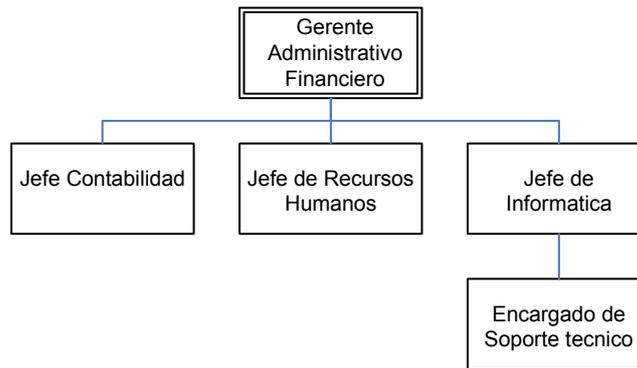
### **4.2.3.1 Delimitación de Responsabilidades**

#### **4.2.3.1.1 Organigrama**

En el área de servicios de soporte, se ha dejado al frente al Gerente Administrativo-Financiero, del cual dependen: la jefatura de contabilidad, la jefatura de recursos humanos (antes Gerencia de Desarrollo Humano) y la jefatura de informática (antes en la Gerencia de Operaciones).

La propuesta de delimitación se presenta en la ilustración 9:

**Ilustración 9: Organigrama Propuesto Área de Soporte**



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

### 4.2.3.2 Servicios

**Cuadro 45: Centro de Costos Área de Servicios**

SERVICIOS	1. FINANCIAMIENTOS	2.SERVICIOS VARIOS	3. MITIGACION DE RIESGOS (SEGUROS Y SEGURIDAD)
	Créditos de avío a los productores de café por medio del área comercial.	Servicios de administración de planilla.	Aseguramiento de deuda total de empresas.
	Gestión para financiamiento de operaciones (financiamiento para área industrial y financiamiento para compra de café).	Servicios contables y legales.	Aseguramiento de inventario de café.
		Soporte informático.	Aseguramiento de activos de empresa. Seguro de fidelidad. Seguro de vehículos. Seguro de vida de personas.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

La división presentada en el cuadro 45, brindará los servicios de soporte a las áreas industrial y comercial, para que éstas se dediquen a sus funciones principales y la subcontratación facilite la realización de los servicios implícitos; se tendrá la combinación de un despacho contable, oficina de gestión de financiamiento con los bancos (para operación de compra de café y operaciones de beneficiado), pago de planillas y soporte informático. El Cafetal, S.A. de C.V., al mantener un área como ésta, también puede brindar sus servicios a otras empresas del sector o a los productores de café.

### 4.2.3.3 Sistema de Costeo

Para el servicio de soporte administrativo-financiero y otros, se propone una estructura basada en el costeo de servicios, que detalle el costo de todos los recursos utilizados al desarrollar las actividades.

El modelo de costeo a desarrollar para el Área de Soporte permitirá conocer la rentabilidad del área y se utilizará como estructura a nivel de sistema, almacenando la información, según las cuentas contables establecidas para cada costo y gasto del servicio; así como también se llevarán cuentas para los ingresos por servicio, esto permitirá obtener resultados para el análisis de la relación costo/beneficio de cada servicio prestado. A continuación, se detalla el sistema de costeo que se empleará para cada sub-área (servicio) del centro de costos Área Comercial:

**i. Costos de Mano de Obra por el servicio**

Principalmente se conforman en: sueldos y prestaciones del personal asignados a cada servicio brindado, éstos son: financiamientos, servicios contables, legales, administración de planillas, soporte informático y mitigación de riesgos. (Ver detalle de cuentas en anexo 14 numeral I).

**ii. Costos Indirectos**

Costos conformados por elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, asignados a cada servicio, tales como:

- **Mantenimiento y depreciación**

Mantenimiento de instalaciones, depreciación de planta, mobiliario y equipo.

- **Servicios generales de oficina**

Se incluirán en el costo los servicios de agua, energía eléctrica, impuestos municipales, vigilancia, alquileres, telefonía fija, telefonía celular, internet, papelería y materiales de aseo.

Los costos indirectos de mantenimiento y depreciación, se prorratearán entre las áreas que se encuentran en el mismo espacio físico, pues hacen tanto de instalaciones como de mobiliario. (Ver detalle de cuentas en Anexo 14 número II).

**iii. Costos de servicios subcontratados**

La división debe incluir los costos de los servicios subcontratados que necesita la para poder otorgar el servicio como son los detallados a continuación:

- Consultorías.
- Asesoría legal.

El centro de costo se alimentará de los datos que serán proporcionados por asesores externos y serán pagados según el precio establecido, la división debe evaluar si es rentable mantenerlos sub-contratados o realizarlo la empresa misma. (Ver detalle de cuentas en Anexo 14 numeral III).

#### **4.2.4 Determinación del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC).**

Uno de los aspectos que resaltan dentro de la información financiera de la empresa procesadora y comercializadora de café, es la cantidad de costos que se difieren, es decir los costos de la cosecha correspondientes de octubre a diciembre de cada año, conforme al año cafetalero. En el 2009, los costos diferidos fue de \$6.6 millones y en el 2010 de \$4.4 millones, éstos comprenden costos de recepción, margen en bolsa de valores, transporte de café uva, sueldos y salarios, mantenimiento de instalaciones y edificaciones, entre los más representativos.

Como ya se ha mencionado, dichos costos se recuperan una vez se liquida contra la venta pactada con el cliente extranjero; sin embargo, el tiempo entre la fecha en que se incurre en el costo hasta que se recibe el pago es de 3 a 9 meses; tiempo en el cual la empresa asume la

salida de efectivo, descapitalizándose así y corriendo el riesgo que el precio pactado con el productor o estimado por la empresa (en caso se decida hacer el negocio a otro precio para aumentar su ganancia), no llegue a cubrir el total de los costos ya cancelados.

La compañía en un intento de mejorar esta situación hizo un cambio de política de registro y valuación de los costos diferidos de cosechas futuras, estableciendo para el 2009 que los costos estarían determinados por la mano de obra, costos indirectos de beneficiado y costos de materia prima y/o inventarios de café recibidos a esa fecha (2009/2010). Las recepciones de café futuras, se encontrarían valuados a un precio promedio de las posiciones de precios de febrero y marzo 2010 y 2011.

Con esto se pretendía estimar que el costo fuera recuperado en su totalidad con el pago recibido; aún así, se debe aclarar que el precio fijado por el productor puede ser en diferente fecha para cada uno.

A pesar del esfuerzo de la compañía, los costos diferidos poseen a su vez un costo para la empresa, ya que para utilizar efectivo se recurre a fuentes de financiamiento externas como son préstamos de corto y largo plazo con instituciones bancarias. Dicho costo no está siendo trasladado al productor, es por eso que en este apartado se calculará el costo por medio ponderado de capital y formará parte del costo total de cada servicio.

#### **4.2.4.1 Importancia del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)**

El costo de capital, es el costo de financiación promedio de una organización, el cual para su respectivo cálculo, se debe tener en cuenta cada una de las fuentes con las que la empresa puede obtener recursos, ya sean éstos de corto o de largo plazo, específicamente los fondos proporcionados por los accionistas es decir el patrimonio. Las fuentes de financiación más comunes son: las entidades financieras, la emisión de bonos y de acciones, las obligaciones laborales y el patrimonio.

El conocimiento que del costo de capital debe tener una empresa es muy importante, puesto que en toda evaluación económica y financiera se requiere tener una idea aproximada de los costos de las diferentes fuentes de financiamiento que utiliza la empresa para emprender sus proyectos. Además, el conocimiento del costo de capital y como éste influenciado por el apalancamiento financiero, permite tomar mejores decisiones en cuanto a la estructura financiera de la empresa se refiere. Finalmente, existe otro gran número de decisiones tales como: estrategias de crecimiento, arrendamientos, y políticas de capital de trabajo, las cuales requieren del conocimiento del costo de capital de la empresa, para que los resultados obtenidos con tales decisiones sean acordes a las metas y objetivos que la organización ha establecido.

El “CPPC” muestra el valor que crean las corporaciones para los accionistas (rentabilidad del capital invertido). Este valor o rentabilidad está por encima del costo del capital aportado por cada uno de ellos (este es el costo que representa el CPPC), y sirve para determinar el valor que se agrega cuando se emprenden inversiones. El resultado que se obtendrá será un porcentaje, y se aceptará cualquier inversión que esté por encima de este.

#### **4.2.4.2 Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital**

En el cuadro 46 se muestra el peso ponderado de la deuda de la compañía en estudio, los pasos para su cálculo son:

1. Se han incluido el préstamo bancario de largo plazo vigente que posee la empresa, que pertenece al fideicomiso FICAFE a un plazo de 20 años contratado aval de PROGARA<sup>31</sup>, contaba con dos años de período de gracia.
2. Además se incorpora la fuente de fondos de largo plazo aportado por los socios, es decir el patrimonio que consta de 3, 347,218 acciones a un valor contable de \$1.142 cada una.
3. La participación de la deuda se calcula dividiendo el saldo individual de cada fuente de fondos entre la suma del total de los saldos.
4. El peso ponderado de la deuda, es igual a multiplicar la tasa de interés de cada financiamiento por la participación de la deuda y la sumatoria de estas multiplicaciones da como resultado el peso ponderado de capital.

**Cuadro 46: Costo Ponderado de la Deuda**

Concepto	Monto Original	Saldo de Préstamo	Tasa de interés	Participación de deuda	Peso ponderado de la deuda
<b>Préstamo FICAFE</b>	\$ 439,000.00	\$ 311,639.00	6.39%	10.29%	0.66%
<b>Patrimonio de los accionistas</b>	\$ 3,825,391.00	\$ 3,825,391.00	20.00%	89.71%	17.94%
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 4,264,391.00</b>	<b>\$ 4,137,030.00</b>	<b>26.39%</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.66%</b>

Fuente: Informe del auditor externo 2009/2010

En el cuadro 47 se ha calculado el costo promedio ponderado utilizando:

1. El costo de la deuda ( $r_{deuda}$ ) ya obtenido como el costo del capital ( $r_{capital}$ ) que en este caso es el ROE (20%) esperado por la compañía.
2. El costo de oportunidad del capital de la empresa, que es el resultado de la división de la razón capital entre deuda + capital.
3. La sumatoria del costo de la deuda más el costo de capital.
4. El promedio de la sumatoria del costo de capital más el costo de la deuda para el 2009 y 2010 o costo de capital K. Cuyo resultado el valor que crea la compañía para los accionistas.

**Cuadro 47: Costo Promedio Ponderado de Capital**

	Año 2009	Año 2010
DEUDA BANCARIA DE LARGO PLAZO	\$ 439,000.00	\$ 311,639.00
TOTAL DEUDA	\$ 439,000.00	\$ 311,639.00
DEUDA	\$ 439,000.00	\$ 311,639.00
DEUDA MAS CAPITAL	\$ 4,264,391.00	\$ 4,137,030.00
RAZON DEUDA CAPITAL	0.102946	0.0753
<b>(<math>r_{deuda}</math>)</b>	0.06390	0.06390
	0.75000	0.75000
<b>COSTO DE LA DEUDA (A)</b>	<b>0.004934</b>	<b>0.003610</b>
CAPITAL	\$ 3,825,391.00	\$ 3,825,391.00
DEUDA MAS CAPITAL	\$ 4,264,391.00	\$ 4,137,030.00
CAPITAL / (DEUDA+CAPITAL)	0.8971	92.47%
<b>(ROE)</b>	<b>0.2000</b>	<b>20.00%</b>
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL (B)</b>	<b>17.94%</b>	<b>18.49%</b>

<sup>31</sup> Ver glosario anexo.

COSTO DEL CAPITAL (K) (A + B)	18.43%	18.85%
-------------------------------	--------	--------

PROMEDIO DEL COSTO DEL CAPITAL	18.64%
--------------------------------	--------

De acuerdo a los resultados, la empresa está generando 18.64% de rentabilidad a los accionistas con esta estructura de deuda y patrimonio. Dicho porcentaje del costo de fondeo de la empresa, no está siendo trasladado a los productores al momento de cobrar por los servicios prestados durante la temporada; sino que es absorbido por completo por El Cafetal, S.A. de C.V.

#### 4.2.5 Metodología para la Fijación de Precios

Se ha identificado que se puede utilizar el mismo método para la fijación de precios de las tres áreas en estudio (agrícola, comercial y de servicios), dicho método es el de **sobreprecio**; para aplicar este método es indispensable conocer el costo de los servicios, para luego asignar un margen o sobreprecio, que será definido por la administración de la empresa y que pretende ser lo suficientemente alto que le permita obtener las utilidades proyectadas.

Para calcular el sobreprecio existe una fórmula de sencilla aplicación, la cual se explica a continuación:

##### 4.2.5.1 Cálculo del costo total del Servicio

El primer paso, es conocer el costo total del servicio, calculo que se hizo en el capítulo anterior, dicho costo está dado por: la suma del costo de mano de obra (CMO), costos indirectos de fabricación (CIF), costo de los servicios subcontratados (CSS ) y costo ponderado de capital (CPC).

Abreviándolo queda de la siguiente forma:

$$\text{Costo Total del Servicio} = \text{CMO} + \text{CIF} + \text{CSS} + \text{CPC}$$

##### 4.2.5.2 Cálculo del costo unitario del Servicio

El segundo paso es calcular el precio unitario del servicio, cuya medida estándar dependerá del tipo de servicio que se trate. Por ejemplo, en el caso de la administración de fincas, el costo unitario viene dado por el número de fincas que se esté atendiendo, así se dividen los costos totales del servicio.

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo Total del Servicio}}{\text{Número de Fincas Atendidas}}$$

En el caso del beneficiado y la comercialización de café la medida será el quintal, así:

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo Total del Servicio}}{\text{Número de Quintales porcesados}}$$

### 4.2.5.3 Cálculo del Sobreprecio

El último paso, es agregar el sobreprecio que se desea ganar en cada servicio, por tanto el sobreprecio bien dado por:

$$\text{sobreprecio} = \frac{\text{costo unitario del servicio}}{(1 - \text{rendimiento sobre ventas deseado})}$$

Donde el **rendimiento sobre ventas** deseado, será el margen definido por la empresa, por ejemplo para el caso del beneficiado se estima un margen del 20% como meta de la empresa; por lo tanto la fórmula queda así:

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{costo unitario del beneficiado}}{(1 - 20\%)}$$

## 4.3 Modelación del Costo y Precio de los Servicios Agrícolas

En esta parte de la propuesta, se hecho una modelación del sistema de costos y metodología de fijación de precios propuestos, es decir, que se han aplicado los costos y precios propuestos en dos servicios reales (administración de fincas y asesoría RFA. Con esta modelación se pretende mostrar la forma de calcular los costos y precios además de comparar y evaluar el impacto que estos nuevos costos tendrían en la situación actual.

Los resultados se incluirán en los estados financieros de la empresa para el año 2010, con el fin de analizar el comportamiento financiero de la compañía y determinar si existe un beneficio al implementar la propuesta.

### 4.3.1 Modelación de Servicio Agrícola

Estos costos están conformados por los siguientes elementos:

#### 4.3.1.1 Costos de Mano de Obra Directa por el servicio

Costos conformados por los sueldos y las prestaciones de los agrónomos que ofrecen el servicio, a continuación se presentan los costos mensuales para brindar este servicio.

Los costos por seguro de vida y uniformes serán prorrateados considerando el total de horas invertidas en cada servicio (administración de fincas y asesoría RFA), tal y como se muestra a continuación:

Servicio	Número de Visitas	Horas por Visita	Total de Horas en la Cosecha	Ponderación
Administración de Fincas	288	3	864	84%
Asesoría RFA	40	4	160	16%
<b>Total</b>			<b>1024</b>	<b>100%</b>

En cuanto a las capacitaciones, para cada centro de costo se colocará el costo anual de aquellas que se esperan recibir y se prorratearán de forma mensual.

**Cuadro 48: Costo de Mano de Obra**

Nombre de la Cuenta	Administración de Fincas	Asesoría RFA (Certificaciones)	Total
Salarios y prestaciones			
Sueldos y salarios	\$ 1,687.50	\$ 312.50	\$ 2,000.00
Horas extras	\$ -	\$ -	\$ -
Vacaciones	\$ 21.09	\$ 3.91	\$ 25.00
Aguinaldos	\$ 46.88	\$ 8.68	\$ 55.56
Indemnizaciones	\$ 140.63	\$ 26.04	\$ 166.67
<b>Bonificaciones</b>	<b>\$ 4,218.75</b>	<b>\$ 781.25</b>	<b>\$ 5,000.00</b>
Incapacidades	\$ -	\$ -	
ISSS	\$ 126.56	\$ 23.44	\$ 150.00
AFP	\$ 113.91	\$ 21.09	\$ 135.00
Insaforp	\$ 16.88	\$ 3.13	\$ 20.00
<b>Seguro de vida</b>	<b>\$ 8.44</b>	<b>\$ 1.56</b>	<b>\$ 10.00</b>
<b>Capacitación</b>	<b>\$ 70.31</b>	<b>\$ 13.02</b>	<b>\$ 83.33</b>
<b>Uniformes</b>	<b>\$ 10.55</b>	<b>\$ 1.95</b>	<b>\$ 12.50</b>
<b>TOTALES GENERALES</b>	<b>\$ 6,461.48</b>	<b>\$ 1,196.57</b>	<b>\$ 7,658.06</b>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

#### **Calculo de salarios de mano de obra por visita**

Los salarios de los agrónomos se clasificarán por finca visitada, debido a que existen fincas que no están certificadas, así también para separar las visitas de cada servicio (de administración y de asesoría RFA). Esta información permitirá separar los costos para ser registrados en su centro correspondiente.

**Cuadro 49: Cálculo de Salario de Mano de Obra**

Tipo de Finca	Administrada	Certificada
<b>Costo mensual de mano de obra</b>	\$ 6,461.49	\$ 1,196.57
<b>Costo por hora</b>	\$ 13.46	\$ 2.49
<b>Número de horas por visita</b>	3	4
<b>Costo Mano de Obra por Visita</b>	<b>\$ 40.38</b>	<b>\$ 9.97</b>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

#### **4.3.1.2 Costos Indirectos**

Estos costos están conformados por aquellos elementos que intervienen indirectamente en la prestación de los servicios, entre estos se encuentran: depreciación, energía, agua, teléfono, alquileres, mantenimiento, reparaciones, etc.

