

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OBTENCIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO ORIENTADAS A LA RENOVACIÓN DE LA PLANTACIÓN DE CAFÉ DE LAS EMPRESAS AGRÍCOLAS UBICADAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR

Dimas Renderos Brígida Nataly

Elías Márquez Martha Edith

Jiménez Bonilla Rosa Evelyn

Para optar al grado de
LICENCIADAS EN CONTADURÍA PÚBLICA

Febrero 2015

San Salvador, EL Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria : Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Directora de la Escuela de Contaduría Pública : Licenciada María Margarita de Jesús
Martínez Mendoza de Hernández

Coordinador de Seminario : Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Asesor Director : Máster José Gustavo Benítez Estrada

Jurado examinador : Máster José Gustavo Benítez Estrada
Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Licenciado Juan Francisco Mercado

Febrero 2015

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso en quien deposité toda mi confianza, sueños y anhelos y hoy veo los frutos de su amor permitiéndome cumplir uno de tantos como es culminar una carrera. A mis padres y abuela de quien siempre recibí apoyo incondicional desde que inicié mis primeros estudios y hoy se complacen con este triunfo culminado. A mis hermanos y mi novio por ser buenos compañeros y leales amigos que siempre tuvieron palabras de aliento y ánimo en los momentos difíciles y a todas aquellas personas que una u otra manera siempre me ayudaron en este proceso.

Brígida Nataly Dimas Renderos

Agradezco infinitamente a Dios por brindarme el entendimiento, fortaleza y perseverancia que necesito para continuar siempre hacia adelante para lograr mis objetivos de vida. A mi madre, mis tíos y abuelos por apoyarme de forma incondicional en cada momento desde los inicios de mi carrera, a mis hermanos, mi novio y buenos amigos por su cariño y optimismo para lograr esta meta.

Martha Edith Elías Márquez

Agradezco a Dios por darme el don de la vida, a mis padres Rosa María y Eduardo por inculcarme los valores de dedicación y estudio. A mi esposo Carlos Espinoza, que con su apoyo y amor incondicional ha sido compañero inseparable consejero en todo momento, a mi hija Belén que al llegar a mi vida me inspiró a superarme aun más, permitiéndome soñar y crecer con su imaginación. Finalmente a mi familia y amigos gracias por todo su apoyo.

Rosa Evelyn Jiménez Bonilla

INDICE

| | |
|--|-----|
| RESUMEN EJECUTIVO | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |
| CAPITULO I: MARCO TEÓRICO | 1 |
| 1.1 Antecedentes del café | 1 |
| 1.1.1 Antecedentes de café a nivel mundial | 1 |
| 1.1.2 Historia del café en El Salvador | 2 |
| 1.2 Marco conceptual | 3 |
| 1.3 El cultivo de café en El Salvador | 5 |
| 1.4 Mecanismos para financiar una empresa | 12 |
| 1.5 Plan estratégico | 15 |
| 1.6 Tipos de planes | 19 |
| 1.7 Indicadores financieros | 21 |
| 1.8 Base legal | 30 |
| 1.9 Base técnica | 31 |
| CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO | 34 |
| 2.1 Método hipotético deductivo | 34 |
| 2.2 Tipo de estudio | 34 |
| 2.3 Área de estudio | 35 |
| 2.4 Tipo de investigación | 35 |
| 2.5 Población y muestra | 35 |
| 2.5.1 Población | 35 |
| 2.5.2 La muestra | 35 |
| 2.6 Recopilación de datos | 35 |

| | |
|--|----|
| 2.6.1 Técnicas e instrumentos de investigación | 35 |
| 2.7 Tabulación y análisis de los resultados | 36 |
| 2.8 Diagnóstico de la investigación | 36 |
| CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO Y PROPUESTA DE MODELOS PARA ELABORARLOS | 38 |
| 3.1 Elaboración de plan estratégico de financiamiento | 38 |
| 3.2 Descripción de la estructura y forma de los planes operativos financieros | 44 |
| 3.2.1 Planes operativo | 44 |
| 3.2.2 Descripción del proceso presupuestario o plan financiero | 46 |
| 3.3 Plan estratégico de financiamiento de la empresa Quinfa S.A de C.V. | 49 |
| 3.4 Valuación financiera del proyecto | 80 |
| CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 90 |
| 4.1 Conclusiones | 90 |
| 4.2 Recomendaciones | 91 |
| BIBLIOGRAFIA | 92 |
| ANEXOS | 94 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Producción y consumo mundial anual de café | 2 |
| Figura 2 Porcentaje de caficultores por departamento | 8 |
| Figura 3 Proceso de plan estratégico | 17 |
| Figura 4 Tipo de planes en los niveles de Organización | 19 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1 Antecedentes de café a nivel mundial | 1 |
| Cuadro 2 Carbono | 6 |
| Cuadro 3 Zonas climáticas | 7 |
| Cuadro 4 Cultivo de café en El Salvador por departamento-zona | 8 |
| Cuadro 5: Base legal | 30 |
| Cuadro 6 Asignación de Responsabilidades en el Proceso de Planificación estratégica Financiera | 40 |
| Cuadro 7: Matriz FODA de la empresa Quinfa, S.A. de C.V. | 41 |
| Cuadro 8: Formato de plan de acción general Quinfa S.A. | 45 |
| Cuadro 9: Asignación Presupuestaria Quinfa, S.A. de C.V. | 45 |
| Cuadro 10: Planificación financiera Quinfa S.A. de C.V. | 45 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|--|
| Anexo 1: Cadenas montañosas y superficies cafetaleras de El Salvador | |
| Anexo 2: Tabulación de los resultados | |
| Anexo 3: Estructura organizativa de la empresa | |
| Anexo 4: Datos de la empresa | |
| Anexo 5: Análisis de la estructura financiera | |
| Anexo 6: Resumen de ratios financieros | |
| Anexo 7: Calculo para la elaboración de proyecciones y presupuestos correspondientes a los ejercicios del 2014 al 2018 de la empresa QUINFA, S.A. DE C.V. | |
| Anexo 8: Sustentación agrícola | |

RESUMEN EJECUTIVO

El café es la bebida favorita de los salvadoreños y el mundo entero, no solo por su exquisitez sino también porque ha sido una ventana de prosperidad para muchos países ya que contribuye grandemente a los rubros de exportación. En El Salvador este cultivo genera más de 300,000 puestos de trabajo permanentes y provee por lo menos 500,000 empleos indirectos, y su producción está bajo la responsabilidad de unos 24,000 productores.

Muchas empresas locales en los últimos tiempos después del apogeo cafetero han registrado disminución en su economía principalmente en la cosecha más reciente, ya que según estimaciones hechas por los empresarios la temporada 2013/2014 será la más baja en las últimas tres décadas, debido al grave ataque que sufren las fincas por la roya, hongo que pudre las hojas de las plantas y las bota. Muchos expertos señalan que la falta de información técnica no permite a los analistas anticiparse a pronósticos casi exactos de la siguiente temporada

Es por todos estos motivos que muchos agricultores dedicados a producir café están previendo no poder alcanzar a cubrir las necesidades de mantener un cultivo estable y que su mejor salida será optar por un financiamiento ya que los ingresos de la cosecha no serán suficiente para pagar los costos incurridos y porque su capital de trabajo cada vez es más negativo, lo cual no es conveniente para una empresa.

Aunque el crédito bancario es la fuente de recursos más utilizada por las empresas salvadoreñas y las instituciones progresivamente han ido diversificando las oportunidades de fondeo. Hoy en día, sin importar el tamaño de la compañía, el abanico de alternativas va desde los créditos que otorga la banca, pasando por emisiones en bolsa y otros mecanismos como capital de riesgo, leasing y factoraje.

La vida empresarial generalmente está sometida a la necesidad de ejercer con precisión los objetivos y estrategias que permitan definir con antelación y consenso entre los tomadores de decisión el futuro a corto, mediano y largo plazo frente al entorno más competitivo nacional y regional.

La importancia fundamental de la planeación radica en la proporción de un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y mayor integración de la entidad. El plan se centra en un apoyo para que la empresa se desarrolle desde el lugar que se encuentra hasta donde quiera llegar, marcando objetivos claros alcanzables para que pueda materializar su trabajo en

rentabilidad. Sin presupuesto de trabajo una compañía exitosa no puede realizar sus actividades de forma eficiente ya que todo socio y empleado necesita tener conocimiento de sus metas para saber en función de qué debe trabajar.

En el marco estratégico los administradores adecuan los recursos disponibles a sus oportunidades de mercado a largo plazo. Ayuda además a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y el riesgo a elegir entre ellas. Reduce al mínimo la posibilidad de errores ya que las bases de cumplimiento y estrategias son sometidas a un medio formal de estudio.

INTRODUCCIÓN

La falta de recursos económicos en los tiempos actuales para las empresas dedicadas al cultivo de café es un factor limitante para el crecimiento y desarrollo de los negocios. Por tal motivo se enfoca la investigación en conocer la utilidad de un plan estratégico para la obtención de fuentes de financiamiento para logara alternativas con las que se pueda cubrir costos y gastos de las compañías productoras.

La vida empresarial generalmente está sometida a la necesidad de ejercer con precisión los objetivos y estrategias que permitan competir en el mercado a un paso acelerado respecto a sus competidores y anticiparse para contrarrestar cualquier amenaza ambiental que pueden afectar principalmente a entidades agrícolas. Las decisiones a tomar deben estar en consenso con el gobierno corporativo de la empresa para que todas las áreas sin importar el nivel, trabajen en función de cumplimiento de resultados.

El plan estratégico tiene como propósito fundamental proporcionar un análisis financiero estudiando su situación actual que se resume en un en una matriz FODA, así como el planteamiento de metas donde se diseñan estrategias para el logro de estos tanto a nivel operativo como los encargados de cada área.

La investigación fue estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: antecedentes del cultivo de café en El Salvador, tipos de café cultivados en el país y extensión territorial, base legal y base técnica sobre la cual está sustentada la contabilización de activos biológicos.

Capítulo II: metodología utilizada y análisis de los resultados obtenidos y diagnostico general de los datos.

Capítulo III: propuesta de la investigación que contiene el plan estratégico definición de objetivos metas y estrategias para el cumplimiento de estas y personal asignado para cada área.

Capítulo IV: conclusiones y recomendaciones para la empresa Quinfa S.A de C.V. para poner en práctica de lleno. Enfocadas a la renovación de la plantación de café para el mejoramiento de las utilidades a largo plazo.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes del café

Más de 25 millones de personas que viven en los trópicos dependen de este fruto como medio de subsistencia. Este cultivo es el soporte económico de muchos países y el segundo producto más comercializado del mercado mundial, después del petróleo.

Hace diez años, Rainforest Alliance (Alianza para Bosques) y sus grupos socios de la red de agricultura sostenible (RAS) demostraron que las fincas tradicionales de café cultivadas bajo sombra forestal constituyen un albergue para la vida silvestre contribuyendo el cultivo a mantener la ecología en las geografías productoras.

Las externalidades positivas del café aunque muy importantes no están por el momento justamente remuneradas interna ni externamente. Mientras varios países que cultivan han cambiado sus tecnologías a bajo sol abierto, que utilizan fuertes cantidades de químicos, El Salvador ha mantenido su tradicional cosecha en sombra, y al interior de este abanico de árboles se encuentra café madurado lentamente, del que se obtiene una bebida excepcional. Los últimos estudios en el campo revelan que se cuenta con un 2% de bosque primario; las plantaciones de cafeto representan aproximadamente un 9% de bosque adicional debido al uso intensivo de la humedad que generan los cafetales

1.1.1 Antecedentes de café a nivel mundial

Producción, consumo y distribución mundial de café

La participación de los países en la producción mundial es tanto de tipo arábica como robusta.

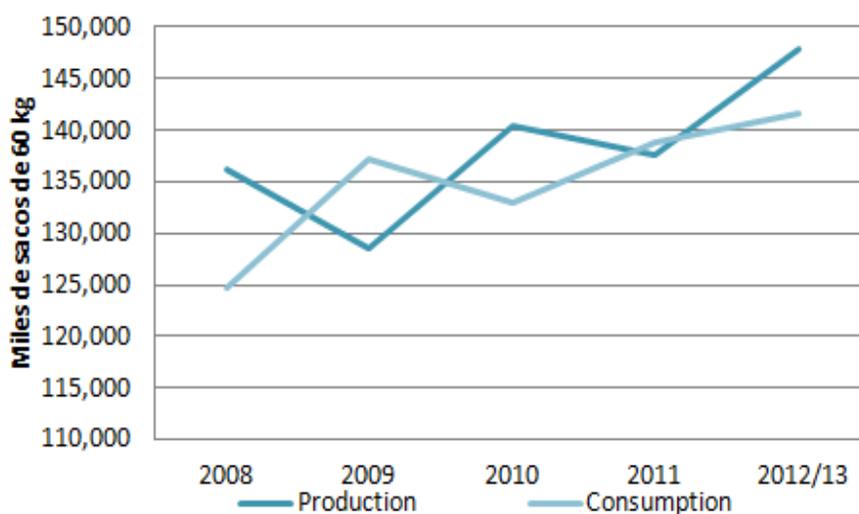
Cuadro 1 Antecedentes de café a nivel mundial.

| Producción mundial de café | | | |
|----------------------------|-------------------|--------------|--------------|
| Pais | Millones de Sacos | Tipo Arabica | Tipo Robusta |
| Brasil | 55.9 | 71% | 28% |
| Vietnam | 22.4 | 36% | 96% |
| Indonesia | 9.7 | 18% | 82% |
| Colombia | 7.9 | 100% | 0% |
| Guatemala | 3.85 | 97% | 3% |

Consumo doméstico mundial de café

Porcentaje de participación: en el gráfico siguiente se muestra la producción mundial, respecto al consumo doméstico entre el años 2008 al 2012, en el cual se observa el nivel de obtención por encima del de las ventas que se indicó al inicio, lo cual ha presionado los precios a la baja así como la desaceleración económica por el lado de la demanda, con 147.92 millones de sacos producidos y una distribución de 141.70 hacia noviembre del 2012.

Figura 1 Producción y consumo mundial anual de café.¹Miles de sacos de 60 kilogramos.



1.1.2 Historia del café en El Salvador

El café es un grano de trascendental importancia en El Salvador y el mundo entero, es la bebida predilecta de muchos salvadoreños es un fruto de gran deleite por la variedad de formas en que se puede preparar. Se dice que fue descubierto por sus propiedades energéticas en Etiopía, justamente por un rebaño de ovejas que consumía los pequeños granos rojos de unos arbustos y posteriormente era más que notable un tipo de hiperactividad, lo que llamó la atención de algunas personas, poniendo atención a los efectos de aquellas "vallas". De ahí surgió todo un proceso que llevó al descubrimiento de una de las bebidas más populares alrededor del mundo.

¹ Central American Business Entelligente por sus siglas en ingles CABI, con cifras del UnitedStatesDepartment of Agriculture.

Localmente, fue introducido a mediados del siglo XVIII, precisamente por el Capitán General Gerardo Barrios, mientras fungía como presidente de la república. Éste trajo la planta desde las lejanas tierras del oriente del planeta, para posteriormente sembrar y crear majestuosas parcelas de tierra coloridas. Este personaje introdujo el fruto en el oriente del país, municipio de Ciudad Barrios que en ese tiempo se llamaba Capayguantique (según el libro de memoria histórica del municipio) y por medio de la finca Gavidia, que era de su propiedad, quien a su vez construyó una trilla, la cual consistía en un círculo de gran tamaño, bordeado por un muro de medio metro o un poco más, donde se regaba el grano de oro y era molido por una yunta de bueyes que halaban una piedra grande casi redonda para triturarlo.

Desde ahí se fue expandiendo el cultivo por todo el lugar, llegando a convertirse en zona propicia para el desarrollo y la innovación de esta siembra en la que se obtenía semillas para luego difundirla en otros sitios. Así el fruto cosechado en varios municipios ahora ricos en producción como Santiago de María, Berlín, entre otros.

Tras la desaparición de las trillas, fueron surgiendo beneficios (empresas para el tratamiento del café). Algunos extranjeros contaban con sus “fábricas de procesamiento”, pero también se originaron cooperativas para todos aquellos que poseían una finca cafetalera. Surgió así, la Sociedad cooperativa de cafetaleros de Ciudad Barrios en 1972, que se ha consolidado como una de las asociaciones más fuertes del país, comparada solamente con La Majada de zona occidental.

El grupo de Ciudad Barrios ha producido con gran calidad y reconocimiento a nivel mundial, exportando cientos de quintales al año hacia Europa, bajo el respaldo del sello de calidad internacional Rain Forest Alliance, otorgado únicamente a fincas que cumplen satisfactoriamente los exigentes estándares de producción y buenos procesos. Así el café no es sólo parte de nuestra economía, sino también, de nuestra idiosincrasia.

1.2 Marco conceptual

Arroba²: mediada de peso equivalente a veinticinco libras o 12.5 kg

Beneficio: procesó que comprende la descerezada, fermentación, lavado y secado del café.

² www.recetasconcafe.com

Cafetal: término se refiere a la plantación de cafetos.

Café: bebida obtenida a partir de la infusión de los frutos y semillas del cafeto.

Cereza: es el fruto de la planta. Otra forma de llamarla es drupa. Generalmente, cada cereza contiene dos granos de café, aunque también se puede encontrar uno solo, el que se llama caracolí.

Cafeto: arbusto productor de café.

Cafetal: sembrado de cafetos.

Cafeína: alcaloide estimulante del sistema nervioso contenido en el café, el té, el mate y la cola. Es una sustancia química natural del café que varía en cantidad, actúa contra la migraña y también se usa en algunas pomadas adelgazantes.

Cosecha: conjunto de frutos de café que se recogen de la tierra en la época del año en que están maduros.

Café expresso³: es el tipo de café que tiene crema color avellana, levemente rojiza, un sabor intenso y un gran cuerpo.

Capuccino: modalidad de café expresso al que se le añade leche calentada a vapor. La leche suaviza el sabor del café y crea espuma en la superficie.

Crédito avió: crédito concedido por los beneficiadores a los productores de café, para financiar su nuevas cosechas.

Pepeña: es el café proveniente de frutos recogidos del pueblo que han sido procesados por medio del beneficiado seco.

³ Caffepedora.com

Proveedores: la ventaja de financiarse con los proveedores es que se trata de un “crédito” de corto plazo que no implica mayores costos, los mismos proveedores de las empresas pueden resultar una excelente fuente de financiamiento.

Recepo: son las podas y cortes por la base una planta para separar los tallos y dar lugar a la emisión de brotes de cepa.

Recolección: el período de recolección en El Salvador inicia en octubre en las áreas bajas y se extiende hasta marzo en las áreas de mayor altitud. La mayor parte es recolectada desde finales de noviembre hasta inicios de enero. La recolección es manual, los granos verdes son separados antes de enviar el café a los beneficios

1.3 El cultivo de café en El Salvador

Genera más de 300,000 puestos de trabajo permanentes y provee por lo menos 500,000 empleos indirectos. Este cultivo está bajo la responsabilidad de unos 24,000 productores, sobre una extensión de 160,000 hectáreas, localizadas a una altitud de entre 800 y 1,500 metros sobre el nivel del mar. De una producción promedio de 1.4 millones de sacos de 60Kgs, 250,000 son consumidos localmente.

Importancia del cultivo de café en El Salvador

El bosque cafetalero tiene una gran importancia hidrológica (ver mapa), además de proporcionar otros servicios ambientales como: fuente de energía, capturar carbono y conservar la biodiversidad.

Hidrológica: protege los suelos contra la erosión, resguarda las principales vertientes de cuencas hidrográficas y permite la infiltración de líquidos a los mantos acuíferos. El mapa de divisiones hidrológicas muestra como las zonas cafetaleras se ubican principalmente en zonas de yacimiento subterránea, siendo claves en la recarga de las mismas y convirtiéndose en un oasis dentro del sector de absorción.

Según datos de PROCAFE, cada minuto el bosque cafetalero enriquece los mantos acuíferos con 715m³ de agua, de los cuales se conserva el 70%, es decir que cada hora los cafetales aportan a los mantos acuíferos 500.5 metros cúbicos

Fuente de energía e ingresos adicionales: las podas de árboles de sombra y cafetos son la principal fuente de leña para preparar alimentos en las zonas rurales del país. Se estima que provee el 42% del total de materia prima utilizada anualmente. Asimismo el beneficiado del café genera cada año 6 millones de quintales de pulpa y 0.7mill de cascarilla de pergamino, que dado su alto poder de combustión es un valioso recurso energético con lo que se ahorra petróleo durante el secado del grano. En las fincas, generalmente se cultivan otros productos como frutas, vegetales, flores y maderables. Especies que no sólo son importantes para mantener la biodiversidad, sino como fuente de ingreso adicional cuando son explotados racionalmente.

Captura de carbono: el promedio de los diferentes gradientes y especies de árboles de montaña puede mantener una reserva importante.

Cuadro 2 Carbono.

| Promedio gradientes | Tonelada de Carbono por hectárea anual | Tasa de fijación de bióxido Kg diarios |
|---------------------|--|--|
| Promedio mundial | 190 | 126 |
| El Salvador | 32 | 13,178 |

Aporte de la biodiversidad: el manejo de áreas de café bajo sombra con especies nativas en casi 152,000 Hectáreas (217,000 Manzanas) ha permitido mantener un equilibrio en flora y fauna, también conservar a las especies alejadas del peligro y reducir la amenaza de extinción. ⁴

Recolección y procesamiento: el período de recolección en El Salvador inicia en octubre en las áreas bajas y se extiende hasta marzo en las de mayor altitud. La mayor parte de este proceso se concentra en los meses de noviembre y enero. El trabajo es manual, los granos verdes son separados antes de enviar el producto a los beneficios. Las cerezas frescas son transportadas el mismo día en que son cortadas para ser despulpadas inmediatamente y así prevenir la fermentación. En el país, el café es tratado mediante el

⁴Fuente Proyecto Café y Biodiversidad Profacé 2000

beneficiado húmedo, por lo que se deben seleccionar los granos en su etapa óptima de madurez, cuando exhiben un color rojo brillante.

A) Distribución geográfica y zonas productoras de café

Según PROCAFE (Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café) las fincas ocupan aproximadamente 217,628 manzanas, representando el 8% del territorio nacional. Las grandes áreas cafetaleras se encuentran ubicadas al sur de la carretera panamericana formando tres grandes grupos: uno en occidente, otro en el centro y el tercero al Oriente del país; se pueden agregar también otras pequeñas áreas que se encuentran al norte de la misma carretera.

En función de su altitud se distinguen tres zonas climáticas:

Cuadro 3 zonas climáticas.

| Zona climática | Mts sobre nivel del mar |
|-----------------------------|-------------------------|
| Estricta altura SHG | 1200 a 1600 |
| Media altura HG | 900 a 1200 |
| Central estándar CS ó Bajío | 400 a 800 |

Zonas de cultivo permanente

Dentro de esta agrupación se han ubicado las que tradicionalmente han sido usadas para el cultivo de café con diferentes grados de rendimiento. De acuerdo con el agrupamiento de las áreas de producción, se ha estimado la localización de cuatro zonas de café: ⁵

⁵ Revista del Consejo Salvadoreño del Café (C.S.C) diciembre-2012

Cuadro 4 Cultivo de café en El Salvador por departamento-zona

| DEPARTAMENTO | Número de Caficultores | Superficie (MZ)2 | Porcentaje |
|------------------------|------------------------|------------------|-------------|
| Zona Occidental | | | |
| AHUACHAPÁN | 2,295 | 33,327 | 14% |
| SANTA ANA | 3,574 | 44,39 | 21% |
| SONSONATE | 1,786 | 31,731 | 11% |
| Zona Central | | | |
| CHALATENANGO | 565 | 1,501 | 3% |
| LA LIBERTAD | 1,774 | 40,937 | 10% |
| SAN SALVADOR | 1,459 | 7,941 | 9% |
| CUSCATLÁN | 258 | 2,791 | 2% |
| LA PAZ | 980 | 7,578 | 6% |
| CABAÑAS | 136 | 493 | 1% |
| SAN VICENTE | 330 | 4,091 | 2% |
| Zona Oriental | | | |
| USULUTÁN | 1,327 | 24,761 | 8% |
| SAN MIGUEL | 973 | 11,45 | 6% |
| MORAZÁN | 1,442 | 6,101 | 8% |
| LA UNIÓN | 96 | 536 | 1% |
| TOTAL | 16,995 | 217,628 | 100% |

Figura 2 gráfico de porcentaje caficultores por departamento de El Salvador

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería – Dirección de Estadísticas y Censos (MAG-DYGESTIC) Censo Agropecuario año 201

En términos generales, los suelos que ocupan las zonas de café son de baja capacidad de producción para otro tipo de cultivo, por esta razón que aún en las zonas consideradas marginales para la siembra, este producto sigue siendo más rentable frente a otros que, en condiciones precarias, podrían utilizarse.

B) Tipos de café en El Salvador⁶

El café salvadoreño es de especie "Coffea Arábica" y se presenta en las siguientes variedades:

Bourbon: es una planta que surge como mutación espontánea del "Coffea Arábica", de tamaño promedio alto, coloración del brote terminal verde, sus laterales de buen vigor y entrenudos largos. La altura recomendada para el cultivo es arriba de los 1,000 metros sobre el nivel del mar, en zonas de media altura y estricta altura. El bourbon presenta una productividad promedio entre 24.40 y 55.15 quintales oro por manzana.

Tekisic: este es un tipo de bourbon mejorado, a través de la selección de las mejores plantas. Es de porte alto, laterales con entrenudos largos, pero menos que las variedades Arábica o Bourbon tradicional. Presenta también un buen crecimiento de ramas y formación de laterales secundarios. La altura recomendada para el cultivo es entre 800 y 1,500 metros sobre el nivel del mar (Bajío, Media Altura y Estricta Altura).

Presenta una productividad promedio entre 16 y 60 quintales oro por manzana. Una ventaja es su reducida bienalidad, es decir, las reducciones de cosecha de un año a otro son menos evidentes. Las principales desventajas de esta variedad son: la poca tolerancia al viento, sol y sequía; y una mayor susceptibilidad a la roya de cafeto.

Pacas: variedad que se originó en la zona de Santa Ana, adoptando las condiciones del suelo y ambiente salvadoreño. Se caracteriza por ser de porte bajo, laterales aceptablemente largos, entrenudos más cortos que las variedades bourbon o tekisic, y hojas de color verde oscuro. Estas características favorecen su cultivo en distanciamientos cortos, por lo tanto, la densidad de plantas por manzana es mayor. La altitud recomendada para el cultivo de esta variedad es entre 500 y 1,000 metros sobre el nivel del mar (bajo o media altura). Las ventajas de esta variedad es que debido al sistema radicular es tolerante al viento, sol y

⁶Revista de la fundación Salvadoreña para la Investigación del Café (PROCAFE) Diciembre-2012

sequía; y sus desventajas son la susceptibilidad a la roya, los problemas fitosanitarios (enfermedades y plagas). La productividad promedio por manzana es de 24 y 70 quintales por manzana.

Catisic: es una variedad híbrida introducida al país y resultó del cruce entre las variedades caturra roja e híbrida Timor. Es una planta de tamaño promedio bajo y coloración del brote terminal verde, forma cónica, laterales y entrenudos similares al pacas. La altura recomendada para su cultivo es entre 600 y 1,000 metros sobre el nivel del mar y su productividad promedio se encuentra oscila en 18 y 50 quintales oro por semana.

Catuái rojo: es un híbrido obtenido en Brasil del cruce entre las variedades caturra amarillo. Es una planta de tamaño un poco más alta que el pacas, sus laterales son considerados largos con entrenudos cortos y tendencia a formar crinolinias, siendo una planta con vigorosa conformación agronómica. Se recomienda su cultivos en zonas con altitudes entre 600 y 1,000 msnm. La productividad promedio es de 26 y 60 quintales oro por manzana.

Pacamara: es un híbrido obtenido en El Salvador resultado del cruce de la variedad pacas y maragogipe rojo. Es una planta de porte alto, entrenudos de longitud intermedia, hojas encarrujadas, color verde oscuro y de mayor tamaño que la variedad paca. El fruto presenta un buen tamaño y se cultiva en altitudes entre 900 y 1,500 msnm. Su productividad promedio es de 18 quintales oro por manzana.

C) Clases de café exportables de El Salvador

Cafés lavados

El café lavado se clasifica en tres grupos, dependiendo de la altura geográfica del cultivo sobre el nivel del mar así son las calidades siguientes:

- a) **Bajío:** cultivado en altitudes hasta los 800 msnm. Las características del grano oro son: tamaño pequeño, textura suave, peso liviano, color pálido, ranura bastante abierta y recta, y película adherida al grano. El resultado de la calidad de la tasa es una bebida suave.
- b) **Media altura:** cultivado en altitudes entre 800 a 1,200 msnm. Las características del grano oro son: grande, buen peso, color ligero, ranura de medianamente cerrada a cerrada y forma recta a irregular. La calidad de la tasa es de moderadas cualidades, aroma y acidez.

- c) **Estricta altura:** cultivado a más de 1,200 metros sobre el nivel del mar. Las características del grano oro son: textura muy compactada, pesado, buen color, ranura cerrada y forma irregular. La calidad de la taza es de excelentes cualidades muy pronunciadas y aroma persistente.
- d) **Cafés especiales gourmet:** estos cafés tienen las características de que se recolecta 100% maduro, es de la variedad Bourbon, secado al sol, 100% zaranda 16, proveniente de altitudes arriba de 1,300 msnm, cero defectos, beneficiado con agua limpia y es almacenado en trojas de madera.

Resaca lavada exportable

Está formada por todos aquellos granos que no clasificaron como oro fino y son negociados contra la aprobación de muestra.

Cafés sin lavar

Se les conoce como cafés sin lavar a todos los tipos de cafés recolectados en cosecha prematura o normal, provenientes de diversas altitudes del país y que es procesado por medio del beneficiado seco, de donde se obtiene las siguientes calidades:

- a) **Corriente:** es el café proveniente de frutos maduros que han sido procesados por medio del beneficiado seco y de acuerdo a la procedencia del grano, posee un aroma agradable y penetrante. La taza tiene un sabor a dulce (fruta) y es regular textura, sin acidez y buen cuerpo.
- b) **Verde:** café proveniente de frutos verdes que han sido procesados por medio del beneficiado seco. Su aroma es ordinario y penetrante, y su taza tiene un sabor a madera y textura ordinaria con acidez y cuerpo astringente.
- c) **Pepeña:** es el café proveniente de frutos recogidos del pueblo que han sido procesados por medio del beneficiado seco. De acuerdo a la procedencia y grado de madurez del grano, puede presentar un aroma ordinario y penetrante. Su taza tiene un sabor terroso (moho) y es de textura ordinaria.