**Cuadro 50: Costos Indirectos**

Nombre de la Cuenta	Administración de fincas	Asesoría RFA (Certificaciones)	Total
Mantenimiento y depreciación			
<b>Depreciación de mobiliario y equipo, ofic.</b>	\$ 9.92	\$ 1.84	\$ 11.76
<b>Depreciación vehículos</b>	\$ 33.96	\$ 6.22	\$ 40.18
Combustibles y lubricantes	\$ 446.51	\$ 43.51	\$ 490.02
Servicios generales de oficina	\$ -	\$ -	\$ -

Nombre de la Cuenta	Administración de fincas	Asesoría RFA (Certificaciones)	Total
Agua	\$ 1.81	\$ 0.34	\$ 2.15
Energía eléctrica	\$ 14.22	\$ 2.63	\$ 16.85
Teléfono	\$ 4.02	\$ 0.74	\$ 4.76
Alquiler	\$ 6.12	\$ 1.13	\$ 7.25
Celular	\$ 1.08	\$ 2.88	\$ 3.96
Internet	\$ 7.33	\$ 1.36	\$ 8.69
Papelería y útiles	\$ 8.44	\$ 1.56	\$ 10.00
Materiales de aseo	\$ 5.06	\$ 0.94	\$ 6.00
<b>Totales generales</b>	<b>\$ 538.47</b>	<b>\$ 63.15</b>	<b>\$ 601.62</b>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

En el mantenimiento y depreciación, se incluyen los costos imputados a las instalaciones de esta división (Agroindustrial), dichos costos se deben prorratear para los dos servicios (Administración de fincas y Asesoría RFA). En cuanto a la depreciación de los vehículos, ésta se calcula por medio del método de la línea recta, de manera similar como se realiza actualmente; de igual forma los cálculos para combustible y lubricantes, se harán en base a los kilómetros recorridos por fincas y la cantidad de visitas realizadas como se muestra a continuación:

**Cuadro 51: Calculo de Depreciación Administración de fincas y Asesoría RFA**

Finca Administrada	No de visitas Anual	Total KM por finca	Depreciación vehículo Anual	(Depreciación vehículo Mensual	(Depreciación vehículo)/visita
EL REFUGIO	72	117.10	\$ 97.20	\$ 8.10	\$ 1.35
HAC. NUEVA	72	88.00	\$ 73.05	\$ 6.09	\$ 1.01
SANTA LEONOR	72	159.36	\$ 132.28	\$ 11.02	\$ 1.84
EL PORVENIR	72	126.44	\$ 104.95	\$ 8.75	\$ 1.46
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 407.48</b>	<b>\$ 33.96</b>	<b>\$ 5.66</b>

<b>Costo promedio/Visita</b>	<b>\$1.41</b>
------------------------------	---------------

Finca Asesoría Certificación	No de visitas Anual	Total KM por finca	Depreciación vehículo Anual	Depreciación vehículo Mensual	Depreciación vehículo/visita
SAN ANTONIO AMATEPEC	4	62.32	5.40	0.45	1.350
SANTA ISABEL	4	59.28	5.14	0.43	1.284
EL PORVENIR	4	116.44	10.09	0.84	2.522
MONTE CARMELO	4	57.68	5.00	0.42	1.249
EL CIPRES	4	65.44	5.67	0.47	1.418
LAS BRISAS	4	90.44	7.84	0.65	1.959
SANTA CECILIA	4	110.12	9.54	0.80	2.385
LA MECCA	4	140.74	12.20	1.02	3.049
LAS MARGARITAS	4	106.34	9.21	0.77	2.304
EL CARMEN	4	52.18	4.52	0.38	1.130
		<b>TOTAL</b>	<b>74.60</b>	<b>6.22</b>	<b>18.65</b>

<b>Costo promedio/Visita</b>	<b>1.865</b>
------------------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

**Cuadro 52: Cálculo de Mantenimiento Administración de fincas**

Finca Administrada	No de visitas Anual	Total KM por finca	Costo cambio de aceite Anual (según kilometraje)	Costo cambio de aceite Mensual (según kilometraje)	Costo cambio de aceite/Visita (según kilometraje)
EL REFUGIO	72	117.10	\$27.52	\$2.29	\$0.38
HAC. NUEVA	72	88.00	\$20.68	\$1.72	\$0.29
SANTA LEONOR	72	159.36	\$37.45	\$3.12	\$0.52
EL PORVENIR	72	126.44	\$29.71	\$2.48	\$0.41
		<b>TOTAL</b>	<b>\$115.37</b>	<b>\$9.61</b>	<b>\$1.60</b>

<b>Costo promedio/Visita</b>	<b>\$0.40</b>
------------------------------	---------------

Finca Asesoría Certificación	No de visitas Anual	Total KM por finca	Costo cambio de aceite Anual (según kilometraje)	Costo cambio de aceite Mensual (según kilometraje)	Costo cambio de aceite/Visita (según kilometraje)
SAN ANTONIO AMATEPEC	4	62.32	0.81	0.07	0.203
SANTA ISABEL	4	59.28	0.77	0.06	0.193
EL PORVENIR	4	116.44	1.52	0.13	0.380
MONTE CARMELO	4	57.68	0.75	0.06	0.188
EL CIPRES	4	65.44	0.85	0.07	0.214
LAS BRISAS	4	90.44	1.18	0.10	0.295
SANTA CECILIA	4	110.12	1.44	0.12	0.359
LA MECCA	4	140.74	1.84	0.15	0.459
LAS MARGARITAS	4	106.34	1.39	0.12	0.347
EL CARMEN	4	52.18	0.68	0.06	0.170
		<b>TOTAL</b>	<b>11.24</b>	<b>0.94</b>	<b>2.81</b>

<b>Costo promedio/Visita</b>	<b>0.281</b>
------------------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

**Cuadro 53 Cálculo de Mantenimiento Administración de fincas y Asesoría RFA**

Finca Administrada	No de visitas Anual	Total KM por finca	Combustible/ Kilometro Anual	Combustible/ Kilometro Mensual	Combustible/Kilometro/ Visita
EL REFUGIO	72	117.10	\$1,250.63	\$104.22	\$17.37
HAC. NUEVA	72	88.00	\$939.84	\$78.32	\$13.05
SANTA LEONOR	72	159.36	\$1,701.96	\$141.83	\$23.64
EL PORVENIR	72	126.44	\$1,350.38	\$112.53	\$18.76
		<b>TOTAL</b>	<b>\$5,242.81</b>	<b>\$436.90</b>	<b>\$72.82</b>

<b>Costo promedio/Visita</b>	<b>\$18.20</b>
------------------------------	----------------

<b>Costo Promedio Total/Visita</b>	<b>\$20.02</b>
------------------------------------	----------------

Finca Asesoría Certificación	No de visitas Anual	Total KM por finca	Combustible/ Kilometro Anual	Combustible/ Kilometro Mensual	Combustible/ Kilometro/Visita
SAN ANTONIO AMATEPEC	4	62.32	36.98	3.08	9.244
SANTA ISABEL	4	59.28	35.17	2.93	8.793
EL PORVENIR	4	116.44	69.09	5.76	17.272
MONTE CARMELO	4	57.68	34.22	2.85	8.556
EL CIPRES	4	65.44	38.83	3.24	9.707
LAS BRISAS	4	90.44	53.66	4.47	13.415
SANTA CECILIA	4	110.12	65.34	5.44	16.334

Finca Asesoría Certificación	No de visitas Anual	Total KM por finca	Combustible/ Kilometro Anual	Combustible/ Kilometro Mensual	Combustible/ Kilometro/Visita
LA MECCA	4	140.74	83.51	6.96	20.876
LAS MARGARITAS	4	106.34	63.10	5.26	15.774
EL CARMEN	4	52.18	30.96	2.58	7.740
		TOTAL	510.85	42.57	127.71

Costo promedio/Visita	12.771
-----------------------	--------

Costo Promedio total/Visita	14.917
-----------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

Esta información se debe recolectar por finca, según las visitas realizadas y el kilometraje recorrido. El registro de las fincas dará la proporción para asignar el costo específico al servicio de administración de fincas y a la asesoría RFA.

Los costos por servicios generales de oficina como agua, energía eléctrica alquiler, internet, teléfono y materiales se cancelaran según consumo.

#### 4.3.1.3 Costos de servicios sub-contratados de soporte para administración.

Estos son los costos conformados por los servicios subcontratados que necesita la empresa para brindar los servicios.

**Cuadro 54: Costos de Servicios Subcontratados**

Nombre de la Cuenta	Administración de fincas	Asesoría RFA (Certificaciones)	Total
Consultorías	\$ 337.50	\$ 62.50	\$ 400.00
Servicios informáticos	\$ 42.19	\$ 7.81	\$ 50.00
Servicios de administración de planilla	\$ 41.05	\$ 7.60	\$ 48.66
Servicios legales	\$ 4.95	\$ 0.92	\$ 5.87
Servicios contables	\$ 56.80	\$ 10.52	\$ 67.32
Financiamientos y contratación de seguros	\$ 50.63	\$ 9.38	\$ 60.00
Contribución a sitio web	\$ 11.25	\$ 2.08	\$ 13.33
<b>Totales generales</b>	<b>\$ 544.37</b>	<b>\$ 100.81</b>	<b>\$ 645.18</b>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

Estos servicios serán proporcionados por la división de soporte administrativo de la empresa y serán pagados, según el precio establecido, la división debe evaluar si es rentable mantenerlos con la empresa o subcontratarlo.

#### 4.3.1.4 Costo de financiamiento de las operaciones (costo ponderado de capital)

El negocio brinda el servicio pero los clientes lo pagan al momento de liquidar el café; por tanto se incurre en el costo de financiar sus operaciones hasta que es liquidado el servicio, esto dependerá de la fijación que pacte el productor de su café. Este costo se aplicará según los meses que transcurran hasta recuperar el efectivo.

De acuerdo al costo del capital de la empresa, el 18.64% será agregado al la sumatoria de los costos de mano de obra, costos indirectos, costos de los servicios subcontratados, de la siguiente manera

#### 4.3.1.5 Resumen de Costos Mensuales por el Área

En el siguiente cuadro se han recopilado los costos definidos en los literales anteriores de manera mensual:

**Cuadro 55: Resumen de Costo de los Servicios Agrícolas Mensuales**

Nombre de la Cuenta	Administración de Fincas	Asesoría RFA (Certificaciones)	Total/Mensual
MO	\$ 6,461.49	\$ 1,196.57	\$ 7,658.06
Costos Indirectos	\$ 538.47	\$ 63.15	\$ 601.62
Costos de servicios sub-contratados de Soporte para administración.	\$ 544.37	\$ 100.81	\$ 645.18
<b>Totales Generales</b>	<b>\$ 7,544.33</b>	<b>\$ 1,360.53</b>	<b>\$ 8,904.86</b>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

#### 4.3.1.6 Costo por visita

**Cuadro 56: Costo de los Servicios Agrícolas por Visita**

Nombre de la Cuenta	Administración de fincas	Asesoría RFA (Certificaciones)	Total
MO	\$40.38	\$9.97	<b>\$ 50.36</b>
Costos Indirectos	\$22.44	\$18.95	<b>\$ 41.38</b>
Costos de servicios sub-contratados de soporte para administración.	\$22.68	\$30.24	<b>\$ 52.93</b>
Costo de financiamiento a productor 18.64% (sí es abonado en liquidación)	\$15.94	\$11.03	<b>\$ 26.97</b>
<b>Totales Generales</b>	<b>\$101.44</b>	<b>\$70.19</b>	<b>\$171.63</b>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

#### 4.3.1.7 Costo Total por Cosecha

El siguiente cuadro, detalla el costo total incurrido en la prestación de los servicios Administración y asesoría de fincas, durante la temporada 2010:

**Cuadro 57: Comparación de Costo Total del Servicio Agrícola**

Servicio	Número de visitas al año	Número de Fincas	Costo del Servicio	Costo Total
Administración de fincas	72	4	\$101.44	\$ 29,214.80
Asesoría RFA	4	10	\$ 70.19	\$ 2,807.48
<b>Total</b>				<b>\$ 32,022.28</b>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

**Cuadro 58: Comparación de Costo por Visita del Servicio Agrícola**

Servicio	Actual	Propuesta	No considerado
Administración de finas	\$68.19	\$101.44	33%
Asesoría RFA	\$63.41	\$ 70.19	10%

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

El cuadro 58 muestra el comparativo de los costos actuales y la propuesta, al incluir todos los costos reales que se tuvieron al brindar ambos servicios, se ha determinado que no se considera un 33% en la administración de fincas y en el caso de la asesoría se está omitiendo con un 10% de costos que no le corresponden. Obviamente este aumento en el costo no es positivo para la compañía, por lo que la revisión de su sistema actual se vuelve una urgencia; con el ejemplo de estos servicios se da una idea del posible impacto que tendrán el resto de servicios en el costo total de la compañía.

#### 4.3.1.8 Precio del Servicio

Para calcular el precio del servicio de administración de fincas, se divide el costo del servicio (\$101.84) entre la unidad menos el margen de utilidad bruta que se desea obtener, en este caso se sugiere el 20%, y se tiene lo siguiente:

$$\text{sobreprecio} = \frac{101.44}{(1 - 0.20)}$$

$$\text{Precio} = \$126.80$$

La utilidad que se ganará en este servicio es de:

$$\text{Ingreso} - \text{Costo} = \text{Utilidad}$$

$$\$126.80 - \$101.44 = \$25.36$$

El precio del servicio de asesoría agrícola mantendrá el mismo porcentaje de ganancia que es el siguiente:

$$\text{Sobreprecio} = \frac{70.19}{(1 - 0.20)}$$

$$\text{Precio} = \$87.74$$

La utilidad que se ganará en este servicio es de:

$$\$87.74 - \$70.19 = \$17.55$$

**Cuadro 59: Comparación de Precios**

Servicio	Actual	Propuesta	% No considerado
Administración de fincas	\$ 100.00	\$ 126.80	21%
Asesoría RFA	\$125.00	\$ 87.74	-42%

El impacto que resulta al modificar los precios de los servicios en cuestión, de acuerdo al margen de ganancia requerido por la empresa (20%), es el siguiente:

1. En el servicio de administración de fincas, queda por debajo en 21%; es decir que la empresa podría aumentar el precio de este servicio con el fin de elevar su margen de utilidad bruta.
2. El servicio de asesoría de fincas RFA, está siendo sobreestimado, de tal forma que se está ganado un margen mucho mayor al 20% esperado, podría mejorarse el precio para hacer más atractiva la empresa ante los productores.

La distribución del costo de mano de obra y de cada uno de los componentes, afectan directamente al margen bruto de la compañía, debido a esto es que se necesita la revisión exhaustiva de todos los costos de todos los servicios.

## **4.4 Evaluación Financiera y Económica de la Propuesta**

La evaluación de la propuesta está dividida en dos partes: primero la evaluación de los indicadores financieros calculados en el escenario donde se hayan aplicado los modelos de costos y precios, descritos. Y la segunda será la evaluación del presupuesto de implementación de los cambios que serán necesarios en el sistema contable de la compañía.

A continuación se muestra cada una de ellas.

### **4.4.1 Indicadores Financieros.**

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades, es el uso de las Indicadores o Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado, la eficacia y desempeño operativo y financiero de la empresa. Éstas, presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, y puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento, entre otros relacionado con su actividad. Los indicadores que se aplicarán a la empresa en estudio son:

- Liquidez
- Capital de Trabajo
- Apalancamiento
- Rentabilidad

El cuadro 60, detalla las razones financieras a evaluar de acuerdo a su tipo, para cada uno de ellos se muestra su fórmula, su interpretación y su criterio de evaluación.

Previo a la evaluación de los indicadores de El Cafetal, S.A. de C.V., en la situación financiera luego de la modelación del sistema de costos, se determinará la diferencia o variaciones en el costo de los servicios modelados y su impacto en el costo de ventas y por tanto en la utilidad de la compañía.

Con estos datos se elaborará el Estado de Resultados modelado que permitirá ver el comportamiento de los indicadores financieros elegidos.

**Cuadro 60: Indicadores Financieros a Evaluar**

Tipo	Indicador	Fórmula	Interpretación	Criterio
Actividad	Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{(Cuentas\ por\ Cobrar\ x360)}{Ventas}$	Se utiliza para evaluar políticas de crédito y cobro.	Entre menos número de días sean mejor para la empresa pues recupera el efectivo proveniente de la venta al crédito en menor tiempo.
	Rotación de Inventarios	$\frac{(Inventarios\ x360)}{Costos}$	Sirve para evaluar la actividad o realización del inventario.	Entre menos número de días sean mejor para la empresa pues el inventario de producto terminado se vende en menor tiempo.
	Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{(Cuentas\ por\ Pagar\ x360)}{Costos}$	Es utilizado para conocer los términos de crédito promedio que los proveedores conceden a la empresa.	Entre menos número de días sean mejor para la empresa pues recupera el efectivo proveniente de la venta al crédito en menor tiempo.
	Ciclo de Actividad	$Rotacion\ de\ CxC + Rotacion\ de\ Inv - Rotacion$	Período que transcurre desde que la empresa realiza un egreso para la compra de insumos, hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado.	Un ciclo de caja positivo significa que la empresa debe financiar para mantener el ciclo de caja, por lo que lo ideal es que éste sea negativo, lo cual significa que el período promedio de pago sobrepase el ciclo de operación.
Liquidez	Razón Circulante	$\frac{activo\ circulante}{pasivo\ circulante}$	Capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo.	Su resultado debe ser superior a 1, pero su aceptabilidad depende del rubro en el cual opera la empresa.
	Prueba Ácida	$\frac{activo\ circulante - invent}{pasivo\ circulante}$	Capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo cuando su inventario no es fácilmente realizable.	Su resultado debe ser superior a 1, pero su aceptabilidad depende del rubro en el cual opera la empresa.
Capital de Trabajo	Capital de Trabajo	$activo\ circulante - pasivo\ circulante$	Activos circulantes disponibles para las operaciones normales del negocio.	Su resultado debe ser positivo.
Apalancamiento	Endeudamiento	$\frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$	Evalúa la relación entre los recursos totales aportados por terceros y los aportados por los propietarios de la empresa.	El máximo nivel de endeudamiento permitido por la SSF es de 4 veces; sin embargo, un promedio alto aceptable para este indicador debería ser de 2.5 veces.
	Operativo y Financiero	$\frac{Gastos\ Administrativos + Gastos\ de\ Venta + Gasto\ Financiero + PCDL}{Margen\ Bruto} \div Ventas$	Mide la holgura en que los ingresos generados por las operaciones de la empresa pueden dar cobertura a todos los costos y gastos incurridos, así como también a los gastos derivados del financiamiento.	Mientras el indicador sea menor a 1, más amplio es el margen que separa a la empresa de su nivel de equilibrio; arriba de 1 significa que la empresa se encuentra operando por debajo de sus ventas de equilibrio.
Rentabilidad	Rendimiento sobre Activos	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$	Indica el porcentaje de rendimiento obtenido a través de la utilización de los activos de la empresa,	Cuánto más alto sea este indicador, más eficiente ha sido la utilización de activos de la empresa para la generación de utilidades.
	Rendimiento sobre el Patrimonio	$\frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Contable}$	Mide el rendimiento percibido de la inversión de los propietarios de la empresa.	Por regla general, cuanto más alto sea este rendimiento, mejor será para los accionistas. Este indicador puede asociarse en muchas ocasiones con las tasas de interés ofrecidas por depósitos bancarios, a fin de comparar o determinar el costo de oportunidad de los accionistas con respecto a la inversión mantenida en la empresa.
	Margen Utilidad Neta	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	Muestra el porcentaje del beneficio neto obtenido por las ventas realizadas.	Si este margen es más alto, es mejor por la empresa, ya que es el resultado final obtenido en relación a las ventas de las operaciones de un período determinado.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

#### 4.4.2 Comparación de Costos y Precios

Luego de conocer que más del 40% de los costos de los servicios agrícolas, no están siendo considerados por la empresa, y por tanto no están siendo trasladados al precio, es necesario evaluar el impacto que estas diferencias tienen sobre la rentabilidad de la empresa. El Total del impacto en el costo es \$5,045.46 de acuerdo, a las diferencias marcadas en el cuadro 61 (abajo), esto se traduce en un aumento del costo de ventas total del año en estudio (2010) lo que reduce la utilidad o pérdida obtenida en ese año.

**Cuadro 61: Comparación del costo del Servicio Agrícola**

Servicio	Costo del Servicio (Actual)	Costo del Servicio (Propuesto)	Costo Total (Actual)	Costo Total (Propuesto)
Administración de fincas	\$68.19	\$ 101.44	\$19,638.72	\$24,834.09
Diferencia	-	\$ 33.25	-	\$5,195.37
Asesoría RFA	\$63.41	\$ 70.19	\$2,536.40	\$2,386.49
Diferencia	-	\$ 6.78	-	-\$ 149.91

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

#### 4.4.1 Modelación de Utilidades

En el siguiente cuadro, se hizo la modelación de la utilidad que la empresa obtendría si sustituye los costos actuales de los servicios agrícolas por los costos propuestos según el modelo.

**Cuadro 62: Modelación del Costo Total considerando la propuesta para el Servicio Agrícola**

Servicio	Costo Total	Participación del Costo	Costo por Quintal
Materia Prima	\$ 8,264,713.79	85.28%	\$181.78
Asesoría agrícola	\$ 27,220.58	0.28%	\$0.60
Transporte	\$ 98,148.42	1.01%	\$2.16
Proceso industrial (proceso húmedo-seco)	\$ 472,277.05	4.87%	\$13.36
Costos del Área de Comercialización	\$ 692,451.44	7.15%	\$15.23
Soporte administrativo	\$ 135,944.18	1.40%	\$2.99
Total	\$ 9,690,755.46	100.00%	\$216.12

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

El nuevo costo de ventas se sustituye en la estructura de resultados de la empresa de acuerdo a los estados financieros 2010, y los resultados en utilidad fueron los siguientes:

**Cuadro 63: Comparación del Estado de Resultados Actual con la modelación de la Propuestas de Servicio Agrícola**

Estado de Resultados	Actual	Modelado	Diferencia Absoluta
Ingresos			
Ventas netas	\$ 11,010,907.00	\$ 11,010,907.00	
Otros ingresos	\$ 150,302.00	\$ 150,302.00	
Total de ingresos	\$ 11,161,209.00	\$ 11,161,209.00	\$ -
Menos:			
Costo de ventas	\$ 9,685,710.00	\$ 9,690,755.46	
Utilidad bruta	\$ 1,475,499.00	\$ 1,470,453.54	-\$ 5,045.46

Estado de Resultados	Actual	Modelado	Diferencia Absoluta
Menos:			
Gastos de operación			
Gastos de venta	\$ 8,077.00	\$ 8,077.00	
Gastos de administración	\$ 934,111.00	\$ 934,111.00	
Utilidad de operación	\$ 533,311.00	\$ 528,265.54	-\$ 5,045.46
Menos:			
Gastos financieros	\$ 518,522.00	\$ 518,522.00	
Utilidad antes de reserva e impuestos	\$ 14,789.00	\$ 9,743.54	-\$ 5,045.46
Menos:			
Reserva legal	\$ 1,035.00	\$ 1,035.00	
Impuesto sobre la renta	\$ 14,924.00	\$ 14,924.00	
<b>(Pérdida) utilidad neta del ejercicio</b>	<b>-\$ 1,170.00</b>	<b>-\$ 6,215.46</b>	<b>-\$ 5,045.46</b>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor con información brindada por la empresa.

El total del impacto en la utilidad de la empresa El Cafetal, S.A. de C.V. es de -\$5,045.46, debido a que la compañía ya se encontraba en pérdida, al incluir el nuevo costo de los servicios agrícolas, ésta se hace mayor en esa cantidad.

Se deduce por tanto que al modelar el resto de servicios la tendencia sería la misma, de incrementar el costo y aumentar la pérdida.

En el cuadro 64, se detallan nuevamente los indicadores que aparecen en el cuadro 42 del capítulo 3 con esto se puede ver que el apalancamiento y rentabilidad se desmejoran, el impacto más relevante es en los indicadores de rentabilidad donde se hace mayor la pérdida de valor que la empresa está generando a los accionistas tanto en activos como patrimonio.

A medida se vayan sustituyendo los costos los indicadores empeorarán si la tendencia se mantiene, por lo que la empresa está obligada a revisar su política de costos y precios con el fin de modificar aquellos aspectos necesarios que le permitan revertir el comportamiento financiero que muestra en el año 2010.

**Cuadro 64: Comparación de Indicadores**

TIPO DE RAZÓN	RAZÓN	2010	2010 Modelado
<b>ACTIVIDAD</b>	Rotación de Cuentas por Cobrar	73.4	73.4
	Rotación de Inventarios	7.4	7.4
	Rotación de Cuentas por Pagar	111.9	111.9
	Ciclo de Actividad	- 38.51	- 38.51
<b>LIQUIDEZ</b>	Razón Circulante	1.02	1.02
	Prueba Ácida	1.00	1.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	Capital de Trabajo	\$ 174,269.00	\$ 174,269.00
<b>APALANCAMIENTO</b>	Operativo y Financiero	1.01	1.02
	Deuda/Patrimonio	2.02	2.02
<b>RENTABILIDAD</b>	Margen de Utilidad	<b>-0.010%</b>	<b>-0.056%</b>
	ROA	<b>-0.010%</b>	<b>-0.054%</b>
	ROE	<b>-0.031%</b>	<b>-0.162%</b>

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

#### 4.5 Evaluación del Costo de la Propuesta.

El presupuesto a evaluar, consiste en el costo de realizar modificaciones al sistema informático contable existente (Global Finances), de tal forma que se incluyan cuentas que no están siendo consideradas para el cálculo del costo de los servicios.

Para la realización de esta modificación, se pretende contratar los servicios de una empresa consultora que haga las modificaciones pertinentes y capacite al personal para el uso del mismo. La empresa Inet Consulting Services, S.A. de C.V., posee dentro de sus clientes empresas de renombre como Scotiabank El Salvador e Industrias La Constancia. La tarifa actual es de \$37.60 por hora consultor, sin embargo debido a que se pretende desarrollar un contrato de seguimiento la empresa consultora ha decidido mantener los siguientes precios para el desarrollo e implementación del sistema en estudio:

**Cuadro 65: Evaluación de Costo de la Propuesta**

Ítem	Horas	Costo	Costo Total
Modificación del sistema	44	\$30.00	\$1,320.00
Capacitación	8	\$28.23	\$225.84
Control y Seguimiento	18	\$25.00	\$450.00
Costo Total de Implantación y Desarrollo de Modificaciones			\$1,995.84

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

# **Capítulo 5**

## **Conclusiones y Recomendaciones**

## **Conclusiones**

### **I. Conclusiones sobre el Desempeño de la Empresa**

1. En cuanto a los clientes, la empresa posee una base de 272 clientes (que equivalen a 421 fincas), a quienes se le ha prestado algún servicio por lo menos una vez; en la última cosecha (09/10) solo 102 clientes entregaron café; de dichos clientes, únicamente a 4 fincas poseen el servicio de administración de fincas y solamente 10 son asesoradas para certificación RFA. Por lo que existe una demanda insatisfecha y a la vez potencial para el crecimiento de la compañía.
2. Se mantiene un alto porcentaje de capacidad instalada ociosa, la capacidad se ha mantenido en 64,512 qq producidos (en promedio para 4 temporadas), equivalente a un 64.50% de aprovechamiento de su capacidad total (100 mil qq en el proceso húmedo). Esto se debe a que no se ha logrado recibir una mayor cantidad de café.
3. El comportamiento de la cantidad de quintales procesados y exportados ha ido en disminución año con año desde la cosecha 2006/07 hasta 2009/10. Las disminuciones se han ido acentuando siendo en el 2007 de 7%, en el 2009 de 12.8% y en el 2010 34.06% cada uno con respecto a la cosecha anterior, para el último año la empresa tuvo que comprar 11,780.28 qq oro sucio para aumentar la producción total de la cosecha. Lo que sugiere que la empresa está perdiendo participación en el sector de servicios de café.
4. Al comparar la evolución de los quintales exportados a nivel de país, el comportamiento es contradictorio con el de la compañía, puesto que éste ha ido en incremento (82.5%), al igual que las cantidades que se han procesado en el mercado local. En comparación a las demás empresas del sector que por presencia en todo el país su recepción es mayor, El Cafetal, S.A. de C.V., no cuenta con recibideros ubicados en todo el país, sino que traslada el café del productor hacia un solo punto, lo que reduce su territorio.
5. La empresa no posee marcas registradas de los cafés que exporta, a diferencia de los competidores nacionales que registran marcas para sus cafés para consumo local y de exportación.
6. La empresa no explota el mercado nacional, sus esfuerzos van enfocados más a la comercialización externa. Apuestan más a crecer en su mercado de café diferenciado, a pesar que se puede potenciar la venta de café promoviendo localmente las fincas (mercadeo de fincas).

En el Anexo 15 se muestra un cuadro comparativo entre la empresa El Cafetal, S.A. de C.V. y 3 empresas más del sector comercializador y exportador de café.

### **II. Conclusiones sobre la Estructura Organizativa Actual de la Empresa.**

Al observar la organización de cada área se identifican ciertos aspectos que no hacen funcional la división actual, entre las que se pueden mencionar:

1. Falta de una estrategia institucional que divida las áreas según metas y objetivos; tal como lo muestra el organigrama donde hay una mezcla de actividades que no están agrupadas bajo un objetivo común. Algunos puestos están incorporados bajo gerencias que no corresponden a su función o no se relacionan con las funciones del resto de puestos y su contribución a la cadena de valor.
2. Las gerencias de las 3 áreas principales de la empresa no están desempeñando las funciones de manera eficiente, están mal integradas y en algunos casos como el área de operaciones y comercialización, se carece de una persona que ejerza como gerente.
3. Las decisiones están mayormente concentradas en la gerencia general; la concentración de la autoridad y responsabilidad recae en una sola persona, por lo que

claramente no se siguen principios de gobierno corporativo, ni delegación de autoridad.

Lo anterior mencionado da como resultado una ausencia de control sobre las funciones a cargo de cada gerente, la falta de una cadena de mando definida que delegue autoridad y responsabilidad permite retrasos, ineficiencias y burocracia innecesaria.

### **III. Conclusiones sobre el Sistema Actual de Costeo**

El Cafetal, S.A. de C.V., posee sus servicios bien definidos, la prestación de éstos se lleva a cabo a través de procesos integrados en cadena, los clientes pueden hacer uso de todos o la mayoría de los servicios. A pesar de esto, el costeo de los servicios no está igualmente definido y por tanto se hace difícil el cálculo y el control de ellos. Las principales deficiencias son:

1. Se verificó que la empresa no cuenta con un sistema o método adecuado de costeo, la estructura actual de costos, no clasifica según el tipo de producto que la empresa procesa y exporta, como lo son los cafés diferenciados y genéricos.
2. No existe un sistema que controle los costos para los servicios de soporte y de comercialización. Las áreas que cuentan con centros de costos solamente el área de procesamiento húmedo y seco
3. La información que resulta del sistema informático de costos, no genera reportes útiles pues no se utiliza el costo por quintal como medida de control y comparación. La forma que se calculan la mayoría de costos es dividirlos entre las cantidades de quintales procesadas en cosechas (costo unitario).
4. La compañía no traslada a los clientes el costo de fondeo; la empresa no cobra a sus clientes el uso del financiamiento que ésta brinda mientras se liquidan los servicios; la compañía en cambio paga intereses por préstamos de terceros mientras que los clientes pagan únicamente lo que se les descuenta en dicha liquidación.

Los anteriores inconvenientes provocan que el sistema actual de costeo, genere información incompleta y errónea, de tal forma que algunos costos al no ser totalmente calculados son no trasladados al cliente productor, absorbiéndolos la empresa y reflejándose en una disminución de sus utilidades. En el caso de los servicios agrícolas se determinó que no se contemplan \$5,045.46 del costo total de éstos; que según los resultados de la modelación aumenta en esa misma medida la pérdida neta de la empresa, porcentaje que pudiera convertirse en ganancia para los accionistas.

### **IV. Conclusiones sobre la Metodología de Fijación de Precio de los Servicios**

1. La fijación de precios no está normada bajo algún método o política clara, se pudo comprobar que en el área de comercialización se utiliza un reglamento para la fijación del precio con el comprador extranjero, que únicamente busca mitigar el riesgo de fijar las ventas en una sola fecha; sin embargo, nada regula la oferta de precios que se le hace al productor local.
2. Los precios que los productores fijan a futuro para la venta del café, en ocasiones no cubren el costo total de los servicios desarrollados, costos que la empresa ya ha cancelado antes de recibir un pago. En otras ocasiones la empresa decide retener el café para especular con el precio internacional del café y así obtener mayores ganancias, no obstante al productor se le debe cancelar el precio que fijó, por lo que si no se logra un precio mayor se corre el riesgo de disminuir la ganancia y no de aumentarla.
3. La compañía no se posee un margen de ganancia definido por servicio, la empresa utiliza la especulación y el total del costo como base para estimar su margen de

utilidad, y claramente éste está subestimado por no considerar todos los costos en que incurre al brindar los servicios.

4. El hecho de tener un precio inadecuado principalmente reduce las utilidades de la compañía, además la pone en desventaja ante otros competidores y la hace vulnerable ante las variaciones de los precios internacionales de café.

## **V. Conclusión Financiera**

1. La empresa presenta una situación bastante desmejorada en el 2010, debido a que disminuyó la cantidad de café recibido y por tanto el nivel de ventas generados en ese año. Pese a que el mercado se comportó de forma diferente (con un aumento de exportaciones y varios incrementos en el precio del café a nivel internacional), la compañía no pudo aprovechar las oportunidades y sus clientes decidieron entregar el café a empresas procesadoras y comercializadoras que ofrecían un mejor precio y una mejor atención.
2. Como consecuencia el alto costo fijo que la empresa mantiene aumentó la participación del costo total de venta y disminuyó su margen bruto que si bien logró cubrir los gastos operativos de la compañía, no lograron la obtención de utilidades, sino de pérdidas.
3. Adicionalmente se redujo su rentabilidad y aumento su endeudamiento en busca de fuentes que apalancaran las cuentas por cobrar.
4. Los aspectos anteriores impactaron sobre la situación financiera de la compañía, este impacto fue mayor en algunos indicadores financieros como son margen de utilidad, ROE y ROA.

## **Recomendaciones**

1. Se recomienda a la empresa utilizar la delimitación de responsabilidades por áreas sugerida, basado en el agrupamiento por divisiones, esto facilitará la implementación del modelo de costos propuesto. Así mismo deberá realizar un estudio de detallado de la estructura organizativa profundizando en aspectos como los perfiles de puestos y cargas de trabajo, elaborar un manual de procedimientos y políticas para proponer mejoras en las operaciones de las áreas y por consiguiente los servicios brindados.
2. El modelo de costos por procesos y por servicios, deberá ser incluido dentro del sistema contable actual de la empresa, es decir que se deben identificar las cuentas contables idóneas agrupadas por servicios y por áreas, para incorporarlas tanto en el catálogo contable de la empresa como en el sistema informático en uso. Además se sugiere luego de implementado el centro de costos, incluir los ingresos por área con el objetivo de establecer la rentabilidad por cada una y así evaluar el desempeño de los servicios por separado.
3. Tomar como base para la fijación de precios la metodología propuesta de sobreprecio además de considerar los objetivos de la empresa, la naturaleza del mercado y la competencia, esto una vez establecidos todos los costos reales con el modelo propuesto.
4. Revisión anual por cosecha del costo ponderado de capital para determinar una comisión que sea cobrar da a los clientes por el uso de los fondos de la compañía. También revisar anualmente los costos involucrados en el sistema para evitar las omisiones detectadas, para esto debería establecerse un comité que evalúe y tome decisiones.
5. Modelar el resto de servicios de la empresa por medio del modelo de costos propuesto, para tener información más formal de los costos no considerados.
6. Se recomienda según lo observado de la competencia, evaluar la conveniencia de la diversificación de los servicios por medio de otras modalidades de entrega de café como lo son los recibideros o la incorporación de marcas.
7. Revisar las estrategias de comunicación, retención y fidelización de los clientes, se pueden tomar en cuenta precios más atractivos sobre una base sostenible, valores adicionales se puede ofrecer para mantener a los clientes actuales y atraer más productores que entreguen su café a la compañía.

## GLOSARIO

Concepto	Definición
<b>Avío</b>	Es un crédito otorgado único y exclusivamente a los productores para la producción de café, incluyendo fase insumo, trabajos agrícolas, fase de recolección y transporte.
<b>Beneficiado Húmedo</b>	El beneficiado húmedo es un proceso para transformar los frutos del café de su estado uva a café pergamino. Este se desarrolla en dos fases; la primera es la húmeda o despulpe y la segunda es el secado que termina con la obtención de café pergamino seco para su almacenamiento.
<b>Beneficiado Seco</b>	Esta fase inicia posterior al almacenamiento de la fase de beneficiado húmedo, y comprende el trillado de café, limpieza, mezcla y envasado para exportación. Al aproximarse la fecha de exportación se inicia con la trilla y los subsiguientes procesos hasta el envasado.
<b>Café Pergamino</b>	Producto obtenido del beneficiado húmedo. Una vez realizado el beneficiado seco se obtienen todas las calidades correspondientes a la variedad o especie procesada, excepto las naturales.
<b>Café Uva</b>	Estado del café del café al momento de la recolección en las fincas, se conoce como fruta madura lista para procesamiento. Se le conoce con este nombre por el color
<b>Café verde</b>	Grano obtenido del fruto de las plantas de café, descascarado, con cafeína y listo para el tostado. Se denomina también café crudo o café oro.
<b>Caficultura</b>	Cultivo del café.
<b>Campeonato de Basculas</b>	Calibración de basculas en las fincas para emitir el peso de finca al beneficio para su procesamiento esto se realiza por medio de un Campeón que es el peso utilizado por los agrónomos para calibrar basculas y determinar si necesitan ser ajustadas o no.
<b>Catación</b>	Procedimiento en el que se determinan las características, organolépticas del café para definir la calidad.
<b>Centro de Utilidad</b>	Los centros de utilidad miden básicamente un subconjunto de la utilidad de la organización a que pertenecen por medio de Los centros de costos estándar y de ingresos. Un centro de utilidades permite medir los insumos y resultados y las relaciones entre ellos, dejando que la utilidad sea una medida integral de la actuación al evaluar los insumos, mercados y la interacción de ellos.
<b>Comercio Justo</b>	Es una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales, por la Organización de las Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos (como el pacifismo y el ecologismo) que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. Busca que los consumidores de los productos agrícolas de café, paguen un precio justo, que permita sufragar los costos de producción que realizan los pequeños productores de café, y que el mercado convencional no considere por depender supuestamente de la oferta y la demanda, aunque esta relación se encuentre controlada por las grandes transnacionales que acaparan y venden el grano en el mundo.

<b>Café Orgánico</b>	El café orgánico es un café libre de químicos y pesticidas que se cultiva con un estricto control de calidad y en armonía con la naturaleza.
<b>Café Gourmet</b>	Es la denominación que recibe el café que ha sido seleccionado desde la semilla que da lugar a la planta la cual es ubicada en una zona con el microclima y la altura (mínimo 1.000 msnm) adecuados para su correcto crecimiento, maduración, floración y crecimiento de sus frutos.
<b>Café sostenible</b>	Es el que se produce buscando el equilibrio entre la eficiencia productiva y la conservación de los recursos naturales; es decir, se emplean métodos que permitan aprovechar para el consumo humano los recursos naturales, pero sin devastarlos. La importancia del café respecto a la conservación ambiental viene de la posibilidad de hacer intervenir en su cultivo una serie de prácticas encaminadas a conservar y renovar recursos naturales y vitales como son el agua, la tierra y el aire: prácticas de conservación y recuperación de los suelos, sustitución de fertilizantes y plaguicidas agroquímicos por abonos orgánicos y un control biológico de plagas y enfermedades, un uso más moderado del agua en la etapa de la industrialización del grano.
<b>Contrato C</b>	En la Bolsa de Nueva York, el contrato C, es un mecanismo para negociar café a futuros. Cada contrato de café es igual a 37,500 lbs. (Aproximadamente 250 sacos de café oro de 69 Kg.) Ósea un contenedor, y corresponde al café arábica certificado por la bolsa.
<b>Café CSC</b>	Café producido entre 600 a 800 m.s.n.m. Tamaño de grano oro sobre zaranda # 17 entre un 45% y 55%. Tostado con aspecto liso, poca dureza y color café opaco. Características de la bebida: Aroma suave y limpio; taza suave de buen sabor, textura delgada, sin acidez y poco cuerpo.
<b>Café HG</b>	Café producido entre 800 y 1,200 m.s.n.m. Tamaño de grano oro sobre zaranda # 17 entre un 50 y 60%. Tostado con aspecto semi-rugoso, regular dureza y color café oscuro. Características de la bebida: Aroma agradable y fino; taza de buen sabor y regular textura, de regular acidez y buen cuerpo.
<b>Café SHG</b>	Café producido entre 1,200 y más m.s.n.m. Tamaño de grano oro sobre zaranda # 17 arriba del 60%. Tostado con aspecto rugoso, buena dureza y color café bastante oscuro. Características de la bebida: Aroma agradable y penetrante; taza con bastante sabor y buena textura, mucha acidez y cuerpo.
<b>Café Genérico</b>	Se trata del café convencional, sin valor agregado (no posee las características antes mencionadas para los cafés diferenciados), puede ser Strictly High Grown (SHG), High Grown (HG) o Central Estándar (CST). En esta categoría también se incluye el Café Inferior, este es un café convencional sin valor agregado que por sus resultados de taza, no se puede vender como las calidades anteriores; a estos tipos se le conoce como Neter.
<b>Despulpado de café</b>	El despulpe inicia al momento que el café uva es recibido y separado por calidades en pilas de beneficio. Una vez que la cantidad estimada de café es recibida se inicia el proceso de despulpe donde el café uva es conducido por el vehículo de agua de las pilas hacia despedradores y sifones, a través de bombeo.