D) El Consejo Salvadoreño del Café (C.S.C)

Creado el 19 de octubre de 1989, por medio del Decreto Legislativo N° 353. El CSC surge como el ente rector de la Caficultura en El Salvador luego de la abolición del Instituto Nacional del Café (INCAFE).

Es una institución estatal de carácter autónomo, pero en su dirección hay participación del sector privado.

Misión Ser la instancia máxima para formular y dirigir la política nacional en materia cafetalera.

Visión Orientar y convertir a El Salvador en un país competitivo a nivel mundial y lograr la sostenibilidad del sector cafetalero nacional.

Actividades del Consejo Salvadoreño del Café

- ✓ Es el foro oficial de discusión en materia cafetalera entre sector público y privado.
- ✓ Representa a El Salvador ante organismos internacionales como la Organización Internacional del Café (OIC).
- ✓ El Consejo, se encarga de mantener relaciones de cooperación internacional con organismos similares de otros países productores y consumidores de café.
- ✓ Realiza el mercadeo para la marca país “Café de El Salvador” y da seguimiento a las nuevas tendencias de consumo para transmitir las al sector cafetalero.
- ✓ Contribuye a la transparencia del mercado.
- ✓ Establece y aprueba los requisitos que deben cumplir los exportadores de café.
- ✓ Maneja la administración del Fondo de Emergencia para el Café.
- ✓ Garantiza el cumplimiento de la Ley Especial para la Protección de la Propiedad y Comercialización del Café⁷.

1.4 Mecanismos para financiar una empresa

Aunque el crédito bancario es la fuente de recursos más utilizada por las empresas salvadoreñas poco a poco se han diversificado las alternativas de fondeo. Hoy en día, sin importar el tamaño de la compañía, el

⁷ Portal del consejo Salvadoreño del Café(C.S.C)

abánico va desde los créditos que otorga la banca, pasando por emisiones en bolsa y otros mecanismos como el capital de riesgo, el leasing y factoraje.⁸

En el mundo competitivo actual, es importante que las entidades sean eficientes no solo en su operatividad, sino también en su liquidez. El financiamiento de bancos es el más conocido, sin embargo, al cerrarse a otras opciones, “se pierde una oportunidad” comentó el gerente regional de RiCorp (por sus siglas en inglés). Ahora bien, el tamaño de la empresa también influye en el mecanismo a elegir.

a. Financiamiento bancario: el mecanismo más utilizado, no todos los que aplican pueden ser sujetos a un crédito. Esta opción se puede dividir en dos rubros, la línea rotativa de crédito y los productivos; el primero se refiere al préstamo para capital de trabajo que cumple con las obligaciones a corto plazo.

b. Financiamiento con acciones: hay dos tipos, comunes y preferentes. Una de las ventajas es que en época de crisis actúan como amortiguador de los impactos cuando no existen utilidades, no hay obligación de pago con los accionistas. Las preferentes son poco utilizadas y es mezcla entre acciones comunes y deuda., estas permiten establecer cuál es el dividendo a pagar y el plazo.

c. Deuda bursátil: los certificados de inversión, son considerados “el título campeón” en la bolsa local, es el más negociado e ideal para financiamiento a largo plazo. Una de las ventajas es que, con buena asesoría las empresas pueden obtener efectivo “exactamente a la medida de sus necesidades”. Permite hacer pagos periódicos de capital e intereses, o uno a la vez, también puede colocar una tasa fija. Para diseñarlo, es importante revisar los flujos de fondos de las empresas.

d. Valores de titularización: aunque es un mecanismo nuevo, RiCorp (por sus siglas en inglés) prevee que este año más empresas recurran a este instrumento para procurarse recursos financieros. Cuando un negocio sale a bolsa, está obligada a hacer pública su información. La ventaja de esta modalidad es que este factor no es necesario, puesto que la entidad solo debe encontrar un activo que le genere con certeza flujos futuros.

⁸Tomado de Diario El Mundo sección de Economía Enero 2011

e. Capital de riesgo: básicamente se refiere a industria naciente en el país que cada vez se vuelve más importante. La alternativa es ideal para negocios que recién comienzan y aún no son sujetos de crédito, por lo que se recomienda a la pequeña y mediana empresa ya que estas otorgan capital de riesgo, es decir se invierte en potenciales de crecimiento acelerado.

f. Deuda convertible: es ideal para las empresas que ya decidieron entrar al mercado de capitales, es decir, a la bolsa, con venta de acciones, pero no es un buen momento para emitirlas, porque el precio de esos instrumentos está bajo. Por ello recurren a la emisión de bonos convertibles.

g. Papel bursátil: es un mecanismo de financiamiento de corto plazo, a diferencia del certificado de inversión, que va de uno a 30 años de plazo, tiene períodos inferiores a un año y no paga intereses y capitales durante los meses que tiene vigencia, por lo que es muy atractivo para las empresas emisoras. Además, funciona como una línea rotativa de crédito, que sirve, como una especie de “tarjeta de crédito”.

h. Leasing: arrendamiento financiero, no es un mecanismo que está totalmente desarrollado en el país. Generalmente, en El Salvador las empresas lo utilizan para flotillas de vehículos, por lo que es un servicio prestado por algunas automotrices. Sin embargo, en Estados Unidos, lo utilizan para todo aquel equipo que tiene depreciación acelerada, como computadoras.

i. Factoraje: puede resultar costoso, pero todo depende del costo de oportunidad. Una empresa determinada vende su producto y el comprador le extiende un quedán. Pero, la compañía necesita el dinero de inmediato y para ello recurre a un factoraje, que se encarga de “comprar” ese quedán. “Por ejemplo, si vendió \$100, probablemente no le paguen esos \$100, si no \$95; pero ya la entidad puede invertirlos y no espera a que se los paguen”,

j. Proveedores: pueden resultar una excelente fuente de financiamiento, que es “el lado contrario”. Una compañía con buenas relaciones con acreedores y que ya es importante para ellos puede manejar condiciones con plazos de pago favorables. La ventaja de financiarse es que se trata de un “crédito” de corto plazo que no implica mayor costo.

1.5 Plan estratégico

La vida empresarial generalmente está sometida a la necesidad de ejercer con precisión los objetivos que permitan definir con antelación y consenso entre los tomadores de decisión el futuro de corto, mediano y largo plazo frente al entorno más competitivo nacional y regional. El plan estratégico es aquel que constituye el mejor camino y que conduce a la empresa hacia el éxito.⁹

Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de ponerlas en práctica y así lograr el éxito de la compañía.¹⁰ Además, el proceso alimentará las decisiones empresariales sobre cómo y cuándo se definen metas específicas.¹¹

Los aspectos más importantes del plan estratégico, se definen a continuación.

A) Importancia

La importancia fundamental radica en que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a mejor funcionamiento de la compañía. El plan se centra en un apoyo para que se desarrollen las actividades desde el lugar que se encuentra hasta donde quiera llegar. Sin planificación las empresas no pueden ejecutar estrategias eficientes, ya que se adecuan los recursos a las oportunidades de mercado a largo plazo. Ayuda también a los gerentes a reconocer las decisiones seguras y el riesgo a elegir entre ellas. Reduce al mínimo la posibilidad de errores ya que los objetivos son sometidos a un medio formal de estudio.

B) Objetivos

Es un resultado esperado en un plazo dado, y sus características están vinculadas en el sentido que deben ser realistas, alcanzables, precisos, claros, concretos y posibles de ser medidos, oportunos de cumplir en el tiempo establecido, pero ante todo que implique retos significativos para la organización.

Las cuotas de entrega deben ser por el plazo que se establezca en el plan estratégico. Es obvio que si es a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados. Desde este

⁹Stanton-Etzel-Walker., Fundamentos de Marketing, 7ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2000.

¹⁰George A. Steiner, Planeación Estratégica, 30ª reimpr., Compañía Editorial Continental, México 2003.

¹¹Stanton-Etzel-Walker, Fundamentos de Marketing, 7ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2000.

punto de vista el requerimiento de establecer objetivos en la planeación es un factor importante en el ámbito empresarial.¹²

La medida de eficacia, con la cual se lleva a cabo un programa de producción, de ventas, rentabilidad, liquidez, endeudamiento, y otros, depende claramente del volumen, costo y calidad de los target establecidos con anterioridad. Toda entidad debe saber dónde se encuentra y a dónde quiere llegar, para esto la planeación estratégica y en particular la financiera tiene sus propios alcances que pueden variar de acuerdo a su implementación.

Dentro de los objetivos que busca este método se encuentra:

- ✓ Mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- ✓ Búsqueda de mayor rentabilidad.
- ✓ Establecimiento de mayor imagen y prestigio.
- ✓ Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Responsabilidad social.
- ✓ Aumento en la participación en el mercado.

C) Características¹³

Entre ellas están:

- ✓ Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- ✓ Es conducido o ejecutado por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- ✓ Establece un marco de referencia general para toda la organización.

¹²George A. Steiner, Planeación Estratégica., 30ªreimpr., Compañía Editorial Continental. México 2003.

¹³George A. Steiner, Planeación Estratégica., 30ªreimpr., Compañía Editorial Continental. México 2003.

- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planes ejecutados por la empresa.
- ✓ Normalmente cubre amplios períodos.
- ✓ Permite reducir al mínimo la posibilidad de error, ya que sus objetivos, metas y estrategias son sometidas a un medio formal de estudio riguroso.
- ✓ Realiza un análisis minucioso del medio ambiente y de los recursos que llevan a la organización, a la formulación de metas nuevas y apropiadas que deben considerarse en el próximo período de planeación.

D) Proceso¹⁴

El plan estratégico es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quien lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

El plan estratégico es sistemático en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad determinada, también es continuo.

El proceso de un plan estratégico contiene cuatro etapas que son las siguientes:

Figura 3 proceso del plan estratégico



Fuente: William James Stanton, Fundamentos de Marketing 1999

a) Definir la misión

Es el primer paso, profundo porque un enunciado puede afectar la distribución de los recursos, así como la rentabilidad y supervivencia de la empresa a largo plazo. La declaración de ésta se fundamenta en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales, así como, en un análisis de las condiciones ambientales existentes y previstas.

¹⁴Fuente: William James Stanton, Fundamentos de Marketing 1999

La misión es los principales propósitos y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que trabajan en la entidad. Se debe entender el fin empresarial que justifica la existencia de la misma. Por su parte los valores de una organización son los que le permite identificar quienes son, y la esencia del pensar y actuar, ya que inciden en las decisiones que se tomen, responden a una convicción interna, por lo que se formulan mirando hacia adentro, no hacia afuera o al mercado. Algunos pueden estar asociados a la ética, calidad, protección del medio ambiente, imagen, responsabilidad social, trato con el personal, entre otros.

b) Determinar los objetivos

Se refiere al resultado esperado en un plazo definido, los cuales deben establecerse antes de desarrollar los detalles en un plan estratégico, al final aquí se refleja lo que la administración pretende lograr.

c) Análisis situacional

Es reunir la información relativa a uno o más aspectos específicos de la empresa ya que esta etapa es fundamental pues constituye base de las decisiones del plan, ya que al no realizar una revisión minuciosa del objetivo se puede caer en errores que lleven a resultados frustrantes, costosos y no deseados.

Para hacer un examen de la situación es conveniente un FODA, el cual representa el desarrollo de un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que una entidad puede presentar en un tiempo determinado, en relación con lo que ésta desea lograr.

El análisis se clasifica en:

i) Externo: en esta etapa se analizan las oportunidades y amenazas del ambiente que priva en el interior y exterior de la empresa y debe tomarse en cuenta diversos factores, entre ellos económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos, así como los relacionados con el mercado de trabajo, la competencia y todos aquellos que sean relevantes para una situación.

ii) Interno: está relacionado con las fortalezas y debilidades de la empresa es interno, en oposición al de los factores externos o ambientales. Suele proceder el estudio interno evaluando las capacidades de innovación, gestión de recursos humanos y crecimiento. Se tiene que buscar un juicio parcial,

herramientas que le permitan medir la capacidad global de la empresa para decidir en que ideas debe comprometerse.

d) Selección de las estrategias para la organización del plan

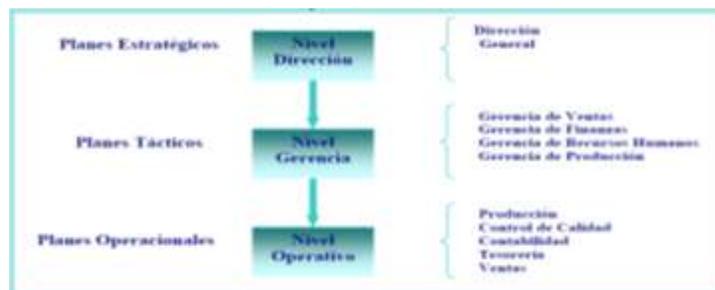
Se debe tomar en cuenta que uno de los aspectos más importantes donde se fijan estrategias es en la administración misma. La selección y el desarrollo de los planes de la dirección ejecutiva superior de la compañía deben determinar factores tales como: velocidad, cantidad y calidad de los recursos obtenidos y en la identificación de lineamientos específicos de estas.

La incapacidad o la falta de deseo de la dirección superior para decidir problemas de planes estratégicos como, la suma de dinero que estará disponible para algún nuevo proyecto, conducen inevitablemente a indecisión e irresolución en el cumplimiento de los planes formulados. Los planificadores deben también tomar decisiones arriesgadas, que a su vez sean sistematizadas y estructuradas, es decir se basan en una estimación de las oportunidades y amenazas del ambiente, siendo ajustadas para que así puedan ser congruentes con la misión y capacidad globales determinadas por la organización.

1.6 Tipos de planes

Son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. Esta se realiza en todos los niveles de la organización y se generan los siguientes.

Figura 4 tipos de planes en los niveles de la organización



Fuente: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default5.

A) **Estratégicos**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a un todo.

Según James Taylor, en su libro "Pensamiento Estratégico" es ventajoso ya que puede clasificarse de acuerdo a las necesidades, naturaleza o propósito de una empresa.

De acuerdo al propósito, se pueden clasificar en:

- a) **Mercadeo:** se utiliza para coordinar las actividades de venta, comercialización, distribución y promoción, así mismo trata de buscar los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.
- b) **Producción:** permite analizar y evaluar cómo está el negocio respecto a la calidad de la materia prima que se utiliza en la elaboración de sus productos, si el precio es adecuado con la calidad que ofrece y si tiene la fuerza para competir en el campo.
- c) **Finanzas:** visualiza la obtención de recursos financieros, así como la utilización racional de estos mediante herramientas que permitan obtener niveles de utilidad para subsistir en el medio económico que se está desarrollando.
- d) **Recursos humanos:** se encarga de seleccionar del universo a las personas idóneas para una vacante dentro de la empresa, así mismo pasa por la etapa de contratación y posteriormente evaluar como el individuo se está desempeñando en su cargo y así posteriormente ofrecerle un ascenso. También se puede utilizar para conocer las habilidades, las motivaciones y características de cada uno de los empleados, para saber si se encajan funcionalmente en la estructura de la organización o en una actividad determinada.

B) Tácticos o funcionales

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos, por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

C) Operativos

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos. Son a corto plazo y se refieren a las unidades en que se divide un área de trabajo.

1.7 Indicadores financieros

Están orientados a conocer logros cuantitativos que ha obtenido en el negocio. Se relacionan aspectos financieros y económicos.

Es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca de su comportamiento; se entienden como el desempeño de toda organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan el sector económico está en función directa a las actividades, organización y controles internos como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan. En síntesis los indicadores orientados a finanzas se utilizan para ponderar y evaluar el desempeño operativo de la empresa.

Clasificación¹⁵

Traen al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, estos se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

¹⁵Stanley B. Block, Geoffrey B. Block, Fundamentos de Gerencia Financiera, 11ª Edición, Editorial McGraw – Hill, México 2001

a) **Liquidez**

Determina la capacidad para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia, entre más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas; lo que es de una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento de cómo se encuentra la solvencia, teniendo en cuenta la estructura corriente. El énfasis principal de la liquidez se hace en la capacidad para pagar las a medida que éstas se vencen.

i) **Solvencia o razón circulante**¹⁶: considera la magnitud real de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparado con diferentes entidades de la misma actividad. Representa la capacidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo. También denominada relación corriente, este tiene como objeto verificar las posibilidades para afrontar sus compromisos. Se expresa de la manera siguiente:

$$\text{Indice de solvencia} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}} = \text{veces}$$

La aceptación general es de dos entre uno por cada dólar que adeuda en el pasivo circulante deberá tener dos en activo para responder por las obligaciones. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de pagar sus deudas.

Tal relación se considera lógica debido a que las deudas a plazo menor de un año normalmente son finiquitadas con los recursos líquidos resultantes de la conversión en efectivo. Por la naturaleza de estos activos su conversión en efectivo se efectúa dentro del plazo de un año.

ii) **Razón rápida (prueba acida)**: es similar al índice de solvencia excepto porque dentro del activo circulante se excluye a los inventarios, el cual generalmente es el menos convertible entre los activos. La liquidez comúnmente baja del inventario tiene su origen en factores como:

- ✓ Muchos tipos de inventario no se venden con facilidad porque son productos incompletos, similares o para propósitos especiales.

¹⁶Lawrence J. Gitman , Principios de Administración Financiera, 10ª Edición, Editorial Pearson, México 2003

- ✓ El inventario se vende normalmente a crédito, lo que significa que se transforma en una cuenta por cobrar antes de convertirse en dinero.

La prueba ácida es más rigurosa, revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber diferente a los inventarios. Dentro del índice de prueba ácida es usualmente que el inventario es el activo circulante con menos liquidez por lo que no se debe tomar en cuenta.

La prueba ácida se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{(activos circulante - inventarios)}}{\text{pasivo circulante}} = \text{veces}$$

La prueba ácida ideal puede ser de uno entre uno, Por cada dólar que debe en el corto plazo, se tiene un dólar fácilmente convertible en dinero en el activo corriente.

b) Rotación de activo o de actividad

Este indicador es el que mide la velocidad con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Los indicadores de esta categoría pueden explicar por qué una empresa puede hacer rotación de sus activos con mayor rapidez que otra. A continuación se presentan algunos casos de este tipo de activos.

i) Rotación de inventarios: el inventario se convierte varias veces por año en efectivo o cuentas por cobrar, mostrando las veces que rota el inventario en el año. Miden comúnmente la actividad, o la liquidez, del producto disponible para la venta.

Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario}} = \text{veces}$$

La rotación de los inventarios significa la cantidad de veces promedio que durante el año estos se renuevan mediante la producción y venta, convirtiéndose su existencia en cuentas por cobrar o efectivo y nuevamente en inventarios.

ii) Plazo promedio del inventario: representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Plazo promedio de inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}} = \text{días}$$

Este resultado es el número promedio de días de venta en un inventario.

iii) Período promedio de cobro: es el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. Este indicador permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la entidad.

Se calcula al dividir el saldo de las cuentas por cobrar entre el promedio de las ventas diarias:

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas promedio por día}} = \text{días}$$

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{(\text{ventas anuales}/360)} = \text{días}$$

El indicador señala, que las cuentas por cobrar están circulando un número de días definido, indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

iv) Período promedio de pago: el promedio de pago, o tiempo promedio de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{compras promedio por día}} = \text{días}$$

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{cuentas por pagar}}{(\text{compras anuales}/360)} = \text{días}$$

Este resultado indica el que las cuentas por pagar tienen un promedio de días para cancelar su deuda durante el año.

v) Rotación de activos totales: indica la eficiencia con se utiliza los activos para generar ventas. Por lo general, cuanto mayor sea la rotación de activos totales, mayor será la eficiencia de utilización. Esta medida es importante para la gerencia porque advierte si las operaciones han sido eficientes en el aspecto financiero.

La rotación de activos totales se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}} = \text{veces}$$

Este indicador permite apreciar la capacidad que tiene la empresa para utilizar sus activos totales y generar ventas. El número de veces que se renueva los activos al año muestra qué tan productivos son los para generar ventas por cada dólar invertido.

c) Indicadores de endeudamiento

Indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, éstas son de gran importancia ya que las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la organización. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido, el de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de pasivo presentado.

Altos índices de este factor sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación. Se evalúa la situación general de la deuda en relación con su base de activos y capacidad para obtener ganancias. Además permite que el analista mida la prudencia de las políticas de la gerencia para que asuma obligaciones. En términos generales mientras mayor sea el endeudamiento así será la probabilidad de que la empresa no esté en condiciones de pagar a sus acreedores.

i) Endeudamiento: mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores. Cuánto más alto sea este indicador, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para generar utilidades.

Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{pasivos totales}}{\text{activos totales}} = \%$$

Muestra el porcentaje de la inversión total en activo que ha sido financiado por parte de los acreedores. En términos generales, cuando el cociente obtenido de esta razón es inferior al 0.50% se considera que la situación financiera es satisfactoria. Asimismo, cuando el cociente excede del 0.50% muestra que la inversión de los acreedores es superior en relación al de los accionistas y que la calidad y resistencia de la situación financiera se torna débil. Un endeudamiento del 50% es manejable, por cada \$100.00 que la empresa tiene en sus activos se adeudan \$50.00, un pasivo menor al anterior capacidad de contraer más obligaciones y uno mayor dificultad de obtener créditos.

ii) Capacidad de pago de intereses: denominada con frecuencia razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de efectuar pagos de intereses contractuales, para pagar su deuda. Cuanto más alto sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad para cumplir sus obligaciones.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Razón de capacidad de intereses} = \frac{\text{utilidad antes de interés e impuestos}}{\text{intereses}} = \text{veces}$$

Indica hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin caer en una situación de difícil para pagar los gastos. Es un indicador utilizado con mucha frecuencia por las entidades financieras, ya que permite conocer la facilidad para atender obligaciones derivadas de su deuda.

d) Indicadores de rentabilidad

Estos indicadores permiten analizar las ganancias con respecto a un nivel dado de venta, de activos o la inversión de los dueños. Sin utilidades una empresa no podría atraer capital externo, los propietarios y los acreedores actuales se preocuparían por el futuro y tratarían de recuperar los fondos.

i) Margen de utilidad bruta: es el resto de volumen de ventas menos costos de productos vendidos, expresado en porcentaje. Por cada dólar ganado, el margen de utilidad bruta es la porción de sobra que la entidad debe volver a invertir en su producto o ganar como resultado.

Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \%$$

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende. Lo ideal es que entre más alto sea el resultado de las ventas menor sea el costo.

ii) Margen de utilidad operativa: representa las utilidades netas en el valor de cada venta. Se obtiene deduciendo los costos y gastos operativos (Administración, Ventas, Financieros) y cualquiera que no sea intereses e impuesto, este dato es puro porque sólo mide la ganancia obtenida de las operaciones e ignora los cargos financieros y gubernamentales (intereses impuestos). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{ventas}} = \%$$

Representa la utilidad obtenida de cada dólar de ventas. Entre más alto sea el porcentaje más eficiente ha sido la administración.

iii) Margen de utilidad neta: es una medida de la ganancia con relación a las ventas. Por lo tanto, el margen de beneficio neto es el ingreso dividido por el total de ventas. Se usa comúnmente para medir el éxito en relación con las utilidades sobre las ventas. Los rangos adecuados de este criterio difieren en forma considerable en las diversas industrias.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Utilidad neta} = \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{Venta}} = \%$$

Esto quiere decir que por cada unidad que vendió la empresa, obtuvo una utilidad. El indicador permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario. Este margen debe mantenerse lo más alto posible, ya que es una medida común del éxito con respecto a las Utilidades sobre Ventas.

iv) Rendimiento sobre activos (RSA): del inglés return on total assets (ROA), este indicador determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento sobre los activos significa una situación más próspera. Se calcula del modo siguiente:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{activos totales}} = \%$$

Esta relación indica los activos que la empresa necesita para generar un dólar de ventas de lo que normalmente se utiliza en la industria.

v) Rendimiento sobre el capital contable (RSC): del inglés returnequity (ROE), estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios. Por lo general, cuanto mayor sea el rendimiento, mejor será para los accionistas. Se calcula por medio de la siguiente fórmula.

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{capital contable}} = \%$$

Indica el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas y muchas veces se utiliza para comparar dos o más empresas en una industria, cuanto mayor sea este rendimiento, mejor situación alcanzarán los activos de los dueños.

1.8 Base legal

Cuadro 5 Base legal

| ARTÍCULOS | SÍNTESIS |
|--|--|
| Código de Comercio ¹⁷ Del 1105 al 1108 Del 1119 y 1120 Del 1143 y 1147 | <p>Describe las disposiciones generales sobre las operaciones de crédito y bancarias, como la apertura del financiamiento, el importe, la determinación de la cuantía y la disponibilidad de del importe del crédito.</p> <p>Define los Descuentos y establece cuales son los títulos descontables.</p> <p>Conceptualiza los créditos para la producción, los bienes que se pueden dar en prenda, y el proceso a seguir cuando se desee recuperar las garantías.</p> |
| Del 1148 y 115 | Indica quienes celebran el contrato de crédito a la producción, los plazos máximos para este tipo de créditos, la cuantía del crédito y la garantía subsidiariamente el crédito a la producción. |
| Código tributario ¹⁸ Artículo 120-a | Describe la obligación de los bancos, las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, los intermediarios financieros no bancarios, y cualquier otra entidad financiera, pública o privada, de exigir estados financieros a sus clientes y de los que no están obligados a llevar contabilidad. |
| Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios ¹⁹ . Artículo 16. | Se refiere a los hechos generadores de Impuesto a las prestaciones de servicios proveniente de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. |
| Ley de Impuesto sobre la Renta. ²⁰ Artículo 29. | Establece las deducciones que las empresas pueden realizar ya sea por costos o gastos que se generen de la Operacionalización de la misma. |
| Decreto n° 564 Ley de creación del fideicomiso de apoyo a la producción de café | Esta Ley regula la constitución y funcionamiento del fideicomiso de apoyo a la producción de café, se constituirá por un plazo de 25 años y su objeto será otorgar los apoyos, incentivos y beneficios a los productores de café legalmente registrados en el consejo salvadoreño del café. ²¹ |

¹⁷ Código de Comercio de El Salvador.

¹⁸ Código tributario de El Salvador.

¹⁹ Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios de El Salvador.

²⁰ Ley de Impuesto sobre la Renta de El Salvador.

²¹ Decreto n° 564. Ley de creación del fideicomiso de apoyo a la producción de café

1.9 Base técnica

Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las Pymes)

En acuerdo emitido por la junta Directiva del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) se resolvió que a partir del 1 de enero de 2011, los estados financieros de las empresas que no cotizan en bolsa y las que no tienen la obligación de publicar sus estados financieros deben ser preparados en base a la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES); por lo que la junta general de accionistas debe acordar la adopción de esta normativa para dar cumplimiento a dicha obligación.

Inventarios : De acuerdo a la sección 13 de las NIIF para PYMES, los inventarios deben ser medidos al importe que sea menor entre el costo de adquisición y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.

Los dos métodos de medición permitidos de acuerdo a la normativa referida indican el PEPS (primeras entradas primeras salidas) y el método de costo promedio ponderado; dichos métodos deben ser utilizados para todos los artículos que tengan la misma naturaleza.

Al final de cada periodo las empresas deben evaluar si el importe en libros no es totalmente recuperable debido a daños, obsolescencia o precios de venta decrecientes en caso de suceder esta situación, se debe medir dicho inventario a su precio de venta menos los costos de terminación y venta reconociendo una pérdida por el valor de deterioro.

Con relación a la información a revelar como parte de sus estados financieros, esta sección establece lo siguiente:

- a) Las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios, incluyendo la fórmula de costo utilizada.
- b) El importe total en libros de los inventarios y los importes en libros según la clasificación apropiada para la entidad.
- c) El importe de los inventarios reconocido como gasto durante el periodo.

- d) Las pérdidas por deterioro del valor reconocidas o revertidas en el resultado, de acuerdo con la Sección 27.
- e) El importe total en libros de los inventarios pignorados en garantía de pasivos.

Actividades especiales

Esta sección proporciona una guía sobre la información financiera de las PYMES involucradas en tres tipos de actividades especiales: agrícolas, extracción y concesión de servicios.

Una empresa que use NIIF y que se dedique a actividades agrícolas determinará su política contable para cada clase de sus activos biológicos, tal como se indica a continuación:

- (a) La entidad utilizará el modelo del valor razonable, para los activos biológicos cuyo resultado sea fácilmente determinable sin costo o esfuerzo desproporcionado.
- (b) La empresa usará el modelo del costo para todos los demás activos biológicos.

Reconocimiento

Una sociedad reconocerá un activo biológico o un producto agrícola cuando, y solo cuando:

- (a) Controle el activo como resultado de sucesos pasados;
- (b) Sea probable que fluyan beneficios económicos futuros asociados con el activo; y
- (c) El valor razonable o el costo del activo puedan ser medidos de forma fiable, sin un costo o esfuerzo desproporcionado.

Información a revelar

Una empresa revelará lo siguiente con respecto a sus activos biológicos medidos al valor razonable

- a) Una descripción de cada clase de activo.
- b) Los métodos y las hipótesis significativas aplicadas en la determinación del valor razonable de cada categoría de productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección y de cada categoría de activos biológicos.

(c) Una conciliación de los cambios en el importe en libros de los activos entre el comienzo y el final del periodo corriente. La conciliación incluirá:

- (i) La ganancia o pérdida surgida de cambios en el valor razonable menos los costos de venta.
- (ii) Los incrementos procedentes de compras.
- (iii) Los decrementos procedentes de la cosecha o recolección.
- (iv) Los incrementos procedentes de combinaciones de negocios.
- (v) Las diferencias netas de cambio que surgen de la conversión de los estados financieros a una moneda de presentación diferente, y de la conversión de un negocio en el extranjero a la moneda de presentación de la entidad que informa.

CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO

2.1 Método hipotético deductivo

Para desarrollar la investigación se adopto el método hipotético deductivo. Este enfoque parte de propósitos generales para alcanzar proposiciones particulares, analiza la realidad a partir de información estadística; igualmente deduce datos generales aceptados como válidos, por lo cual se considera apropiado, ya que por medio del razonamiento lógico pueden obtenerse diversas suposiciones las cuales se someten a prueba de esta forma se adquiere un nuevo conocimiento y se crean ideas que sirvan para explicar un problema de la actualidad.