<b>Café Diferenciados</b>	En esta categoría entran lo todos aquellos cafés certificados, el café Estate Farm que por su calidad en taza se comercializa individualmente (proveniente de una sola finca), así mismo clasifica en esta categoría una finca que posea doble sello o doble valor agregado que ayuda en su venta, y también el café de una finca que haya sido identificada con potencial para participar en eventos que premien la calidad, como Taza de Excelencia, lo cual requerirá un trato especial y completamente separado.
<b>FICAPE</b>	El Fideicomiso Ambiental para la Conservación del Bosque Cafetalero (FICAPE) fue constituido en el 2001, en donde el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) fue nombrado como fiduciario. La creación de FICAPE forma parte de la estrategia de apoyo conjunto del sistema financiero Salvadoreño y del Gobierno de El Salvador al sector cafetalero del país, con el objeto de mitigar el impacto de los problemas de liquidez experimentados por los operadores de esta industria, a raíz de la crisis por la que atraviesa la industria cafetalera y principalmente los productores de café a nivel mundial, debido a que consolida la deuda del sector y la financia a 20 años plazo a una tasa de interés baja respecto a la tasa de mercado a nivel nacional.
<b>Lavado de café</b>	El lavado y desmielado de café inicia al momento que el café uva es recibido y separado por calidades en pilas de beneficio. Una vez que la cantidad estima de café es recibida se inicia el proceso de despulpe de café uva luego es traslado por bandas hacia las maquinas Delvas que se encargan de realizar las operaciones de lavado y Desmucilaginado de café pergamino, para luego ser trasladado áreas de secado ya sea secado en patios o secado mecánico.
<b>Maquinas de Pods</b>	Equipos fabricados especialmente para capsulas selladas al vacio, café pre-molidos y con dosis de café ideales para una perfecta taza de café expreso en todo momento.
<b>Oro Bruto</b>	Estado del café al terminar el procesamiento húmedo y seco, esta cantidad es la cantidad total obtenida, del café uva recibido.
<b>Oro Fino</b>	Estado del café al terminar el procesamiento húmedo y seco, esta cantidad es la cantidad total obtenida del café uva recibido excluyendo imperfecciones en el proceso (café mordido, pelado y manchado), es la cantidad que cumple los requisitos de calidad para ser exportados.
<b>PROGARA</b>	Es un programa adscrito al Fideicomiso Especial de Desarrollo Agropecuaria (FEDA), administrado por el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI). La administración del programa está a cargo del Banco Cuscatlán, mediante un convenio firmado entre ambas instituciones. El objetivo del programa es proporcionar garantías complementarias a pequeños empresarios, productores del sector agropecuario, al facilitar el acceso al crédito y reducir el riesgo crediticio en las instituciones financieras participantes
<b>Quintales Oro</b>	Cantidad de quintales de café Oro bruto o fino.
<b>RFA</b>	Todos aquellos cafés provenientes de una finca que se ajuste a las normas establecidas por Rainforest Alliance, este es un ente u organización que verifica y avala a dicha finca por cumplir con sus lineamientos. Este sello permite vender el concepto de compromiso con el medio ambiente y por lo tanto se paga un diferencial extra en el mercado internacional (un sobre precio por tener certificación)

- Secado en Patios** El procedimiento de secado en patios inicia en el momento que el café pergamino es distribuido hacia patios de secado ya sea desde presecadoras o desde desmucilagadoras (no pasa a presecado y después de lavado pasa inmediatamente a patios). El café pasa aproximadamente 7 días en patios para secarse esto dependiendo como se mencionaba si ya ha tenido previo un presecado mecánico que para este caso serian menos días de secado 3 a 4 días.
- Secado mecánico** Posterior al lavado se seca el café, el secado se puede realizar de forma mecánica y natural (en patios). El secado mecánico se realiza en secadoras mecánicas en este proceso se debe tomar en cuenta que el sobrecalentamiento que puede ocasionar daños al grano, se monitorea temperaturas y humedad al salir el café de este proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

- Administración, J.F. Stoner, R.E. Freeman, D. Gilbert Jr., 6° Edición, 1995, Editorial Mc Graw-Hill.
- Administración, una Perspectiva Global, H. Koontz, Heinz Wehrich, 10° Edición, 1996, Editorial Mc Graw-Hill.
- Diseño de Organizaciones Eficientes – H. Mintzberg, 6° Edición, 1997, Editorial El Ateneo.
- Administración, David R. Hampton, 3ª Edición, 1996, Editorial Mc Graw-Hill.
- Administración de Organizaciones, Ricardo F. Solana, 5° Edición, 1998, Editorial Interoceánica.
- “Metodología de la Investigación, M. en C. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado y Dra. Pilar Baptista Lucio, 1991, McGraw-Hill.
- “Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos”, OECD, (2004).
- Gobierno Corporativo Eficaz: El Sistema de Control Interno como Herramienta Fundamental, Aguilar, M., Alcalá L., Barber K. (2007). México, DF.
- Gobierno Corporativo, un Desafío Reciente para la Gerencia Estratégica Empresarial, Cano M. (2006).
- Contabilidad de Costos, Conceptos y aplicaciones para la toma de Decisiones Gerenciales, Ralph S. Polimeni, Frank J. Fabozzi y Arthur H. Adelberg. 3ª Edición 1994, Mc Graw Hill.
- Contabilidad de Costos, Un Enfoque Gerencial, Charles T, Horngren, George Foster y Srikant M. Datar, 8ª Edición, 1996, Prentice-Hall Inc.

### REVISTAS

- Revista Trimestral julio - septiembre 2008, Banco Central de Reserva.
- Revista trimestral, octubre- diciembre 2007 Banco Central de Reserva.
- Informe de Desarrollo Económico y Social 2004 de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades).

### PAGINAS WEB

- <http://www.crecenegocios.com/costos-en-una-empresa-de-servicio/>
- <http://www.grupocoex.com>
- <http://www.consejocafe.org>

# ANEXOS

## Anexo 1 Accionistas de El Cafetal, S.A. de C.V.

Cuadro 66: Accionistas de El Cafetal, S.A. de C.V.

NOMBRE	No. ACCIONES	% PORCENTAJE
MIRAMAR, S.A. DE C.V.	1,988,941	59.4207%
MOORE Y CIA. DE C.V.	320,852	9.5856%
EL CIPRES, S.A. DE C.V.	222,617	6.6508%
ALFONSO TOMAS CARBONELL	168,780	5.0424%
JAIME ALVAREZ Y CIA.	113,619	3.3944%
CORPORACION PUNTA ARENAS	92,714	2.7699%
EL GRANO DE ORO, S.A.	50,327	1.5035%
TERRABELLA, S.A. DE C.V.	50,327	1.5035%
TESTANOVA, S.A. DE C.V.	50,327	1.5035%
INVERSIONES POLAR, S.A.	48,688	1.4546%
CARLOS ANTONIO BOZA DREYFUS	38,911	1.1625%
ANA MARITZA BOZA DREYFUS	29,947	0.8947%
EDIFICACIONES Y DESARROLLOS, S.A. DE C.V.	23,109	0.6904%
BERTHA DEYFRUS DE FITZGERAL	20,190	0.6032%
DIANA MARIA DALTON ZUNIGA	16,096	0.4809%
ASTRID PATRICIA DALTON ZUNIGA	16,093	0.4808%
FRANCES CRHISTINE ZUNIGA	16,093	0.4808%
LUISA CAROLINA DALTON ZUÑIGA	16,093	0.4808%
MILAGRO ALICE DALTON ZUÑIGA	16,093	0.4808%
FLAMENCO HNOS, S.A.	9,981	0.2982%
PATRICIA FITGERALD DE CARPIO	8,673	0.2591%
AGRIC. AMATEPEC, S.A.	6,112	0.1826%
AGRIC. NAZARETH, S.A	5,962	0.1781%
BARA, S.A.	5,501	0.1643%
MAXIMILIANO GUILLERMO NOVA YUDICE	3,568	0.1066%
CONSULTEF, S.A. DE C.V.	2,753	0.0822%
AGV INVERSIONES, S.A.	2,105	0.0629%
MARIA LETICIA MARTINEZ DE PORTILLO	1,186	0.0354%
CESAR CLEMENTE CIERRA LARIN	1,000	0.0299%
CIRO RENATO AVELAR MEJIA	200	0.0060%
ESCOBAR BETANCOURTH, S.A. DE C.V.	200	0.0060%
EL MAJO, S.A. DE C.V.	100	0.0030%
FLORES Y GRANOS DE CAFÉ, S.A. DE C.V.	25	0.0007%
MARIA ELENA BARAHONA DE MORENO	25	0.0007%
CARLOS EDUARDO OÑATE MUYSHONDT	10	0.0003%
<b>TOTAL</b>	<b>3,347,218</b>	<b>100.0000%</b>

Fuente: El Cafetal, S.A. de C.V.

## Anexo 2

### Clasificación de Empresas en El Salvador

Cuadro 67: Clasificación de Empresas en El Salvador

Concepto según Tamaño de Unidad Económica o Segmento Empresarial	Establecimiento	Laboral (Trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas Brutas Anuales)
Cuenta Propia	Fijo o Ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$5,715
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,00
Pequeña Empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
Mediana Empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7 millones
Gran Empresa	Fijo	Más de 100	Más de \$7 millones

Fuente: Ministerio de Economía

## Anexo 3

### Descripción de Procesos de las Áreas Principales

#### a) Esquema General de Procesamiento Húmedo y Seco

Ilustración 10: Proceso Húmedo y Seco

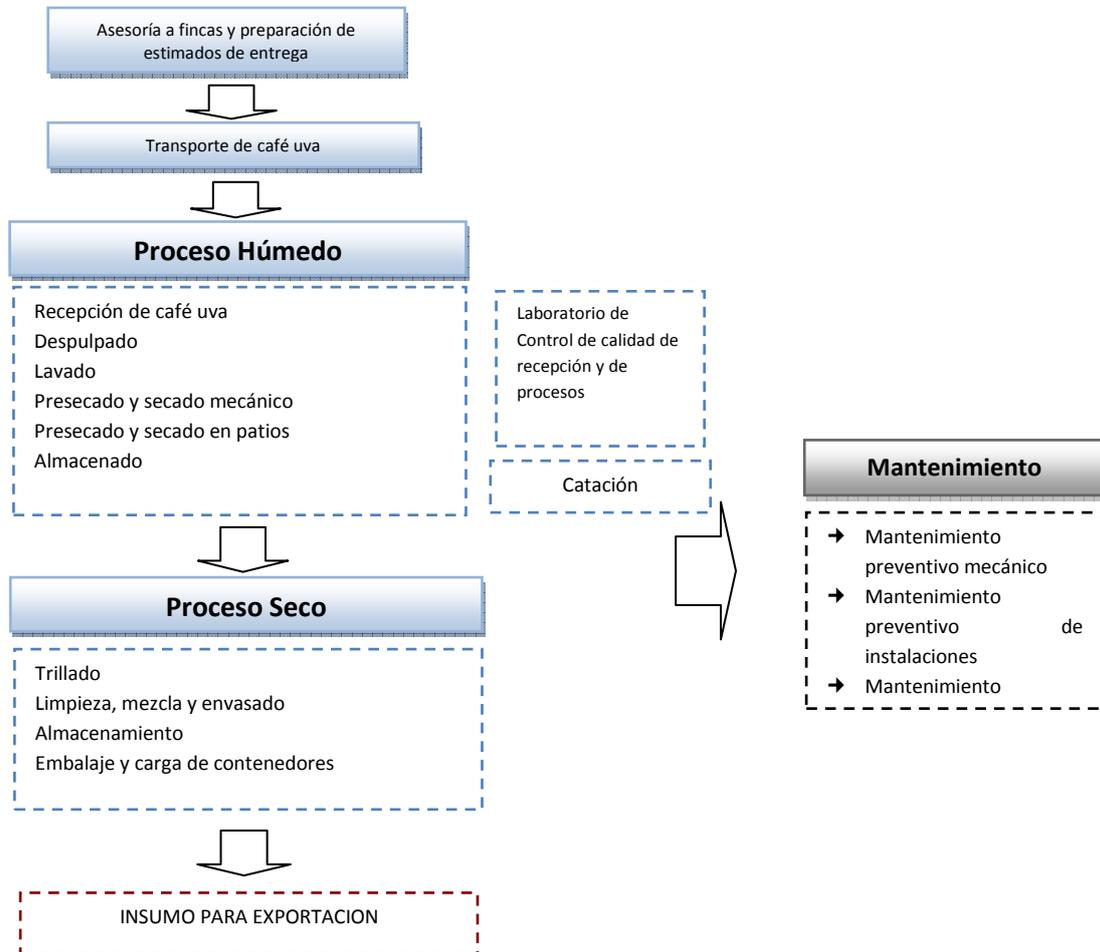
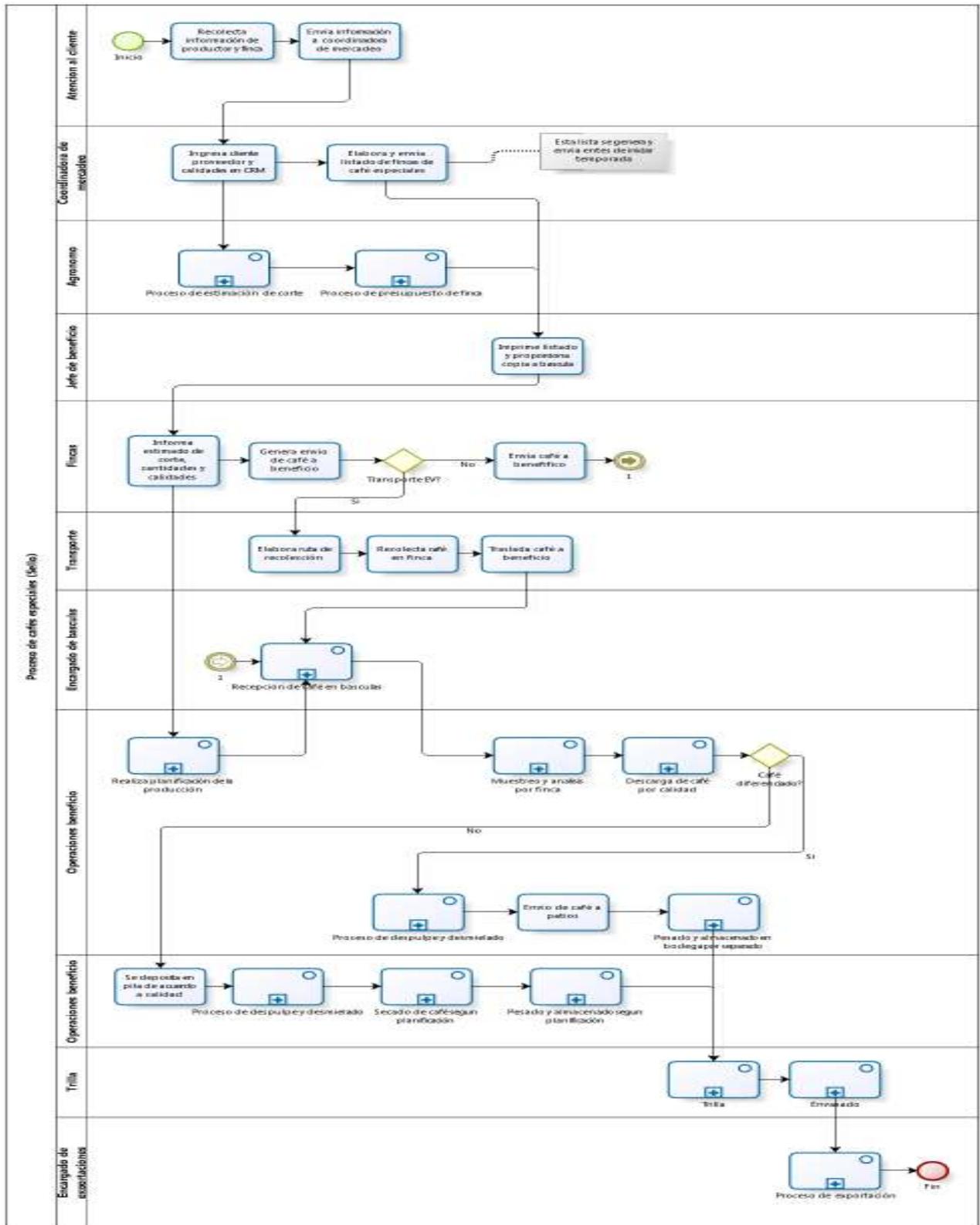
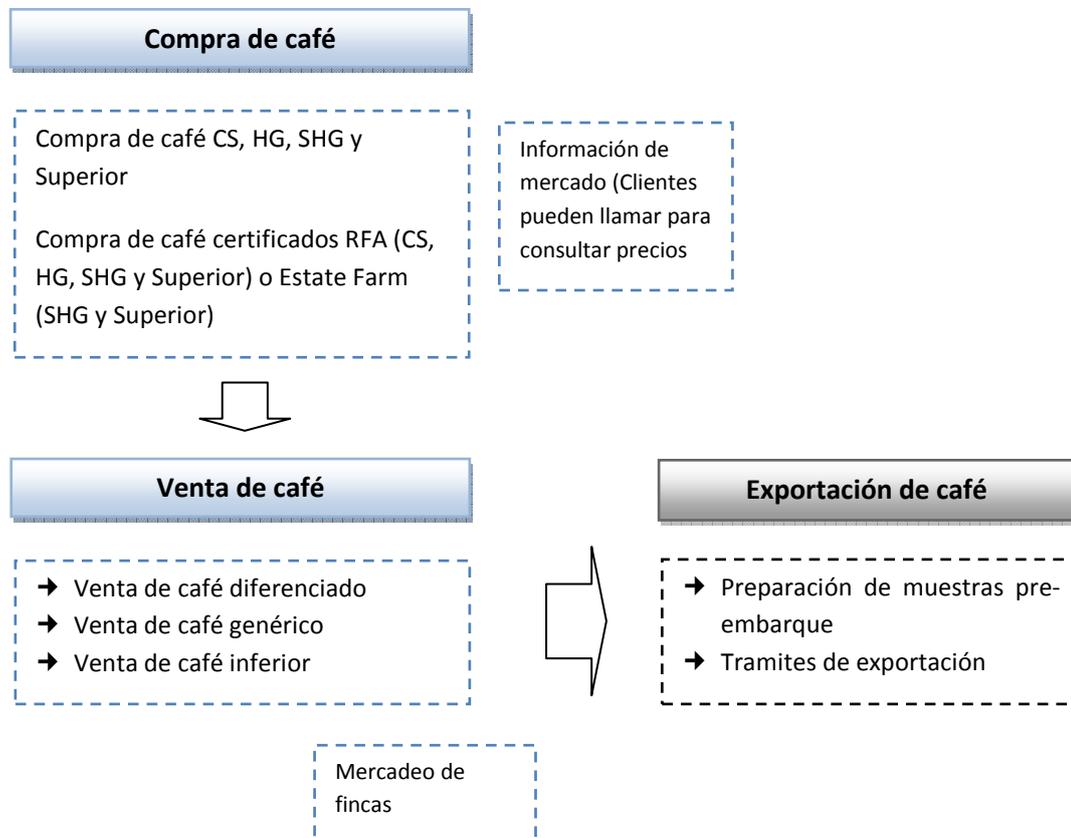


Ilustración 11 Flujo desde envío de café de las fincas hasta los procesos húmedo y seco



## b) Esquema General de Compra y Venta de Café

Ilustración 12: Proceso de Comercialización



## c) Procesos del Área de soporte

### Procesos administrativos

Los procedimientos relacionados son los siguientes:

- Organización de insumos para Junta Directiva mensual
- Controles de inventarios de café
- Seguridad y control de riesgos
- Proceso de control de inventarios de bodega (materiales, herramientas y equipo)
- Administración y control de telefonía celular
- Manejo de póliza de seguros varios (café, automóviles, bienes inmuebles)
- Administración de seguros de vida del personal
- Proceso de preparación de informes financieros para Junta Directiva, bancos, fisco.
- Proceso de control y administración de documentos legales contables (archivo)
- Proceso para elaboración y mantenimiento de expedientes para productores de café
- Proceso de fijación de café
- Compras de suministros y materiales.

**Procesos contables y financieros.**

Los procedimientos relacionados son los siguientes:

- Pagos a proveedores varios y productores de café
- Otorgamiento de crédito de avío
- Desembolso de crédito de avío
- Preparación y control de presupuesto
- Revisión de cuentas x pagar
- Revisión de cuentas x cobrar
- Revisión de flujo de efectivo
- Auditorias
- Revisión y seguimiento de estados financieros
- Recepción de facturas
- Proceso de pagos de flete de café (garantías, bonificaciones, etc.)
- Liquidación de café
- Facturación por ventas de café locales
- Administración y control de cajas chicas
- Proceso de ingresos (locales y exportaciones)
- Proceso de elaboración y pago de planillas
- Proceso de cálculo de planillas para fincas administradas
- Solicitud de financiamiento
- Desembolsos y reembolsos de financiamiento
- Proceso de conciliaciones bancarias
- Proceso de márgenes de cobertura
- Preparación de documentos tributarios (IVA, renta)
- Informes para fondo de emergencia
- Proceso de cálculo de depreciaciones (vehículos, maquinaria, equipo e inmuebles)
- Proceso de cierre contable mensual y anual
- Proceso de elaboración de constancias de renta

## Anexo 4

### Calidades de Café a la Venta

La empresa está enfocada en los cafés de más alta calidad, por lo tanto el área de comercialización ha seleccionado de acuerdo a su mercado meta vender y exportar cafés de dos tipos: diferenciados y genéricos. El café adquirido de los socios se vende en su mayoría a clientes de Europa y Estados Unidos.