2.2 Tipo de estudio

Para la obtención de los elementos de juicio necesarios que permitieron plantear la propuesta de un “plan estratégico para la obtención de fuentes de financiamiento orientadas a la renovación de la plantación de café de las empresas agrícolas ubicadas en el departamento de san miguel” que dieron paso a tomar decisiones ante situaciones como la falta de recursos económicos que reflejan las operaciones de negocios cafetaleros, los cuales afectan los resultado productivos y financieros.

Según el tiempo de recurrencia de los hechos, son retrospectivo y prospectivo puesto que para la investigación se toman antecedentes de años anteriores, así como también se considera utilizar información actual permitiéndonos un adecuado razonamiento de la problemática investigada. De acuerdo al análisis y alcance de los resultados, estos son correlacionales ya que se midió la relación que existe entre las variables que intervienen en la investigación.

Luego del resumen proveniente de la información obtenida por medio de encuestas se encontró que la mayor parte de fincas tienen cultivos antiguos, los costos han aumentado porque gastan más para producir sus frutos los cuales en los últimos años no han sido los esperados, las fuentes de financiamiento que utilizan para cubrir los costos de las producciones de café son por medio de las ventas. Al tener la necesidad de un crédito externo se realizará por medio de préstamos bancarios, aunque las tasas de interés sean altas. El grupo analizado ya sean personas naturales o jurídicas que elaboran o no planes estratégicos de financiamiento manifiestan que sí le seria de utilidad contar con uno y que pondría en práctica los procedimientos para su elaboración y contribuir a una adecuada y eficiente toma de decisiones ya que estos les ayudaran a optimizar mejor sus recursos financieros.

2.3 Área de estudio

La investigación se realizó a las empresas agrícolas dedicadas al cultivo y producción de café ubicadas en la zona Oriental del país específicamente en el departamento de San Miguel, con el objeto de conocer su entorno financiero que permita la creación de un plan de fuentes externas de financiamiento para la renovación de plantación de café, ya que esta fue la variable que orientó la trayectoria del estudio.

2.4 Tipo de investigación

Al ejecutar el estudio se obtuvieron los elementos necesarios con el apoyo de un sondeo de tipo bibliográfico y de campo a través de la recolección de datos por medio de encuesta realizadas a contadores, gerentes financieros, gerentes administrativos, propietarios y encargados de finca.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

En el presente caso la población está constituida por veintiséis empresas agrícolas dedicadas al cultivo de café, ubicadas en la zona oriental del país en el departamentos de San Miguel según los datos obtenidos por la Dirección General de Estadísticas y Censos.

2.5.2 La muestra

Por ser una población relativamente pequeña la muestra será el 100 % de la población

2.6 Recopilación de datos

Se realizó una investigación documental y luego se procedió a la recopilación de datos a través de encuesta, al obtener la información se procedió a la tabulación, el análisis y el diagnóstico.

2.6.1 Técnicas e instrumentos de investigación

Entrevista: proporciona datos específicos acerca de la investigación los cuales se realizaron a contadores, dueños de fincas cafetales, gerentes financieros y gerentes generales, relacionados con las empresas productoras de café.

Encuesta: el cuestionario fue de suma importancia, ya que se obtuvo información del gremio cafetalero y las necesidades a las que este se enfrenta para el desarrollo de la producción de café, esta es una técnica que permitió conocer la situación real de las empresas.

Instrumentos

Los datos obtenidos se procesaron utilizando herramientas de Microsoft Office Excel 2007 y Microsoft Word 2007, que facilitaron el procesamiento de información, por medio de cuadros y gráficos estadísticos se realizó el levantamiento de la estructura y composición analítica de los resultados.

2.7 Tabulación y análisis de los resultados

De los datos obtenidos se realiza una evaluación de forma porcentual, describiendo el total de respuestas de cada interrogante, por lo que se expresara un análisis individual (ver anexo 2).

2.8 Diagnóstico de la investigación

Después de efectuar la tabulación de los datos obtenidos se validaron las variables por medio de cuadros que reflejan la información recolectada, identificando la situación actual tanto de los factores internos como externo para contribuir a realizar el plan estratégico y así obtener fuentes de financiamiento.

Las empresas dedicadas al cultivo de café en El Salvador debido a diferentes factores económicos se ven obligadas en recurrir a fuentes externas para renovar sus plantaciones ya que la mayoría de fincas cuenta con siembras antiguas debilitadas por diferentes plagas y clima variante, aquellas ubicadas en el departamento de San Miguel no son la excepción para poder tener un mayor desarrollo económico y financiero es necesario contar con un plan que les permita la buena administración de los fondos económicos.

El Salvador tiene muchos años de experiencia en la producción y cultivo de este fruto agrícola, las empresas encuestadas cuentan con una escala de 10 a más de 25 años de dedicarse a este rubro, por lo mismo la fuente principal de sus ingresos proviene de las ventas, las renovación de plantas normalmente las realizan cada 5, 10 o 15 años ya que son de larga duración y con los cuidados adecuados pueden durar mucho tiempo dando frutos.

Los porcentajes de renovación de plantaciones varían a nivel territorial de cada empresa ya que tardan entre 4 a 5 años para producir, durante los cuales se incurre en costos y gastos que tienden a ser medios y altos por los fertilizantes, fungicidas, insecticida y demás productos químicos que se aplican directamente, el precio va incrementa al pasar del tiempo, se necesita de estos insumos para combatir plagas y malas condiciones climáticas. Se estima que durante los últimos cinco años los niveles de

producción no han sido los mejores, debido a ataques de roya que afectó gran parte al territorio Salvadoreño en el año 2012 y 2013.

Según respuestas la mayoría de entidades manifiesta que no ha recurrido a financiamiento externo para la renovación de plantas, ya que todo ha sido costeado por medio de las ventas, y algunas se ven en necesidad de acudir a capitalización de utilidades y a crédito avió, que otorga los beneficiadores esperando que las producción sea buena y al vender los frutos pagar la deuda y obtener un porcentaje de ganancias.

Si fuese necesario financiarse está la opción de créditos bancarios aunque las tasa de interés son altas y aumentan los costos, esto depende de producciones futuras que permitan saldar obligaciones y mantener la operatividad.

Las mayoría de encuestados elabora plan estratégico enfocado al área operativa a corto plazo por medio de los cuales describen los productos agrícolas a utilizar en las cosechas y etapas en que realizan los trabajos necesarios para la producción, otros se enfocan en la finanzas y existen los que son personas naturales que no tienden a hacer este tipo de documentos. Sin embargo todos los participantes aseguran que será de mucha utilidad contar con un plan estratégico de financiamiento, que se pondría en práctica los procedimientos para su elaboración obteniendo una adecuada y eficiente toma de decisiones ya que estos ayudan a optimizar recursos financieros

CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO Y PROPUESTA DE MODELOS PARA ELABORARLOS

3.1 Elaboración de plan estratégico de financiamiento

La planeación estratégica analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con sus capacidades.

Este proceso de cambio dinámico, intuitivo que llega a ser didáctico, involucra a otros en el proceso y se dibuja un "mapa visual". Es direccional de toma de decisiones/resolución de problemas, que está continuamente enfocado en lo que se quiere lograr.

Mediante reuniones sostenidas con el administrador único de Quinfa S.A. de C.V fueron identificados los aspectos resumidos a continuación:

- La empresa Quinfa S.A de C.V es una compañía salvadoreña cuya principal actividad es la explotación de la agricultura, especialmente el cultivo de café.
- Los propietarios que comprenden la gerencia de la empresa son familiares, tienen experiencia y conocimiento suficiente para dirigir y se encuentran muy involucrados en las operaciones del mercado productor y comercializador del cultivo.
- En los últimos cinco años el promedio de ventas netas de café de la empresa Quinfa, S.A de C.V ha sido de \$133,662 dólares, el precio del café es dado en El Salvador por el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería). Para el año 2013 fueron afectadas por la plaga de la roya y Quinfa no fue la excepción por lo que la producción para el año en curso tiende a la baja, al igual que las utilidades.
- Su cartera de clientes está compuesta por dos clientes únicos que son:
 - EXCOMERCAFE S.A. DE C.V.
 - CUATRO "M" S.A. DE C.V.

- Su principales proveedores son:
 - UNIFERSA DISAGRO, S.A. DE C.V,
 - SAGRISA, S.A. DE C.V,
 - AGROQUIMOS ROCAMON, S.A. DE C.V,
 - EL RETABLO, S.A. DE C.V,
 - FREUND, S.A DE C.V,
 - ALMACENES VIDRI, S.A. DE C.V
 - Obrajuelo, S.A de C.V.

De los cuales obtiene suministros y fertilizantes para el mantenimiento de la finca.

- La dirección de la empresa está encomendada al administrador único el cual coordina y ejecuta los planes estratégicos con los responsables de áreas de compra, venta y financiero.
- La entidad no tiene definido misión, visión (se define más adelante) y valores empresariales tampoco cuenta con un reglamento interno autorizado por el ministerio de trabajo y previsión social, por lo que los empleados se dedican simplemente a cumplir con sus actividades diarias.
- Hasta el año 2013 el proceso de planificación financiera se basa únicamente en los presupuestos de gastos e ingresos elaborados por los dueños, no hay otro tipo de estrategia.
- Las ventas de la producción de café son efectuadas cuando el precio de mercado incrementa.
- No cuenta con un diagrama de su estructura organizativa por lo que se elaboró uno partiendo de las asignaciones de cada área.

Debido a que no se cuenta con planes estratégicos de financiamiento, para la dirección de cada año se recomendó la creación de un equipo que elabore dichos planes promueva y comunique las acciones definidas y verifique el cumplimiento de su ejecución.

La administración definió que la planeación estratégica financiera será elaborada para un periodo de cinco años y se presenta a continuación.

Cuadro 6: Asignación de responsabilidades en el proceso de planificación estratégica financiera

| Responsable | Actividad |
|-----------------------------|---|
| Administrador Único | <ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos y las estrategias del plan de financiamiento. • Asigna responsables en cada acción establecida. • Evaluar el cumplimiento de planes estratégicos. |
| Gerente Financiero | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñan de manera conjunta planes de acción, toma de decisiones para compra de suministros y venta de la producción a los mejores precios del mercado. |
| Jefe de Compras | <ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias donde los recursos serán adecuados a las mejores oportunidades de mercado a largo plazo. |
| Jefe de Producción de finca | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las oportunidades seguras y reducir al mínimo la posibilidad de errores. |

Valuación de la situación actual de la empresa, resultado del análisis FODA y financiero

Proporciona información por medio de datos pasados presentes y futuros. Se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Las primeras se relacionan a factores internos que favorecen o afectan el resto a factores externos.

Se debe analizar la situación financiera en relación a su liquidez, endeudamiento, capital de trabajo, margen de utilidad y rentabilidad mediante la aplicación de ratios a los estados financieros de los últimos cinco años.

Con ayuda de empleados de Quinfa, S.A. de C.V., se elaboró un plan estratégico, por lo que se consideran los resultados del FODA y del análisis financiero para desarrollar el proceso de manera simple fijando metas y objetivos para su desarrollo.

El resumen de las fortalezas oportunidades y debilidades se muestra a continuación:

Cuadro 7: Matriz FODA de la empresa Quinfa, S.A. de C.V.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa es conocida a nivel nacional como promotora del desarrollo económico. 2. Realiza planificación del cronograma de actividades en el período de siembra, desarrollo y corte del cultivo. 3. Evaluación de la colocación del producto en el mercado cuando los precios son adecuados. 4. Análisis para mejorar la calidad de los cultivos de café. 5. Adquisición de semillas certificadas, Insumos y fertilizantes de alta calidad, para el mejoramiento de los cafetales. 6. Financiamiento de Capital de Trabajo por los socios. 7. Fijación de objetivos y metas en cada ciclo de siembra y cultivo de café, por medio del personal capacitado para la realización de las diferentes etapas del cultivo de café. 8. Previsión de situaciones desfavorables que influyen en el logro de los objetivos (por ejemplo las plagas) 9. Asesoría técnica por parte de un ingeniero agrónomo experto en cultivos de café de Costa Rica. 10. Programas alimenticios y de atención medica para los empleados. 11. El negocio es administrado por sus propietarios, madre e hijos. 12. Calidad del producto comercializado por medio de análisis y clasificaciones según sus variedades. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mal control en los inventarios de los productos, gastos y costos. 2. Plantaciones de café con muchos años de vida desgastados por las malas condiciones del clima y las plagas. 3. No hay asistencia Técnica al productor por parte del estado 4. Estructura Organizativa flexible 5. Inexistencia de un control interno y de las evaluaciones de las actividades realizadas. 6. Delegación de autoridad a los sub alternos para la toma de decisiones 7. Nivel de morosidad de las cuentas por cobrar entre compañías relacionadas. 8. Motivación y satisfacción de las necesidades del empleado con la empresa 9. Falta de visión empresarial para las ventas de café a compradores externos del país |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la inversión de los accionistas para la renovación de las plantaciones. 2. Financiamiento al sector cafetalero por parte de las Instituciones financieras privadas a una tasa de interés baja. 3. Expansión de la cartera de clientes a los culés se les venden los frutos de café. 4. Variedad de empresas proveedoras de productos agrícolas como, fertilizantes, fungicidas, herbicidas e insecticidas. 5. Aumento de los productos derivados del fruto del café. 6. Empresa interesada en adquirir el producto en condiciones apta para el consumo humano. 7. Calidad de la producción por manzanas cultivadas. 8. Proyectos de renovación de las plantaciones de café en un 33% de la extensión territorial de la finca. 9. Innovación tecnológica como practicas de nuevas técnicas en los mantenimientos de los cultivos. 10. Alianzas estratégicas con proveedores nacionales. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en los precios de los Insumos, y repuestos de equipos de maquinarias. 2. Escasez de algunos insumos y fertilizantes en el periodos de siembra y sobre precio de los mismos 3. Precios bajos de los frutos de café debido a situaciones contingentes como las plagas. 4. Aumento en los costos de la cosecha y transporte del producto así los beneficios. 5. Escasez de mano de obra para realizar trabajos de preparación de tierra, siembra y cosecha del producto. 6. Cambios en las condiciones climáticas que afecten los cultivos de café. 7. Decreto presidencial al incremento del salario mínimo. 8. Aumento de impuestos sobre las ventas y ganancias de la empresa. 9. Aumento de la delincuencia e inestabilidad social. 10. Riesgo de robo por falta de controles internos en los productos agrícolas utilizados para los mantenimientos. |

El análisis financiero se efectuó para los años del 2009 al 2013 el cual se presenta en el anexo 7 del trabajo de investigación.

Establecer misión, visión y valores de la empresa

Es básico que la misión se plantee de forma adecuada porque permite definir una identidad como clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones, ya que proporciona un marco de referencia para toma de decisiones.

La visión es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ahí se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio, es una representación de cómo quiere ser vista la empresa ante sus clientes, proveedores, empleados y propietarios.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales que crean un clima agradable por su grado de utilidad personal y social, son los pilares más importantes de cualquier organización.

Definición de objetivos

Son importantes para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos.

Razones para establecer objetivos son:

- ✓ Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- ✓ Sirven de guía para la formulación de estrategias, la asignación de recursos y como base para la realización de tareas o actividades.
- ✓ Generan participación, compromiso y motivación que al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- ✓ Revelan prioridades.
- ✓ Producen unión.
- ✓ Disminuyen la incertidumbre.

La empresa Quinfa, S.A. de C.V., decidió realizar sus objetivos basados en las debilidades y amenazas identificadas a través del FODA, con el propósito de reducirlas.

Definición de estrategias para alcanzar los objetivos

Las estrategias articulan todas las potencialidades, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

Para la definición de estrategias se considera lo siguiente:

- Determinar y definir los factores estratégicos.
- Establecer los factores en orden de prioridad.
- Determinar qué factor es la fuerza impulsadora.
- Identificar los cambios que deben llevarse a cabo.

3.2 Descripción de la estructura y forma de los planes operativos financieros

En esta etapa se analizan y diseñan los planes de acción a ejecutar para lograr los objetivos propuestos y la cuantificación de los recursos financieros necesarios, desarrollados en dos etapas: operativa y financiera.

3.2.1 Planes operativos

Indica qué pasos debe seguir para obtener resultados más específicos y aplicables a cada área o departamento.

La elaboración del plan operativo se inició con la esquematización de los objetivos y estrategias que surgen en el plan, para este hay una matriz que incorpora los responsables a los cuales se asigna cada resultado esperado sobre el cual serán evaluados al final del periodo. Por lo tanto fue conveniente que se asignara a gerentes o jefes de unidades o departamentos.

Un factor crítico es aquel que tiende a funcionar correctamente cuando se trata de alcanzar los objetivos y este se encuentra en línea con lo establecido en el plan. El monitoreo de la ejecución es realizado periódicamente por una persona asignada y es determinado por el nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en el programa.

3.2.2 Descripción del proceso presupuestario o plan financiero

Es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y recursos, es una técnica que reúne un conjunto de métodos e instrumentos con el fin de establecer pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren en función de lograrlo. Para esto se emplea un procedimiento en tres fases que decidirá las acciones a realizar en el futuro.

De acuerdo a su finalidad o actividad para la que serán utilizados los presupuestos son:

a) Operativos: se utilizan para orientar y administrar actividades específicas, para los cuales se debe llevar un control estricto puesto que afectan los resultados.

Ventas

- Compras y gastos de compras
- Gastos de venta
- Gastos de administración
- Costos de producción

b) Financieros: con estos se visualizan las necesidades de efectivo y de donde se obtendrá, para lo cual se observa el uso operativo de los recursos financieros.

- El balance general presupuestado
- Estado de resultados presupuestado

Para la elaboración y control presupuestario se delega a una persona con autoridad puede ser un gerente o un director, ya que debe conocer la organización, sus necesidades.

En Quinfa, S.A. de C.V., se encomendó la elaboración de dichos presupuestos al contador junto con la gerente de finanzas.

Los encargados de elaborar los planes estratégicos tienen las siguientes funciones:

- Informar sobre el funcionamiento de la preparación
- Proporcionar los datos de los ejercicios pasados que se utilizan para su elaboración
- Realizar los cálculos necesarios para la toma de decisiones de la gerencia.
- Estar pendiente que cada una de las partes entregue a tiempo su propuesta.
- Velar por que se controle y se ejecute correctamente lo presupuestado.

La técnica utilizada para la elaboración de los presupuestos de QUINFA, S.A. de C.V., es la de crecimiento, en la cual se asignaron porcentajes de crecimientos definidos por la administración. Para los costos y gastos fueron consideradas las variables como el aumento de los precios de los productos e insumos agrícolas, el comportamiento de los sueldos de trabajadores, las políticas de impuesto implementadas por el gobierno y las cargas sociales.

El presupuesto de ingresos

Se basa en las ventas logradas en el pasado y en las expectativas respecto a próximas actividades comerciales. Mientras que los primeros datos son concretos, las previsiones deben estimarse con realismo y teniendo en cuenta diversos factores que incidirán sobre los potenciales ingresos, como la situación económica, el estado de la demanda y la fortaleza de la competencia, este ejerce gran influencia en la proyección de compras, gastos y costos de operación, por lo cual es necesario buscar proyecciones de ventas confiables.

EL presupuesto de egresos

En este se consideran todos los gastos necesarios para alcanzar los objetivos del presupuesto de ingresos, que dependerán de la actividad a que se dedica la empresa, para el caso de Quinfa, S.A. de C.V., son los siguientes:

- Gastos de administración y ventas
- Costos de activo biológico de la siembra normal
- Costo de activo biológico de la nueva siembra

El presupuesto de egresos se divide en tres partes descritas a continuación:

i) Gastos de administración y ventas: para los próximos cinco años no deben presentar cambios significativos ya que el personal administrativo es poco y los gastos por pagos de sueldos, seguros, AFP, vacaciones, aguinaldos, alquiler de local, entre otros puestos que se pretende mantener fijo. La contribución a PROCAFE es de \$0.85 por cada quintal vendido estos se mantiene a menos que den a conocer una política externa a la empresa por parte de la entidad antes mencionada y este cuota aumente. Los costos de venta están dado por la cosecha normal y se liquida al final del año agrícola el cual finaliza en el mes de marzo de cada año, éstos se llevan a una cuenta de inventarios, el monto se divide entre los quintales producidos y se les da de baja según van generando las ventas a lo largo del año. Ver los cálculos en el Anexo 7.

ii) Costo de activo biológico de la siembra normal : estos están dados por las diferentes cuentas que se utilizan a lo largo del año en la contabilización de los costos en los que incurre la empresa para poder darle mantenimiento a las plantas y obtener buenas cosechas al final del año, dichos costos son fertilizantes y químicos, manos de obras para las diferentes etapas y procesos que se llevan a cabo para la producción y los costos indirectos tales como el mantenimiento de equipo e instalaciones, análisis foliar y la amortización del activo biológico, la administración de la empresa Quinfa, S.A. de C.V., estima que también pueden sufrir pequeños incrementos en relación al año anterior. Ver los cálculos en el Anexo 7.

iii) Costo de activo biológico de la nueva siembra: estos costos están compuestos por las salidas de dinero para realizar las nuevas plantaciones, desde que se compran las plantas hasta el mantenimiento que se les dará cada año para obtener un rendimiento satisfactorio al final de los cinco años esta se divide en dos etapas; en la siembra de plantilla en donde se incurren costos tales como las compras de las plantas, la manos de obras en ahoyado, fertilización, los fertilizantes, fungicida, insecticida, mantenimientos de calles y siembra de sombras entre otras; en el mantenimiento de plantas en esta etapa se mantiene por dos años hasta que da frutos los cuidados requeridos hace que se incurra en limpias, fertilización, control de plagas, obras de conservación de suelo, siembra de sombras, mantenimientos de calles y cercos, compra de insecticidas, fungicidas, entre otros.

Ver los cálculos en el Anexo 7.

iv) Determinación y estudio de las variaciones

Para efectuar el control presupuestario se comparan los resultados reales contra lo proyectado, las medidas necesarias para corregir las causas que dan origen a las variaciones favorables o desfavorables es responsabilidad de administración. Para Quinfa, S.A. de C.V., el comparativo se efectuara de la siguiente manera:

- Para las ventas, se obtendrán las variaciones según los precios de mercado en los cuales se vendan los quintales de café.
- Los gastos de administración y venta presupuestados serán vistos contra los reales .
- Los costos de la siembra normal y de la nueva serán los reales versus presupuesto ya que estos varían según las condiciones del clima, y de las plagas que pueda afectar las cosechas.

Las diferencias ya sean positivas o negativas deben ser estudiadas ya que el análisis equitativo permitirá determinar qué área de la empresa no está trabajando acorde a las funciones asignadas y cuales si lo están para realizar cambios que ayuden a fortalecer el equipo de trabajo.

3.3 Plan estratégico de financiamiento de la empresa Quinfa S.A de C.V.

a) Propósito del plan estratégico

Este instrumento es muy importante ya que puede medir la capacidad de realización y proyectar en tiempo el cumplimiento de objetivos a largo plazo aprovechando su entorno hasta crear oportunidades en su beneficio.

Desde esta perspectiva, la entidad pretende estimular la producción cafetalera y su industria, pero necesita estrategias de financiamiento, que permitan anticipar el curso de acción con la finalidad de acceder a los mercados exigentes para conseguir los recursos económicos necesarios y pagar la renovación de siembra, así mismo, diseñar tácticas que respondan a las circunstancias cambiantes que afecten sus intereses como: costo de producción, desarrollo de cultivos, servicio de cosecha, niveles de producción, colocación del producto y precio de los mismos; alcanzando así las metas propuestas.

b) Justificación Todas las organizaciones se rigen por su razón de ser que es producir dinero e incrementar sus ganancias a medida crece el negocio siempre ser rentable y cumplir con sus objetivos, la

planificación estratégica se presenta con un atractivo evidente, en la selección de acciones orientadas a resultados, tomando en cuenta el ambiente y las características internas. En consecuencia es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión y visión en resultado tangibles.

Por consiguiente, la propuesta de un plan de financiamiento para los pequeños y medianos productores del rubro de cafetalero se justifica en la medida que contribuya a evaluar las actividades, darle orden a partir de la misión y visión que se persigue, para el diseño y selección de nuevas ideas que permite el logro de los fines trazados, a suministrar orientación y apoyo a los productores cafetaleros pasando por la preparación de del ciclo de siembra; contribuyendo al ámbito social, económico y moral de sus miembros.

c) Presentación

La investigación se realiza en la entidad Quinfa S.A de CV, las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en Lomas Verdes, Colonia Escalón N°5371, y las fincas productoras de café en el departamento de San Miguel.

d) Objetivos del plan estratégico

i) General

Proponer un plan estratégico de financiamiento para la empresa cafetalera Quinfa, S.A. de C.V., para que pueda renovar su plantación de café y así obtener mayor rentabilidad en los próximos periodos.

ii) Específicos

i. Desarrollar estrategias que permitan la obtener utilidades en cada ejercicio, promover valores y sistematizar los procesos internos.

ii. Identificar opciones de fuentes de financiamiento externo que permitan renovar la plantación y soportar los costos y gastos.

e) Fundamentación de la propuesta La planificación estratégica es un proceso continuo de adecuación a influencias externas en base a su potencial interno, para lograr su efectividad y excelencia en el corto, mediano y largo plazo. Así como asegurar el crecimiento del negocio.

Por lo tanto el diseño de un plan ayudará a mejorar las actividades que se realizan en Quinfa S.A de C.V., aportando al incrementando de producción a un menor costo, y un mayor margen de ganancia para el productor.

Misión: Producir café de alta calidad explotando los recursos naturales de la finca y así satisfacer la demanda procurando ofertar a los mejores precios de mercado para obtener un rendimiento positivo.

Visión: Convertirse en empresa de alto prestigio por sus productos de calidad, comercializando y distribuyendo café característico de la región y así expandir su mercado para llegar al gusto de más consumidores.

Valores de la entidad:

- Compromiso con el medio ambiente
- Interés social.
- Integridad con sus empleados y clientes.

f) Análisis de la situación actual

Se realizó mediante un estudio por medio de entrevista con personal administrativo a nivel gerencial y operativo, donde la información fue vaciada en una matriz FODA el cual se muestra en el cuadro número 4 y un análisis financiero mostrado en el anexo 6.

g) Objetivos y estrategias

A partir del exámen de la situación actual, la administración define tres objetivos que servirán de bastión para focalizar los resultados, los cuales se presentan a continuación.

- i) Incrementar las utilidades en cada período.
- ii) Identificar posibles fuentes de financiamiento para renovar su plantación de café.
- iii) Implementar políticas de control interno para optimizar los recursos y suministros de la empresa.

Es necesario establecer directrices para cumplir los objetivos, las cuales se exponen en el siguiente resumen

Matriz de objetivos y estrategias a corto y largo plazo

| OBJETIVO | ACCIÓN ESTRATEGICA | ACCIÓN CORTO PLAZO | ACCIÓN LARGO PLAZO | RESPONSABLE |
|--|---|--|--|------------------------|
| Incrementar las utilidades en cada período | Atraer nuevos clientes | Dar a conocer los procesos productivos del proyecto de renovación de cultivo para asegurar clientes potenciales. | Al finalizar el proceso de producción en cinco años se cuenta con propuestas de clientes. | Gerente de ventas |
| | Mejorar la producción | Realizar estudios de análisis del suelo, la acidez de aguas lluvias y de la resistencia de las plantas a diversas plagas o enfermedades que la puedan afectar. | Obtener excelentes resultados en la producción para que la mayoría de café sea vendido en grano oro. | Gerente de operaciones |
| | Expandir su mercado a nuevos territorios | Investigar opciones factibles para distribuir el café a nivel nacional e internacional. | Convertirse en productores, distribuidores y exportadores de café de alta calidad. | Gerente de ventas |
| | Optimización de costos de operación con la automatización de procesos | Evaluar el equipo de trabajo, para obtener herramientas de mayor capacidad. También capacitar y motivar al personal para mejorar sus funciones | Actividades realizadas en menor tiempo posible y personal diversificando sus funciones para ser más productivos. | Gerente de operaciones |
| | Vender más productos que sean rentables | Establecer estrictos controles de plagas para aumentar la calidad de la producción de café. | Obtener el mayor volumen disponible para la venta el grano oro, que es el mejor pagado por el cliente. | Gerente de operaciones |

| OBJETIVO | ACCIÓN ESTRATEGICA | ACCIÓN CORTO PLAZO | ACCIÓN LARGO PLAZO | RESPONSABLE |
|--|--|--|---|--------------------|
| Identificar posibles fuentes de financiamiento para renovar su plantación de café. | Llamamiento de capital a los accionistas de la entidad | Realizar acuerdo de Junta Directiva para obtener un aumento de capital | Financiamiento obtenido por medios internos de la empresa sin intereses a largo plazo | Junta Directiva |
| | Préstamo de personas relacionadas con la empresa | Solicitar préstamo a título personal de los accionistas | Obtención de financiamiento interno sin interés. | Junta Directiva |
| | Mediante crédito por parte de los beneficiadores de café | Gestionar la negociación con los beneficiadores comprometiendo las producciones futuras | Financiamiento obtenido por medio de un cliente pagando comisión y una tasa de interés baja en comparación con los Bancos | Gerente financiero |
| | Crédito bancario | Presentar solicitud de crédito a los bancos para optar a financiamiento con las tasas de interés más convenientes. | Financiamiento obtenido a una tasa de interés de mercado a años plazo | Gerente financiero |

| OBJETIVO | ACCIÓN ESTRATEGICA | ACCIÓN CORTO PLAZO | ACCIÓN LARGO PLAZO | RESPONSABLE |
|--|--|--|--|--------------------|
| Implementar políticas de control interno para optimizar los recursos y suministros de la empresa | Salvaguardar los activos de la empresa | Implementar control de inventario de los fertilizantes, fungicidas, insecticidas, herbicidas, y de las herramientas que utilizan los trabajadores foráneos | Control del buen uso sobre los suministros que adquiere la entidad | Gerente financiero |
| | Salvaguarda contra el desperdicio | Controlar el adecuado uso de los elementos necesarios para el cumplimiento de las actividades de cada empleado y miembro de la entidad | Ahorro en costos y gastos por el uso óptimo de los recursos | Gerente financiero |
| | Comprobar la veracidad de los informes contables | Revisar las cifras y movimientos contables financieros de acuerdo a las aprobaciones establecidas por la administración. | Fiabilidad en las cifras de estados financieros | Gerente financiero |

h) Plan anual por unidad

i) Plan anual de la gerencia de operaciones

| RESPONSABLE: Gerente de operaciones | | | | |
|---|--|---|--|---|
| OBJETIVO: Incrementar las utilidades en cada período | | | | |
| ESTRATEGIA | ACCIÓN ESTRATÉGICA | ACTIVIDAD | INDICADOR | REQUIERE ASIGNACION DE PRESUPUESTO |
| Mejorar la producción | Realizar estudios de análisis del suelo, la acidez de aguas lluvias y de la resistencia de las plantas a diversas plagas o enfermedades que la puedan afectar. | Obtener excelentes resultados en la producción para que la mayoría de café sea vendido en grano oro. | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente y honorarios por estudios a realizar |
| Optimización de costos de operación con la automatización de procesos | Evaluar el equipo de trabajo, para obtener herramientas de mayor capacidad. También capacitar y motivar al personal para mejorar sus funciones | Actividades realizadas en menor tiempo posible y diversificando las funciones de personal para ser más productivos. | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente |
| Vender más productos que sean rentables | Establecer estrictos controles de plagas para aumentar la calidad de la producción. | El producto de mayor volumen disponible para la venta será el grano oro, que es el mejor pagado por el cliente. | Gerente de operaciones | Si-sueldo de gerente |

ii) Plan anual de la gerencia de ventas

| RESPONSABLE: Gerencia de ventas | | | | |
|---|---|--|--|--|
| OBJETIVO: Incrementar las utilidades en cada período | | | | |
| ESTRATEGIA | ACCIÓN ESTRATÉGICA | ACTIVIDAD | INDICADOR | REQUIERE ASIGNACION DE PRESUPUESTO |
| Atraer nuevos clientes | Dar a conocer los procesos productivos del proyecto de renovación de cultivo para asegurar clientes potenciales | Al finalizar el proceso de producción en cinco años se contará con propuestas de clientes para adquirir el producto. | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente |
| Expandir su mercado a nuevos territorios | Investigar opciones factibles para distribuir el café a nivel nacional e internacional | Convertirse en productores, distribuidores y exportadores de café de alta calidad. | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente y honorarios por investigación. |

iii) Plan anual de gerencia financiera (recursos externos)

| RESPONSABLE: Gerente financiero | | | | |
|--|--|---|--|--|
| OBJETIVO: Identificar posibles fuentes de financiamiento para renovar su plantación de café. | | | | |
| ESTRATEGIA | ACCIÓN ESTRATÉGICA | ACTIVIDAD | INDICADOR | REQUIERE ASIGNACION DE PRESUPUESTO |
| Mediante crédito por parte de los Beneficiadores de café | Gestionar la negociación con los beneficiadores de café comprometiendo la producciones futuras | Financiamiento obtenido por medio de un cliente pagando comisión y una tasa de interés baja en comparación con los Bancos | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente |
| Mediante crédito bancario | Presentar solicitud de crédito a los bancos para optar a financiamiento con las tasas de interés más convenientes. | Financiamiento obtenido a una tasa de interés de mercado a años plazo | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente y comisión por crédito avío |

iv) Plan anual de gerencia financiera (recursos internos)

| RESPONSABLE: Junta Directiva | | | | |
|---|--|---|--|---|
| OBJETIVO: Identificar posibles fuentes de financiamiento para renovar su plantación de café. | | | | |
| ESTRATEGIA | ACCIÓN ESTRATÉGICA | ACTIVIDAD | INDICADOR | REQUIERE ASIGNACION DE PRESUPUESTO |
| Llamamiento de capital a los accionistas de la entidad | Realizar acuerdo de Junta Directiva para obtener un aumento de capital | Financiamiento obtenido por medios internos de la empresa sin intereses a largo plazo | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente |
| Préstamo de personas relacionadas con la empresa | Solicitar préstamo a título personal de los accionistas | Obtención de financiamiento interno sin interés. | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente |

v) Plan anual de gerencia financiera

| RESPONSABLE: Gerente financiero | | | | |
|---|--|--|--|---|
| OBJETIVO: Implementar políticas de control interno para optimizar los recursos y suministros de la empresa | | | | |
| ESTRATEGIA | ACCIÓN ESTRATÉGICA | ACTIVIDAD | INDICADOR | REQUIERE ASIGNACION DE PRESUPUESTO |
| Salvaguardar los activos de la empresa | Implementar control de inventario de los fertilizantes, fungicidas, insecticidas, herbicidas, y de las herramientas que utilizan los trabajadores foráneos | Control del buen uso sobre los suministros que adquiere la entidad | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente y personal que realiza la auditoria de control interno |
| Salvaguarda contra el desperdicio | Controlar el adecuado uso de los elementos necesarios para el cumplimiento de las actividades de cada empleado y miembro de la entidad | Ahorro en costos y gastos por el uso óptimo de los recursos | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente y personal que realiza la auditoria de control interno |
| Comprobar la veracidad de los informes contables | Revisar las cifras y movimientos contables financieros de acuerdo a las aprobaciones establecidas por la administración. | Fiabilidad en las cifras de estados financieros | Cumplimiento en fechas y costos establecidos | Si-sueldo de gerente y personal que realiza la auditoria de control interno |

i) Cronograma de actividades por unidad

i) Cronograma de actividades y asignación de gerente de operaciones

| OBJETIVO: Incrementar las utilidades en cada período optimizar los recursos y suministros de la empresa | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| AREA/DEPARTAMENTO: Gerente de operaciones | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE DIRECTO | PLAZO EN MESES | | | | | | | | | | | |
| | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| Obtener excelentes resultados en la producción para que la mayoría de café sea vendido en grano oro. | Gerente de operaciones | | | | | | | | | | | | |
| Realizar las actividades en el menor tiempo posible y capacitar al personal para diversificar sus funciones para y sea más productivo. | Gerente de operaciones | | | | | | | | | | | | |
| Organizar buenas prácticas de mantenimiento con el recurso de mayor experiencia y en casos necesarios acudir a asesoría externa | Gerente de operaciones | | | | | | | | | | | | |
| El producto de mayor volumen disponible para la venta será el grano oro, que es el mejor pagado por el cliente. | Caporal de fincas | | | | | | | | | | | | |
| Cuidar los estándares de calidad para que la mayoría de la cosecha sea grano oro | Caporal de fincas | | | | | | | | | | | | |

ii) Cronograma de actividades y asignación de gerente de ventas

| OBJETIVO: Incrementar las utilidades en cada período optimizar los recursos y suministros de la empresa | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| AREA/DEPARTAMENTO: Gerente de ventas | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE | PLAZO EN MESES | | | | | | | | | | | |
| | DIRECTO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| Dar a conocer el proyecto de producción de renovación de plantas para atraer a clientes potenciales al finalizar el proceso | Gerente de ventas | | | | | | | | | | | | |
| Organizar visitas guiadas para mostrar el proceso producto a posibles clientes | Encargado de finca | | | | | | | | | | | | |
| Atraverse a incursionar en mercados más grandes, y diversificar la actividad de venta | Gerente de ventas | | | | | | | | | | | | |
| Colocar el producto como distribuidores y exportadores de café de alta calidad. | Gerente de ventas | | | | | | | | | | | | |
| Investigar oferta de clientes para mejorar los precios de venta | Gerente de ventas | | | | | | | | | | | | |

iii) Cronograma de actividades y asignación de gerente financiero 1

| OBJETIVO: Identificar posibles fuentes de financiamiento para renovar su plantación de café. | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| AREA/DEPARTAMENTO: Gerente Financiero | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE DIRECTO | PLAZO EN MESES | | | | | | | | | | | |
| | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| Buscar espacio de negociación con clientes que acepten pagar por la cosecha de café anticipadamente, asumiendo como empresa pagar la comisión | Gerente financiero | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Hacer un análisis del cliente que más convenga para la negociación | Gerente financiero | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Comprometer física y moralmente al resto de empleados que se debe cumplir con una producción que ya está vendida | Encargado de finca en conjunto con Gerente financiero | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Solicitar un crédito bancario para financiar la renovación de plantas | Gerente financiero | | | | ■ | | | | | | | | |
| Analizar la situación financiera ya que no existen muchas opciones por medio de banco debido a los resultados obtenidos | Gerente financiero | | | | ■ | ■ | | | | | | | |

iv) Cronograma de actividades y asignación de gerente financiero 2

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| OBJETIVO: Identificar posibles fuentes de financiamiento para renovar su plantación de café. | | | | | | | | | | | | | |
| AREA/DEPARTAMENTO: Gerente Financiero | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE | PLAZO EN MESES | | | | | | | | | | | |
| | DIRECTO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| Gestionar por medio de los accionistas de la empresa la posibilidad de financiar el proyecto de renovación con capital propio por medio de llamamiento | Gerente financiero con la Junta directiva | | | | | | | | | | | | |
| Establecer beneficios y condiciones de la participación para aclarar dudas del proceso | Gerente financiero | | | | | | | | | | | | |
| Estudiar la alternativa de préstamo a título personal de los accionistas para no incurrieren gasto por intereses | Gerente financiero con la Junta directiva | | | | | | | | | | | | |

v) Cronograma de actividades y asignaciones de gerente financiero 3

| OBJETIVO: Implementar políticas de control interno para optimizar los recursos y suministros de la empresa | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| AREA/DEPARTAMENTO: Gerente Financiero | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE DIRECTO | PLAZO EN MESES | | | | | | | | | | | |
| | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| Control del buen uso sobre los suministros que adquiere la entidad para el proceso de producción | Gerente financiero con encargado de finca | | | | | | | | | | | | |
| Implementar tarjetas de inventario, entrada y salida de productos | Encargado de finca y contador general en lo administrativo | | | | | | | | | | | | |
| Establecer un libro de firma de recibido y entrega de suministros y herramientas de trabajo | Encargado de finca | | | | | | | | | | | | |
| Ahorro en costos y gastos haciendo uso óptimo de los recursos | Gerente financiero con encargado de finca | | | | | | | | | | | | |
| Establecer medidas de cada suministro que necesitan dependiendo de la actividad | Encargado de finca | | | | | | | | | | | | |
| Implementar auditorías de control interno entre los mismos empleados para evaluar la fiabilidad de cifras de los estados | Gerente financiero | | | | | | | | | | | | |

j) Planificación financiera

i) Políticas

Políticas de proyección a cinco años para la renovación de plantación de café de la empresa agrícola Quinfa, S.A de C.V.

Políticas generales

- ✓ Se convocará a los accionistas para solicitar préstamos personales que ayuden a cubrir costos de la cosecha normal que no se pueda pagar con las utilidades generadas.
- ✓ No se repartirán dividendos dentro de los años que dure el proyecto de renovación de las plantas más un año de gracia que hacen seis años
- ✓ El ajuste y efectos por valuación y cambio (NIIF PYMES) que está reflejado en el balance, quedara liberado para su distribución a los accionistas a partir del año 2016.

Cosecha existente cubre 67% de la extensión territorial de la finca

- ✓ La producción para el año 2014 no tendrá aumento, debido al proceso de recepo realizada en parte de la finca en año 2013, además de una ligera afección por el lanzamiento de ceniza del volcán Chaparrastique a finales del año. En 2015 la cosecha tendrá un crecimiento del cien por ciento en relación al año 2013 y el valor resultante se mantendrá constante hasta el 2018.
- ✓ Las ventas no presentan crecimiento para el año 2014 sino hasta 2015 donde el aumento es del cien por ciento respecto al año 2013 dado por la recuperación del proceso de recepo y el valor resultante se mantendrá constante hasta 2018.
- ✓ Los costos aumentarán en 2014 cinco por ciento debido al tratamiento necesario después del recorte masivo de plantación que se realizó en 2013 y el daño provocado por ceniza expulsada del volcán Chaparrastique.

- ✓ Para los siguientes cuatro años el aumento del costo será cinco por ciento, irá aumentando dicho porcentaje cada año respecto al año anterior, debido a los constantes cambios de precios de productos y aumento de salarios por manos de obra.

Cosecha nueva cubre 33% del área de la finca

- ✓ La siembra nueva no tendrá producción durante los años 2014 y 2015 ya que es el tiempo prudencial para que dé frutos según el ingeniero agrónomo, será en 2016 con las nuevas variedades de café que se alcanzará los mismos porcentajes de producción que la cosecha normal existente en 2013, entonces se pretende que en 2017 se duplique la cifra de ventas en relación al año base (2013) y para 2018 la plantación estará en pleno desarrollo de su potencial para lo cual se quintuplicara la producción en relación al año base de 2013.
- ✓ La venta para el año 2014 y 2015 será nula ya que el nuevo cultivo estará recién sembrado no apto para producir en ese tiempo, los frutos se comenzarán a ver en 2016 y serán iguales al año base 2013, en 2017 se duplicará la venta y para el 2018 será quintuplicara la producción ya que las nuevas variedades de café estarán en un optimo desarrollo.
- ✓ Los costos comenzarán en 2014 y ascienden a doce mil novecientos dólares dando inicio a nueva siembra, el costo aumentará el resto de años respecto al año base, y los porcentajes se distribuyen de la siguiente manera revisado en conjunto con la experiencia del ingeniero agrónomo de la Quinfa S.A. de C.V.

| 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|------|------|------|------|
| Base 12,900 usd | 25% | 25% | 15% | 10% |

- ✓ El costo para renovar la plantación del 33% del total de la finca asciende a 157,063.00 USD, el cual será obtenido por medio de financiamiento externo en un 100%, al valor del préstamo se le sumará gastos administrativos y notariales (\$ 1570.00).

Detalle de las Fuentes de financiamiento para las plantaciones de café de la empresa

QUINF A, S.A. DE C.V.

| Plantaciones | Observación | Monto |
|----------------|--|--|
| Cosecha normal | <p>No se repartirán dividendos a los accionistas durante el período de seis años a partir de 2014, para poder cubrir los costos y gastos de la empresa.</p> <p>Ver proyección de costo</p> | <p>Costo total de cinco años \$ 554,875.00</p> |
| Siembra nueva | <p>Financiamiento externo al 100% por medio de un préstamo bancario al banco XX, a una tasa de interés del 7.5%, a un plazo de 7.5 años.</p> | <p>Costo total de cinco años \$ 157,000.00</p> |

ii) Presupuesto de ventas

QUINFA S.A. DE C.V.

Venta proyectada para cinco años 2014 – 2018

| Proyección de ventas Cosecha Normal | *Año Base al 31/12/2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | TOTALES A 5 AÑOS |
|--|----------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Tipos de cafés | | | | | | | |
| Café Pergamino | \$ 10.100,00 | \$ 10.100,00 | \$ 20.200,00 | \$ 20.200,00 | \$ 20.200,00 | \$ 20.200,00 | \$ 90.900,00 |
| Café Resaca Lavada | \$ 4.500,00 | \$ 4.500,00 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | \$ 40.500,00 |
| Café Resaca Sin Lavar | \$ 8.950,00 | \$ 8.950,00 | \$ 17.900,00 | \$ 17.900,00 | \$ 17.900,00 | \$ 17.900,00 | \$ 80.550,00 |
| Café Oro PV | \$ 3.500,00 | \$ 3.500,00 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 | \$ 31.500,00 |
| Café Neter | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 18.000,00 |
| Café Oro Hg | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 450.000,00 |
| Totales USD | \$ 79.050,00 | \$ 79.050,00 | \$ 158.100,00 | \$ 158.100,00 | \$ 158.100,00 | \$ 158.100,00 | \$ 711.450,00 |

| Proyección de ventas Siembra Nueva | *Año Base al 31/12/2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | TOTALES A 5 AÑOS |
|---------------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Tipos de cafés | | | | | | | |
| Café Pergamino | \$ 10.100,00 | \$ - | \$ - | \$ 10.100,00 | \$ 20.200,00 | \$ 50.500,00 | \$ 80.800,00 |
| Café Resaca Lavada | \$ 4.500,00 | \$ - | \$ - | \$ 4.500,00 | \$ 9.000,00 | \$ 22.500,00 | \$ 36.000,00 |
| Café Resaca Sin Lavar | \$ 8.950,00 | \$ - | \$ - | \$ 8.950,00 | \$ 17.900,00 | \$ 44.750,00 | \$ 71.600,00 |
| Café Oro PV | \$ 3.500,00 | \$ - | \$ - | \$ 3.500,00 | \$ 7.000,00 | \$ 17.500,00 | \$ 28.000,00 |
| Café Neter | \$ 2.000,00 | \$ - | \$ - | \$ 2.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 10.000,00 | \$ 16.000,00 |
| Café Oro Hg | \$ 50.000,00 | \$ - | \$ - | \$ 50.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 250.000,00 | \$ 400.000,00 |
| Totales USD | \$ 79.050,00 | \$ - | \$ - | \$ 79.050,00 | \$ 158.100,00 | \$ 395.250,00 | \$ 711.450,00 |

*Datos tomados de las ventas reales de la empresa Quinfa al cierre del ejercicio 2013

Quinfa, S.A. de C.V.

Análisis de la proyección de ventas para los años 2014 al 2018

| Política de ventas | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|--|
| <p>Cosecha normal:</p> <p>La administración proyecta que se mantendrá las ventas en año 2014 y los años siguientes se duplique y se mantenga.</p> | <p>Se pretende mantener las ventas en relación al año 2014 sin variaciones.</p> | <p>Se espera una recuperación y que las plantaciones produzca el doble de lo producido en al año 2014</p> | <p>Se espera una recuperación y que las plantaciones produzca el doble de lo producido en al año 2014</p> | <p>Se espera una mantener la recuperación y que las plantaciones produzca el doble de lo producido en al año 2014</p> | <p>Se espera una mantener la recuperación y que las plantaciones produzca el doble de lo producido en al año 2014</p> |
| <p>Nueva siembras:</p> <p>Para los años 2014 y 2015 no darán fruto los arboles para los años siguiente se pretende un crecimiento</p> | <p>No producirá frutos</p> | <p>No producirá frutos</p> | <p>Se espera una que las plantaciones produzca una cosecha similar a lo producido en al año 2013</p> | <p>Se espera una que las plantaciones produzca el doble a lo producido en al año 2013</p> | <p>Se espera una que las plantaciones quintupliquen la producción a lo producido en el año 2013 , ya que la nueva seimbra está programada según estudios de la empresa con el ingeniero agrónomo y experiencia de estas variedades en otros países como Colombia</p> |

iii) Presupuesto de gastos de administración y de costo de ventas

QUINFA, S.A. de C.V.

Proyección de gastos administrativos y ventas para los años 2014 al 2018 tomando como base año 2013

| Costos de venta y gastos de administración | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Costo de Venta Productos Biológicos | \$ 96.500,00 | \$ 101.325,00 | \$ 106.150,00 | \$ 110.975,00 | \$ 115.800,00 |
| Contribución Procafe | \$ 550,00 | \$ 600,00 | \$ 650,00 | \$ 700,00 | \$ 750,00 |
| Gatos de administración | \$ 30.436,44 | \$ 31.045,17 | \$ 31.666,08 | \$ 32.299,40 | \$ 32.945,38 |
| TOTAL COSTO Y GATOS | \$127.486,44 | \$132.970,17 | \$138.466,08 | \$143.974,40 | \$149.495,38 |

*Tomando de base la contribución real pagada a PROCAFE en 2013, \$ 0.80 USD por quintal vendido.

QUINFA, S.A. de C.V.**Análisis de la proyección de gastos de administración y ventas para los años 2014 a 2018 tomando como base año 2013**

| Política de Costos | 2013 año base | 2014 |
|---|---|---|
| <p>Los gastos de venta y administración no deben presentar cambios significativos en los próximos cinco años.</p> | <p>La contribución a PROCAFE está dada por 0.85 ctv de dólar por cada quintal vendido, se realizó una estimación en base a años anteriores.</p> | <p>Los costos de venta está dado por los costos de producción al final del año anterior</p> |
| | | <p>Se espera que los gastos administrativos no presenten variaciones significativas, ya que no existe cultura de rotación de personal ni cambios drásticos en ésta área, por lo que deberían mantenerse constantes en los próximos años.</p> <p>Para el año 2016 se pretende contratar a un nuevo técnico para supervisión de trabajos agrícolas.</p> |

iv) Presupuesto de costo de activo biológico (siembra normal de café)

QUINFA S.A. DE C.V.

Proyección de costo de cosecha normal para cinco años tomando de base año 2013

| COSTOS CULTIVO DE CAFÈ COSECHA NORMAL | AÑO BASE | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Año 2013 | | | | | |
| Fertilizantes | \$ 12.000,00 | \$12.600,00 | \$13.200,00 | \$13.800,00 | \$14.400,00 | \$15.000,00 |
| Fungicidas | 3.500,00 | 3.675,00 | 3.850,00 | 4.025,00 | 4.200,00 | 4.375,00 |
| Herbicidas | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.300,00 | 3.450,00 | 3.600,00 | 3.750,00 |
| Insecticidas | 6.000,00 | 6.300,00 | 6.600,00 | 6.900,00 | 7.200,00 | 7.500,00 |
| Fletes | 7.500,00 | 7.875,00 | 8.250,00 | 8.625,00 | 9.000,00 | 9.375,00 |
| Materiales | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.300,00 | 3.450,00 | 3.600,00 | 3.750,00 |
| Poda de café | 3.600,00 | 3.780,00 | 3.960,00 | 4.140,00 | 4.320,00 | 4.500,00 |
| Poda de sombra | 4.000,00 | 4.200,00 | 4.400,00 | 4.600,00 | 4.800,00 | 5.000,00 |
| Limpia | 7.500,00 | 7.875,00 | 8.250,00 | 8.625,00 | 9.000,00 | 9.375,00 |
| Fertilización | 4.500,00 | 4.725,00 | 4.950,00 | 5.175,00 | 5.400,00 | 5.625,00 |
| Mantenimiento de calles | 600,00 | 630,00 | 660,00 | 690,00 | 720,00 | 750,00 |
| Siembra de café | 300,00 | 315,00 | 330,00 | 345,00 | 360,00 | 375,00 |
| Administración finca | 4.000,00 | 4.200,00 | 4.400,00 | 4.600,00 | 4.800,00 | 5.000,00 |
| Control de plagas | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.300,00 | 3.450,00 | 3.600,00 | 3.750,00 |
| Deshijando | 800,00 | 840,00 | 880,00 | 920,00 | 960,00 | 1.000,00 |
| Recolección de café | 16.500,00 | 17.325,00 | 18.150,00 | 18.975,00 | 19.800,00 | 20.625,00 |
| Vigilancia de café | 700,00 | 735,00 | 770,00 | 805,00 | 840,00 | 875,00 |
| Trasformación de café | 15.000,00 | 15.750,00 | 16.500,00 | 17.250,00 | 18.000,00 | 18.750,00 |
| Mtto. de equipo e instalaciones | 500,00 | 525,00 | 550,00 | 575,00 | 600,00 | 625,00 |
| Análisis foliar | 500,00 | 525,00 | 550,00 | 575,00 | 600,00 | 625,00 |
| Total USD | 96.500,00 | 101.325,00 | 106.150,00 | 110.975,00 | 115.800,00 | 120.625,00 |

*Los datos del año base se tomaron de la información proporcionada por la empresa al cierre de año 2013 luego se calculo un aumento de 5% en cada año subsiguiente.

QUINFA S.A. DE C.V.**Proyección de costo de cosecha normal para cinco años tomando de base año 2013**

| Política de Costos | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|----------|--|---|---|---|--|
| Se espera que los costos aumenten en cinco por ciento cada año en relación a 2013 el cual se tomo como año base | Año base | Se espera que los costos aumenten en cinco por ciento respecto al año 2013 | Se espera que los costos aumenten en diez por ciento respecto al año 2013 | Se espera que los costos aumenten en quince por ciento respecto al año 2013 | Se espera que los costos aumenten en veinte por ciento respecto al año 2013 | Se espera que los costos aumenten en veinticinco por ciento respecto al año 2013 |

v) presupuesto de costos por siembra nueva de café

QUINFA S.A. DE C.V.

Proyección de costo de siembra nueva para cinco años del 2014 - 2018

Etapa I

| Costos de Cultivo de Café | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|
| Etapa I Siembra de plantilla | | | | | |
| Mano de Obra Directa | \$66.808,00 | - | - | - | - |
| Delineado | 4.321,00 | - | - | - | - |
| Limpia de Área | 1.382,00 | - | - | - | - |
| Ahoyado | 9.885,00 | - | - | - | - |
| Abonado de Hoyos | 5.120,00 | - | - | - | - |
| Compra de pilones de café | 37.500,00 | - | - | - | - |
| Siembra | 3.600,00 | - | - | - | - |
| Cargando Pilones de Café | 1.500,00 | - | - | - | - |
| Aplicando Veneno | 1.000,00 | - | - | - | - |
| Fertilización | 1.000,00 | - | - | - | - |
| Hechura de estacas | 800,00 | - | - | - | - |
| Destronconado | 400,00 | - | - | - | - |
| Riego de Pulpa | 300,00 | - | - | - | - |
| Materiales y Suministros | 14.800,00 | - | - | - | - |
| Químicos | 5.000,00 | - | - | - | - |
| Fletes | 1.800,00 | - | - | - | - |
| Fertilizante | 3.000,00 | - | - | - | - |
| Herbicidas | 2.500,00 | - | - | - | - |
| Insecticidas | 2.500,00 | - | - | - | - |
| Costos Indirectos | 1.000,00 | - | - | - | - |
| Mantenimiento de Calles | 500,00 | - | - | - | - |
| Siembra de Sombra | 500,00 | - | - | - | - |
| Total USD | 82.608,00 | - | - | - | - |

*Cifras tomadas del presupuesto realizado por el gerente financiero y el Ing. agrónomo en base a

precios reales de mercado.

QUINFA S.A. DE C.V.

Proyección de costo de siembra nueva para cinco 2014 - 2018

Etapa II

| Costos de Cultivo de Café | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Etapa II Mantenimiento de plantilla | | | | | |
| Mano de Obra Directa | \$5.400,00 | \$6.750,00 | \$6.750,00 | \$6.210,00 | \$5.940,00 |
| Limpia | 1.500,00 | 1.875,00 | 1.875,00 | 1.725,00 | 1.650,00 |
| Fertilización | 800,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 920,00 | 880,00 |
| Placeo | 800,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 920,00 | 880,00 |
| Mantenimientos | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 550,00 |
| Control de Plagas | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 550,00 |
| Obras de Conservación de Suelo | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Siembra de Sombra | 300,00 | 375,00 | 375,00 | 345,00 | 330,00 |
| Materiales y Suministros | 5.500,00 | 6.875,00 | 6.875,00 | 6.325,00 | 6.050,00 |
| Insecticidas | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Fungicidas | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Herbicidas | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Fertilizantes | 2.000,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.300,00 | 2.200,00 |
| Fletes | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 550,00 |
| Costos Indirectos | 2.000,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.300,00 | 2.480,00 |
| Mantenimiento | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Mantenimiento de Calles | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 690,00 |
| Mantenimiento de Cercos | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 690,00 |
| Total USD | 12.900,00 | 16.125,00 | 16.125,00 | 14.835,00 | 14.470,00 |

*La etapa II consiste en el mantenimiento de la siembra nueva, el presupuesto se tomo en base a los precios presupuesto realizado por el gerente financiero y el Ing. agrónomo, tomando como año base el 2014 (año en el que se inicia la siembra), para el años siguiente se espera incremento del 25%, en el próximo se mantiene, y se proyecta una disminución de costo para los años siguientes.

QUINFA S.A. DE C.V.

Análisis de la proyección de costo de siembra nueva para cinco años

| Política de Costos | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|--|---|--|---|---|
| <p>Los costos tendrán un porcentaje diferente en relación al año base, el cual ira en disminución, y tendrán recuperación en las ventas.</p> | <p>Año base, inicia la siembra nueva</p> | <p>Se espera que los costos de la etapa II del proyecto de renovación de plantillas aumenten en veinticinco por ciento respecto al año base (2014)</p> | <p>Se espera que los costos de la etapa II del proyecto de renovación de plantillas aumenten en veinticinco por ciento respecto al año base (2014)</p> | <p>Se espera que los costos de la etapa II del proyecto de renovación de plantillas aumenten en quince por ciento respecto al año base (2014)</p> | <p>Se espera que los costos de la etapa II del proyecto de renovación de plantillas aumenten en diez por ciento respecto al año base (2014)</p> |
| | | <p>La primera etapa únicamente existe en el primer año del proyecto de renovación, en los años siguientes solo se les dan los mantenimientos respectivos.</p> | | | |

vi) Estados financieros proyectados

Balance general proyectado 21014 2018

QUINFA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018-2014

(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

| ACTIVO | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 | AÑO 2017 | AÑO 2018 |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES | \$ 79,050.00 | \$ 158,100.00 | \$ 237,150.00 | \$ 316,200.00 | \$ 553,350.00 |
| OTRAS CUENTAS POR COBAR | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| COSTOS DE ACTIVO S BIOLÓGICOS | \$ 101,325.00 | \$ 106,150.00 | \$ 110,975.00 | \$ 115,800.00 | \$ 120,625.00 |
| TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE | \$ 180,375.00 | \$ 264,250.00 | \$ 348,125.00 | \$ 432,000.00 | \$ 673,975.00 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| ACTIVO BIOLÓGICO | \$ 95,508.00 | \$ 111,633.00 | \$ 127,758.00 | \$ 142,593.00 | \$ 157,063.00 |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | \$ 220,465.80 | \$ 220,465.80 | \$ 220,465.80 | \$ 220,465.80 | \$ 220,465.80 |
| DEPRECIACION ACUMULADA | \$ -15,704.35 | \$ -21,986.08 | \$ -28,267.82 | \$ -31,408.69 | \$ - |
| INVERSIONES Y VALORES | \$ 151,292.14 | \$ 151,292.14 | \$ 151,292.14 | \$ 151,292.14 | \$ 151,292.14 |
| TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE | \$ 451,561.59 | \$ 461,404.86 | \$ 471,248.12 | \$ 482,942.25 | \$ 528,820.94 |
| TOTAL DE ACTIVO | \$ 631,936.59 | \$ 725,654.86 | \$ 819,373.12 | \$ 914,942.25 | \$ 1202,795.94 |

PASIVO Y PATRIMONIO**PASIVO CORRIENTE**

| | | | | | |
|---|------------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| OBLIGACIONES A CORTO PLAZO BENEF. A EMPLEADOS | \$ 169.50 | \$ 169.50 | \$ 169.50 | \$ 228.30 | \$ 228.30 |
| IMPUESTOS POR PAGAR | \$ - | \$ 3,728.21 | \$ 21,136.46 | \$ 46,278.78 | \$ 118,271.29 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 169.50 | \$ 3,897.71 | \$ 21,305.96 | \$ 46,507.08 | \$ 118,499.59 |

PASIVO NO CORRIENTE

| | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| PASIVOS CON PARTES RELACIONADAS | \$ 18,246.17 | \$ 41,364.31 | | | |
| PRESTAMO BANCARIO | \$ 148,962.83 | \$ 131,958.41 | \$ 113,633.89 | \$ 93,886.79 | \$ 72,606.67 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | \$ 167,209.00 | \$ 173,322.72 | \$ 113,633.89 | \$ 93,886.79 | \$ 72,606.67 |

PATRIMONIO

| | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| CAPITAL SOCIAL | \$ 210,200.00 | \$ 210,200.00 | \$ 210,200.00 | \$ 210,200.00 | \$ 210,200.00 |
| UTILIDADES RESTINGIDAS (Reserva Legal) | \$ 18,596.13 | \$ 19,605.70 | \$ 25,856.46 | \$ 37,354.72 | \$ 42,040.00 |
| UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES | | | \$ 9,684.63 | \$ 71,594.01 | \$ 178,077.83 |
| PERDIDAS ACUNULADAS | \$ -50,483.88 | \$ -106,309.07 | \$ -106,309.07 | \$ -106,309.07 | \$ -106,309.07 |
| AJUSTE Y EFECTOS POR VALUACION Y CAMBIO (NIIF PYMES) | \$ 342,071.03 | \$ 415,253.17 | \$ 483,091.87 | \$ 455,224.90 | \$ 436,348.91 |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO | \$ -55,825.19 | \$ 9,684.63 | \$ 61,909.38 | \$ 106,483.82 | \$ 251,332.01 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 464,558.09 | \$ 548,434.43 | \$ 684,433.27 | \$ 774,548.38 | \$ 1011,689.68 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 631,936.59 | \$ 725,654.86 | \$ 819,373.12 | \$ 914,942.25 | \$ 1202,795.94 |

*Las cifras se toman de las proyecciones realizadas de las ventas, los costos de los activos biológicos de las siembra nueva y de la cosecha normal, la propiedad planta y equipo y las inversiones y valores se mantienen durante los 5 años, de los gastos de venta y administrativos.