#### I. Cafés Diferenciados

Se reconoce como cafés diferenciados a los siguientes:

- **Café Gourmet:** Para ser considerado gourmet debe cumplir con los requisitos mínimos del grano de exportación y así obtener certificación del Consejo Salvadoreño del Café como café Gourmet, los requisitos son:
  - Que al menos el 90% sea variedades de la especie arábica: Bourbon, Pacamarao.
  - Que el café sea cortado bien maduro, tinto.
  - Que en las pilas de recibo haya 0% de grano verde.
  - Que el fermentado sea natural, de conformidad a la localización del beneficio y condiciones climáticas.
  - Que sea lavado con agua limpia y fresca.
  - Que sea cien por ciento secado al sol.
  - Que sea limpiado a mano.
  - Que el café sea envasado en sacos especiales.
  - Que presente color verde azulado.
  - Que el cien por ciento quede sobre la zaranda 16.
  - Que su humedad promedio sea del 12%.
  - Que tenga 0% de granos defectuosos.
- **Cafés Certificados:** Son todos aquellos provenientes de una finca que se ajuste a las normas establecidas por algún ente u organización que verifique y avale a dicha finca. Entre las certificaciones más prestigiosas se encuentran: Rainforest Alliance (RFA), Utz Kapeh y Fair Trade. Calidades pueden ser: Strictly High Grown (SHG), High Grown (HG) y Superior.
- **Estate Farms:** El café proviene de un solo origen (finca) o “Estate Farm” y que por su calidad en taza se comercializa individualmente. Así mismo clasifica en esta categoría una finca que posea doble sello o doble valor agregado que ayuda en su venta. Las calidades pueden ser: Superior y Strictly High Grown (SHG).
- **Cafés participantes en eventos que premian la calidad:** El café de una finca que haya sido identificada con potencial para participar en eventos que premien la calidad, como Taza de Excelencia, lo cual requerirá un trato especial y completamente separado desde su ingreso para su procesamiento.

#### II. Cafés Genéricos

Se trata del café convencional, sin valor agregado (no posee las características antes mencionadas para los cafés diferenciados), puede ser Strictly High Grown (SHG), High Grown (HG) o Central Estándar (CST).

En esta categoría también se incluye el Café Inferior, este es un café convencional sin valor agregado que por sus resultados de taza, no se puede vender como las calidades anteriores; a estos tipos se le conoce como Neter.

**Calidades de Café Compradas:** La empresa compra café CS, HG, SHG y superiores, esta clasificación es de acuerdo a la altitud a que se ha cosechado el café, a continuación se detalla las generalidades de estas calidades compradas:

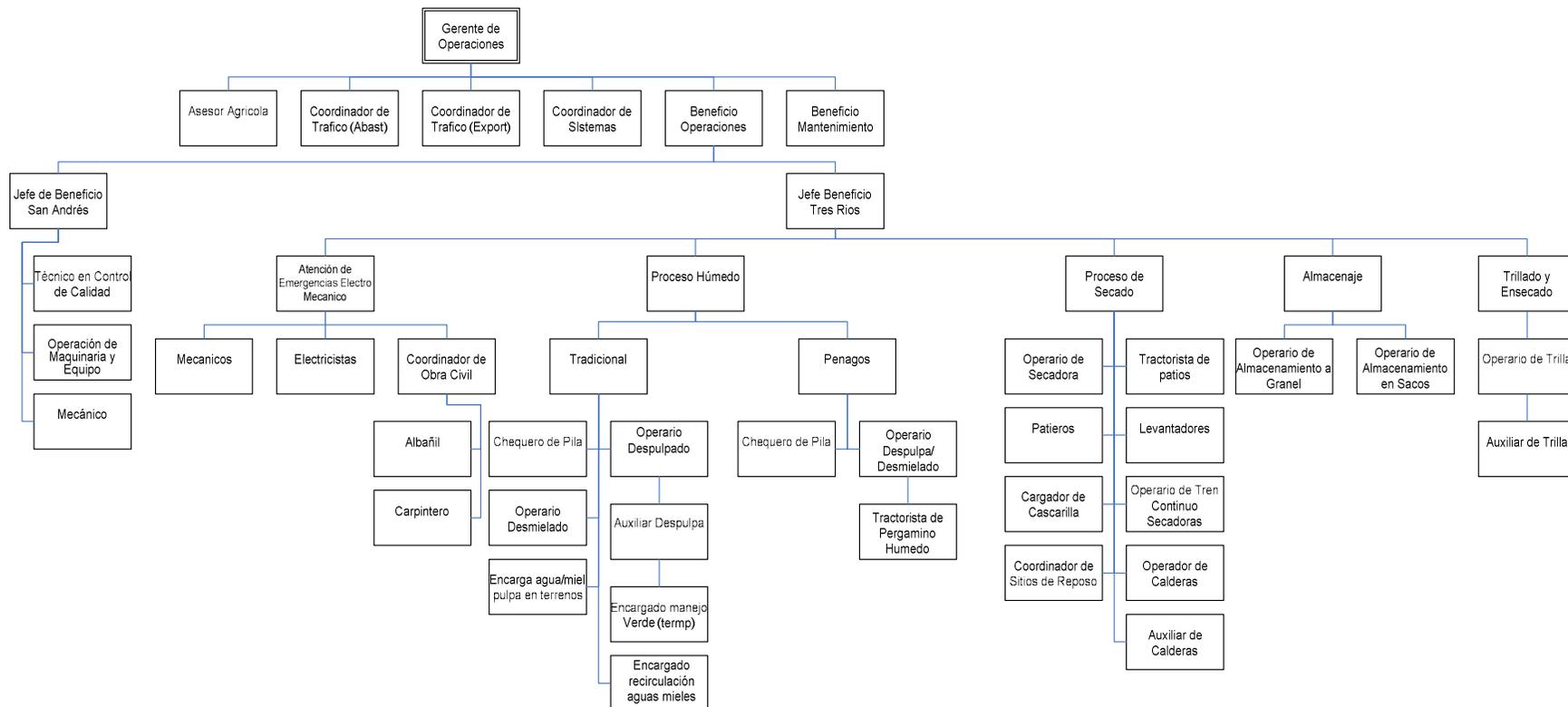
- **Bajo (Central Standard-CS):** Producido entre 600 a 800 m.s.n.m.  
Características de grano: Tamaño de grano oro sobre zaranda # 17 entre un 45% y 55%. Tostado con aspecto liso, poca dureza y color café opaco.  
Características de la bebida: Aroma suave y limpio; taza suave de buen sabor, textura delgada, sin acidez y poco cuerpo.
  
- **Media Altura (High Grown-HG):** Producido entre 800 y 1,200 m.s.n.m.  
Características de grano: Tamaño de grano oro sobre zaranda # 17 entre un 50 y 60%. Tostado con aspecto semi-rugoso, regular dureza y color café oscuro.  
Características de la bebida: Aroma agradable y fino; taza de buen sabor y regular textura, de regular acidez y buen cuerpo.
  
- **Estricta Altura (Strictly High Grown-SHG):** Producido entre 1,200 y más m.s.n.m.  
Características del grano: Tamaño de grano oro sobre zaranda # 17 arriba del 60%. Tostado con aspecto rugoso, buena dureza y color café bastante oscuro.  
Características de la bebida: Aroma agradable y penetrante; taza con bastante sabor y buena textura, mucha acidez y cuerpo.

## Anexo 5

Este Anexo muestra la Estructura de las Áreas de El Cafetal S.A. de C.V: Área Industrial, Comercial y de Soporte y los cuadros de funciones para las áreas antes mencionadas.

### I. Estructura Orgánica Industrial y Funciones de las Áreas Industriales

**Ilustración 13. Organigrama del Área Industrial**



**Cuadro 68. Funciones de la Gerencia de Operaciones**

Funciones	Descripción
<b>Operaciones Generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar seguimiento a estrategias y cumplimiento indicadores de Operaciones.</li> <li>2. Administrar al personal de las áreas bajo su responsabilidad.</li> <li>3. Gerenciar los costos de operación de las áreas bajo su responsabilidad.</li> <li>4. Formular y Cumplir el Presupuesto de Operaciones e Inversiones.</li> </ol>
<b>Operaciones Agrícola</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar seguimiento a la elaboración de planes de trabajo, floraciones y estimados de cosecha.</li> <li>2. Dar seguimiento al Cumplimiento del Plan de Visitas Agrícolas y recomendaciones efectuadas.</li> <li>3. Dar seguimiento a Fincas Administradas.</li> <li>4. Dar seguimiento a las Fincas en su fase de recolección.</li> </ol>
<b>Operaciones de logística (Transporte de café y exportaciones)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar logística de Transporte de café uva.</li> <li>2. Controlar logística de exportaciones y cumplimiento de contratos de venta de café.</li> </ol>
<b>Operaciones de Beneficiado Húmedo / Seco</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciar las directivas de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional.</li> <li>2. Gerenciar la directiva de medioambiente y de certificaciones.</li> <li>3. Optimizar los procesos de producción y calidad según la política de la empresa.</li> <li>4. Verificar que estén al día los Permisos y Requerimientos Legales de los Beneficios.</li> </ol>
<b>Operaciones de control de calidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar y controlar las actividades de Laboratorio industrial húmedo-seco para el control de calidad del procesamiento húmedo-seco.</li> <li>2. Supervisar y controlar las actividades de Catación.</li> </ol>
<b>Operación de Sistemas Informáticos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar la integración de los sistemas informáticos VK de la empresa.</li> <li>2. Dar seguimiento a contratos de servicio / garantías y horas de asesoría de VK</li> <li>3. Dar seguimiento a los módulos de desarrollo interno y asegurar su interacción con los módulos VK.</li> <li>4. Velar por las políticas de seguridad informática de la empresa.</li> <li>5. Dar seguimiento al plan de soporte de servidores, computadoras e impresores de toda la empresa</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

**Cuadro 69. Funciones del Asesor Agrícola**

Funciones	Descripción
<b>Elaborar Planes de Trabajo de Fincas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza inspección en finca junto a dueño o encargado de finca</li> <li>2. Verifica cantidad de plantas por manzana.</li> <li>3. Verifica preparo (condiciones de la planta después del corte).</li> <li>4. Verifica información de cosechas anteriores de la finca.</li> <li>5. Ingresar información de estimación de cosecha en modulo agrícola para generar presupuesto de finca y plan de trabajo.</li> </ol>
<b>Brindar Asesoría Técnica Agrícola a Fincas en Fase de Mantenimiento del Cafetal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica puntos críticos de control.</li> <li>2. Realiza diagnostico de finca.</li> <li>3. Notifica hallazgos encontrados a dueño de finca.</li> <li>4. Propone plan de acciones a ejecutar para mejorar productividad.</li> </ol>
<b>Administrar Fincas de Café</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza diagnostico de finca.</li> <li>2. Verifica puntos críticos de control.</li> <li>3. Realiza estimación de cosecha.</li> <li>4. Elabora plan de trabajo de finca.</li> <li>5. Realiza pago de planillas.</li> </ol>
<b>Estimación de cosechas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina tamaño de área de producción de finca.</li> <li>2. Verifican condiciones de la finca.</li> <li>3. Determina densidad de cafetos y condiciones.</li> <li>4. Verifica y realiza conteo de floración en árboles.</li> <li>5. Ingresar información de estimación de cosecha en modulo agrícola.</li> </ol>
<b>Preparar finca para certificaciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza diagnostico de finca en base a norma vigente.</li> <li>2. Elabora plan de acciones correctivas.</li> <li>3. Implementa y programa capacitaciones.</li> <li>4. Coordina compra de implementos de protección para personal de la finca.</li> <li>5. Realiza inducción a responsable en la finca sobre administrar Sistema de gestión.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

**Cuadro 70: Funciones del Jefe de Informática**

Funciones	Descripción
<b>Presentar proyectos a desarrollar en la cosecha en curso, presupuesto y actividades semanales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar proyectos a desarrollar en la cosecha en curso.</li> <li>2. Elaborar de presupuesto ingresos y egresos del área.</li> <li>3. Elaborar de planificación semanal.</li> </ol>
<b>Soporte en Aplicaciones locales y externas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soporte Aplicaciones locales (modulo de transporte, báscula, agrícola entre otros proyectos desarrollados).</li> <li>2. Soporte Aplicaciones ERP (Visual Manufacturing, Global y Customer Relationship Management).</li> </ol>
<b>Administrar Sistemas y Usuarios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración y Mantenimiento de Servidores de Dominio.</li> <li>2. Administración y Mantenimiento de Servidor de Aplicaciones.</li> <li>3. Administración y Mantenimiento de Servidor de Base de Datos.</li> <li>4. Administración y mantenimiento de Servidor Web.</li> <li>5. Administración de Correo Corporativo.</li> <li>6. Administración y mantenimiento de Políticas de Seguridad de Dominio.</li> </ol>
<b>Desarrollo de proyectos (Desarrollo e integración de sistemas) a la medida o lógica de negocio y control del desarrollo de proyecto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento de requerimientos con los usuarios</li> <li>2. Entrevistas con los dueños del proceso a automatizar.</li> <li>3. Análisis del proceso en base a requerimientos.</li> <li>4. Diseño de prototipos.</li> <li>5. Presentación de prototipos al usuario y retroalimentación.</li> <li>6. Diseño del almacén de datos.</li> <li>7. Diseño de la aplicación.</li> <li>8. Diseño de reportes.</li> <li>9. Presentación de Aplicación a Usuarios.</li> <li>10. Capacitación sobre el sistema.</li> <li>11. Implementación del Sistemas.</li> </ol>
<b>Desarrollo de Reportería de Sistemas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento del requerimiento.</li> <li>2. Entrevista con los usuarios.</li> <li>3. Análisis del requerimiento.</li> <li>4. Diseño del reporte.</li> <li>5. Presentación y pruebas del reporte con el Usuario.</li> <li>6. Ejecución del reporte en ambiente real de parte del usuario.</li> </ol>
<b>Control y Monitoreo de red de datos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de una aplicación de tráfico de red.</li> <li>2. Verificación de puertos de equipo de inter conectividad de red local.</li> </ol>
<b>Planificar, coordinar e implementar las medidas de seguridad de red para proteger los datos, software y hardware</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar cumplimiento de política Informática.</li> <li>2. Crear nuevas medidas de seguridad para usuarios de sistemas.</li> </ol>
<b>Supervisar cumplimiento de requerimientos solicitados a personal bajo su cargo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar seguimiento a las actividades y tareas encomendadas al personal a su cargo; de tal forma que se tenga control sobre los resultados que se están obteniendo.</li> <li>2. Aplicar las políticas internas de administración de personal, con respecto a permisos, ausencias, comportamiento, cumplimiento de tareas, etc.</li> <li>3. Tramitar indemnizaciones del personal que deja de laborar para la empresa.</li> </ol>
<b>Construir y Coordinar Políticas, Reglamentos y Procedimientos del Departamento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaborar en la elaboración de políticas y actualización de políticas ya establecidas del área.</li> <li>2. Colaborar en el levantamiento y actualización de manuales de procedimientos del área.</li> </ol>
<b>Identificación de indicadores del departamento, medición de los mismos con una determinada frecuencia y establecimiento de medidas correctoras</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar propuesta de indicadores estableciendo bases y metas.</li> <li>2. Dar seguimiento a la medición de los indicadores aprobados con la colaboración de controlador KPI para que sean incorporados los resultados al Sistema de consecuencias de la empresa.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

**Cuadro 71: Funciones de la Jefatura de Beneficio (Proceso Húmedo)**

Funciones	Descripción
<b>Planificar recepción de café uva en beneficio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en reunión de planificación de la producción.</li> <li>2. Confirmar con asistente administrativo la cantidad de café a recibir.</li> <li>3. Asignan pilas en las que serán recibidas cada calidad de café.</li> <li>4. Definen ruta de beneficiado que seguirá cada finca.</li> <li>5. Supervisa creación de OT en sistema.</li> </ol>
<b>Verificar información de ingresos de café contra programación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisa diariamente ingresos totales de café reportados en sistemas básculas.</li> <li>2. Verifica ingresos de café recibidos por calidad y finca.</li> <li>3. Confirma con supervisor de turno si existen anomalías. reportadas en bitácora.</li> </ol>
<b>Verifica cumplimiento de procesos y actividades desarrolladas al interior del beneficio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica que todas las recepciones hayan sido registradas en sistemas de básculas.</li> <li>2. Verifica si existen cambios (Cantidades, Calidades) en las recepciones de beneficio contra planificación.</li> <li>3. Verifica que el café haya realizado el recorrido asignado según planificación detallado en OT.</li> <li>4. Verifica si son requeridas horas extras para realizar el cumplimiento de las actividades.</li> <li>5. Realiza solicitud y aprobación de horas extras a gerente general</li> </ol>
<b>Supervisión general de las áreas del beneficio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza supervisión de las diferentes áreas del beneficio (Internos y externos).</li> <li>2. Tomar decisiones oportunas o resolver inconvenientes que puedan afectar el proceso del café o la calidad del café.</li> <li>3. Revisar reportes/informes de supervisión de procesos productivos.</li> <li>4. Ingresa información de permisos en HTIS.</li> <li>5. Verificar y autorizar requisiciones de compras.</li> <li>6. Revisar informe de entrada y salida de personal.</li> <li>7. Realizar entrevistas y contratación de personal para temporada.</li> <li>8. Realiza actividades varias (Arrendamientos, firma de permisos, etc.).</li> </ol>
<b>Mantener al día los permisos y requerimiento legales del beneficio tres ríos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica vigencia de permisos de operación.</li> <li>2. Consulta y cancela impuesto municipales.</li> <li>3. Tramita solvencia de la alcaldía municipal.</li> <li>4. Tramita permisos de salud y asistencia social.</li> <li>5. Prepara documentos para auditoria de ministerio de salud.</li> <li>6. Elabora solicitud de permisos de operación a gobernación.</li> <li>7. Realiza seguimiento a trámites de permisos de operación.</li> </ol>
<b>Elaborar plan anual de mantenimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordina que el personal de mantenimiento realice inspección de todas las infraestructuras del beneficio.</li> <li>2. Genera cronograma de mantenimiento.</li> <li>3. Identifica costos de mantenimiento clasificando por tipo de mantenimiento.</li> <li>4. Envía propuesta de plan de mantenimiento a gerente general para aprobación.</li> <li>5. Realiza modificaciones a plan de mantenimiento de acuerdo a observaciones realizadas por gerente general.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

**Cuadro 72: Funciones de la Jefatura de Beneficio (Proceso Seco)**

Funciones	Descripción
<b>Planificar recepción de café oro en beneficio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita a jefe de beneficio tres ríos cantidades y calidades de café oro que requiere.</li> <li>2. Confirma a asistente administrativo cantidad, calidad y fecha en la que se recibirá el café oro.</li> <li>3. Verifica que el café solicitado sea el recibido (Cantidad y calidad)</li> <li>4. Supervisa descarga y ubicación de café en bodegas o silos de almacenamiento.</li> </ol>
<b>Coordinar y supervisa despachos de café y muestras</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordina personal de beneficio a utilizar en la elaboración de la mezcla.</li> <li>2. Coordina cantidades y calidades de café a mezclar en silos de mezcla.</li> <li>3. Coordina y supervisa carga de contenedores y tipo de embasado.</li> <li>4. Supervisa despacho de contenedores.</li> <li>5. Coordina toma de muestra pre-embarque.</li> </ol>
<b>Verifica cumplimiento de procesos y actividades desarrolladas al interior del beneficio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica que todas las recepciones hayan sido registradas en sistemas de básculas.</li> <li>2. Verifica si existen cambios (Cantidades, Calidades) en las recepciones de beneficio contra planificación.</li> <li>3. Coordina y supervisa limpieza y clasificación de café oro recibido.</li> <li>4. Verifica si son requeridas horas extras para realizar el cumplimiento de las actividades.</li> <li>5. Realiza solicitud y aprobación de horas extras a gerente general.</li> <li>6. Ajusta maquinas clasificadoras de granos.</li> <li>7. Supervisa funcionamiento de maquinas de proceso y clasificación de café.</li> <li>8. Verifica cantidades de co-productos obtenidos por clasificación</li> <li>9. Determina rendimientos en base a ingresos y salidas de café</li> </ol>
<b>Supervisión general de las áreas del beneficio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza supervisión de las diferentes áreas del beneficio (Internos y externos).</li> <li>2. Tomar decisiones oportunas o resolver inconvenientes que puedan afectar el proceso almacenaje, limpia, clasificación o la calidad del café.</li> <li>3. Revisar reportes/informes de actividades del personal a cargo.</li> <li>4. Ingresa información de permisos en HTIS.</li> <li>5. Elaborar requisiciones de compras.</li> <li>6. Revisar informe de entrada y salida de personal.</li> <li>7. Realizar entrevistas y contratación de personal para temporada.</li> <li>8. Realiza actividades varias (firma de permisos, coordinación de estampado de sacos etc.).</li> </ol>
<b>Mantener al día los permisos y requerimiento legales del beneficio San Andrés</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica vigencia de permisos de operación.</li> <li>2. Consulta y cancela impuesto municipales.</li> <li>3. Tramita solvencia de la alcaldía municipal.</li> <li>4. Realiza seguimiento a trámites de permisos de operación.</li> </ol>
<b>Realizar cataciones de café</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe muestras de café y separa por finca y calidad.</li> <li>2. Homogeniza y pesa muestra para realizar catación.</li> <li>3. Prepara agua y tazas para realizar catación.</li> <li>4. Realiza tueste de muestra de café.</li> <li>5. Realiza catación de muestras.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

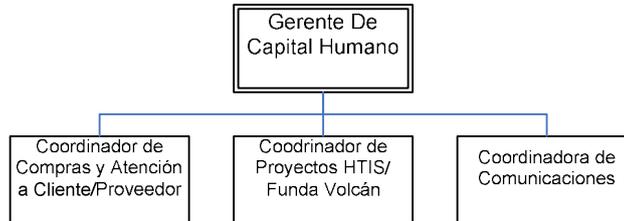
**Cuadro 73: Funciones del Encargado de Logística**

Funciones	Descripción
<p><b>Coordinación de transporte de café uva</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica diariamente diferencia encontradas entre peso beneficio y peso finca.</li> <li>2. Verifica información de recepciones de café según sistema de báscula para comparar cantidades contra programación.</li> <li>3. Verifica información de sistema de mensajitos y confirma telefónicamente con encargados de finca cantidades que serán cortadas diariamente.</li> <li>4. Elabora rutas de recolección para transportistas en programa de mapas globales para realizar rutas más eficientes.</li> <li>5. Informa a transportistas rutas de recolección a seguir, detallando calidades y cantidades aproximadas a transportar.</li> <li>6. Realiza seguimiento de ruta de camiones a través de GPS, para verificar si existen desvíos en la ruta asignada</li> <li>7. Coordina asistencia a transportistas en casos de desperfectos mecánicos o robos de café, comunicándose con líderes de transporte o con la PNC</li> <li>8. Recibe de transportistas créditos fiscales, para gestionar pago por los servicios con el departamento de contabilidad</li> <li>9. Verificar si existen faltantes considerables en las entregas de café para realizar retenciones de penalización a transportistas</li> <li>10. Coordinar con asistente administrativo y transportistas la entrega de sacos para recolección</li> <li>11. Coordinar transporte de café y rutas de recorrido en fechas fuera de programación</li> </ol>
<p><b>Coordinación de exportaciones</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica información de pedidos de clientes, en base a contrato enviado por representante de comercialización, para ingresar detallares o requisitos en la elaboración de orden de trillas.</li> <li>2. Elabora orden de trilla y envía a jefe de beneficio san Andrés para verificación de existencias y conocimiento de la cantidad y calidad requerida.</li> <li>3. Programa salidas de café, ubicando fecha en calendario de exportaciones, para realizar posterior seguimiento.</li> <li>4. Supervisar embasado de café cuando existen instrucciones especiales.</li> <li>5. Coordina elaboración de rótulos, logos y viñetas.</li> <li>6. Envía muestras de café a compradores, rotulando y elaborando documentación para el envío de Courier a compradores.</li> <li>7. Realiza logística con naviera, Solicitando vía correo electrónico itinerario de salidas de barco, para elaborar booking en webside de la naviera.</li> <li>8. Elabora orden de compra de transporte en sistema, ingresando en sistema visual manufacturing, para coordinar pago del servicio prestado.</li> <li>9. Realiza papeleo de envío y solicita permisos a diferentes entidades si son requeridos, para poder exportar el producto.</li> <li>10. Analizar las condiciones de envío solicitadas, para determinar los medios de envío más rentables y eficientes de transporte.</li> <li>11. Elabora cobranza y envía por correo electrónico a comprador para gestionar pago hacia la exportadora.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

## II. Estructura Orgánica y Funciones del Área de Comercialización

**Ilustración 14. Organigrama del Área de Comercialización**



El coordinador de venta de café se encuentra dependiendo directamente de gerencia general, considerando que en las operaciones de la empresa que interrelaciona con el área con la unidad de compras.

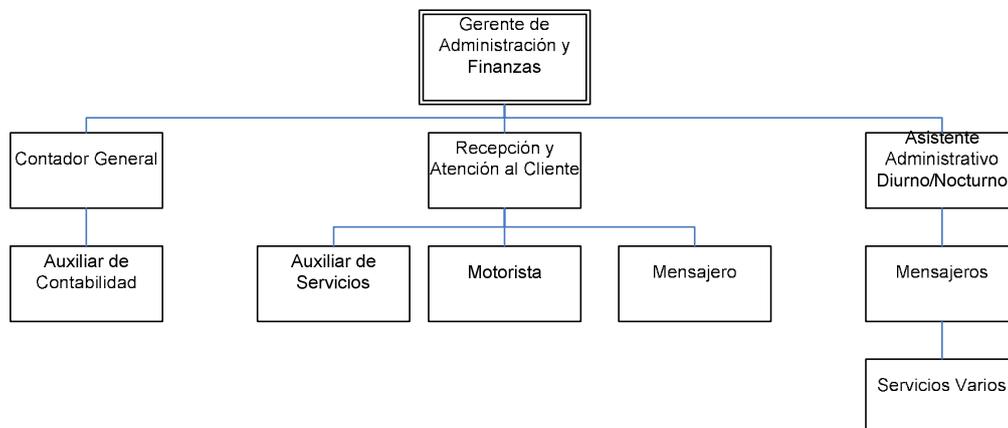
**Cuadro 74: Funciones del Área de Comercialización**

Funciones	Descripción
Operaciones relacionadas con la Comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprar café local, fijación de precios y términos de ventas.</li> <li>2. Brindar atención a clientes proveedores de café, compradores y proveedores de servicios especializados.</li> <li>3. Monitorear los volúmenes de café que han sido comprados a los clientes proveedores de café, tomando en cuenta posiciones y nivel de precio al cual ha sido fijada la compra.</li> <li>4. Monitorear los volúmenes de café que han sido vendidos en el mercado internacional, tomando en cuenta fechas de exportación, precio fijado y diferenciales.</li> <li>5. Resolver quejas e inconvenientes que se presenten con los clientes Proveedores de café, respecto a diferencias de peso, aplicación de políticas de diferenciales, etc.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

## III. Estructura Orgánica y Funciones de las Áreas de Soporte

**Ilustración 15. Organigrama del las Áreas de Soporte**



**Cuadro 75: Funciones del Área de Soporte**

Funciones	Descripción
<b>Administrar financiamientos para empresas El Volcán y proveedores empresa comercial.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tramitar y Administrar Créditos para Capital de Trabajo de la empresa y sus Clientes.</li> <li>2. Manejar y Administrar Crédito de Avío con los Productores.</li> <li>3. Manejar y Administrar Créditos para Capital de Trabajo de La empresa.</li> </ol>
<b>Controlar actividades contables, fiscales y auditorías.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar y Controlar Flujos de Efectivo.</li> <li>2. Controlar Cuentas Bancarias</li> <li>3. Controlar Ingresos y Facturas de Exportación.</li> <li>4. Coordinar y Controlar Pagos de Liquidaciones de Café.</li> </ol>
<b>Asesoría financiera</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar que los Estados Financieros mensuales se generen no más allá del día 15 del mes siguiente, por lo que se deberá trabajar en coordinación con el Contador.</li> <li>2. Preparar reportes financieros a solicitud del Presidente o de la Junta Directiva, para dar a conocer el estado de la empresa en un momento determinado.</li> <li>3. Analizar y documentar los Reportes Financieros, emitiendo sugerencias para poder ir mejorando el desempeño financiero de la Empresa.</li> <li>4. Efectuar análisis comparativos con años anteriores de Costos Operativos, Industriales y Financieros de Las operaciones efectuadas en la empresa.</li> <li>5. Analizar la tendencia de los costos incurridos y emitir sugerencias para irlos disminuyendo en cada una de las áreas de la empresa.</li> </ol>
<b>Administrar planillas y prestaciones de beneficios, comercial, soporte varios y otros.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar que el proceso de elaboración de planillas esté listo el día 15 y 30 de cada mes.</li> <li>2. Autorizar las transferencias para el pago en cuenta bancaria de los empleados.</li> <li>3. Verificar cumplimiento de prestaciones a empleados (seguro de vida u otra prestación según política de la empresa)</li> </ol>
<b>Administrar y controlar la venta de café tostado, GPS y telefonía celular</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Realizar auditorías de inventario de café tostado</li> <li>5. Controlar ventas de café tostado y margen de utilidad obtenido.</li> <li>6. Controlar la total asignación de GPS a transportistas que trabajan con la empresa.</li> <li>7. Controlar cumplimiento de política de telefonía celular y estatus de líneas asignadas y pendientes.</li> </ol>

Funciones	Descripción
<b>Administrar seguros y seguridad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar anualmente los documentos para que se efectúe la licitación del Programa de Seguros de La empresa y Grupo de Empresas Relacionadas: Actualización de sumas aseguradas, Actualización de Inventarios, Actualización de ubicaciones, etc.</li> <li>2. Dar seguimiento al proceso de contratación de la Aseguradora, junto con la empresa corredora de seguros; y formalizar la contratación de la Aseguradora seleccionada por la Junta Directiva de la empresa.</li> <li>3. Revisar las Pólizas y/o anexos de renovación emitidos para conocer cuáles son las coberturas de cada una, o en su defecto detectar inconsistencias y notificarlas.</li> <li>4. Controlar los pagos de las Primas de acuerdo a como se ha establecido al momento de la contratación.</li> <li>5. Elaborar mensualmente un reporte de los créditos otorgados por la empresa y remitirlo a la empresa corredora de seguros para el cálculo del pago de la prima del Seguro de Deuda.</li> <li>6. Elaborar mensualmente un reporte de existencias de café, sacos, cascarilla y leña; existente en los Beneficios Tres Ríos y San Andrés; para el ajuste de la Prima de la Póliza de Incendio y Líneas Aliadas.</li> <li>7. Presentar a la compañía corredora de seguros cualquier reclamo en perjuicio de los bienes de la empresa, que esté cubierto por las Pólizas de Seguro y llevar un registro de todos los reclamos presentados y los montos que son reconocidos por la Compañía Aseguradora.</li> <li>8. Actualizar cuando sea necesario los bienes asegurados, esto implica adición o retiro de nuevos productos asegurables.</li> <li>9. Controlar el Programa de Seguro de Vida de los empleados efectuando las solicitudes de adición o retiro que sean necesarios.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

## Anexo 6

### Formatos de Entrevistas utilizados en la Recolección de Información

FORMATO DE ENTREVISTA PARA RECOLECCION DE INFORMACION: EL CAFETAL		No DE ENTREVISTA: 1
TEMA:	DEFINICION DE TEMA DE INVESTIGACION Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	
ENTREVISTADO(S):	GERENTE GENERAL Y GERENTE DE CAPITAL HUMANO	

**Objetivo:** Realizar el primer contacto con la empresa para conocer la problemática actual desde el punto de vista de los interesados y recabar información general de la empresa para comprender el negocio sentando las bases para iniciar la investigación.

**Metodología:** La participación inicial se realizara el contacto del equipo consultor con la empresa, luego cada miembro del equipo consultor realizara una pregunta y al terminar se seguirá en el mismo orden. Al surgir dudas se interrumpirá la discusión y la persona que esté realizando la pregunta retomara el cuestionamiento.

#### AGENDA A DESARROLLAR:

1. Presentación del equipo consultor.
2. Especificación de los objetivos de la investigación (escuchar de voz de los interesados lo que espera de la consultoría)
3. Aspectos particulares que el equipo consultor debería saber (Esto relacionado con el trabajo que la empresa desee que se desarrolle).
4. Investigación sobre generalidades:
  - Información general de la empresa: historia de su fundación, composición accionaria, antecedentes, plan estratégico, que fomenta entre otros.
  - Procesos principales, procesos de soporte, ciclo de operaciones, volúmenes de producción, ciclo de operaciones de la Empresa, capacidad instalada, volúmenes de comercialización.
  - Mercado a quien dirige sus productos, consumidores, servicios que brinda, porcentaje que cada uno de sus servicios genera en cuestión de utilidad.
  - Descripción de áreas y estructura organizativa.
  - Determinación de fecha para entrevista con las áreas de la empresa y recolección de datos de soporte a la investigación.

FORMATO DE ENTREVISTA PARA RECOLECCION DE INFORMACION: EL CAFETAL		No DE ENTREVISTA: 2,3,4,5,6,7
TEMA:	RECOLECCION DE INFORMACION DE LAS AREAS	
ENTREVISTADO(S):	GERENTE DE CAPITAL HUMANO Y COMERCIALIZACION, GERENTE ADMINISTRATIVO, REPRESENTANTE DE OPERACIONES DE BENEFICIOS, JEFE DE INFORMATICA, ENCARGADO DE ATENCION AL CLIENTE Y AGRONOMOS.	

**Objetivo:** Recolectar información sobre las funciones, responsabilidades, procesos, puestos y descripción de servicios de las áreas de la empresa.

**Metodología:** El equipo consultor se reunirá con cada área por separado y solicitará información sobre: manuales, perfiles, estudios anteriores u otra información escrita que brinde soporte.

**Áreas y representantes:** Agrícola (agrónomos), operaciones de beneficiado (Representante de operaciones), comercial (Gerente de capital humano y encargado de atención al cliente), informática (Jefe de informática) y administración financiera (Gerente administrativo).

**Agenda a Desarrollar:**

1. Introducción de la investigación al entrevistado
2. Desarrollo de temas por áreas:
  - Función principal de cada área.
  - Procesos involucrados e interrelación de los mismos.
  - Participación del área en estudio en la cadena de valor del servicio completo.
  - Descripción de puestos de cada área y sus funciones.
  - Información de soporte (si tienen manuales de puestos, procedimientos, políticas, organigrama aprobados, misión y visión).

FORMATO DE ENTREVISTA PARA RECOLECCION DE INFORMACION: EL CAFETAL		No DE ENTREVISTA: 8,9,10,11
TEMA:	RECOLECCION DE INFORMACION DE COSTEO POR AREAS Y CALCULO DE PRECIOS	
ENTREVISTADO(S):	GERENTE DE CAPITAL HUMANO Y COMERCIALIZACION, GERENTE ADMINISTRATIVO, REPRESENTANTE DE OPERACIONES DE BENEFICIOS.	

**Objetivo:** Recolectar información sobre el sistema actual de costeo y fijación de precios.

**Metodología:** El equipo consultor se reunirá en primera instancia con el gerente administrativo y financiero para que brinde un esquema general del sistema de costeo y precios. Posteriormente se realizara una reunión con cada área por separado y se solicitara información sobre: el sistema de costeo que cada área utiliza y la metodología de cálculo de precio y margen de ganancia.

**Áreas y representantes:** Operaciones de beneficiado (Representante de operaciones), comercial (Gerente de capital humano y encargado de atención al cliente) y administración financiera (Gerente administrativo).

**Agenda a Desarrollar:**

1. Descripción del sistema de costeo, se pedirá a cada representante de área la siguiente información:
  - Estructura y método utilizado para costear los productos y servicios.
  - Forma de registro de información para cálculo de costos de cada área.
  - Verificación de cálculos de costos (por ejemplo: depreciaciones, cálculo de fletes, entre otros que requieran ver su procedencia)
  - Costos actuales y comportamiento de los costos de procesos y servicios.
  
2. Descripción del mecanismo utilizado para la fijación de precios, se pedirá a los designados de cada área brindar la siguiente información:
  - Método utilizado para fijar precios de los productos y servicios.
  - Descripción de las ventas a futuro.
  - Funcionalidad de los precios internacionales del café
  - Detalle de margen impuesto para los servicio.
  - Políticas y reglamentación para la fijación de precios.
  - Margen de utilidad esperado

## Anexo 7

### I. Cálculo de Costos Proceso Húmedo y Seco

Cuadro 76: Costos de Mano de Obra Proceso Húmedo-Seco

DESCRIPCION	RECEPCION DE CAFÉ REAL	DESPULPADO REAL	DESMIELADO Y LAVADO REAL	AGUAS MIELES REAL	PULPA REAL	PRESECCADO MAQUINA REAL	PRESECCADO PATIO REAL	SEGADO MAQUINA REAL	SECADO PATIO REAL	LABORATORIO INDUSTRIAL REAL	CATACION Y RENDIMIENTOS REAL	PROD. PROCESOS Y SISTEMAS REAL	ALMACENADO EN SACOS REAL	ALMACENADO A GRANEL REAL	CASCARILLA Y POLVILLO REAL	TRILLA REAL	LIMPIA REAL	MEZCLA REAL	ENVASADO REAL	TOTAL
AFP	0	2488,21	0	217,98	0	0	275,45	990,68	14,92	0	0	0	106,75	0	0	60,13	57,5	0	0	4211,62
AGU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BON	0	1743,11	0	356,32	0	0	0	1049,64	510	0	0	0	75,76	0	0	1780,6	0	0	0	5515,43
COM Y LUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36,74	0	0	0	36,74
DEP EDIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEP INST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEP VEH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPMEQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENERGIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,01	0	0	-0,01
FERIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLETES	0	39,45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1147,44	0	0	0	1186,89
HEXT	0	3499,68	30,14	128,56	0	0	969,07	613,14	626,46	0	0	0	540,72	0	0	212,77	0	0	0	6620,54
IMP MUNI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INDEMNI	0	3517,33	99,15	338,05	0	22,14	441,65	880,05	330,82	36,36	21,58	0	398,9	371,27	0	466,83	476,51	22,14	22,96	7445,74
INSF	0	346,76	0	32,3	0	0	428,32	78,48	4,64	0	0	0	28,82	0	0	3,66	43,86	0	0	966,84
ISSS	0	3540,3	0	136,92	0	0	432,95	1100,77	16,58	0	0	0	216,11	0	0	450,17	131,54	0	0	6025,34
MAN EDIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,66	0	0	0	0	0	0	5,66
MAN INST	0	0	0	0	0	0	6,19	0	0	0	0	0	0	0	0	2,21	0	0	0	8,4
MAN VEH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANT M Y E	0	218,99	0	0	0	0	0	1,2	0	0	0	0	2200	0	0	68,15	0	0	0	2488,34
PUBLI Y AVI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEG DAÑOS	0	0	0	0	0	1516,36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1369,75	0	0	0	2886,11
SUEL Y SAL	0	20980,24	490,71	2796,33	0	269,4	6777,91	2206,08	3964,76	442,76	275,62	0	1586,9	442,2	0	9476,06	7417,13	4675,62	1624,24	63425,96
VAC	0	2894,43	431,16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1272,19	51,09	0	0	4648,87
VIAT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52,2	0	0	0	52,2
VIGILANCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	647,56	0	0	0	647,56
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>39049,51</b>	<b>1051,16</b>	<b>4006,46</b>	<b>0</b>	<b>291,54</b>	<b>9325,35</b>	<b>6918,84</b>	<b>5468,18</b>	<b>479,12</b>	<b>297,2</b>	<b>0</b>	<b>2953,96</b>	<b>813,47</b>	<b>0</b>	<b>15606,35</b>	<b>8177,62</b>	<b>4697,76</b>	<b>1647,2</b>	<b>106172,23</b>