ESTADO DE RESULTADO 2014-2018

QUINFA, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014-2018

(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

| | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 | AÑO 2017 | AÑO 2018 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| INGRESOS | | | | | |
| VENTAS NETAS | \$ 79.050,00 | \$ 158.100,00 | \$ 237.150,00 | \$ 316.200,00 | \$ 553.350,00 |
| OTROS INGRESOS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 79.050,00 | \$ 158.100,00 | \$ 237.150,00 | \$ 316.200,00 | \$ 553.350,00 |
| MENOS | | | | | |
| COSTO DE VENTAS (CAFÉ) | \$ 96.500,00 | \$ 101.325,00 | \$ 106.150,00 | \$ 110.975,00 | \$ 115.800,00 |
| CONTRIBUCION PROCAFE | \$ 550,00 | \$ 600,00 | \$ 650,00 | \$ 700,00 | \$ 750,00 |
| TOTAL COSTOS DEL PERIODO | \$ 97.050,00 | \$ 101.925,00 | \$ 106.800,00 | \$ 111.675,00 | \$ 116.550,00 |
| UTILIDAD O PERDIDA BRUTA | \$ -18.000,00 | \$ 56.175,00 | \$ 130.350,00 | \$ 204.525,00 | \$ 436.800,00 |
| MENOS | | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$ 30.436,44 | \$ 31.045,17 | \$ 31.666,08 | \$ 32.299,40 | \$ 32.945,38 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 7.388,75 | \$ 10.707,42 | \$ 9.387,32 | \$ 7.964,74 | \$ 6.431,72 |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | \$ 37.825,19 | \$ 41.752,59 | \$ 41.053,40 | \$ 40.264,14 | \$ 39.377,10 |
| UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE | | | | | |
| IMPUESTO S/RENTA Y RESERVA LEGAL | \$ -55.825,19 | \$ 14.422,41 | \$ 89.296,60 | \$ 164.260,86 | \$ 397.422,90 |
| RESERVA LEGAL | \$ - | \$ 1.009,57 | \$ 6.250,76 | \$ 11.498,26 | \$ 27.819,60 |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA | \$ -55.825,19 | \$ 13.412,84 | \$ 83.045,84 | \$ 152.762,60 | \$ 369.603,30 |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA DEL EJERCICIO | \$ - | \$ 3.728,21 | \$ 21.136,46 | \$ 38.565,65 | \$ 98.559,41 |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO | \$ -55.825,19 | \$ 9.684,63 | \$ 61.909,38 | \$ 114.196,95 | \$ 271.043,89 |

3.4 Valuación financiera del proyecto

A) Costo de Capital Promedio Ponderado

Es una medida financiera, la cual tiene el propósito de comprender en una sola cifra expresada en términos porcentuales, el costo de las diferentes fuentes de financiamiento que usará una empresa. El costo promedio ponderado de capital (WACC) se calcula como un valor compuesto, integrado por los diversos tipos de fondos que usará, independientemente del financiamiento específico para un proyecto, para calcular el WACC, se requiere conocer los montos, tasas de interés y efectos fiscales de cada una de las fuentes de financiamiento seleccionadas.

Comparativamente, sin entrar al detalle de la evaluación del proyecto, “el WACC debe ser menor a la rentabilidad del proyecto a fondear” o expresado en otro orden, “el rendimiento del proyecto debe ser mayor al WACC”.

B) Valor actual neto o VAN

Net Present Value o NPV en inglés, es un parámetro que te indica la viabilidad de un proyecto basándose en la estimación de los flujos de caja que se prevé tener. Por decirlo de forma sencilla, el VAN toma los ingresos de cada año, le resta los gastos netos (hallando así el flujo de caja) y en base a eso calcula en cuántos años se podría recuperar la inversión, más un pequeño interés (el porcentaje que obtendríamos si hubiéramos puesto la inversión a renta fija en lugar de invertir en un proyecto empresarial).

Se calcula utilizando la siguiente fórmula matemática:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

- V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .
- I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- n es el número de periodos considerado.

Para desarrollar la fórmula del VAN se necesita:

- a) Rentabilidad: esto es, la rentabilidad requerida para el proyecto.
- b) Desembolso inicial: cantidad total de la inversión inicial
- c) Cobros y Pagos: indicar los cobros y los pagos totales que se estiman realizar cada año (durante los años que consideres) para calcular el flujo de caja.

C) La Tasa Interna de Retorno (TIR)

Internal Rate of Return o IRR en inglés, es un parámetro que te indica la viabilidad de un proyecto basándose en la estimación de los flujos de caja que se prevé tener. Por decirlo de forma sencilla, para calcular la TIR se toman la cantidad inicial invertida y los flujos de caja de cada año (ingresos de cada año, restándole los gastos netos) y en base a eso calcula el porcentaje de beneficios que se obtendrá al finalizar la inversión. Cuánto mayor se la TIR, más rentable será el proyecto. Es, junto al Valor Actual Neto (VAN), el parámetro más importante que deberás tener en cuenta para calcular la viabilidad de tu proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (también conocida como Tasa Interna de Rentabilidad) se calcula utilizando la siguiente fórmula matemática:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

- F_t es el flujo de caja en el periodo t .
- I es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- n es el número de periodos considerado.

Normalmente los inversores aceptarán invertir en aquellos proyectos cuyas Tasa Interna de Retorno sea mayor de lo que obtendrían dejando la inversión a renta fija.

Costo fuentes de financiamiento

QUINFA, S.A. DE C.V.

Cuota mensual: \$2,308.32

Plazo: 7.5 año

Monto: \$ 157,000.00

Taza de interés: 7.5%

Para realizar el proyecto de la renovación del cultivo es necesario incurrir en un financiamiento externo por un total de 157,000.00 UDS cifra resultante del presupuesto trabajado con encargado de la empresa.

La tasa pactada es del 7.5 % con un plazo de 7.5 años plazo, cuota mensual de \$2,308.32.

| Año | Suma de CAPITAL | Suma de INTERESES |
|---------------|-----------------|-------------------|
| 2014 | \$ 8,037.17 | \$ 5,762.83 |
| 2015 | 17,004.42 | 10,595.58 |
| 2016 | 18,324.52 | 9,275.48 |
| 2017 | 19,747.10 | 7,852.90 |
| 2018 | 21,280.12 | 6,319.88 |
| 2019 | 22,932.15 | 4,667.85 |
| 2020 | 24,712.44 | 2,887.56 |
| 2021 | 24,962.07 | 969.07 |
| Total general | 157,000.00 | 48,331.15 |

El flujo de caja proyectado permite establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos ante un plan de negocios. Es un informe financiero que muestra el movimiento de ingresos y egresos de efectivo que a tenido una empresa durante un periodo determinado. Las diferencia resultante rinde un saldo que puede ser favorable cuando ingresos son mayores o des favorable cuando los egresos son mayores.

A continuación se presentan dos flujos, uno proyectando lo de la siembra nueva y otro de la finca en general.

| Flujo de Caja Siembra Nueva | | | | | | |
|--|-------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Periodos | 0 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Ingresos | | | | | | |
| Préstamo Bancario (Inversión) | -157,000.00 | | | | | |
| Ventas / siembra nueva | | 0.00 | 0.00 | 79,050.00 | 158,100.00 | 395,250.00 |
| Ingresos Totales del Periodo | | 0.00 | 0.00 | 79,050.00 | 158,100.00 | 395,250.00 |
| Egresos | | | | | | |
| Etapa I Siembra de plantilla | | | | | | |
| Mano de Obra Directa | | 29,308.00 | - | - | - | - |
| Compra de pilones de café | | 37,500.00 | - | - | - | - |
| Materiales y Suministros | | 14,800.00 | - | - | - | - |
| Costos Indirectos | | 1,000.00 | - | - | - | - |
| Total USD | | 82,608.00 | - | - | - | - |
| Etapa II Mantenimiento de plantilla | | | | | | |
| Mano de Obra Directa | | 5,400.00 | 6,750.00 | 6,750.00 | 6,210.00 | 5,940.00 |
| Materiales y Suministros | | 5,500.00 | 6,875.00 | 6,875.00 | 6,325.00 | 6,050.00 |
| Costos Indirectos | | 2,000.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,300.00 | 2,417.00 |
| Total USD | | 12,900.00 | 16,125.00 | 16,125.00 | 14,835.00 | 14,407.00 |
| Costos de Venta | | | | 53,400.00 | 55,837.50 | 58,275.00 |
| Efectivo total del periodo | -157,000.00 | -95,508.00 | -16,125.00 | 9,525.00 | 87,427.50 | 322,568.00 |
| Efectivo total del periodo + valor de rescate | -157,000.00 | -95,508.00 | -16,125.00 | 9,525.00 | 87,427.50 | 4300,906.67 |

El efectivo total del periodo que se muestra al final del año 2018 proyectado se toma como base el flujo neto del periodo entre la tasa efectiva de descuento, para este caso la tasa es del 7.5%.

Efectivo total del periodo 322,568.00 usd / 7.5% = 4300,906.67

| Año | Flujo de caja |
|-----|---------------|
| 1 | -95508 |
| 2 | -16125 |
| 3 | 9525 |
| 4 | 87427.5 |
| 5 | 4300906.67 |
| | |

VNA= \$38,022.39

Para la toma de decisiones se realiza la evaluación del proyecto mediante la comparación de sus beneficios y costos en un periodo determinado, con el fin de comprobar los indicadores financieros que sustenten una inversión.

En este caso la diferencia de la sumatoria de los beneficios y costos actualizados a una tasa de interés fija resultó mayor que cero por tanto el proyecto debe aceptarse lo cual da tranquilidad para continuar con la propuesta.

TIR= 84%

La tasa interna de retorno de una inversión es el promedio de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión que implica la oportunidad para reinvertir, es recomendable utilizarlo como indicador de rentabilidad de un proyecto ya que a mayor TIR, mayor rentabilidad a si brinda un criterio para decidir si rechazar o aceptar un proyecto.

Para el caso el resultado del 84% indica aceptación de la inversión.

| Préstamo de los socios | Aporte | Participación | ISR | Retorno | % |
|------------------------|---------------|---------------|-----|---------|-------------|
| Banco | \$ 157,000.00 | 0.43 | 30% | 7.50% | 0.02 |
| Capital de la empresa | \$ 210,200.00 | 0.57 | | 30% | 0.17 |
| WACC | \$ 367,200.00 | 100% | | | 0.19 |

Es la herramienta fundamental del analista de valoración, es una tasa de descuento para este caso del 19% que mide el coste de capital entendido éste como una media ponderada entre la proporción de recursos propios y la proporción de recursos ajenos (préstamo bancario).

| Flujo de Caja Finca Completa | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| PERIODOS | 0 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Ingresos | | | | | | |
| Préstamo Bancario (Inversión) | --157,000.00 | | | | | |
| Ventas / cosecha normal | | 79,050.00 | 158,100.00 | 158,100.00 | 158,100.00 | 158,100.00 |
| Ventas / siembra nueva | | 0.00 | 0.00 | 79,050.00 | 158,100.00 | 395,250.00 |
| Ingresos Totales del Periodo | | 79,050.00 | 158,100.00 | 237,150.00 | 316,200.00 | 553,350.00 |
| Egresos | | | | | | |
| Costos cultivo de café cosecha normal | | 101,325.00 | 106,150.00 | 110,975.00 | 115,800.00 | 120,625.00 |
| Total USD | | 101,325.00 | 106,150.00 | 110,975.00 | 115,800.00 | 120,625.00 |
| Etapa I Siembra de plantilla | | | | | | |
| Mano de Obra Directa | | 29,308.00 | - | - | - | - |
| Compra de pilones de café | | 37,500.00 | - | - | - | - |
| Materiales y Suministros | | 14,800.00 | - | - | - | - |
| Costos Indirectos | | 1,000.00 | - | - | - | - |
| Total USD | | 82,608.00 | - | - | - | - |
| Etapa II Mantenimiento de plantilla | | | | | | |
| Mano de Obra Directa | | 5,400.00 | 6,750.00 | 6,750.00 | 6,210.00 | 5,940.00 |
| Materiales y Suministros | | 5,500.00 | 6,875.00 | 6,875.00 | 6,325.00 | 6,050.00 |
| Costos Indirectos | | 2,000.00 | 2,500.00 | 2,500.00 | 2,300.00 | 2,417.00 |
| Total USD | | 12,900.00 | 16,125.00 | 16,125.00 | 14,835.00 | 14,407.00 |
| Costos de Venta | | 97,050.00 | 101,925.00 | 106,800.00 | 111,675.00 | 116,550.00 |
| Efectivo total del periodo | -157,000.00 | -214,833.00 | -66,100.00 | 3,250.00 | 73,890.00 | 301,768.00 |
| Efectivo total del periodo + valor de rescate | -157,000.00 | -214,833.00 | -66,100.00 | 3,250.00 | 73,890.00 | 4023,573.33 |

El efectivo total del periodo que se muestra al final del año 2018 proyectado se toma como base el flujo neto del periodo entre la tasa efectiva de descuento, para este caso la tasa es del 7.5%.

Efectivo total del periodo 301,768.00 usd / 7.5% = 4023,573.33

| Año | Flujo de caja |
|-----|---------------|
| 1 | -214833.00 |
| 2 | -66100.00 |
| 3 | 3250.00 |
| 4 | 73890.00 |
| 5 | 4023,573.33 |
| | |

VNA= \$2446,556.59

Para la toma de decisiones se realiza la evaluación del proyecto mediante la comparación de sus beneficios y costos en un periodo determinado, con el fin de comprobar los indicadores financieros que sustenten una inversión.

El valor actual neto del proyecto es viable ya que al realizar la operación de suma del flujo de efectivo mas el valor de salvamento y restar la inversión necesaria, este resulta positivo lo cual da tranquilidad para continuar con la propuesta.

TIR= 68%

La tasa interna de retorno de una inversión es el promedio de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión que implica la oportunidad para reinvertir, es recomendable utilizarlo como indicador de rentabilidad de un proyecto ya que a mayor TIR, mayor rentabilidad a si brinda un criterio para decidir si rechazar o aceptar un proyecto.

Para el caso el resultado del 68% indica aceptación de la inversión

| Préstamo de los socios | Aporte | Participación | ISR | Retorno | % |
|------------------------|--------------|---------------|-----|---------|-------------|
| Banco | \$157,000.00 | 0.43 | 30% | 7.50% | 0.02 |
| Capital de la empresa | \$210,200.00 | 0.57 | | 30% | 0.17 |
| WACC | 367,200.00 | 100% | | | 0.19 |

Es una tasa de descuento que mide el coste de capital entendido éste como una media ponderada entre la proporción de recursos propios y la proporción de recursos ajenos para este caso es del 19%. es una tasa que mide el coste medio que nos ha costado nuestro activo (la plantación nueva), atendiendo como se ha financiado por capital propio (aportación de los socios), recursos de terceros (préstamo bancario).

FLUJO LIBRE DE CAJA PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norte América)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos por ventas u otros | \$ 79,050.00 | \$ 158,100.00 | \$ 237,150.00 | \$ 316,200.00 | \$ 553,350.00 |
| Coso de venta u otros | \$ 97,050.00 | \$ 101,925.00 | \$ 106,800.00 | \$ 111,675.00 | \$ 116,550.00 |
| Margen bruto | \$ -18,000.00 | \$ 56,175.00 | \$ 130,350.00 | \$ 204,525.00 | \$ 436,800.00 |
| Costos indirectos | \$ 30,436.44 | \$ 31,045.17 | \$ 31,666.08 | \$ 32,299.40 | \$ 32,945.38 |
| EBITDA | \$ -48,436.44 | \$ 25,129.83 | \$ 98,683.92 | \$ 172,225.60 | \$ 403,854.62 |
| Depreciación / amortización | \$ -15,704.35 | \$ -21,986.08 | \$ -28,267.82 | \$ -31,408.69 | \$ - |
| EBIT | \$ -32,732.09 | \$ 47,115.91 | \$ 126,951.74 | \$ 203,634.29 | \$ 403,854.62 |
| Impuestos | \$ - | \$ 3,728.21 | \$ 21,136.46 | \$ 46,278.78 | \$ 118,271.29 |
| NOPAT | \$ (32,732.09) | \$ 43,387.70 | \$ 105,815.28 | \$ 157,355.51 | \$ 285,583.33 |
| Adiciones a capital de trabajo neto | | | | | |
| Adiciones a activos fijos netos | | | | | |
| Flujo de caja libre | \$ (32,732.09) | \$ 43,387.70 | \$ 105,815.28 | \$ 157,355.51 | \$ 285,583.33 |

El flujo de caja libre (FCL) consiste en el dinero disponible para cubrir deuda o repartir dividendos , en general sirve para medir la capacidad de un negocio de generar caja independientemente de su estructura financiera en fin el (FCL) es el saldo que se encuentra libre en la empresa una vez se han atendido los pagos obligatorios y se utiliza para remunerar a los accionista o para amortizar el principal de la deuda y satisfacer los intereses.

Producción de finca Quinfa

| <u>Lote o Tablon</u> | <u>Area en Mzs.</u> | <u>% Area en Mzs.</u> | <u>Arboles por Mz.</u> | <u>Arboles por Lote o Tablon</u> | <u>Arboles eliminados</u> | <u>Arboles (Café)</u> | <u>Nueva siembra Arboles por Mz.</u> | <u>Nuevos Arboles Sembrados (Café)</u> |
|----------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------------|--|
| Caturrera | 8.00 | 12.81 | 2,350.00 | 18,800.00 | 18,800.00 | - | 2,655.50 | 21,244.00 |
| Paquera | 7.76 | 12.42 | 4,000.00 | 31,040.00 | 31,040.00 | - | 4,520.00 | 35,075.20 |
| Plantilla | 4.85 | 7.76 | 3,300.00 | 16,005.00 | 16,005.00 | - | 3,729.00 | 18,085.65 |
| Tanque | 9.89 | 15.83 | 3,300.00 | 32,637.00 | | 32,637.00 | | |
| Borbonera | 12.00 | 19.21 | 3,300.00 | 39,600.00 | | 39,600.00 | | |
| Amate | 9.96 | 15.95 | 2,500.00 | 24,900.00 | | 24,900.00 | | |
| Hoyon | <u>10.00</u> | 16.01 | 2,500.00 | <u>25,000.00</u> | | 25,000.00 | | |
| Total Mzs. | 62.46 | 100.00 | Total Arboles en Finca | 187,982.00 | 65,845 | 122,137.00 | 10,905 | 74,404.85 |
| | | Promedio por Mz. | | 3,009.64 | | | | |

| | |
|-------------------------------|-------------|
| COSTO UNITARIO DE LOS ARBOLES | \$ 0.50 |
| CANTIDAD DE ARBOLES COMPRADOS | 75,000.00 |
| COSTO DE LOS ARBOLES | \$37,500.00 |

Queda un porcentaje de plantas que se mantienen por si es necesario replantar en algún momento por algún daño en la plantación.

| <u>Lote o Tablon</u> | <u>Area en Mzs.</u> | <u>% Area en Mzs.</u> | <u>Arboles por Mz.</u> | <u>Arboles por Lote o Tablon</u> | <u>Arboles eliminados</u> | <u>Arboles (Café)</u> | <u>Nueva siembra Arboles por Mz.</u> | <u>Nuevos Arboles Sembrados (Café)</u> | <u>CAPACIDAD EN LB DE PRODUCCION POR PLANTA CAFÉ ORO</u> | <u>CAPACIDAD DE PRODUCCION POR MANZANA</u> |
|----------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------------|--|--|--|
| Caturrera | 8 | 12.81 | 2,350.00 | 18,800.00 | 18,800.00 | | 2,655.50 | 21,244.00 | 7 | 18,588.50 |
| Paquera | 7.76 | 12.42 | 4,000.00 | 31,040.00 | 31,040.00 | | 4,520.00 | 35,075.20 | 7 | 31,640.00 |
| Plantilla | 4.85 | 7.76 | 3,300.00 | 16,005.00 | 16,005.00 | | 3,729.00 | 18,085.65 | 7 | 26,103.00 |
| SIEMBRA NUEVA TOTAL | 20.61 | | | | | | | | | |

COSTO TOTAL DE LA PRODUCCION

| | | |
|---------------|-------------|-----------|
| \$ 157,063.00 | \$ 5,235.43 | \$ 436.29 |
|---------------|-------------|-----------|

COSTO POR MANZANA

| |
|-------------|
| \$ 7,620.72 |
|-------------|

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Para el estudio realizado al sector agrícola dedicado al cultivo y venta de café se determina lo siguiente:

- a. La entidad que comercializa a nivel nacional presenta muchas áreas de mejora ya que en los últimos períodos muestra significativa pérdida por los bajos precios del fruto y problemas ambientales que lo afectaron.
- b. El rubro de la empresa y las oportunidades existentes de comercio no cuenta con un mercado amplio donde exista la competencia y pueda optar por más clientes con mejores ofertas.
- c. Las fincas utilizadas para abastecer la demanda promedio de sus clientes está produciendo al 70% de su capacidad total debido a la antigüedad y daño de las plantas, lo que conlleva a un gasto mayor en proporción a una menor producción.
- d. Es completamente necesario renovar los cultivos para acelerar la producción, reducir costos a futuro recuperando las pérdidas y empezar a generar ganancias.
- e. La entidad no cuenta con controles internos establecidos ya que las actividades en general son ejecutadas sin ningún tipo de planeación o estrategias para alcanzar objetivos.

4.2 Recomendaciones

La producción de café es un giro prometedor, que con los adecuados recursos y buenas prácticas se convierte en un negocio sustentable que hoy en día es la clave del crecimiento, en función a esto se recomienda lo siguiente:

- a. Se sugiere que la empresa debe manejar un plan estratégico conveniente a sus necesidades, que le permita tener claridad de su panorama actual para buscar mejorar su situación futura, además de una definición lógica de objetivos alcanzables para trabajar en función de ello y lograrlos para conducirse al éxito.
- b. Se recomienda incursionar en otros mercados distribuyendo directamente los productos a clientes nacionales y extranjeros por medio de exportación, debe ser una iniciativa real, la cual permita a la empresa más opciones de negocio desarrollando su crecimiento económico.
- c. Se recomienda trabajar directamente en los cultivos de café para ofrecer una mayor producción y aprovechamiento del recurso natural, para ser una empresa más productiva y abastecer demanda de clientes
- d. Se sugiere que al renovar la plantación tomen las medidas preventivas necesarias que permita minimizar costos, desarrollar buenos cultivos que produzcan café de alta calidad.
- e. Se sugiere que la empresa adopte una cultura de control interno para asignar o distribuir los recursos adecuadamente y verificar que los procesos se ejecuten conforme a su política para que todos trabajen en función de metas y objetivos.

BIBLIOGRAFIA

Anaya Oliva, Rosa Cristina. Tratamiento Contable y Tributario de las operaciones realizadas de cultivo de café.

Asamblea Legislativa de El Salvador. Ley de Impuesto sobre la Renta de El Salvador 2013. El Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador, Código de Comercio. Editorial Jurídica Salvadoreña, San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios 2013.

Consejo Salvadoreño del Café (C.S.C) www.consejocafe.org

Consejocafe.org/nuevo_sitio/index.php?option=com_content&view=52 Consejo Salvadoreño del Café pone a disposición de sus visitantes una amplia gama de estadísticas.

Dirección General de Estadísticas y Censos www.digestyc.gob.sv/

Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café - PROCAFE 2013. Proyecto Café y Biodiversidad.

Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café www.procafe.com.sv

George A. Steiner, Planeación Estratégica, 30ª Edición. Compañía Editorial Continental, México

Lawrence J. Gitman , Principios de Administración Financiera, Decima Edición, Editorial Pearson, México

La prensa Gráfica periodística Noticia periodística fecha 22 mayo 2013 Royo Afecto 74% de cafetales Salvadoreños.

La Prensa gráfica fecha 25 mayo 2013 Royo Afecto 74% de cafetales Salvadoreños.

www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default5.

Raúl Rojas Soriano, Guía para realizar investigaciones sociales. Agosto 1996. Edición Plaza y Valdez.
México DF

Revista del Consejo Salvadoreño del Café (C.S.C) diciembre-2012

Revista Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café (PROCAFE) Diciembre-2012

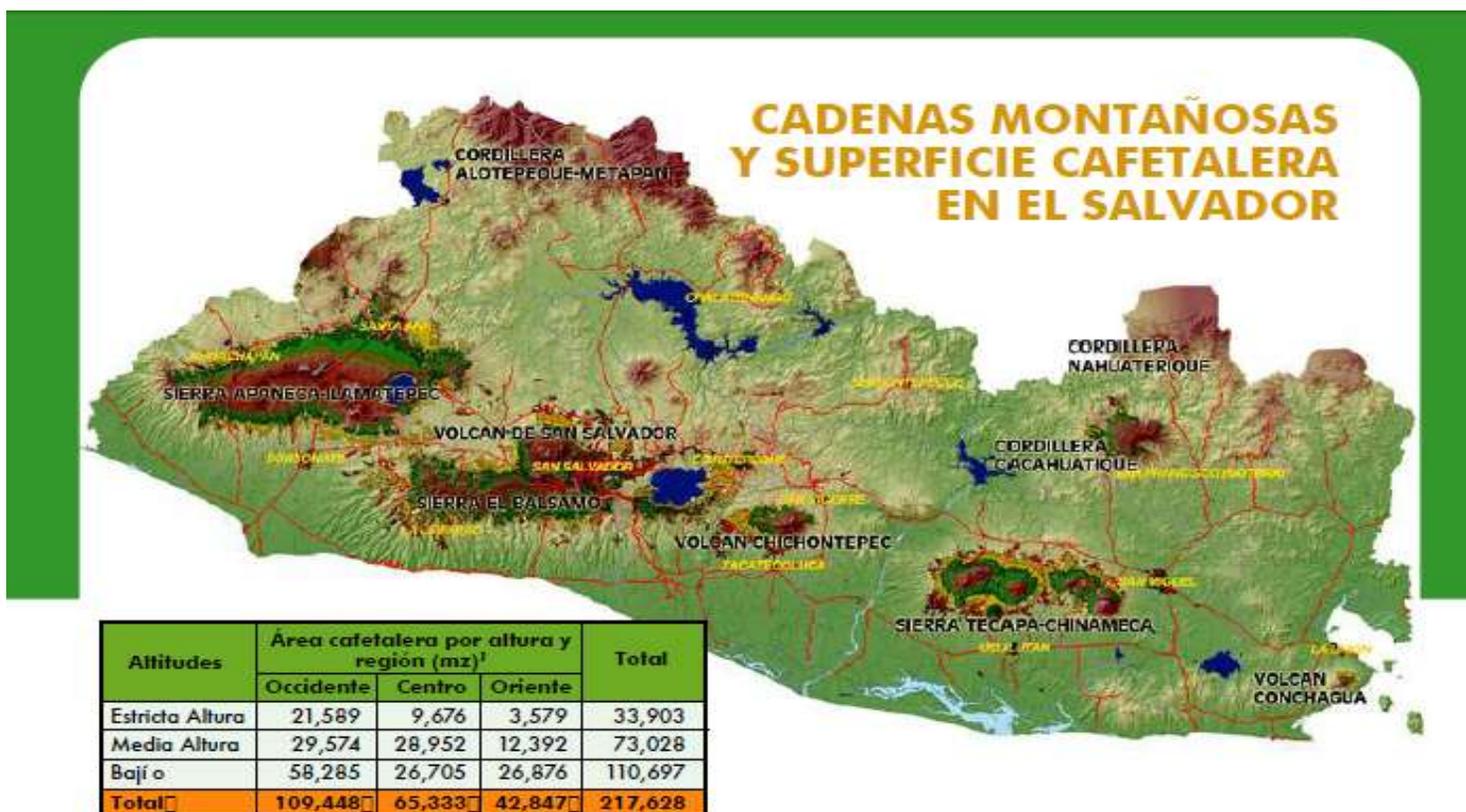
Stanton-Etzel-Walker, Fundamentos de Marketing, 7º Edición, Editorial McGraw-Hill, México

Stanley B. Block, Geoffrey B. Block, Fundamentos de Gerencia Financiera, 11º Edic., Edit. McGraw – Hill,
México

William James Stanton, Marzo 2007 Fundamentos de Marketing 14ª Edición

ANEXOS

Cadenas montañosas y superficie cafetalera en el salvador



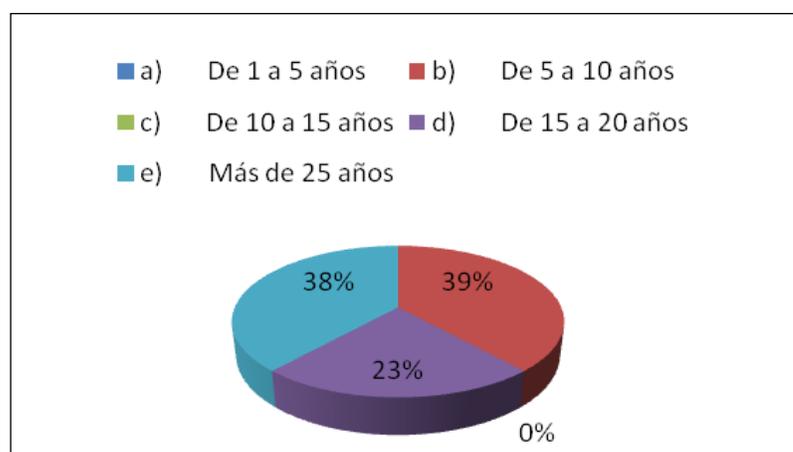
Fuente: DIGESTYC - MAG, Censo agropecuario 2007; PROCAFE; GTT, Ajustes de área cafetalera, diciembre de 2009.

Tabulación de los resultados

1- ¿Cuánto tiempo tiene de estar funcionando la empresa?

Objetivo: Analizar el negocio en marcha de la empresa para dar estabilidad a las obligaciones contractuales.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|--------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) De 1 a 5 años | 0 | 0% |
| b) De 5 a 10 años | 5 | 38% |
| c) De 10 a 15 años | 0 | 0% |
| d) De 15 a 20 años | 3 | 23% |
| e) Más de 25 años | 5 | 38% |
| TOTAL | 13 | 100% |

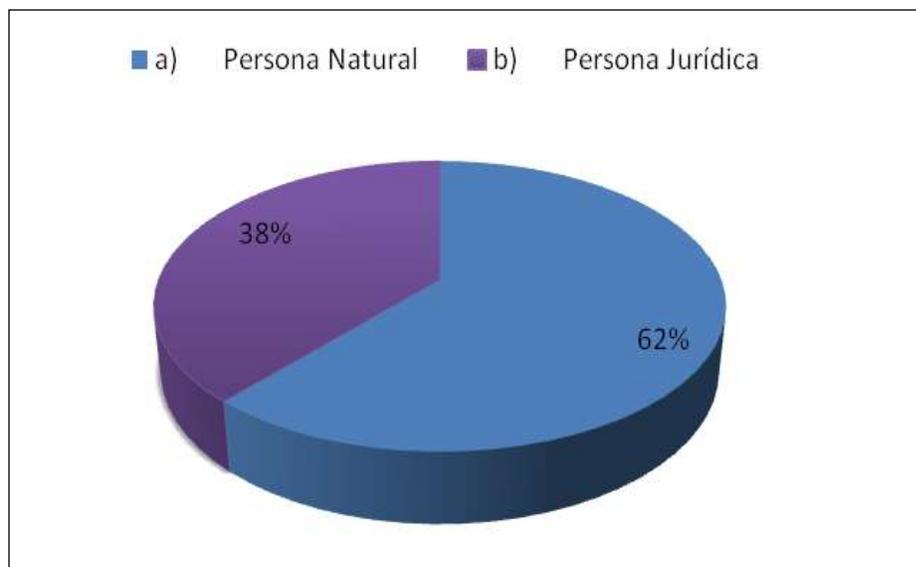


De acuerdo con los resultados la mayor parte de empresas productoras de café tienen de 5 a 10 años de estar funcionando o más de 25 años de dedicarse a este tipo de cultivos en El Salvador, considerando que en años anteriores este fruto agrícola fue un importante generador de empleo y atracción de ingresos.

2- ¿Cómo está registrada la empresa ante el Registro de Comercio?

Objetivo: Verificar el estado de legalidad ante las autoridades y que personería jurídica representa ante el Estado.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|---------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Persona Natural | 5 | 62% |
| b) Persona Jurídica | 8 | 38% |
| TOTAL | 13 | 100% |



La mayor parte de empresas están registradas como personas naturales representadas por el 62%, ya que al pasar de los años los dueños han heredado sus fincas productoras de café a sus hijos y estos las constituyeron como sociedades para poder tener un porcentaje equitativo de las acciones y de las ganancias que producen dichas empresas.

3- ¿Cuál es la principal fuente de ingresos en la empresa?

Objetivo: Determinar la fuente de ingresos y el giro del negocio para ponerle foco en las actividades de mejora.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|-------------------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Producción y venta de café | 13 | 100% |
| b) Otros | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |



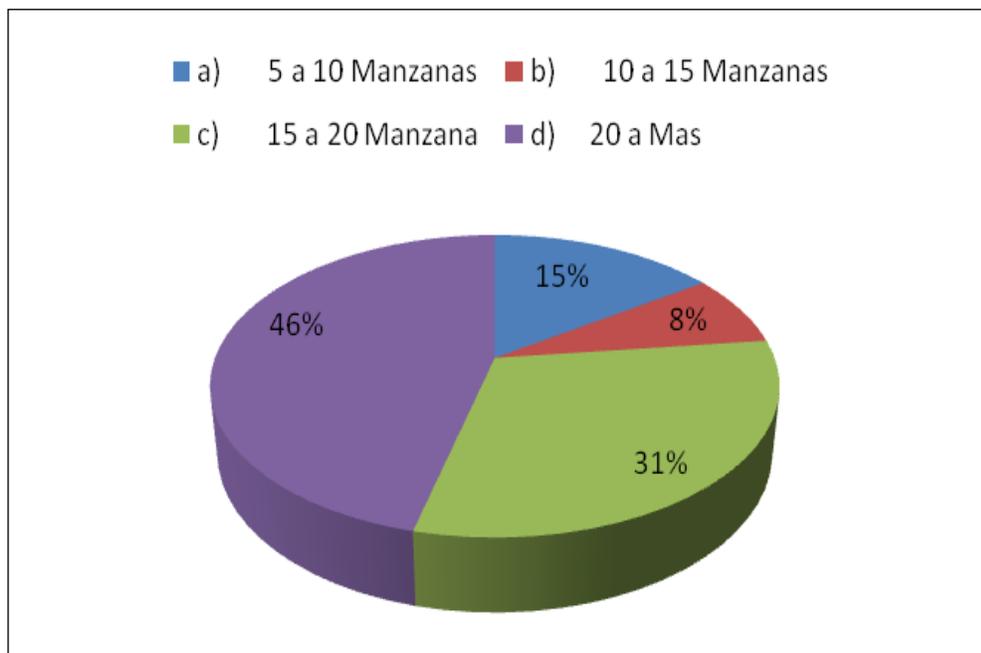
Del total de empresas encuestadas la principal fuente de ingresos es la producción y venta de café.

De igual forma algunos caficultores manifestaron tener actividades secundarias como inversiones realizadas a otras empresas o ventas de otros frutos como el limón o comercio de leña que se produce de las podas realizadas a las plantas pero estas ganancias son mínimas.

4- ¿Con cuanta extensión territorial cuenta la empresa para el cultivo de café?

Objetivo: Validar los recursos naturales con que cuenta la empresa para explotar la plantación de café.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|----------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) 5 a 10 Manzanas | 2 | 15% |
| b) 10 a 15 Manzanas | 1 | 8% |
| c) 15 a 20 Manzana | 4 | 31% |
| d) 20 a Mas Manzanas | 6 | 46% |
| TOTAL | 13 | 100% |



La mayor parte de empresas cuenta con una extensión territorial de más de 20 Manzanas, lo cual es bueno porque poseen recursos naturales para producir, los cuales pueden ir alternando para renovar sus plantas.

5- ¿Cada cuánto tiempo renuevan las plantaciones de los cultivos de café en su empresa?

Objetivo: Determinar la efectividad y calidad de producción para que sirva de base en la renovación de cultivos

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|-------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Cada 5 años | 3 | 23% |
| b) Cada 10 años | 4 | 31% |
| c) Cada 15 años | 4 | 31% |
| d) Cada 20 años | 2 | 15% |
| e) Mas de 20 años | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |

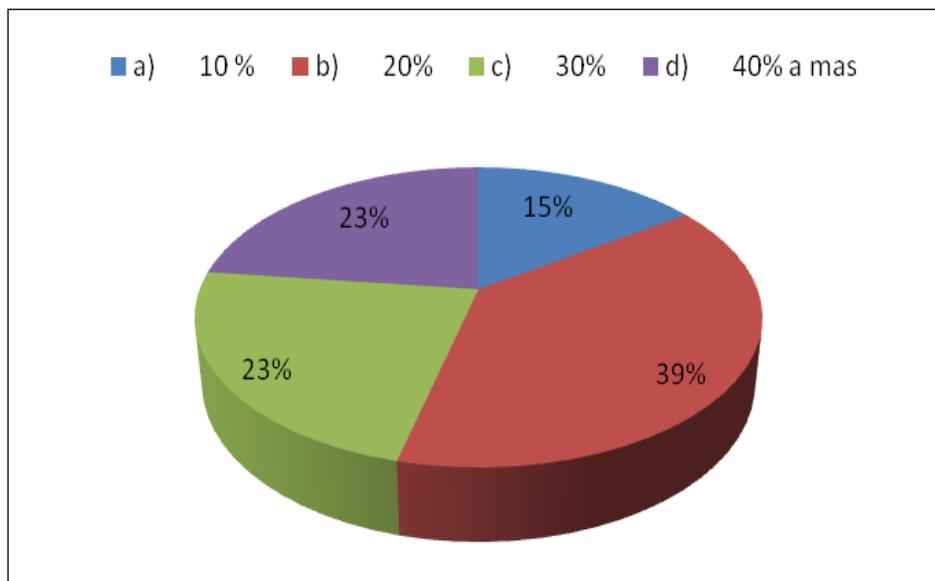


La mayor parte de empresas renueva las plantaciones de café entre 10 y 15 años ya que su vida útil es bastante larga según los cuidados y tratamientos que se le den, En algunas fincas aplican el proceso de recepo (corta la planta y se deja solo el tronco) para que esta vuelva a dar nuevos frutos y en mayor cantidad.

6- ¿Qué porcentaje de la extensión territorial de cultivo de café ha sido renovado para mejorar la producción en su empresa?

Objetivo: Estimar los costos y ganancias que puedan provenir de la renovación y lo que falta por cultivar.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|--------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) 10 % | 2 | 15% |
| b) 20% | 5 | 38% |
| c) 30% | 3 | 23% |
| d) 40% a mas | 3 | 23% |
| TOTAL | 13 | 100% |

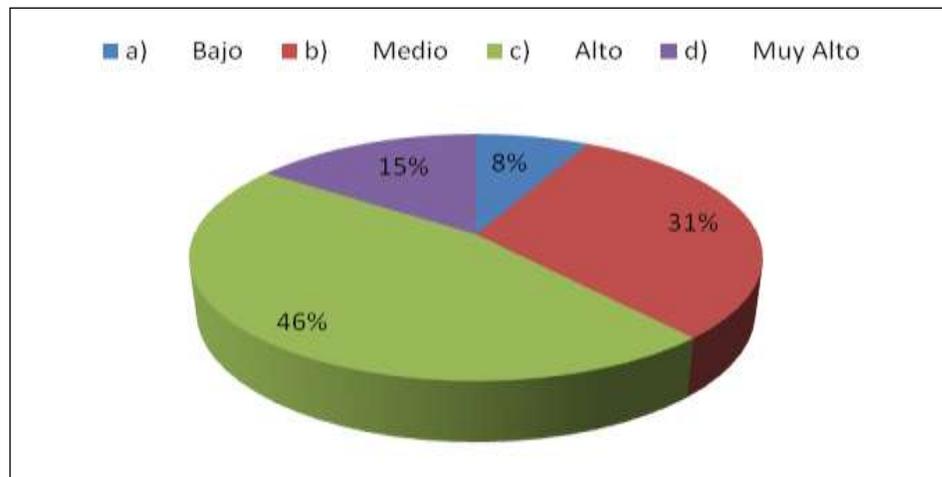


De las empresas que renuevan sus plantaciones el porcentaje más alto está en un 20% de la extensión territorial de sus fincas, ya que este proceso es bastante costoso e implica disminuir la producción en los primeros años y no todos están preparados para soportar los gastos.

7- ¿En qué escala mediría los costos en los que incurre la empresa al renovar las plantaciones de cultivos de café?

Objetivo: Identificar los costos y las oportunidades de ahorro para generar más ingresos.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|-------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Bajo | 1 | 8% |
| b) Medio | 4 | 31% |
| c) Alto | 6 | 46% |
| d) Muy Alto | 2 | 15% |
| TOTAL | 13 | 100% |



Según los datos obtenidos, la mayor parte de empresas el 46% considera que los costos en los que se incurre al realizar renovación de la plantas son altos ya que los fertilizantes, fungicidas, insecticida y otros productos químicos que se aplican a las plantas y a la tierra para poder obtener buenas cosechas son caros y han ido aumentando de precios al pasar del tiempo, y se necesita de estos para poder combatir las plagas y malas condiciones del clima.

8- ¿Cómo estiman los niveles de producción de café registrados durante los últimos cinco años en su empresa?

Objetivo: Analizar los porcentajes históricos de producción para tomar decisiones de mejora.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|-------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Bajo | 1 | 8% |
| b) Medio | 11 | 85% |
| c) Alto | 1 | 8% |
| d) Muy Alto | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |

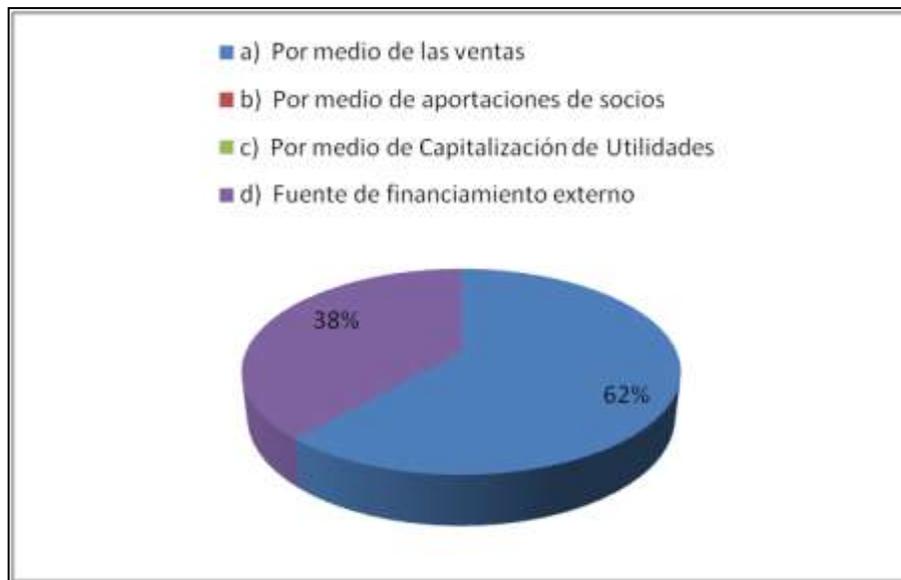


El 85% de las empresas opina que durante los últimos 5 años los niveles de producción de café han sido medios, quiere decir que las producciones no han sido óptimas y resultaron menos de lo esperado han debido a las plagas, por ejemplo la roya que atacó en gran parte del territorio Salvadoreño en el año 2012 y 2013.

9- ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza la empresa para la obtención de recursos financieros con los cuales cubren los costos de las producciones de café normalmente?

Objetivo: Verificar de dónde proviene el flujo de inversión y costo de los materiales de producción.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|--|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Por medio de las ventas | 8 | 62% |
| b) Por medio de aportaciones de socios | | |
| c) Por medio de Capitalización de Utilidades | | |
| d) Fuente de financiamiento externo | 5 | 38% |
| TOTAL | 13 | 100% |

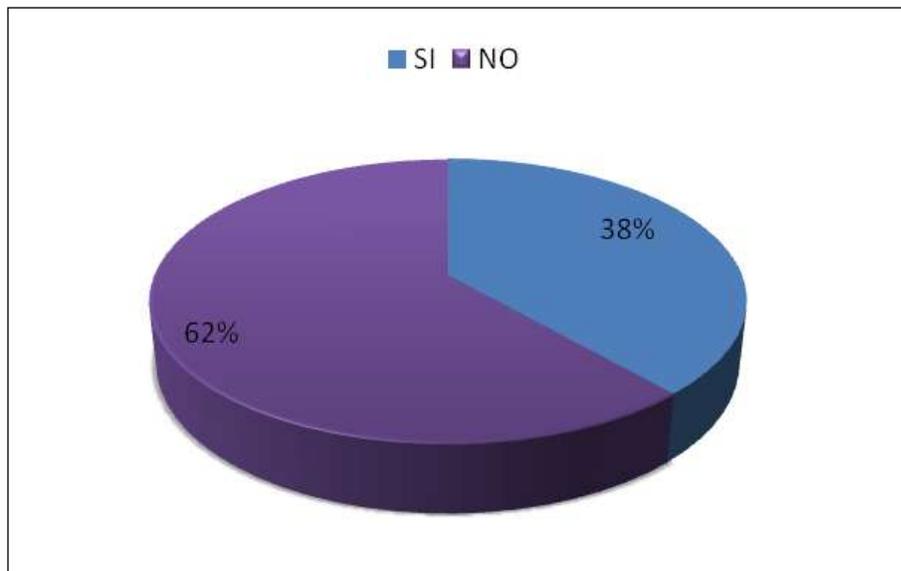


La mayor parte de las empresas representadas por el 62% respondió que las fuentes de financiamiento que utilizan son por medio de las ventas, y algunas se ven en la necesidad de acudir a financiamiento externo como crédito bancario o el crédito avió, este crédito se lo otorgan a las empresas los beneficiadores esperando que las producciones sea buenas y al vender los frutos se pagan las deudas y se obtiene un porcentaje de ganancias.

10- ¿Han recurrido a fuentes de financiamiento externo para la renovación de la plantación de café?

Objetivo: Verificar la procedencia de financiamiento y su capacidad de deuda

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|----------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| SI | 5 | 38% |
| NO | 8 | 62% |
| TOTAL | 13 | 100% |

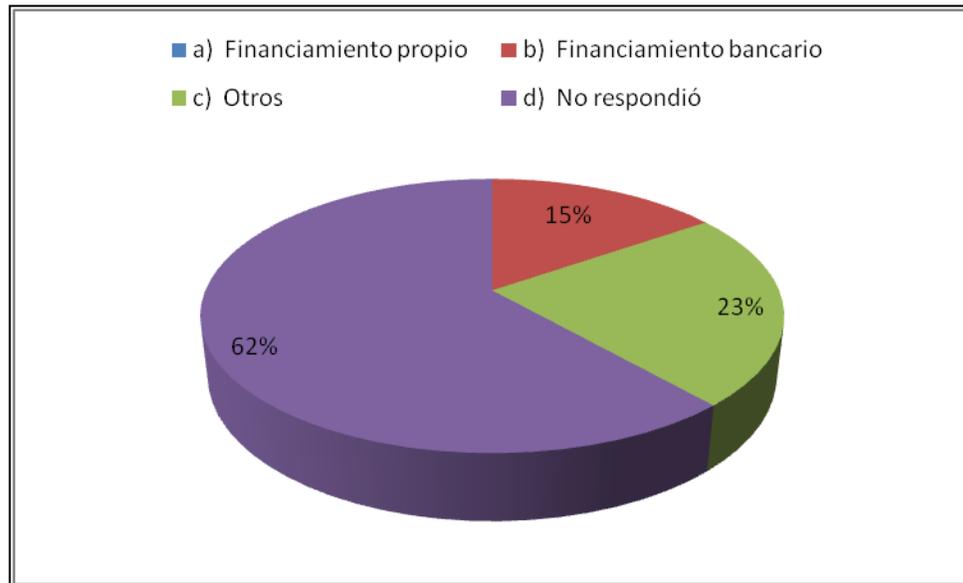


Las empresas en su mayoría representadas por el 62% no han recurrido a financiamiento externo, ya que subsisten con las pocas ganancias que obtiene al vender los frutos del café, aunque en ocasiones los dueños ponen capital propio para poder cubrir los costos o acuden a créditos con los beneficiadores vendiendo sus cosechas antes de la recolección.

11- Si la respuesta es positiva ¿a qué tipo de financiamiento externo tuvo acceso la empresa?

Objetivo: Verificar el nivel de endeudamiento interno y externo.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|----------------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Financiamiento propio | 0 | 0% |
| b) Financiamiento bancario | 2 | 15% |
| c) Otros | 3 | 23% |
| d) No respondió | 8 | 62% |
| TOTAL | 13 | 100% |

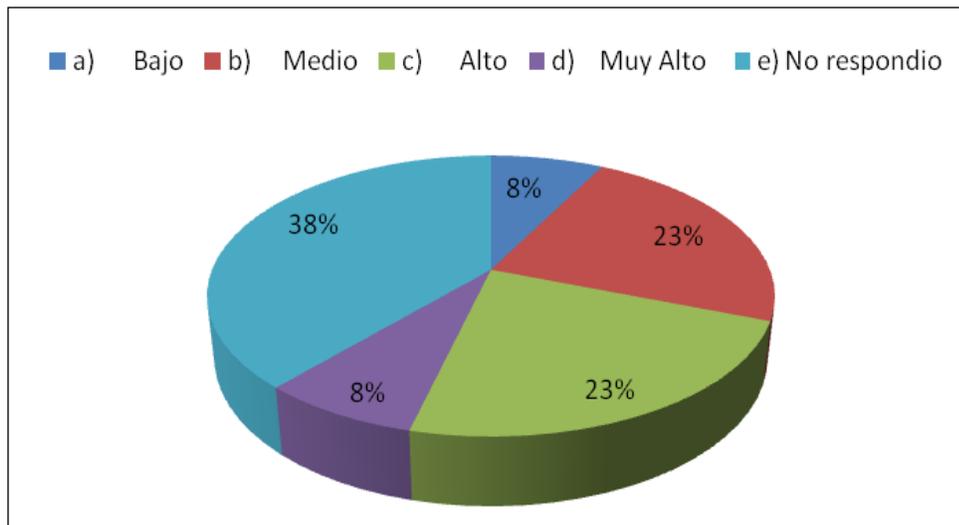


De las empresas encuestadas el 62% no respondió ya que no han acudido a fuentes de financiamiento externo para cubrir sus costos, el 23% manifestó que han acudido a otras fuentes como prestamos a familiares, amigos o beneficiadores, las que respondieron con financiamiento bancario han puesto sus propiedades en garantía para poder obtener dicho financiamiento arriesgándose a perderlas.

12- ¿Qué tanto han incrementado los costos en los que ha incurrido la empresa al utilizar las fuentes de financiamiento externo?

Objetivo: Analizar los costos provocados por un financiamiento externo para determinar conveniencias de donde solicitar los fondos.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|-----------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Bajo | 1 | 8% |
| b) Medio | 3 | 23% |
| c) Alto | 3 | 23% |
| d) Muy Alto | 1 | 8% |
| e) No respondió | 5 | 38% |
| TOTAL | 13 | 100% |

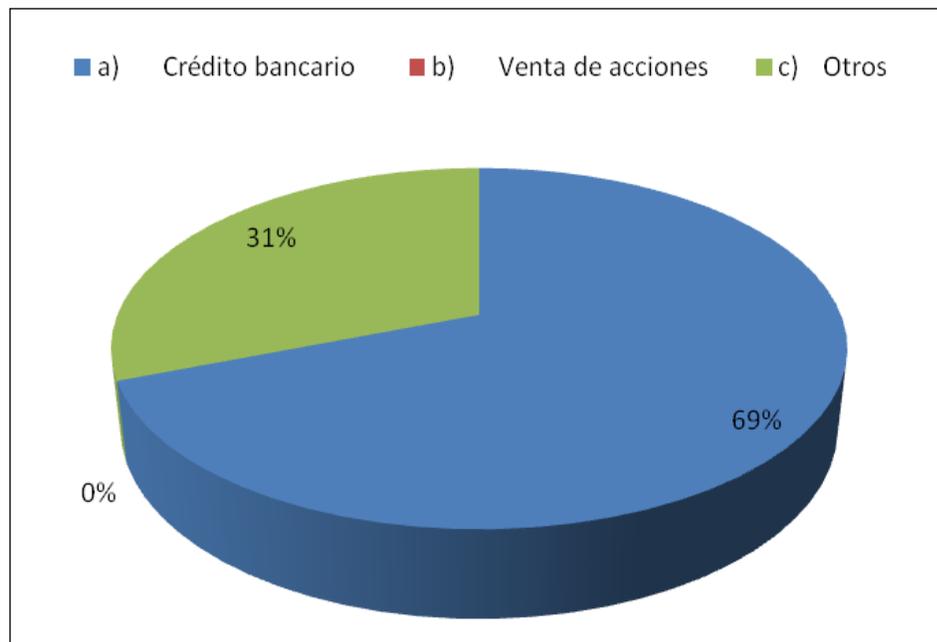


La mayor parte de las empresas representadas por un 38% no respondieron ya que estos no han necesitado fuentes de financiamiento externo por lo que sus costos no han incrementado, los que si han utilizado fuentes de financiamiento externo opinan que los costos han aumentado medios a altos por los intereses pagados.

13- ¿Si la empresa llega a tener necesidades de financiamiento a qué tipo de fuente aplicaría y porque?

Objetivo: Determinar que fuentes de financiamiento le han dado mejores resultados a la empresa

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|----------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Crédito bancario | 9 | 69% |
| b) Venta de acciones | 0 | 0% |
| c) Otros | 4 | 31% |
| TOTAL | 13 | 100% |

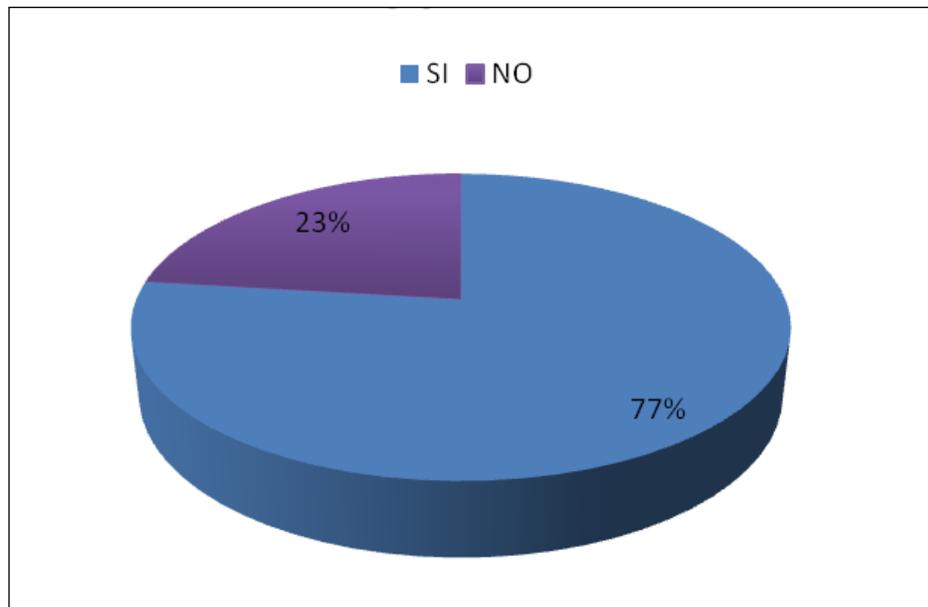


El 69% de las empresas opina que acudiría a créditos bancarios ya que obtienen mejores resultados aunque las tasa de interés son altas y aumentarían costos, lo consideran más accesible ya que por medio de hipotecas o créditos prendarios los bancos dan financiamiento.

14- ¿La empresa elabora planes estratégicos?

Objetivo: Determinar experiencia de la empresa y su formalidad en plantear estrategias de crecimiento.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|----------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| SI | 10 | 77% |
| NO | 3 | 23% |
| TOTAL | 13 | 100% |

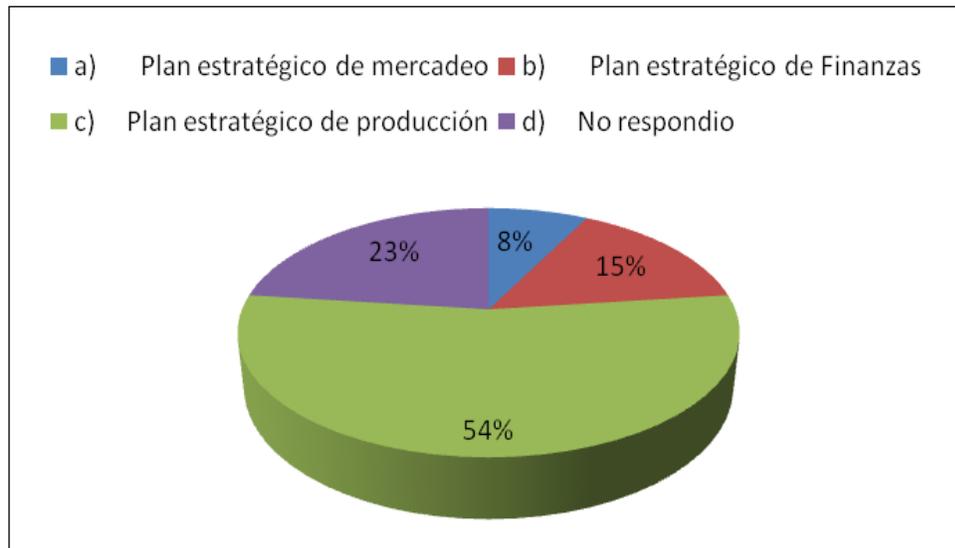


Las empresas representadas por un 77% si elabora planes estratégicos enfocados a la producción para poder proyectar como estarán sus ganancias en el año, más no elaboran planes estratégicos de financiamiento.

15- ¿Qué tipo de planes estratégicos utiliza la empresa?

Objetivo: Investigar en qué tipo de planes se enfoca la empresa para darle continuidad al negocio

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|-----------------------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Plan estratégico de mercadeo | 1 | 8% |
| b) Plan estratégico de Finanzas | 2 | 15% |
| c) Plan estratégico de producción | 7 | 54% |
| d) No respondió | 3 | 23% |
| TOTAL | 13 | 100% |



Los planes estratégicos que utilizan las empresas representadas por un 54% son de producción, ya que son planes en los cuales se describen procedimientos a seguir para un año de los productos y tratamientos que se aplican a las plantas, un 23% no respondió ya que no elabora ningún tipo de plan estratégico.