Fuente: Información proporcionada por la empresa

**Cuadro 77: Costos Indirectos de Fabricación Proceso Húmedo-Seco**

DESCRIPCION	CIF RECEPCION DE CAFÉ REAL	CIF DESPULPADO REAL	CIF DESMIELADO Y LAVADO REAL 2	CIF AGUAS MIELES REAL	CIF PULPA REAL	CIF PRESECADO MAQUINA REAL	CIF PRESECADO PATIO REAL	CIF SECADO MAQUINA REAL	CIF SECADO PATIO REAL	CIF LABORATORIO INDUSTRIAL REAL	CIF CATAACION Y RENDIMIENTOS REAL	CIF PROD. PROCESOS Y SISTEMAS REAL	CIF ALMACENADO EN SACOS REAL	CIF ALMACENADO A GRANEL REAL	CIF CASCARILLA Y POLVILLO REAL	CIF TRILLA REAL	CIF LIMPIA REAL	CIF MEZCLA REAL	CIF ENVASADO REAL	TOTAL
AFP	0	241,51	146,34	30,46	0	0	352,36	370,3	16,42	0	0	0	144,24	0	0	397,45	0	0	0	1699,08
AGU	0	1156,21	0	129,94	0	0	58,09	1758,18	0	0	0	0	426,01	0	0	112,97	357,79	0	0	3999,19
ALQ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1611,7	0	0	0	0	0	0	1611,7
BON	0	39,15	0	10,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49,35
COM Y LUB	0	956,35	0	285	0	1436,57	0	0	802	0	0	0	0	0	0	19,2	0	0	0	3499,12
DEP EDIF	0	6363,36	11213,44	0	0	1601,92	0	6407,68	0	0	0	0	0	0	0	7035,12	2119,44	0	0	34740,96
DEP INST	0	1904,84	1246,98	0	0	356,28	0	1213,8	0	0	0	0	0	0	0	2459,91	0	0	0	7181,81
DEP VEH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	289,05	288,22	0	0	577,27
DEPMEQ	0	22277,74	21826,15	281,81	0	17877,15	0	0	140,68	0	0	0	252,6	0	0	6421,49	15178,82	1,14	0	84257,58
ENERGIA	65,79	1811,86	3878,2	1687,41	0	3517,84	0	9243,58	0	1574,01	1574	0	0	0	1859	2517,38	22369,32	4722,09	1574	56394,48
FERIAS	0	0	0	0	0	0	0	2951,29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2951,29
FLETES	0	535,32	0	0	0	240	1774,85	0	2112,4	0	0	0	325	116,27	0	1976,81	1085,56	0	0	8166,21
HEXT	0	0	74,88	270,16	0	0	751,5	0	70,13	0	0	0	174,38	0	0	0	0	0	0	1341,05
IMP MUNI	0	217,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	217,08
INDEMNI	58,5	164,55	40,88	99,65	0	0	470,1	903,95	37,56	0	0	0	47,43	0	0	419,9	0	0	0	2242,52
INSF	0	18,49	0	4,51	0	0	38,83	123,15	0	0	0	0	8,37	0	0	61,92	0	0	0	255,27
ISSS	0	1014,19	0	139,12	0	0	250,51	411,44	18,24	0	0	0	62,77	0	0	238,99	0	0	0	2135,26
MAN EDIF	0	481,37	0	182,64	0	0	0	1617,15	564,8	0	0	0	0	0	0	715,85	0	0	0	3561,81
MAN INST	0	4193,75	147,11	556,09	0	0	0	362,63	718,58	0	0	0	207	0	0	741,02	28,89	0	0	6955,07
MAN VEH	0	55,86	299,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	355,16
MANT M Y E	0	3097,18	42,18	0	0	3589,36	0	0	1321,01	0	0	0	2581	0	0	3300,15	3730,07	0	0	17660,95
PUBLI Y AVI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	132,9	0	0	0	0	0	0	132,9
SEG DAÑOS	0	4213,35	4213,35	4213,35	0	13294,52	0	5341,74	4213,35	0	0	0	12715,58	0	0	15407,37	12715,6	0	0	76328,21
SUEL Y SAL	711,6	4420,84	109,04	1568,16	0	0	6409,36	14314,82	117,92	0	0	0	2018,8	1554,92	0	5340,48	705,47	0	0	37271,41
VAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VIAT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,65	0	0	0	4,65
VIGILANCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6220,67	0	0	0	6220,67
<b>TOTAL</b>	<b>835,89</b>	<b>10575,55</b>	<b>4249,34</b>	<b>4224,61</b>	<b>0</b>	<b>5194,41</b>	<b>10105,6</b>	<b>30076,71</b>	<b>3174,67</b>	<b>1574,01</b>	<b>1574</b>	<b>0</b>	<b>4951,6</b>	<b>1671,19</b>	<b>1859</b>	<b>17310,42</b>	<b>24518,14</b>	<b>4722,09</b>	<b>1574</b>	<b>359810,05</b>

Fuente: Información proporcionada por la empresa

**Cuadro 78: Resumen de Costos**

FASE	DESCRIPCIÓN	MO	CIF	TOTAL
RECEPCIÓN A TRILLA	RECEPCIÓN DE CAFÉ REAL	\$ -	\$ 835.89	\$ 835.89
	DESPULPADO REAL	\$ 39,049.51	\$ 45,334.84	\$ 84,384.35
	DESMIELADO Y LAVADO REAL	\$ 1,051.16	\$ 42,749.26	\$ 43,800.42
	AGUAS MIELES REAL	\$ 4,006.46	\$ 8,719.77	\$ 12,726.23
	PULPA REAL	\$ -	\$ -	\$ -
	PRESECADO MÁQUINA REAL	\$ 1,807.90	\$ 38,324.28	\$ 40,132.18
	PRESECADO PATIO REAL	\$ 9,325.35	\$ 10,105.60	\$ 19,430.95
	SECADO MÁQUINA REAL	\$ 6,918.84	\$ 43,039.93	\$ 49,958.77
	SECADO PATIO REAL	\$ 5,468.18	\$ 7,528.70	\$ 12,996.88
	ALMACENADO EN SACOS REAL	\$ 2,953.96	\$ 17,919.78	\$ 20,873.74
	ALMACENADO A GRANEL REAL	\$ 813.47	\$ 1,671.19	\$ 2,484.66
	CASCARILLA Y POLVILLO REAL	\$ -	\$ 1,859.00	\$ 1,859.00
	TRILLA REAL	\$ 16,976.10	\$ 48,923.36	\$ 65,899.46
LIMPIEZA A ENVASADO	LIMPIA REAL	\$ 8,177.62	\$ 54,820.22	\$ 62,997.84
	MEZCLA REAL	\$ 4,697.76	\$ 4,723.23	\$ 9,420.99
	ENVASADO REAL	\$ 1,647.20	\$ 1,574.00	\$ 3,221.20
	LABORATORIO INDUSTRIAL REAL	\$ 479.12	\$ 1,574.01	\$ 2,053.13
	CATACIÓN Y RENDIMIENTOS REAL	\$ 297.20	\$ 1,574.00	\$ 1,871.20
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 103,669.83</b>	<b>\$ 331,277.06</b>	<b>\$ 434,946.89</b>

**Costos Total Por Proceso Húmedo-Seco**

**Cuadro 79: Costos por Proceso húmedo - seco**

PROCESO	MO	CIF	COSTO TOTAL	\$/qq
Recepción de café	\$0,00	\$835,89	\$835,89	\$0,02
Despulpado	\$39.049,51	\$45.334,84	\$84.384,35	\$2,51
Desmielado y lavado	\$1.051,16	\$42.749,26	\$43.800,42	\$1,30
Aguas mieles	\$4.006,46	\$8.719,77	\$12.726,23	\$0,38
Presecado máquina	\$1.807,90	\$38.324,28	\$40.132,18	\$1,19
Presecado patio	\$9.325,35	\$10.105,60	\$19.430,95	\$0,58
Secado maquina	\$6.918,84	\$43.039,93	\$49.958,77	\$1,48
Secado patio	\$5.468,18	\$7.528,70	\$12.996,88	\$0,39
Almacenado en sacos	\$2.953,96	\$17.919,78	\$20.873,74	\$0,62
Almacenado a granel	\$813,47	\$1.671,19	\$2.484,66	\$0,07
Cascarilla y polvillo	\$0,00	\$1.859,00	\$1.859,00	\$0,06
Trilla	\$16.976,10	\$48.923,36	\$65.899,46	\$1,96
Limpia	\$8.177,62	\$54.820,22	\$62.997,84	\$1,39
Mezcla	\$4.697,76	\$4.723,23	\$9.420,99	\$0,21
Envasado	\$1.647,20	\$1.574,00	\$3.221,20	\$0,07
Laboratorio industrial	\$479,12	\$1.574,01	\$2.053,13	\$0,05
Catación y rendimientos	\$297,20	\$1.574,00	\$1.871,20	\$0,04
<b>TOTAL</b>	<b>\$103.669,83</b>	<b>\$331.277,06</b>	<b>\$434.946,89</b>	<b>\$12,30</b>

Fuente: Información proporcionada por la empresa en estudio

**Cuadro 80. Costos de Mantenimiento**

CORRECTIVO	COSTO TOTAL	\$\$/qq
Preventivo	\$27.276,43	\$0,89
Correctivo	\$10.053,73	\$0,30
Total	<b>\$198.754,79</b>	<b>\$1,19</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

**Cuadro 81. Costos Total de Proceso Agroindustrial**

DESCRIPCION	COSTO TOTAL	\$/qq
Mano de Obra	\$103.669,83	\$2,93
Costos Indirectos de Fabricación	\$331.277,06	\$9,37
Mantenimiento Preventivo	\$27.276,43	\$0,89
Mantenimiento Correctivo	\$10.053,73	\$0,30
Total	<b>\$472277.05</b>	<b>\$13,49</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

**Cuadro 82. Costo actual promedio del servicio**

Servicio	Costo por quintal	% de participación costo total
Asesoría agrícola	<b>\$ 0,18</b>	1,08%
Transporte	\$ 3,01	18,05%
Proceso industrial (proceso húmedo-seco)	\$ 13,49	80,88%
Total	<b>\$ 16,68</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración del equipo consultor con información proporcionada por la empresa en estudio

## Anexo 8

### Reglamento para la Fijación de Precios

#### a) Objetivo:

El presente lineamiento tiene por objetivo facilitar el proceso de toma y ejecución de órdenes de venta de café.

#### b) Disposiciones:

##### i) Proceso de toma de órdenes.

Las órdenes pueden ser brindadas por:

- Teléfono (en este caso la llamada será grabada) en el momento de el mercado
- Fax
- Email
- Chat

En todos los casos anteriores la orden original deberá estar en poder de la compañía procesadora y comercializadora de café, en lapso no mayor a 48 horas después de la emisión de la orden.

Los datos que debe contener cada orden deben ser: Fecha, hora, cosecha, cantidad de quintales a fijar, posición, precio, nombre de la persona que está llamando la cual debe ser el propietario, representante legal o apoderado.

Para procesar la orden deberá contener la información completa. Es obligación del receptor de la orden repetir toda la información a fin de asegurarse que los datos anotados son correctos, así mismo proporcionar el nombre de quien recibe la orden, indicando hora de la recepción.

- La orden será completada y debe ser firmada inmediatamente por el emisor.
- La orden debe ser firmada en original, debiendo proporcionar copia al emisor indicando el estatus de la orden, al cual puede ser: Ejecutada, por Ejecutar, o Cancelada.
- Si la venta corresponde a cosecha futura el cliente deberá firmar un pagare el cual garantiza la entrega de ese café.
- Al recibir en nuestras bodegas el café fijado, el Pagare debidamente cancelado será devuelto al emisor.

##### ii) Volúmenes a fijar.

El productor podrá fijar sus ventas en las siguientes proporciones, basado en el estimado de cosecha emitido por el asesor agrícola, el cual deberá ser del conocimiento del productor.

**Cuadro 83. Posiciones y su Porcentaje**

POSICION	PORCENTAJE
Marzo	60% (como máximo)
Mayo	20%
Julio	20%
Septiembre	Opcional (si el productor desea distribuir parte del 40% restante puede designar un porcentaje para fijar contra esta posición)

Fuente: El Cafetal, S.A. de C.V.

**c) Tipos de órdenes a recibir.**

- AL MERCADO: Esta orden debe ser ejecutada en el lapso de al menos 3-5 minutos después de dar las instrucciones de venta y confirmada inmediatamente al cliente productor.
- A LA APERTURA (at open): Esta orden deber ser puesta antes de que se realice la apertura oficial.
- AL CIERRE (market on close): Esta orden será ejecutada solamente al cierre del mercado, debiendo esperar la confirmación.

**CON STOP:**

Para poder ejecutar este tipo de orden las condiciones son:

- El stop de venta debe estar abajo del precio del día.
- Se deberá especificar el precio de stop y el precio de venta deseada.
- La orden quedara ejecutada inmediatamente se toque uno de los dos precios indicados.
- Una vez ejecutada la orden esta es irrevocable. (recordar que una orden en stop al ser tocado uno de los dos precios la orden se vuelve al mercado y cualquier precio dentro del rango de transacciones siguiente al tick será aceptado.
- Si uno de los precios es tocado en un fast market el rango de precios será mayor a lo normal y se confirmara al final de la sesión de mercado.

**GTC (Good 'Till Canceled)**

Este tipo de órdenes Bueno hasta que sea cancelada o ejecutada. El productor indica un precio al cual desea fijar y en el momento en que el mercado tranza un tick arriba de dicho precio la orden queda automáticamente ejecutado.

NOTA: Toda orden confirmada como EJECUTADA, es irreversible.

**d) Proceso para la confirmación de órdenes.**

La Orden podrá ser confirmada vía Escrita, Teléfono, Fax, e-mail.

**NOTA:** Cualquier discrepancia entre la orden emitida y confirmada deberá ser resuelta en un lapso no mayor a 5 horas después del cierre de la sesión de mercado.

**e) Manejo de Sobreventas**

Se ACUERDA que todo cliente que se haya sobrevendido por razones ajenas a su voluntad, se le presentan las siguientes opciones para resolver su situación, partiendo del punto en que el productor no salga perjudicado y que no ocasione perdidas a El Cafetal, S.A. de C.V. (Siempre se aplicaría el 5% de margen de error sobre lo entregado).

**Opción a)**

Cubrir los quintales sobrevendidos en porciones con café de la cosecha de las dos cosechas siguientes, para lo cual deberá firmar el acuerdo de entrega de ese café al precio fijado de los quintales sobrevendidos.

**Opción b)**

Cubrir en efectivo o con cargo a su cuenta la diferencia entre el precio de venta y el precio de mercado en el momento en que confirme que no podrá entregar ese café. (Siempre se pagara en 2 cosechas, periodo de pago hasta el 31 de diciembre por cosecha).

Y a los clientes que por razones de haber desviado café a otros beneficiadores aún conscientes de su compromiso con El Cafetal, S.A. de C.V., se autoriza a la Administración proceder de forma legal a fin de finiquitar dicha situación de sobreventa.

## Anexo 9

### Maquilas de café Realizadas en el 2010

Cuadro 84. Maquila 1 de Café Cosecha 2008/07

DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS DE MAQUILA			
	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD
<b>MAQUILA 1</b>			
CCF NUMERO 271	\$ 10,734.00		
CCF NUMERO 983	\$ 1,371.20		
CCF NUMERO 985	\$ 311.16		
<b>COSTO INDUSTRIAL MAQUILA 137.12 qq</b>		\$ 861.11	
<b>OTROS GASTOS</b>			
Elaboración de rótulos		\$ 21.00	
Bolsas		\$ 290.16	
<b>OTROS GASTOS</b>			
<b>Impresión de Sacos</b>			
Gastos de transporte beneficio San Andrés		\$ 80.00	
<b>COSTO INDUSTRIAL MAQUILA 440.67 qq</b>		4 8,124.58	
<b>TRANSPORTE</b>		\$ 187.00	
<b>OTROS GASTOS</b>			
Manejo Administrativo Exp.		\$ 443.04	
Coordinación embarque		\$ 165,40	
Rediseño de logo		\$ 50.00	
Bolsas		\$ 1,270.00	
Preparación muestras		\$ 47.50	
Preparación y mesa de catación		\$ 198.46	
Envío muestras		\$ 139.62	
Marcado de sacos		\$ 105.84	
Comisiones bancarias		\$ 20.00	
	\$ 12.416,36	\$ 12.003,71	\$ 412.65
	<b>Costo por quintal</b>	<b>\$87.54</b>	

Fuente: Información proporcionada por la empresa en estudio

**Cuadro 85: Maquila 2 de Café Cosecha 2008/07**

MAQUILA 2	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD
CCF NUMERO 214	\$ 4,056.75		
GTOS. EXPORTACION	\$ 1,113.51		
COSTO INDUSTRIAL MAQUILA 194.80 qq		\$2,768.108	
TRANSPORTE		\$ 77.92	
OTROS GASTOS			
Manejo Admvo. Exp.		\$ 47.00	
Coordinación embarque		\$ 160.22	
Sacos		\$ 27.60	
Bolsas		\$ 112.50	
Impresión de Sacos		\$ 76.00	
Empaque al vacio		\$ 303.60	
Preparación muestras		\$ 34.79	
Envío muestras		\$ 32.08	
Impresión de Sacos		\$ 36.80	
Envío muestras			
Gastos de transporte traslado Cuzcachapa para empaque al vacio		\$ 80.00	
Gastos de transporte beneficio San Andrés		\$ 175.13	
Gastos cobranzas		\$ 15.68	
Comisiones bancarias		\$ 12.11	
	\$ 5,170.26	\$ 3,959.54	\$ 1,210.72
	<b>Costo por quintal</b>	<b>\$ 20.33</b>	

Fuente: Información proporcionada por la empresa en estudio

## Anexo 10

### Formatos para Llevar Costos de Servicios Agrícolas

#### I. Costos de Mano de Obra por el servicio

Cuadro 86: Costos de Mano Obra Servicios Agrícolas

NOMBRE DE LA CUENTA	Administración de fincas	Asesoría RFA
<b>SALARIOS Y PRESTACIONES</b>		
SUELDOS Y SALARIOS		
HORAS EXTRAS		
VACACIONES		
AGUINALDOS		
INDEMNIZACIONES		
BONIFICACIONES		
INCAPACIDADES		
ISSS		
AFP		
INSAFORP		
SEGURO DE VIDA		
CAPACITACION		
UNIFORMES		
<b>TOTALES GENERALES</b>		

#### Calculo de salarios de mano de obra

FINCA	N. VISITAS	N. HORAS	HORAS TOTALES	SALARIO-HORA \$	SALARIO POR DIA \$

#### II. Costos Indirectos

Cuadro 87: Costos de Servicios Subcontratados Servicios Agrícolas

NOMBRE DE LA CUENTA	Administración de fincas	Asesoría RFA
<b>MANTENIMIENTO Y DEPRECIACION</b>		
MANTENIMIENTO INSTALACIONES		
MANTENIMIENTO VEHICULOS		
DEPRECIACION DE INSTALACIONES		
DEPRECIACION VEHICULOS		
<b>COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		
<b>GPS</b>		
<b>SERVICIOS GENERALES DE OFICINA</b>		
AGUA		
ENERGIA ELECTRICA		
VIGILANCIA		

NOMBRE DE LA CUENTA	Administración de fincas	Asesoría RFA
ALQUILERES		
TELEFONIA FIJA		
TELEFONIA CELULAR		
INTERNET		
PAPELERIA Y UTILES		
MATERIALES DE ASEO		
<b>TOTALES GENERALES</b>		

Finca	No de visitas	Total KM	(Depreciación vehículo/Kilometro)/visita	Costo mantenimiento (según kilometraje)	(Combustible \$/Kilometro)/Visita

### III. Costos de servicios sub-contratados de soporte para administración.

Cuadro 88: Costos de Servicios Subcontratados, Servicios Agrícolas

NOMBRE DE LA CUENTA	Administración de fincas	Asesoría RFA
CONSULTORIAS		
SERVICIOS INFORMATICOS		
SERVICIOS DE ADMINISTRACION DE PLANILLA		
SERVICIOS LEGALES		
SERVICIOS CONTABLES		
FINANCIAMIENTOS Y CONTRACION DE SEGUROS		
CONTRIBUCION A SITIO WEB		
<b>TOTALES GENERALES</b>		

## Anexo 11

### Formatos para Llevar Costos de Servicios de Logística de transporte

#### I. Costos de Mano de Obra por el servicio

**Cuadro 89: Costos de Mano de Obra, Logística de Transporte**

NOMBRE DE LA CUENTA	Transporte de café uva	Transporte de café oro
<b>SALARIOS Y PRESTACIONES</b>		
SUELDOS Y SALARIOS		
HORAS EXTRAS		
VACACIONES		
AGUINALDOS		
INDEMNIZACIONES		
BONIFICACIONES		
INCAPACIDADES		
ISSS		
AFP		
INSAFORP		
SEGURO DE VIDA		
CAPACITACION		
UNIFORMES		
<b>TOTALES GENERALES</b>		

#### II. Costos Indirectos

**Cuadro 90: Costos Indirectos Logística de Transporte**

NOMBRE DE LA CUENTA	Transporte de café uva	Transporte de café oro
<b>MANTENIMIENTO Y DEPRECIACION</b>		
MANTENIMIENTO INSTALACIONES		
DEPRECIACION DE INSTALACIONES		
<b>SERVICIOS GENERALES DE OFICINA</b>		
AGUA		
ENERGIA ELECTRICA		
VIGILANCIA		
ALQUILERES		
TELEFONIA FIJA		
TELEFONIA CELULAR		
INTERNET		
PAPELERIA Y UTILES		
MATERIALES DE ASEO		
<b>TOTALES GENERALES</b>		