16- ¿Quién los elabora?

Objetivo: Determinar una persona clave para obtener información y tener un enfoque del plan.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|------------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) Gerencia financiera | 10 | 77% |
| b) Contador general | 0 | 0% |
| c) Asesor externo | 0 | 0% |
| d) Otro | 3 | 23% |
| TOTAL | 13 | 100% |

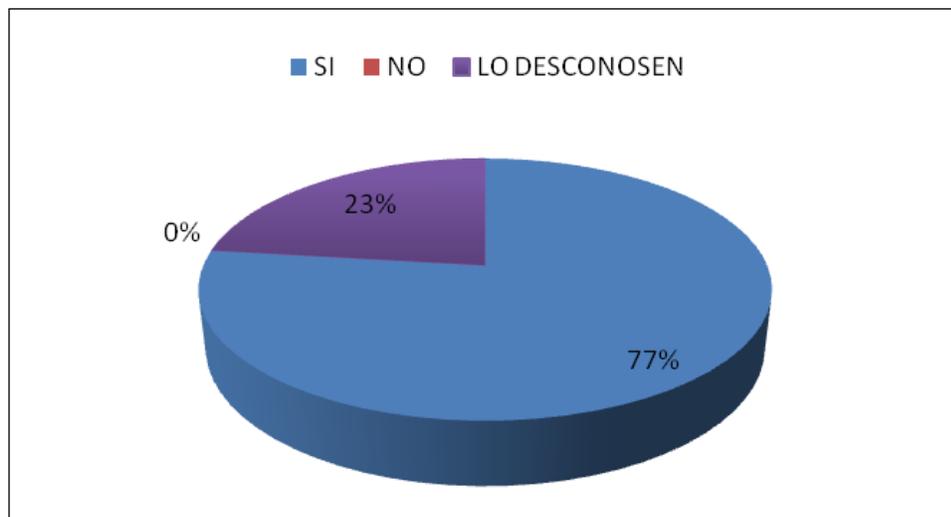


Un 77% de las empresas manifestó que los gerentes financieros en su mayoría los dueños de las empresas son los que elaboran dichos planes, y los que opinaron que otros son los que no sabían quien los elabora.

17- Los planes estratégicos de financiamiento ¿Son tomados como referencia para la toma de decisiones financieras en la empresa?

Objetivo: Determinar si el trabajo realizado de un plan estratégico es útil en la toma de decisiones de la empresa

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|------------------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| a) SI | 10 | 77% |
| b) NO | 0 | 0% |
| c) LO DESCONOSEN | 3 | 23% |
| TOTAL | 13 | 100% |

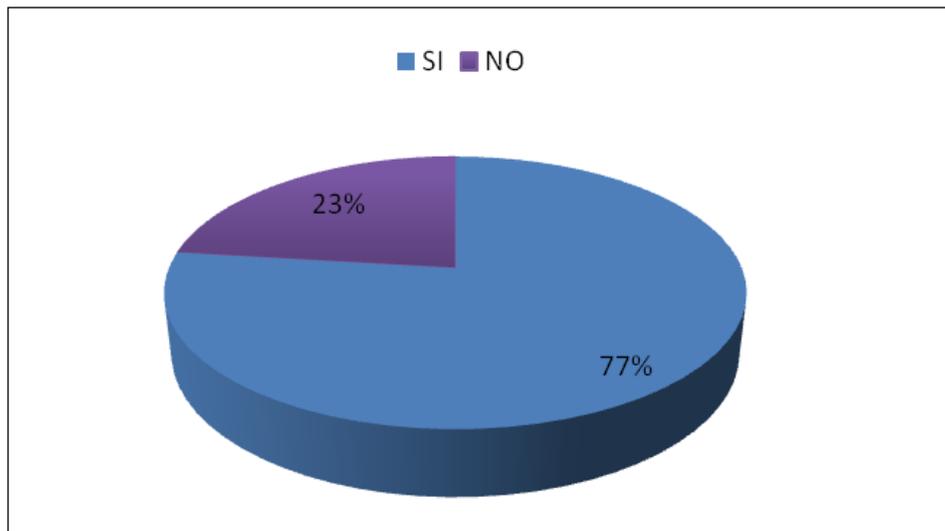


El 77% de las empresas manifestó que si son tomados como referencia para la toma de decisiones financieras, en la empresa los planes estratégicos de financiamiento y ha si proyectan de donde obtendrán los recursos financieros para los costos anuales, el 23% respondió que desconoce si son tomados como referencia para la toma de decisiones financieras en la empresa.

18- Los planes estratégicos de financiamiento ¿Son dados a conocer a los directivos de la empresa?

Objetivo: Validar si los planes estratégicos llegan hasta la junta directiva para que les sirva de parámetro en su negocio.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|----------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| SI | 10 | 77% |
| NO | 3 | 23% |
| TOTAL | 13 | 100% |

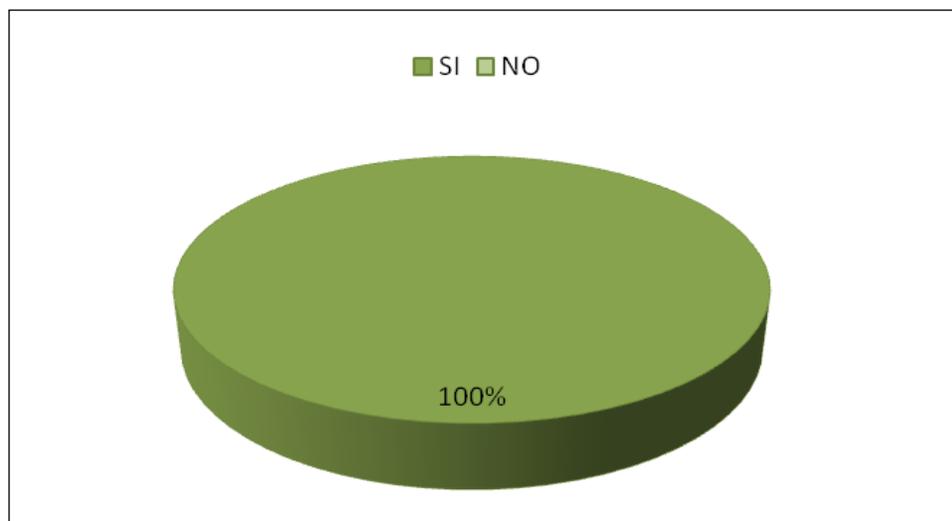


El 77% de las empresas manifestó que los planes estratégicos de financiamiento son dados a conocer a los directivos de la empresa, ya que ellos son los que toman las decisiones financieras, y el 23% que respondió “no”, es porque no los elaboran.

19- ¿Le sería de utilidad contar con un documento que oriente en una forma técnica de cómo elaborar un plan estratégico de financiamiento?

Objetivo: Determinar si en totalidad están interesados en obtener un documento técnico que les permita elaborar planes estratégicos para la toma de decisiones

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|----------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| SI | 13 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |

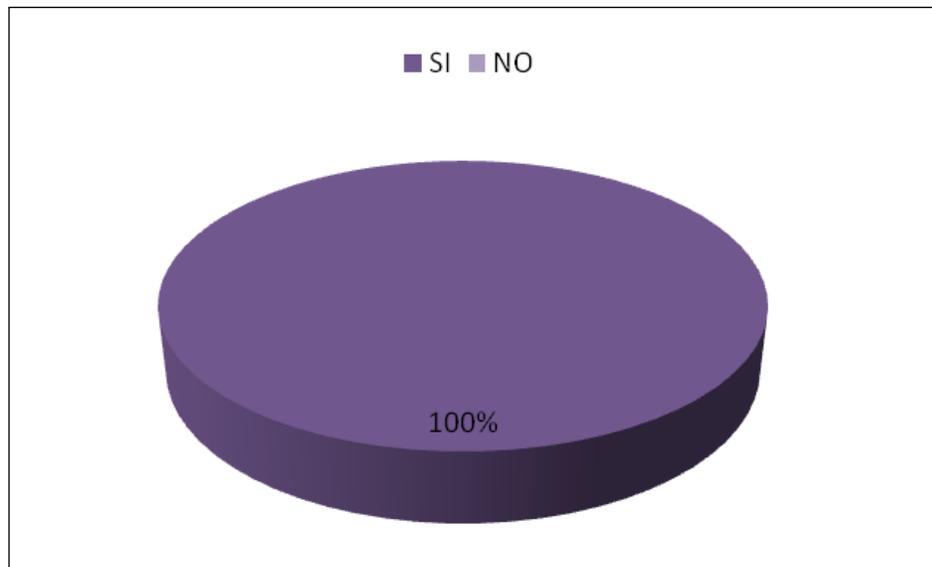


El 100% de las empresas encuestadas respondió que le sería de utilidad contar con un documento que oriente en una forma técnica de cómo elaborar un plan estratégico de financiamiento ya que consideraron útil la idea para tener una visión amplia del negocio pero que sinceramente no todos conocen como hacer este tipo plan.

20- Si la respuesta es positiva ¿Pondría en práctica en su empresa los procedimientos para elaborar planes estratégicos financieros para una adecuada y eficiente toma de decisiones?

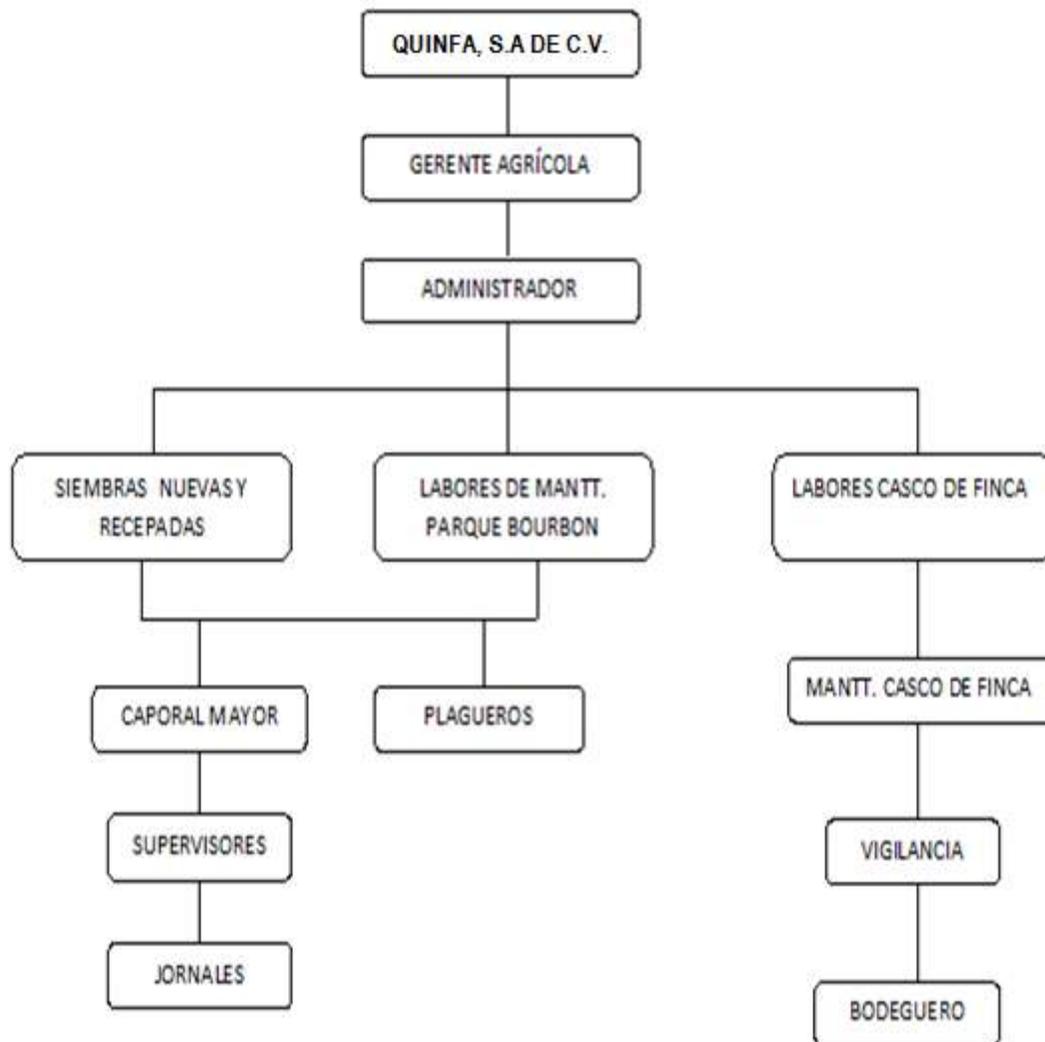
Objetivo: Determinar si la empresa ya contando con un plan estratégico le daría uso para decidir el rumbo de su negocio.

| OPCIONES | FERCUENCIA | |
|----------|------------|----------|
| | ABSOLUTA | RELATIVA |
| SI | 13 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |



El 100% de las empresas encuestadas respondieron que si pondría en práctica los procedimientos para elaborar planes estratégicos financieros para una adecuada y eficiente toman de decisiones ya que estos les ayudarían utilizar mejor sus recursos financieros.

Estructura organizativa de la empresa



Datos de la empresa

Nombre de la sociedad: QUINFA, S.A. DE C.V.

Número de Identificación Tributaria: 1614-151235-001-3

Número de Registro único de Contribuyente (NRC): 70218-8

Dirección: Sus oficinas administrativas están ubicadas en 3ª Calle Poniente, No. 5371, Lomas Verdes, Colonia Escalón, San Salvador, San Salvador. La finca productora de café esta ubicada en el Departamento de San Miguel.

Finalidad: producción y comercialización del cultivo de café.

Antecedentes: QUINFA, S.A de C.V es una compañía salvadoreña cuya principal actividad es la explotación de la agricultura, especialmente el cultivo de café. Fundada el treinta de octubre de mil novecientos ochenta y siete, la escritura de constitución fue inscrita en el registro de comercio el día 7 de diciembre de mil novecientos ochenta siete bajo el número catorce del libro quinientos setenta y uno, desde el folio ciento sesenta y tres y siguientes del registro de sociedades.

Su principales proveedores son: UNIFERSA DISAGRO, S.A. DE C.V, SAGRISA, S.A. DE C.V, AGROQUIMOS ROCAMON, S.A. DE C.V, EL RETABLO, S.A. DE C.V, FREUND, S.A DE C.V, ALMACENES VIDRI, S.A. DE C.V, entre otros.

Sus principales clientes son: EXCOMERCAFE, S.A. DE C.V. Y CUATRO "M", S.A. DE C.V.

Misión y Visión

Misión: Producir café de alta calidad explotando los recursos naturales de la finca y así satisfacer la demanda procurando ofertar a los mejores precios de mercado para obtener un rendimiento positivo.

Visión: Convertirse en empresa de alto prestigio por sus productos de calidad, comercializando y distribuyendo café característico de la región y así expandir su mercado para llegar al gusto de muchos consumidores.

Valores de la entidad: Compromiso con el medio ambiente, Interés social e Integridad con sus empleados y clientes.

Análisis de la estructura financiera

QUINFA S.A DE C.V.

Composición porcentual y Análisis de Variación relativa de Activos

Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

| Cuentas | Saldos al 31 de Diciembre de | | | Composición porcentual | | | Variación | |
|-------------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| | 2013 | 2012 | 2011 | 2013 | 2012 | 2011 | 2013 | 2012 |
| ACTIVO | | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES | \$ 29,609.75 | \$ 3,168.24 | \$ 12,817.37 | 4% | 0% | 2% | 4% | -2% |
| OTRAS CUENTAS POR COBAR | \$ 9,056.43 | \$ 8,303.43 | \$ 39,732.41 | 1% | 1% | 7% | 0% | -6% |
| CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS | \$ - | \$ 5,644.22 | | 0% | 1% | 0% | -1% | 1% |
| COSTOS DE ACTIVO S BIOLÓGICOS | \$ 161,750.26 | \$ 98,838.66 | \$ 76,645.43 | 24% | 12% | 14% | 12% | -1% |
| INVENTARIOS | \$ - | \$ - | \$ - | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE | \$ 200,416.44 | \$ 115,954.55 | \$ 129,195.21 | 30% | 15% | 23% | 16% | -8% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | | | |
| ACTIVO BIOLÓGICO | \$ 100,823.72 | \$ 104,300.00 | \$ - | 15% | 13% | 0% | 2% | 13% |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | \$ 220,465.80 | \$ 220,465.80 | \$ 189,057.11 | 33% | 28% | 33% | 5% | -6% |
| DEPRECIACION ACUMULADA | \$ -9,465.63 | \$ -3,173.52 | \$ - | -1% | 0% | 0% | -1% | 0% |
| INVERSIONES Y VALORES | \$ 151,292.14 | \$ 349,475.13 | \$ 247,117.16 | 23% | 44% | 44% | -21% | 0% |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO | \$ - | \$ - | \$ - | 0% | 1% | 0% | -1% | 1% |
| TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE | \$ 463,116.03 | \$ 676,817.41 | \$ 436,174.27 | 70% | 85% | 77% | -16% | 8% |
| TOTAL DE ACTIVO | \$ 663,532.47 | \$ 792,771.96 | \$ 565,369.48 | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% |

Distribución de los activos

Para el año 2013 la mayor proporción de activos corrientes se presenta en activos biológicos con el 24% , y los menores porcentajes de participación en las cuentas por cobrar con 0%, ya que la venta es al contado a un grupo de clientes muy reducido.

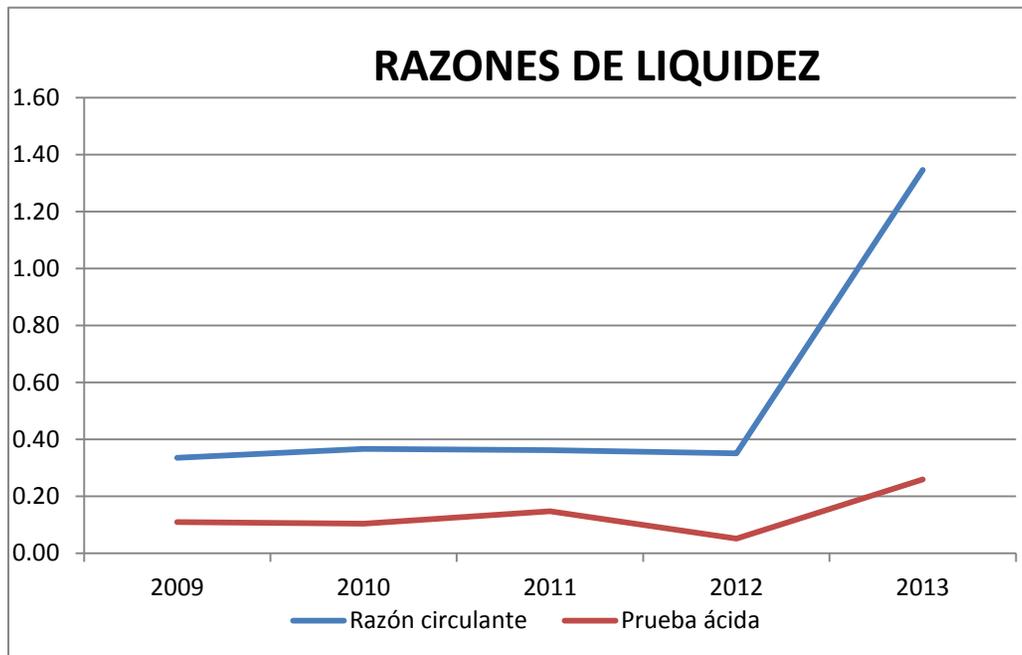
A largo plazo en activos el mayor porcentaje es de propiedad planta y equipo con el 33% , la cual es consistente según referencia y en menor los activos biológicos con un 15%

En general es constante ya que para los años 2012 y 2011 el activo corriente está dado básicamente por los costo biológicos con el 12% y 14% respectivamente, y en las líneas no corrientes igual es propiedad planta y equipo con 29% y 33% respectivamente.

En las variaciones porcentuales también podemos verificar que entre 2013 y 2012 los rubros más significativos fueron los costo de activo biológicos con 12% y Propiedad planta y equipo con 5%. Diferente situación muestra entre 2012 y 2011 donde la mayor variación es de cuentas por cobrar con 1% y en los no corrientes la línea de activos biológicos muestra un 13%

Liquidez

Indicadores de relación entre Activo corrientes y Pasivo corriente



Fuente: Estados financieros Quinfa S.A. de C.V.

La empresa muestra un avance en su liquidez, ya que desde el año 2009, venía presentando una relación de un pasivo por 0.35 de activo de respaldo, esto ocasionado por pérdidas de los ejercicios que se recupera hasta el año 2011 presentando utilidad que conlleva a una relación de un pasivo por 1.35 de activo de respaldo.

Si tomamos de referencia la capacidad de pago sin tomar en cuenta los inventarios el resultado es más estándar con una ligera mejora en 2013, pero de igual forma la situación financiera no es robusta.

QUINFA S.A DE C.V.

Composición porcentual y análisis de variación relativa

Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

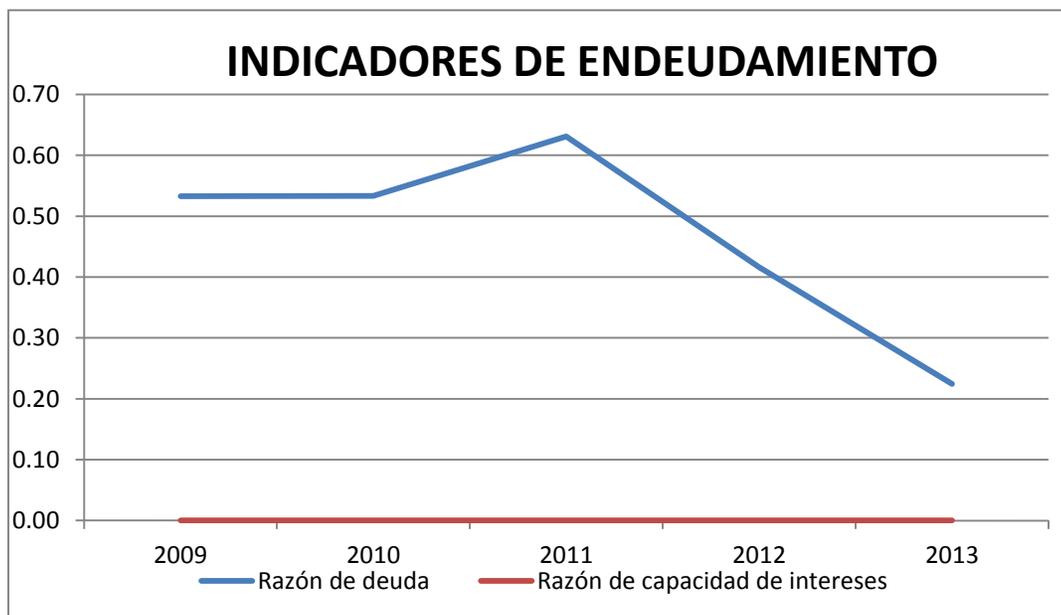
| Cuentas | Saldos al 31 de Diciembre de | | | Composición porcentual | | | Variación | |
|--|------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2013 | 2012 | 2011 | 2013 | 2012 | 2011 | 2013 | 2012 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | | | |
| CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES | \$ 55.00 | \$ | \$ | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR | \$ 36,009.85 | \$ 59,782.29 | \$ 48,799.27 | 5% | 8% | 9% | -2% | -1% |
| PASIVOS CON PARTES RELACIONADAS | \$ 93,406.98 | \$ 262,259.45 | \$ 307,887.28 | 14% | 33% | 54% | -19% | -21% |
| OBLIGACIONES A CORTO PLAZO POR BENEFICIOS A | | | | | | | | |
| EMPLEADOS | \$ 169.48 | \$ 181.70 | \$ | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| IMPUESTOS POR PAGAR | \$ 19,209.65 | \$ 7,617.92 | \$ | 3% | 1% | 0% | 2% | 1% |
| | | | | | | | - | - |
| TOTAL DEL PASIVO | \$ 148,850.96 | \$ 329,841.36 | \$ 356,686.55 | 0.22% | 0.42% | 0.63% | 0.19% | 0.21% |
| PATRIMONIO | | | | | | | | |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 210,200.00 | \$ 210,171.44 | \$ 210,171.43 | 32% | 27% | 37% | 5% | -11% |
| UTILIDADES RESTINGIDAS | \$ 18,596.13 | \$ 13,570.01 | \$ 7,746.45 | 3% | 2% | 1% | 1% | 0% |
| UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES | \$ 59,340.93 | \$ | \$ 151,082.85 | 9% | 0% | 27% | 9% | -27% |
| PERDIDAS ACUNULADAS | \$ -160,317.80 | \$ -160,317.80 | \$ -154,575.38 | -24% | -20% | -27% | -4% | 7% |
| AJUSTE Y EFECTOS POR VALUACION Y CAMBIO (NIIF PYMES) | \$ 342,071.03 | \$ 340,166.03 | \$ | 52% | 43% | 0% | 9% | 43% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO O PERDIDA | \$ 44,791.22 | \$ 59,340.92 | \$ -5,742.42 | 7% | 7% | -1% | -1% | 9% |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 514,681.51 | \$ 462,930.60 | \$ 208,682.93 | 78% | 58% | 37% | 19% | 21% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 663,532.47 | \$ 792,771.96 | \$ 565,369.48 | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% |

Distribución de Pasivo y Patrimonio

Es válido destacar los principales aportes al pasivo y patrimonio, donde en el pasivo corriente existe una variación del 14% en los pasivos con partes relacionadas, muy por encima del resto de líneas que componen este rubro. La empresa adoptó la normativa NIIF PARA PYMES a finales de 2012 donde crearon la cuenta Ajustes y efectos por valuación y cambio NIIF/PYMES la cual refleja el mayor porcentaje de participación en patrimonio tanto para 2012 como para 2013. También se reconoce que la utilidad presenta una variación significativa en el año 2012, ya que en los años anteriores se tuvo pérdida en el ejercicio.

Endeudamiento

El siguiente indicador muestra la relación entre las obligaciones a corto y largo plazo y el capital de trabajo, mostrando datos desde cinco años históricos.



Fuente: Estados financieros Quinfa S.A. de C.V.

Por cada dólar de activos que posee la empresa debe 0.22 centavos en 2013 donde se muestra una baja significativa respecto a los años anteriores que carecía de mas obligaciones por pérdida en el ejercicio.

La empresa no cuenta con intereses por no poseer préstamos.

QUINFA S.A DE C.V.

Composición porcentual y análisis de variación relativa

Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

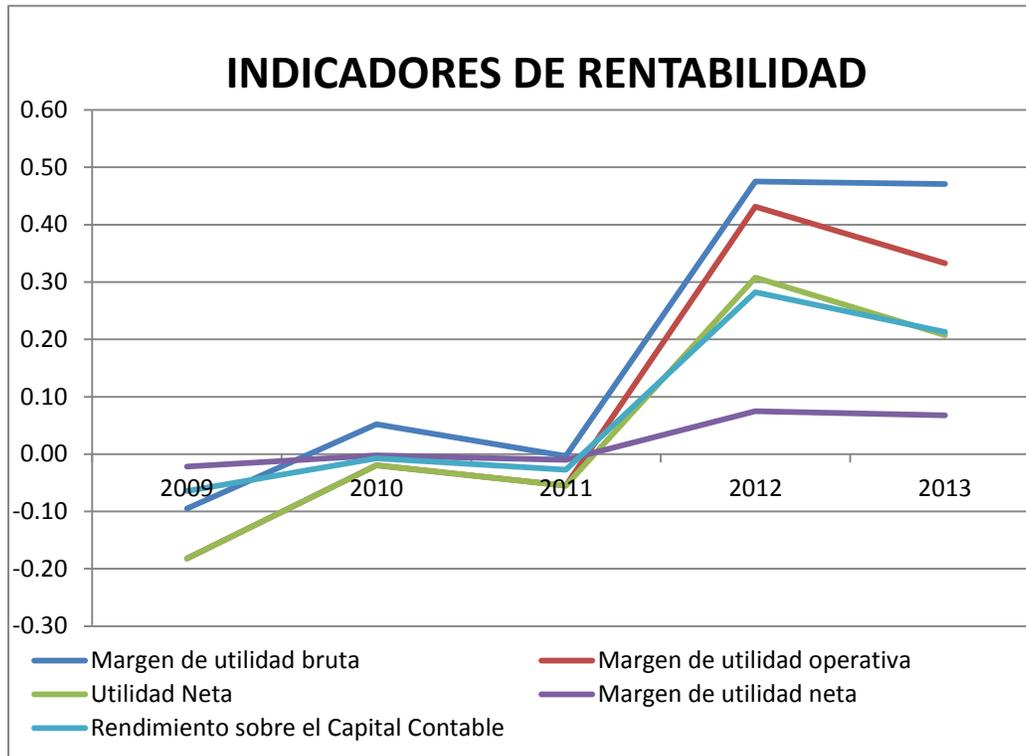
| Cuentas | Saldos al 31 de Diciembre de | | | Composición porcentual | | | Variación | |
|---|------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| | 2013 | 2012 | 2011 | 2013 | 2012 | 2011 | 2013 | 2012 |
| VENTAS NETAS | \$ 215,895.54 | \$ 192,784.17 | \$ 104,103.09 | 100% | 97% | 100% | 3% | -3% |
| OTROS INGRESOS | \$ | \$ 5,618.77 | \$157.45 | 0% | 3% | 0% | -0.028 | 3% |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 215,895.54 | \$ 198,402.94 | \$ 104,260.54 | 100% | 100% | 100% | 0.00% | 0.00% |
| COSTO DE VENTAS | \$ 114,254.23 | \$ 101,197.33 | \$ 104,447.70 | 53% | 51% | 100% | 2% | -49% |
| UTILIDAD PERSIDA BRUTA | \$ 101,641.31 | \$ 97,205.61 | \$ 187.16 | 53% | 51% | 100% | -0.02% | 0.49% |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$ 29,839.65 | \$ 14,011.84 | \$5,555.26 | 14% | 7% | 5% | 7% | 2% |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | \$ 29,839.65 | \$ 14,011.84 | \$ 5,555.26 | 0.14% | 0.07% | 0.05% | 0.07% | 0.02% |
| UTILIDAD ANTES DE ISR Y RVA LEGAL | \$ 71,801.66 | \$ 83,193.77 | \$ -5,742.42 | 39% | 44% | 95% | %-0.09 | % 0.47 |
| RESERVA LEGAL | \$ 5,026.12 | \$ 5,823.56 | \$ - | 7% | 7% | 0% | 0% | 7% |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA | \$ 66,775.54 | \$ 77,370.21 | \$ -5,742.42 | 32% | 37% | 95% | -0.09% | 0.40% |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA DEL EJERCICIO | \$ 21,984.33 | \$ 18,029.28 | \$ - | 10% | 9% | 0% | 1% | 9% |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO | \$ 44,791.21 | \$ 59,340.93 | \$ -5,742.42 | 22% | 28% | 95% | -10% | 31% |

Análisis de la composición de cuentas de resultado

Para el año 2013 el costo de las ventas representa el 53% del los ingresos ya que no cuenta con otros ingresos significativos, considerándose de los mejores años de actividad para la empresa con generando utilidad situación parecida en 2012. En 2010 los costos conformaron el 100% de los ingresos lo que ocasionó una pérdida total.