### III. Costos de servicios subcontratados

**Cuadro 91: Costos de Servicios Subcontratados, Logística de Transporte**

<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>	<b>Administración de fincas</b>	<b>Asesoría RFA</b>
CONSULTORIAS		
SERVICIOS INFORMATICOS		
SERVICIOS DE ADMINISTRACION DE PLANILLA		
SERVICIOS LEGALES		
SERVICIOS CONTABLES		
FINANCIAMIENTOS Y CONTRACION DE SEGUROS		
CONTRIBUCION A SITIO WEB		
<b>TOTALES GENERALES</b>		

## Anexo 12

### Formatos para Llevar Costos de Servicios de Beneficiado Húmedo y Seco

#### I. Costos de Mano de Obra

**Cuadro 92: Cuenta acumulativa de mano de obra por proceso (fase húmeda) Café Genérico**

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO HUMEDO									
	RECEPCION DE CAFÉ	DESPULPADO	DESMIELADO Y LAVADO	AGUAS MIELES	PULPA	PRESECADO MAQUINA	PRESECADO PATIO	SECADO MAQUINA	SECADO PATIO	TOTAL PROCESO HUMEDO
SUELDOS Y SALARIOS										
HORAS EXTRAS										
VACACIONES										
AGUINALDOS										
INDEMNIZACIONES										
BONIFICACIONES										
INCAPACIDADES										
ISSS										
AFP										
INSAFORP										
SEGURO DE VIDA										
<b>TOTALES GENERALES</b>										

**Cuadro 93: Cuenta acumulativa de mano de obra por proceso (fase húmeda) Café Diferenciado**

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO HUMEDO									
	RECEPCION DE CAFÉ	DESPULPADO	DESMIELADO Y LAVADO	AGUAS MIELES	PULPA	PRESECADO MAQUINA	PRESECADO PATIO	SECADO MAQUINA	SECADO PATIO	TOTAL PROCESO HUMEDO
SUELDOS Y SALARIOS										
HORAS EXTRAS										
VACACIONES										
AGUINALDOS										
INDEMNIZACIONES										
BONIFICACIONES										
INCAPACIDADES										
ISSS										
AFP										
INSAFORP										
SEGURO DE VIDA										
<b>TOTALES GENERALES</b>										

**Cuadro 94: Cuenta acumulativa de mano de obra por proceso (fase seca) Café Genérico**

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO SECO										
	LABORATORIO INDUSTRIAL	CATACIONES Y RENDIMIENTOS	AUDITORIA DE PRODUCTOS	ALMACENADO EN SACOS	ALMACENADO A GRANEL	CASCARILLA Y POLVILLO	TRILLA	LIMPIA	MEZCLA	ENVASADO	TOTAL PROCESO SECO
SUELDOS Y SALARIOS											
HORAS EXTRAS											
VACACIONES											
AGUINALDOS											
INDEMNIZACIONES											
BONIFICACIONES											
INCAPACIDADES											
ISSS											
AFP											
INSAFORP											
SEGURO DE VIDA											
<b>TOTALES GENERALES</b>											

**Cuadro 95: Cuenta acumulativa de mano de obra por proceso (fase seca) Café Diferenciado**

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO SECO										
	LABORATORIO INDUSTRIAL	CATACIONES Y RENDIMIENTOS	AUDITORIA DE PRODUCTOS	ALMACENADO EN SACOS	ALMACENADO A GRANEL	CASCARILLA Y POLVILLO	TRILLA	LIMPIA	MEZCLA	ENVASADO	TOTAL PROCESO SECO
SUELDOS Y SALARIOS											
HORAS EXTRAS											
VACACIONES											
AGUINALDOS											
INDEMNIZACIONES											
BONIFICACIONES											
INCAPACIDADES											
ISSS											
AFP											
INSAFORP											
SEGURO DE VIDA											
<b>TOTALES GENERALES</b>											

## II. Costos indirectos de fabricación

**Cuadro 96: Cuenta acumulativa de costos indirectos de fabricación (fase húmeda) Café Genérico**

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO HUMEDO									
	RECEPCION DE CAFÉ	DESPULPADO	DESMIELADO Y LAVADO	AGUAS MIELES	PULPA	PRESECADO MAQUINA	PRESECADO PATIO	SECADO MAQUINA	SECADO PATIO	TOTAL PROCESO HUMEDO
SUELDOS Y SALARIOS										
HORAS EXTRAS										
VACACIONES										
AGUINALDOS										
INDEMNIZACIONES										
BONIFICACIONES										

*"Propuesta de un Modelo de Costos por Servicios y Delimitación de Responsabilidades en las Áreas de Servicios Agroindustrial, Comercialización y de Soporte de la Empresa El Cafetal S.A. de C.V.*

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO HUMEDO									
	RECEPCION DE CAFÉ	DESPULPADO	DESMIELADO Y LAVADO	AGUAS MIELES	PULPA	PRESECADO MAQUINA	PRESECADO PATIO	SECADO MAQUINA	SECADO PATIO	TOTAL PROCESO HUMEDO
INCAPACIDADES										
ISSS										
AFP										
INSAFORP										
SEGURO DE VIDA										
MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPO										
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS										
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES										
MANTENIMIENTO VEHICULOS										
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO										
DEPRECIACION DE EDIFICIOS										
DEPRECIACION DE INSTALACIONES										
DEPRECIACION DE VEHICULOS										
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES										
FLETES										
AGUA										
ENERGIA										
LEÑA										
CAL										
SEGURO DE DAÑOS										
TELEFONIA CELULAR										
SACOS PARA RECOLECCION CAFÉ UVA										
BOLSAS DE EXPORTACION GRANEL										
SACOS DE EXPORTACION										
SACOS ALMACENAJE										
<b>TOTALES GENERALES</b>										

**Cuadro 97: Cuenta acumulativa de costos indirectos de fabricación (fase húmeda) Café Diferenciado**

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO HUMEDO									
	RECEPCION DE CAFÉ	DESPULPADO	DESMIELADO Y LAVADO	AGUAS MIELES	PULPA	PRESECADO MAQUINA	PRESECADO PATIO	SECADO MAQUINA	SECADO PATIO	TOTAL PROCESO HUMEDO
SUELDOS Y SALARIOS										
HORAS EXTRAS										
VACACIONES										
AGUINALDOS										
INDEMNIZACIONES										
BONIFICACIONES										
INCAPACIDADES										
ISSS										
AFP										
INSAFORP										
SEGURO DE VIDA										

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO HUMEDO									
	RECEPCION DE CAFÉ	DESPULPADO	DESMIELADO Y LAVADO	AGUAS MIELES	PULPA	PRESECADO MAQUINA	PRESECADO PATIO	SECADO MAQUINA	SECADO PATIO	TOTAL PROCESO HUMEDO
MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPO										
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS										
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES										
MANTENIMIENTO VEHICULOS										
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO										
DEPRECIACION DE EDIFICIOS										
DEPRECIACION DE INSTALACIONES										
DEPRECIACION DE VEHICULOS										
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES										
FLETES										
AGUA										
ENERGIA										
LEÑA										
CAL										
SEGURO DE DAÑOS										
TELEFONIA CELULAR										
SACOS PARA RECOLECCION CAFÉ UVA										
BOLSAS DE EXPORTACION GRANEL										
SACOS DE EXPORTACION										
SACOS ALMACENAJE										
<b>TOTALES GENERALES</b>										

### III. Costos administrativos de beneficio

**Cuadro 98: Cuenta acumulativa de costos Administrativos**

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO HUMEDO	PROCESO SECO
SUELDOS Y SALARIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO		
VACACIONES		
AGUINALDOS		
INDEMNIZACIONES		
BONIFICACIONES		
INCAPACIDADES		
ISSS		
AFP		
INSAFORP		
SEGURO DE VIDA		
VIGILANCIA		
ALQUILERES		
TELEFONIA FIJA		
TELEFONIA CELULAR		
INTERNET		
IMPUESTOS MUNICIPALES		

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO HUMEDO	PROCESO SECO
VIATICOS		
PAPELERIA Y UTILES		
REFRIGERIO		
ASEO		
<b>TOTALES GENERALES</b>		

#### IV. Costos de servicios sub-contratados

**Cuadro 99: Cuenta acumulativa de costos por subcontratación de servicios**

NOMBRE DE LA CUENTA	PROCESO HUMEDO	PROCESO SECO
CONSULTORIAS		
SERVICIOS INFORMATICOS		
SERVICIOS DE ADMINISTRACION DE PLANILLA		
SERVICIOS LEGALES		
SERVICIOS CONTABLES		
FINANCIAMIENTOS Y CONTRACION DE SEGUROS		
CONTRIBUCION A SITIO WEB		
<b>TOTALES GENERALES</b>		

**Cuadro 100: Resumen de costos de procesamiento**

NOMBRE DE LA CUENTA	Café Genérico		Café diferenciado		TOTAL
	PROC.HUMEDO	PROC.SECA	PROC.HUMEDO	PROC.SECA	
MANO DE OBRA					
COSTOS INDIRECTOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
COSTOS SERVICIOS SUBCONTRADOS					
<b>TOTAL</b>					

## Anexo 13

### Formatos para Llevar Costos de Servicios del Área de Comercialización

#### i. Costos de Mano de Obra por el servicio

Cuadro 101: Resumen de costos de procesamiento

NOMBRE DE LA CUENTA	COMPRA-VENTA DE CAFE	EXPORTACION DE CAFÉ ORO	MERCADEO DE FINCAS	INFORMACION DE MERCADO DE CAFÉ
<b>SALARIOS Y PRESTACIONES</b>				
SUELDOS Y SALARIOS				
HORAS EXTRAS				
VACACIONES				
AGUINALDOS				
INDEMNIZACIONES				
BONIFICACIONES				
INCAPACIDADES				
ISSS				
AFP				
INSAFORP				
SEGURO DE VIDA				
CAPACITACION				
UNIFORMES				
<b>TOTALES GENERALES</b>				

#### ii. Costos Indirectos

Cuadro 102: Resumen de costos de procesamiento

NOMBRE DE LA CUENTA	COMPRA-VENTA DE CAFÉ	EXPORTACION DE CAFÉ ORO	MERCADEO DE FINCAS	INFORMACION DE MERCADO DE CAFE
<b>MANTENIMIENTO Y DEPRECIACION</b>				
MANTENIMIENTO INSTALACIONES				
DEPRECIACION DE INSTALACIONES				
<b>SERVICIOS GENERALES DE OFICINA</b>				
AGUA				
ENERGIA ELECTRICA				
VIGILANCIA				
ALQUILERES				
IMPUESTOS MUNICIPALES				
TELEFONIA FIJA				
TELEFONIA CELULAR				
INTERNET				
PAPELERIA Y UTILES				
MATERIALES DE ASEO				
MEDICINAS				
<b>ATENCIONES Y PUBLICIDAD</b>				
ATENCIONES				
DONATIVOS				
PUBLICACIONES Y AVISOS				
COURIER				
PUBLICIDAD				
SUSCRIPCION PERIODICOS				
BOLETOS AEREOS Y HOSPEDAJES				
SITIO WEB				

NOMBRE DE LA CUENTA	COMPRA-VENTA DE CAFÉ	EXPORTACION DE CAFÉ ORO	MERCADEO DE FINCAS	INFORMACION DE MERCADO DE CAFE
<b>OTROS</b>				
BONIFICACION A PRODUCTORES				
BONIFICACION A TRABAJADORES				
RENDIMIENTO DE CAFÉ				
FLETES (POR EXPORTACION)				
EMPAQUE EXPORTACION				
IMPUESTOS EXPORTACION				
DERECHOS DE EXPORTACION				
OTROS GASTOS EXPORTACION				
<b>TOTALES GENERALES</b>				

**iii. Costos de servicios subcontratados**

**Cuadro 103: Resumen de costos de procesamiento**

NOMBRE DE LA CUENTA	COMPRA-VENTA DE CAFE	EXPORTACION DE CAFÉ ORO	MERCADEO DE FINCAS	INFORMACION DE MERCADO DE CAFE
CONSULTORIAS				
SERVICIOS INFORMATICOS				
SERVICIOS DE ADMINISTRACION DE PLANILLA				
SERVICIOS LEGALES				
SERVICIOS CONTABLES				
FINANCIAMIENTO DE OPERACIONES				
SEGURO DE CAFÉ				
PROCESAMIENTO DE CAFÉ HUMEDO Y SECO				
ENVASADO DE CAFÉ Y SACOS				
MENSAJERIA Y TRANSPORTE DE MUESTRAS				
<b>TOTALES GENERALES</b>				

## Anexo 14

### Formatos para Llevar Costos de Servicios del Área de Servicios de Soporte

#### i. Costos de Mano de Obra por el servicio

**Cuadro 104: Resumen de costos de procesamiento**

NOMBRE DE LA CUENTA	FINANCIAMIENTOS	CONTABLES Y LEGALES	ADMINISTRACION DE PLANILLAS	SOPORTE INFORMATICO	MITIGACION DE RIESGOS
<b>SALARIOS Y PRESTACIONES</b>					
SUELDOS Y SALARIOS					
HORAS EXTRAS					
VACACIONES					
AGUINALDOS					
INDEMNIZACIONES					
BONIFICACIONES					
INCAPACIDADES					
ISSS					
AFP					
INSAFORP					
SEGURO DE VIDA					
CAPACITACION					
UNIFORMES					
<b>TOTALES GENERALES</b>					

#### ii. Costos Indirectos

**Cuadro 105: Resumen de costos de procesamiento**

NOMBRE DE LA CUENTA	FINANCIAMIENTOS	CONTABLES Y LEGALES	ADMINISTRACION DE PLANILLAS	SOPORTE INFORMATICO	MITIGACION DE RIESGOS
<b>MANTENIMIENTO Y DEPRECIACION</b>					
MANTENIMIENTO INSTALACIONES					
DEPRECIACION DE INSTALACIONES					
<b>SERVICIOS GENERALES DE OFICINA</b>					
AGUA					
ENERGIA ELECTRICA					
VIGILANCIA					
ALQUILERES					
IMPUESTOS MUNICIPALES					
TELEFONIA FIJA					
TELEFONIA CELULAR					
INTERNET					
PAPELERIA Y UTILES					
MATERIALES DE ASEO					
MEDICINAS					
<b>TOTALES GENERALES</b>					

**iii. Costos de servicios subcontratados**

**Cuadro 106: Resumen de costos de procesamiento**

<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>	<b>COMPRA-VENTA DE CAFE</b>	<b>EXPORTACION DE CAFÉ ORO</b>	<b>MERCADEO DE FINCAS</b>	<b>INFORMACION DE MERCADO DE CAFE</b>
CONSULTORIAS ASESORIA LEGAL				
<b>TOTALES GENERALES</b>				

## Anexo 15

### El Cafetal, S.A de C.V. versus la Competencia

Cuadro 107: La Empresa con Respecto a la Competencia

GENERALIDADES POR EMPRESA	DESCRIPCION	EMPRESAS PROCESADORAS Y EXPORTADORAS DE CAFÉ				
		EL CAFETAL, S.A. DE C.V.	UNEX, S.A. DE C.V.	COMERCIAL EXPORTADORA S.A. DE C.V.	SOC. COOP. CUZCACHAPA DE R.L.	PRIETO S.A DE C.V.
Tipo de empresa	Tipo de sociedad	Sociedad anónima de capital variable	Sociedad anónima de capital variable	Sociedad anónima de capital variable	Sociedad de responsabilidad limitada	Sociedad anónima de capital variable
	Constitución de la empresa	Empresa formada que trabajo con una cooperativa de cafetaleros que tienen acciones y entregan su café a la empresa para procesamiento.	Integración de empresas a través de alianzas estratégicas con beneficiadores tradicionales en el país. Está compuesta por 5 familias productoras y exportadoras de café.		Cooperativa con mas 1400 socios a nivel nacional en su mayor parte pequeños productores.	Empresa cuyo principal rubro es la producción, beneficiado y exportación de café. Adicionalmente, el grupo tiene empresas dedicadas a Bienes Raíces, Importación y Distribución de licores y vinos
TIEMPO DE FUNDACION (años)	Tiempo de permanencia en el mercado incluyendo reestructuraciones desde su fundación	30	50	36	45	60
CAPACIDAD INSTALADA (quintales)	Capacidad de la empresa de procesar café, aunque no sea la que se esté utilizando.	100000	240000 en los tres beneficios	200000	140000	125000 en los dos beneficios
VOLUMEN DE EXPORTACION (quintales)	Volumen promedio de exportación en quintales correspondientes a un promedio de ultimas 4 cosechas	De 50,000 hasta 100,000	Más de 200,000	Más de 200,000	De 100,000 hasta 200,000	De 50,000 hasta 100,000
CANTIDAD DE BENEFICIOS	Beneficios de procesamiento húmedo y seco	1 (1 para proceso húmedo y 1 para proceso seco)	3	2	No se dispone información	2

GENERALIDADES POR EMPRESA	DESCRIPCION	EMPRESAS PROCESADORAS Y EXPORTADORAS DE CAFÉ				
		EL CAFETAL, S.A. DE C.V.	UNEX, S.A. DE C.V.	COMERCIAL EXPORTADORA S.A. DE C.V.	SOC. COOP. CUZCACHAPA DE R.L.	PRIETO S.A DE C.V.
CANTIDAD DE TORREFACTORAS	Procesamiento de café molido a nivel nacional o para exportación	0	0	1	No se dispone información	No se dispone información
AGENCIAS COMERCIALES	Oficinas y punto de venta de café molido	1	11	7	No se dispone información	No se dispone información
PRODUCTOS	Marcas comercializadas por empresa a nivel nacional (Marcas de café tostado y molido)	1. Mezcla de la casa  2. Expreso  Formulas reservadas y no tienen marca registrada.		1. Café criollo  2. Coex Café  3. Coffee Nest	1. Cuzcaplus  2. Cuzcachapa  3. Dos soles	1. Café lalo
	SHG=Estricta Altura  HG=Media Altura  CS=Central Standar	Café genérico SHG (Estricta altura), HG (media altura), Superior, CS (bajío) y Diferenciado (Estate farm, certificado y taza de excelencia). Estos según la mezcla solicitada por el cliente	2. Pacamara Gourmet – Estricta Altura  3. Punda (Natural) – Estricta Altura  4. Shasta – Estricta Altura  5. Media Altura – Rainforest Alliance – Certificado ECO OK  6. Media Altura – Orgánico con Certificado JAS y BCS  7. Magnolia - Media Altura  8. Dorindama - Bajío	2. Queta (SHG Bourbon Peaberry o Pacamara)  3. Mecca (HG)  4. Santana  Stocklots y Café Natural  5. Pony  6. Jade	2. Dos pinos (HG=Media Altura)  3. Chalchuapa (CS=Central Standar)  4. Chingo-A (Resacas lavadas procesables)  5. El paste (café verde, maduro, pepena)	2. Lico (HG: Media Altura)  3. Olga (HG y CS: Central Estándar)  4. Annetta (HG y CS: Central Estándar)
SERVICIOS	1. Financiamientos	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio
	2. Compra de café y venta de café	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio		Se proporciona este servicio
	3. Asesoría agrícola especializada.	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio		Se proporciona este servicio
	4. Información diaria de mercado.	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio		Se proporciona este servicio
	5. Mercadeo de fincas	Se proporciona este servicio				
	6. Transporte de finca a beneficio.	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio		Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio
	7. Sacos y Pitas.	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio			

*"Propuesta de un Modelo de Costos por Servicios y Delimitación de Responsabilidades en las Áreas de Servicios Agroindustrial, Comercialización y de Soporte de la Empresa El Cafetal S.A. de C.V."*

GENERALIDADES POR EMPRESA	DESCRIPCION	EMPRESAS PROCESADORAS Y EXPORTADORAS DE CAFÉ				
		EL CAFETAL, S.A. DE C.V.	UNEX, S.A. DE C.V.	COMERCIAL EXPORTADORA S.A. DE C.V.	SOC. COOP. CUZCACHAPA DE R.L.	PRIETO S.A DE C.V.
	8. Agencias y recibideros en todo el país.		Se proporciona este servicio		Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio
	9. Procesamiento húmedo y seco	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio	Se proporciona este servicio
ESTRUCTURA DE COSTO	Estructura utilizada para costear sus servicios	Estructura en base a los costos de procesamiento + comercialización	$\text{uva} = (\text{\$precio\_bolsa\_nuevayork} + \text{\$contribucion\_procafe} + \text{\$diferencial\_fino}) * (\text{\$oro\_fino\_exportable\_uvapor} / 100)$	-		
PRECIO DEL SERVICIO	Elementos utilizados para establecimiento de Precio del servicio	44,05 Al productor se paga un precio proporcional al precio de compra mas procesamiento-comercialización y utilidad de la empresa, al comparar el productor este precio con el fijado en bolsa puede establecer	Precio de compra + \$29,75+ contribución procafe+diferencial		Precio de compra + \$29,05 de procesamiento y comercializacion +3,43 de transporte	45,78