Los gastos operativos representan el 14% de desembolsos en gastos principalmente de administración en el año 2013. El año 2012 y 2011 muestran una reducción del 7% y 5% en los gastos administrativos.

La utilidad del ejercicio durante 2013 muestra el 10% del total de ingresos, considerando que entre costos y gastos suman el 67% ene se mismo año. En 2012 se obtuvo el 9% de utilidad con costos parecidos, pero no fue así para el año 2011 donde se obtuvo pérdidas ya que los costos representaron el 100% de los ingresos y adicional los gastos fueron del 5%.



Fuente: Estados financieros Quinfa S.A. de C.V.

Por cada dólar invertido la empresa muestra una rentabilidad en 2010 de 0.43 % y del 0.33% en 2011, ya que en estos años obtuvo utilidad en el ejercicio.

El rendimiento del capital pagado en 2013 fue de 21%, siendo su mejor año el 2012 con 28%, esto dado por menos gastos administrativos que el año 2013 y así presentando mayor utilidad.

En el margen de utilidad bruto podemos ver que por cada dólar vendido la empresa genera una utilidad bruta del 21% en 2013, siempre destacando en 2012 con 31%

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009-2013
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

| CUENTAS | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| INGRESOS | | | | | |
| VENTAS NETAS | \$ 215,895.54 | \$ 192,784.17 | \$ 104,103.09 | \$ 81,443.18 | \$ 74,083.80 |
| OTROS INGRESOS | \$ | \$ 5,618.77 | \$ 157.45 | \$ 1,150.44 | \$ |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 215,895.54 | \$ 198,402.94 | \$ 104,260.54 | \$ 82,593.62 | \$ 74,083.80 |
| MENOS | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | \$ 114,254.23 | \$ 101,197.33 | \$ 104,447.70 | \$ 77,187.78 | \$ 81,130.88 |
| UTILIDAD PERSIDA BRUTA | \$ 101,641.31 | \$ 97,205.61 | \$ -187.16 | \$ 5,405.84 | \$ -7,047.08 |
| MENOS | | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$ 29,839.65 | \$ 14,011.84 | \$ 5,555.26 | \$ 6,980.17 | \$ 6,443.73 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | \$ 29,839.65 | \$ 14,011.84 | \$ 5,555.26 | \$ 6,980.17 | \$ 6,443.73 |
| UTILIDAD O PERDIDA ANTES DEL ISR Y RESERVA LEGAL | \$ 71,801.66 | \$ 83,193.77 | \$ -5,742.42 | \$ -1,574.33 | \$ -13,490.81 |
| RESERVA LEGAL | \$ 5,026.12 | \$ 5,823.56 | \$ | \$ | \$ |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA | \$ 66,775.54 | \$ 77,370.21 | \$ -5,742.42 | \$ -1,574.33 | \$ -13,490.81 |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA DEL EJERCICIO | \$ 21,984.33 | \$ 18,029.28 | \$ | \$ | \$ |
| UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO | \$ 44,791.21 | \$ 59,340.93 | \$ -5,742.42 | \$ -1,574.33 | \$ -13,490.81 |

QUINFA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009-2013

(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

| CUENTAS | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES | \$ 29,609.75 | \$ 3,168.24 | \$ 12,817.37 | \$ 2,951.67 | \$ 3,640.36 |
| OTRAS CUENTAS POR COBAR | \$ 9,056.43 | \$ 8,303.43 | \$ 39,732.41 | \$ 33,644.12 | \$ 32,811.25 |
| CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS | \$ - | \$ 5,644.22 | | \$ - | \$ - |
| COSTOS DE ACTIVO S BIOLÓGICOS | \$ 161,750.26 | \$ 98,838.66 | \$ 76,645.43 | \$ 91,748.00 | \$ 74,938.35 |
| TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE | \$ 200,416.44 | \$ 115,954.55 | \$ 129,195.21 | \$ 128,343.79 | \$ 111,389.96 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| ACTIVO BIOLÓGICO | \$ 100,823.72 | \$ 104,300.00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | \$ 220,465.80 | \$ 226,215.80 | \$ 189,057.11 | \$ 189,057.11 | \$ 189,057.11 |
| DEPRECIACION ACUMULADA | \$ 9,465.63 | \$ 3,173.52 | \$ - | \$ - | \$ - |
| INVERSIONES Y VALORES | \$ 151,292.14 | \$ 349,475.13 | \$ 247,117.16 | \$ 247,117.16 | \$ 247,117.16 |
| TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE | \$ 463,116.03 | \$ 676,817.41 | \$ 436,174.27 | \$ 436,174.27 | \$ 436,174.27 |
| TOTAL DE ACTIVO | \$ 663,532.47 | \$ 792,771.96 | \$ 565,369.48 | \$ 564,518.06 | \$ 547,564.23 |

PASIVO Y PATRIMONIO**PASIVO CORRIENTE**

| | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES | \$ 55.00 | \$ - | \$ - | \$ 654.13 | \$ 129.15 |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR | \$ 36,009.85 | \$ 59,782.29 | \$ 48,799.27 | \$ 36,201.86 | \$ 2,805.84 |
| PASIVOS CON PARTES RELACIONADAS | \$ 93,406.98 | \$ 262,259.45 | \$ 307,887.28 | \$ 313,236.71 | \$ 328,629.51 |
| OBLIGAC A C. PLAZO POR BENEF A EMP. | \$ 169.48 | \$ 181.70 | \$ - | \$ - | \$ - |
| IMPUESTOS POR PAGAR | \$ 19,209.65 | \$ 7,617.92 | | \$ - | \$ - |
| TOTAL DEL PASIVO | \$ 148,850.96 | \$ 329,841.36 | \$ 356,686.55 | \$ 350,092.70 | \$ 331,564.50 |

PATRIMONIO

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CAPITAL SOCIAL | \$ 210,200.00 | \$ 210,171.44 | \$ 210,171.43 | \$ 210,171.43 | \$ 210,171.43 |
| UTILIDADES RESTINGIDAS | \$ 18,596.13 | \$ 13,570.01 | \$ 7,746.45 | \$ 7,746.45 | \$ 7,746.45 |
| UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES | \$ 59,340.93 | \$ | \$ 151,082.85 | \$ 151,082.85 | \$ 187,031.20 |
| PERDIDAS ACUNULADAS | \$160,317.80 | \$ 160,317.80 | \$ 154,575.38 | \$ 153,001.04 | \$ 175,458.54 |
| AJUSTE POR VALUACION (NIIF PYMES) | \$ 342,071.03 | \$ 340,166.03 | \$ | \$ 1,574.33 | \$ |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO O PERDIDA | \$ 44,791.22 | \$ 59,340.92 | \$ -5,742.42 | \$ | \$ 13,490.81 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 514,681.51 | \$ 462,930.60 | \$ 208,682.93 | \$ 214,425.36 | \$ 215,999.73 |

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| \$ 663,532.47 | \$ 792,771.96 | \$ 565,369.48 | \$ 564,518.06 | \$ 547,564.23 |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|

QUINFA, S.A. DE C.V.

RAZONES FINANCIERAS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009-2013

| RAZONES | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| RAZONES DE LIQUIDEZ | | | | | |
| Razón circulante | 1.35 | 0.35 | 0.36 | 0.37 | 0.34 |
| Prueba ácida | 0.26 | 0.05 | 0.15 | 0.10 | 0.11 |
| INDICES DE ROTACIÓN | | | | | |
| Período prom de cobro anual | 0.00 | 10.54 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Rotación del activo total | 0.33 | 0.24 | 0.18 | 0.14 | 0.14 |
| INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO | | | | | |
| Razón de deuda | 0.22 | 0.42 | 0.63 | 0.62 | 0.61 |
| Razón de capacidad de intereses | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | | | | |
| Margen de utilidad bruta | 0.47 | 0.48 | 0.00 | 0.05 | -0.10 |
| Margen de utilidad operativa | 0.33 | 0.43 | -0.06 | -0.02 | -0.18 |
| Utilidad Neta | 0.21 | 0.31 | -0.06 | -0.02 | -0.18 |
| Margen de utilidad neta | 0.07 | 0.07 | -0.01 | 0.00 | -0.02 |
| Rendimiento sobre el Capital Contable | 0.21 | 0.28 | -0.03 | -0.01 | -0.06 |

Resumen de ratios financieros

| Ratio Financiero | Fórmula | En palabras | "Óptimo" | Criterio |
|---|--|--|-------------------------|--|
| Razón circulante o estudio de la solvencia | Razón Circulante = (Activo Circulante) / Pasivo Circulante | 1,5<RC<2,0. RC < 1,5, probabilidad de suspender pagos hacia terceros. RC > 2,0, se tiene activos ociosos, pérdida de rentabilidad. Por ausencia de inversion de los activos ociosos. | | |
| Prueba ácida | PrA=(C+B+Ac+De+DxC)/PC RA = (AC - I) / PC | Prueba Ácida = (activo circulante - inventario) / Pasivo Circulante Razón Ácida = (Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante | PrA=RA~1 (cercano a 1). | RA < 1, peligro de suspensión de pagos a terceros por activos circulantes insuficientes. RA > 1, se tiene exceso de liquidez, activos ociosos, pérdida de rentabilidad. |
| Prueba super ácida | REf = EF / PC | Efectivo / Pasivo Circulante | ~0.3 (cercano a 0.3). | Por cada unidad monetaria que se adeuda, se tienen "X.X" unidades monetarias de efectivo en 2 o 3 días. |
| Capital de trabajo neto sobre total de activos | KTSA = (AC - PC) / AT | (Activos Circulantes - Pasivo Circulante) / Total Activos | KTSA > 0 (mayor a 0). | KTSA > 0 se tienen un nivel adecuado de activos circulantes (liquidos) KTSA < 0 se tiene un nivel no adecuado de activos circulantes. |
| Capital de trabajo neto sobre deudas a corto plazo | KTSPC = (AC - PC) / PC | (Activos Circulantes - Pasivo Circulante) / Pasivo Circulante | ~0.5 (cercano a 0.5). | KTSPC < 0.5 es posible que se tenga problemas para cumplir con las deudas a corto plazo, aunque convierta en dinero todos sus activos. |
| Días de medición del intervalo tiempo | DMIT = (AC / CM) * 365 | (Activos Circulantes / Costos Mercaderías)*365 | - | La empresa puede seguir funcionando por X, xx donde: X=años, xx=meses. |
| Razón de endeudamiento | RE = (PC + PLP) / AT | (Pasivo Circulante + Pasivo a Largo Plazo) / Total Activos | 0.4 < RE < 0.6. | RE > 0.6, se perdiendo autonomía financiera frente a terceros. 0.4 < RE < 0.6: El X, X% del total de |

| | | | | |
|---|---|---|-------------------------------------|--|
| | | | | activos, está siendo financiado por los acreedores de corto y largo plazo. RE < 0.4, se tiene exceso de capitales propios (se recomienda cierta proporción de deudas). |
| Razón de endeudamiento sobre la inversión total | $RESlv = ((PC + PLP) * 100) / AT$ | $((\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}) * 100) / \text{Activo Total}$ | | El Activo Total se encuentra financiado en un X, X% con recursos de terceros, y está comprometido en dicho porcentaje. |
| Desagregación del endeudamiento sobre la inversión | $DESlvCP = (PC / AT) * 100$ $DESlvLP = (PLP / AT) * 100$ | Corto Plazo: $\text{Pasivo Circulante} / \text{Activo Total} * 100$ Largo Plazo: $\text{Pasivo a Largo Plazo} / \text{Activo Total} * 100$ | | El X, X% del pasivo circulante está cubierto por el activo total. El X, X% del pasivo a largo plazo está cubierto por el activo total. |
| Endeudamiento sobre el patrimonio | $ESPA = ((PC + PLP) * 100) / PA$ | $(\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}) * 100 / \text{Patrimonio}$ | | Por cada una unidad monetaria aportada por los propietarios, se obtiene un X, X% de terceros de financia |
| Razón de calidad de la deuda | $RCD = PC / (PC + PLP)$ | $\text{Pasivo Circulante} / (\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo})$ | $\rightarrow 0$ Lo menor posible | Por cada unidad monetaria que se adeuda, X, X unidades monetarias son a corto plazo. El XX% de la deuda es al corto plazo, y el resto al largo plazo. |
| Razón de gastos financieros sobre ventas | $RGFSV = GF / VT$ | $\text{Total Gastos Financieros} / \text{Ventas Totales}$ | $RGFSV < 0.04$ | $RGFSV > 0.05$, los Gastos Financieros son excesivos. $0.04 < RGFSV < 0.05$, se está en un nivel intermedio de precaución. $RGFSV < 0.04$, los Gastos Financieros son prudentes en relación a las ventas. |
| Cobertura de gastos financieros | $CGF = UAIEI / GF$ | $(\text{UAI e intereses}) / \text{Gastos Financieros}$ | | Por cada unidad monetaria que la empresa tenga en gastos, debe recuperar "X" unidades monetarias. |
| Cobertura de efectivo | $CEf = (UAIEI + D) / GF$ | $((\text{U.A.I e intereses}) + \text{Depreciación}) / \text{Gastos Financieros}$ | | Por cada unidad monetaria que la empresa tenga en gastos, descontando las depreciaciones, debe recuperar "X" unidades |

| | | | | |
|--|----------------------|---|---------------------|--|
| | | | | monetarias |
| Rotación de inventarios | $RI = CV / I$ | Costo de ventas / Inventarios | Lo más alto posible | Se vendió en inventario X, XX veces, en tanto se agoten las existencias, por consiguiente se pierdan ventas. |
| Días de rotación de inventarios | $DRI = 365 / RI$ | 365 / Rotación inventarios | - | El inventario rotó X, XX veces en el período de análisis. |
| Rotación de cuentas por cobrar | $RCxC = V / CxC$ | ventas / Cuentas por cobrar | - | Ventas netas anuales divididas por las cuentas por cobrar de fin de año. Indica la velocidad con la que un negocio recolecta sus cuentas. Se cobraron las cuentas por cobrar pendientes, en una relación de XX durante el año. |
| Días de venta en rotación de cuentas por cobrar | $DRCxC = 365 / RCxC$ | 365 días / Rotación Ctas.por Cobrar | - | Las ventas al crédito se cobraron en promedio en XX días. |
| Rotación de cuentas por pagar | $RCxP = CMV / CxP$ | Costo mercadería vendida / Cuenta por Pagar | - | Se pagaron las cuentas por pagar pendientes, en una relación de XX durante el año. |
| Días de rotación cuentas por pagar | $DRCxP = 360 / RCxP$ | 365 días / Rotación Ctas.por Pagar | - | Se pagaron las cuentas por pagar cada XX días. |
| Rotación activos totales | $RTA = VN / AT$ | Ventas Netas/ Total Activos | - | Por cada unidad monetaria invertida en el total de activos, se generan X unidades monetarias en ventas. |
| Margen de utilidad | $MU = UN / V$ | Utilidad Neta / Ventas | - | Por cada unidad monetaria de venta, se generan X, X unidades monetarias de utilidad. Un X, X% de utilidad por sobre las ventas. |
| Rendimiento sobre los activos | $ROA = UN / A$ | Utilidad Neta / Total de activos | - | Por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidad netas X, X unidades monetarias. |

| | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|---|---|---|
| Rendimiento sobre el capital | $ROK = UN / K$ | Utilidad Neta / Capital | - | Por cada unidad monetaria de capital aportado por los propietarios, se generan X, X unidades monetarias de utilidad neta. |
| Utilidad por acción | $UPA = UN / NA$ | Utilidad Neta / Acciones o número de acciones | - | Por cada acción en circulación existe X, X unidades monetarias de utilidad. |
| Razón precio/utilidad | $RPU = PxA / UPA$ | Precio por acción / Utilidad por acción | - | Las acciones se venden en X, X veces su utilidad. El(los) accionista(s) está(n) dispuesto(s) a pagar "X" unidades monetarias por cada utilidad monetaria. Por cada unidad monetaria de acción se está dispuesto a pagar "X" unidades monetarias. |

Anexo 7

Calculo para la elaboración de proyecciones y presupuestos correspondientes a los ejercicios del 2014 al 2018 de la empresa QUINFA, S.A. DE C.V.

a) Cálculo para la elaboración del presupuesto de ventas.

El pronóstico certero de las ventas es el elemento más importante de un buen control presupuestario, para lo cual se deben considerar las ventas del pasado apoyándose de un análisis de mercado.

Para Quinfa, S.A. de C.V., el análisis se realizó por medio de las ventas de años anteriores tomando en cuenta la capacidad productiva que tiene la empresa, las políticas implementadas por el gobierno, variables del clima y las diferentes plagas que atacan este tipo de siembra. Todo esto con la ayuda técnica de un ingeniero agrónomo encargado del cuidado del cultivo y ventas de la empresa.

Como resultado se obtuvo una proyección escalonada de la cosecha existente con porcentajes que varían, de la siguiente manera: para 2014 se pretende mantener las ventas en relación al año base 2013, para los años del 2015 al 2018 será el doble y constante la producción y ventas.

El detalle de según variedad e café se observa en el siguiente cuadro:

| Proyección de ventas | Año Base al | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | TOTALES A |
|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Cosecha Normal | 31/12/2013 | | | | | | 5 AÑOS |
| Tipos de cafés | | | | | | | |
| Café Pergamino | \$ 10.100,00 | \$ 10.100,00 | \$ 20.200,00 | \$ 20.200,00 | \$ 20.200,00 | \$ 20.200,00 | \$ 90.900,00 |
| Café Resaca Lavada | \$ 4.500,00 | \$ 4.500,00 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | \$ 40.500,00 |
| Café Resaca Sin Lavar | \$ 8.950,00 | \$ 8.950,00 | \$ 17.900,00 | \$ 17.900,00 | \$ 17.900,00 | \$ 17.900,00 | \$ 80.550,00 |
| Café Oro PV | \$ 3.500,00 | \$ 3.500,00 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 | \$ 31.500,00 |
| Café Neter | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 18.000,00 |
| Café Oro Hg | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 450.000,00 |
| Totales USD | \$ 79.050,00 | \$ 79.050,00 | \$ 158.100,00 | \$ 158.100,00 | \$ 158.100,00 | \$ 158.100,00 | \$ 711.450,00 |

En las siembras nueva las ventas de café se darán de la siguiente manera: en los primeros dos años (2014 y 2015) de la siembra, estas plantaciones no darán frutos hasta el 3^a año, en 2016 el cual será similar a la cosecha del año 2013, para el 2017 se pretende que se duplique, y para el año 2018 se quintuple la producción de café en relación al año base 2013.

| Proyección de ventas | Año Base al | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | TOTALES A |
|-----------------------|---------------------|-------------|-------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Siembra Nueva | 31/12/2013 | | | | | | 5 AÑOS |
| Tipos de cafés | | | | | | | |
| Café Pergamino | \$ 10.100,00 | \$ - | \$ - | \$ 10.100,00 | \$ 20.200,00 | \$ 50.500,00 | \$ 80.800,00 |
| Café Resaca Lavada | \$ 4.500,00 | \$ - | \$ - | \$ 4.500,00 | \$ 9.000,00 | \$ 22.500,00 | \$ 36.000,00 |
| Café Resaca Sin Lavar | \$ 8.950,00 | \$ - | \$ - | \$ 8.950,00 | \$ 17.900,00 | \$ 44.750,00 | \$ 71.600,00 |
| Café Oro PV | \$ 3.500,00 | \$ - | \$ - | \$ 3.500,00 | \$ 7.000,00 | \$ 17.500,00 | \$ 28.000,00 |
| Café Neter | \$ 2.000,00 | \$ - | \$ - | \$ 2.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 10.000,00 | \$ 16.000,00 |
| Café Oro Hg | \$ 50.000,00 | \$ - | \$ - | \$ 50.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ 250.000,00 | \$ 400.000,00 |
| Totales USD | \$ 79.050,00 | \$ - | \$ - | \$ 79.050,00 | \$ 158.100,00 | \$ 395.250,00 | \$ 711.450,00 |

b) Cálculos para las proyecciones de los costos de venta y administración.

Los costos de venta se detallan en el siguiente cuadro:

| Costos de venta | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Costo de Venta Productos Biológicos | \$ 96.500,00 | \$ 101.325,00 | \$ 106.150,00 | \$ 110.975,00 | \$ 115.800,00 |
| Contribución Procafe | \$ 550,00 | \$ 600,00 | \$ 650,00 | \$ 700,00 | \$ 750,00 |
| TOTAL COSTO DE VENTA (USD) | \$ 97.050,00 | \$ 101.925,00 | \$ 106.800,00 | \$ 111.675,00 | \$ 116.550,00 |

La contribución a PROCAFE está dada por 0.85 ctv de dólar por cada quintal vendido, dicha contribución es cuota fija obligatoria para el beneficiador o el comprador descontar a la empresa y reportarlo a dicha institución. Para el cálculo se tomó en base a la experiencia del dueño de la finca.

Los costos de Venta están dados por los costos de producción de la cosecha normal, los cuales se trasladan a inventarios, dichos costos se distribuyen entre los quintales producidos (aproximaciones de producciones en quintales), se determina un costo por quintal y luego se va dando de baja a la cuenta de inventarios a medida de las ventas, los quintales de café contra los costos de venta y estos se ven reflejados en el estado de resultados junto a la contribución establecida .

Gastos operativos de la empresa Quinfa, S.A. de C.V.

Los gastos operativos están dados para la parte administrativa que se encarga de coordinar los recursos y bienes, de llevar los controles y la contabilidad de la empresa. Las proyecciones se detallan a continuación.

| GASTOS DE OPERACIÓN | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| GASTOS DE ADMINISTRACION | AÑO 2014 | AÑO215 | AÑO216 | AÑO217 | AÑO218 |
| Sueldos | 9.125,00 | 9.125,00 | 9.600,00 | 12.600,00 | 12.600,00 |
| Vacaciones | 112,50 | 112,50 | 120,00 | 120,00 | 157,50 |
| Aguinaldos | 250,00 | 250,00 | 266,67 | 266,67 | 266,67 |
| Bono a empleados | 0,00 | 400,00 | 400,00 | 600,00 | 800,00 |
| Cuotas patronales I.S.S.S | 617,28 | 617,28 | 617,28 | 842,28 | 845,09 |
| Cuotas patronales AFP | 623,49 | 623,49 | 656,10 | 858,60 | 862,10 |
| Servicios de Telefonía Celular | 108,88 | 150,00 | 150,00 | 300,00 | 400,00 |
| Honorarios por servicios contables | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 2.400,00 | 2.400,00 |
| Honorarios por servicios varios | 116,55 | 300,00 | 300,00 | 400,00 | 450,00 |
| Honorarios por servicios agrícolas | 0,00 | 310,59 | 310,59 | 600,00 | 1.200,00 |
| Depreciación de vehículos | 6.281,74 | 6.281,74 | 6.281,74 | 3.140,87 | 0,00 |
| Seguro de Vehículos | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.500,00 | 1.500,00 |
| Matricula de Comercio y Otros | 378,57 | 378,57 | 378,57 | 378,57 | 378,57 |
| Derechos Circulación de vehículo | 246,00 | 246,00 | 246,00 | 246,00 | 246,00 |
| Combustibles | 1.500,00 | 1.600,00 | 1.500,00 | 1.600,00 | 1.700,00 |
| Papelería y Útiles de Oficina | 100,00 | 150,00 | 200,00 | 250,00 | 250,00 |
| Arrendamientos de Local | 3.600,00 | 4.200,00 | 4.200,00 | 4.200,00 | 4.800,00 |
| Diversos | 3.376,43 | 2.500,00 | 2.500,00 | 1.196,41 | 2.295,00 |
| Gastos no Deducibles | 1.200,00 | 1.000,00 | 1.139,13 | 800,00 | 1.794,45 |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION (USD) | \$ 30.436,44 | \$ 31.045,17 | \$ 31.666,08 | \$ 32.299,40 | \$ 32.945,38 |

Se espera que estos gastos no presenten variaciones significativas, ya que no existe cultura de rotación de personal ni cambios drásticos en ésta área, para el año 2016 se pretende contratar a un técnico agrícola el cual le ayudara al ingeniero agrónomo en los trabajos de campo para el cuidado del café.

Las cuentas varían en sus cálculos dependiendo de su naturaleza, depreciación es por un vehículo que se adquirió en el año 2012 y termina en 2017 por lo que en 2018 este gasto es de \$00.00. Los cálculos para las proyecciones fueron realizadas con la ayuda de del contador de la empresa.

c) Cálculos para las proyecciones de los costos de los activos biológicos (siembra normal de café).

| COSTOS CULTIVO DE CAFÈ COSECHA NORMAL | AÑO BASE | | | | | |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 |
| Fertilizantes | 12.000,00 | 12.600,00 | 13.200,00 | 13.800,00 | 14.400,00 | 15.000,00 |
| Fungicidas | 3.500,00 | 3.675,00 | 3.850,00 | 4.025,00 | 4.200,00 | 4.375,00 |
| Herbicidas | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.300,00 | 3.450,00 | 3.600,00 | 3.750,00 |
| Insecticidas | 6.000,00 | 6.300,00 | 6.600,00 | 6.900,00 | 7.200,00 | 7.500,00 |
| Fletes | 7.500,00 | 7.875,00 | 8.250,00 | 8.625,00 | 9.000,00 | 9.375,00 |
| Materiales | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.300,00 | 3.450,00 | 3.600,00 | 3.750,00 |
| Poda de café | 3.600,00 | 3.780,00 | 3.960,00 | 4.140,00 | 4.320,00 | 4.500,00 |
| Poda de sombra | 4.000,00 | 4.200,00 | 4.400,00 | 4.600,00 | 4.800,00 | 5.000,00 |
| Limpia | 7.500,00 | 7.875,00 | 8.250,00 | 8.625,00 | 9.000,00 | 9.375,00 |
| Fertilización | 4.500,00 | 4.725,00 | 4.950,00 | 5.175,00 | 5.400,00 | 5.625,00 |
| Mantenimiento de calles | 600,00 | 630,00 | 660,00 | 690,00 | 720,00 | 750,00 |
| Siembra de café | 300,00 | 315,00 | 330,00 | 345,00 | 360,00 | 375,00 |
| Administración finca | 4.000,00 | 4.200,00 | 4.400,00 | 4.600,00 | 4.800,00 | 5.000,00 |
| Control de plagas | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.300,00 | 3.450,00 | 3.600,00 | 3.750,00 |
| Deshijando | 800,00 | 840,00 | 880,00 | 920,00 | 960,00 | 1.000,00 |
| Recolección de café | 16.500,00 | 17.325,00 | 18.150,00 | 18.975,00 | 19.800,00 | 20.625,00 |
| Vigilancia de café | 700,00 | 735,00 | 770,00 | 805,00 | 840,00 | 875,00 |
| Trasformación de café | 15.000,00 | 15.750,00 | 16.500,00 | 17.250,00 | 18.000,00 | 18.750,00 |
| Mtto. de equipo e instalaciones | 500,00 | 525,00 | 550,00 | 575,00 | 600,00 | 625,00 |
| Análisis foliar | 500,00 | 525,00 | 550,00 | 575,00 | 600,00 | 625,00 |
| Total USD | 96.500,00 | 101.325,00 | 106.150,00 | 110.975,00 | 115.800,00 | 120.625,00 |

Para las proyecciones de los costos normales de las cosechas de activos biológicos se tomó en cuenta la opinión del agrónomo que brinda asesoría a empresa, quién brindó el porcentaje de crecimiento de dichos costos estimados a un 5% creciente anualmente sobre el costo acumulado del año base 2013. En 2018 se estima un crecimiento del 25%, dicho porcentaje no es una estimación fija eta sujetos a cambios que varían según políticas de gobierno en cuanto a salarios y precios de los productos agrícolas, los cuales son necesarios para que las plantas se alimenten y se obtengan buenas cosechas.

Esto también depende de las condiciones climáticas que se desarrollen, pues en El Salvador las estaciones del año son variables, de las plagas que puedan afectar a las plantaciones como la roya que debilita las plantaciones, al darse este tipo de inconveniente los precios de café tienden a bajar por la calidad de menor categoría.

d) Cálculos para las proyecciones de los costos de las nuevas siembras.

Estas proyecciones se dividen en dos etapas en siembra de plantilla y mantenimiento los cuales se detallan a continuación:

| Costos de Cultivo de Café | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------------------|------------------|------|------|------|------|
| Etapas | | | | | |
| Etapas I Siembra de plantilla | | | | | |
| Mano de Obra Directa | \$ 66.808,00 | - | - | - | - |
| Delineado | 4.321,00 | - | - | - | - |
| Limpia de Área | 1.382,00 | - | - | - | - |
| Ahoyado | 9.885,00 | - | - | - | - |
| Abonado de Hoyos | 5.120,00 | - | - | - | - |
| Compra de pilones de café | 37.500,00 | - | - | - | - |
| Siembra | 3.600,00 | - | - | - | - |
| Cargando Pilones de Café | 1.500,00 | - | - | - | - |
| Aplicando Veneno | 1.000,00 | - | - | - | - |
| Fertilización | 1.000,00 | - | - | - | - |
| Hechura de estacas | 800,00 | - | - | - | - |
| Destronconado | 400,00 | - | - | - | - |
| Riego de Pulpa | 300,00 | - | - | - | - |
| Materiales y Suministros | 14.800,00 | - | - | - | - |
| Químicos | 5.000,00 | - | - | - | - |
| Fletes | 1.800,00 | - | - | - | - |
| Fertilizante | 3.000,00 | - | - | - | - |
| Herbicidas | 2.500,00 | - | - | - | - |
| Insecticidas | 2.500,00 | - | - | - | - |
| Costos Indirectos | 1.000,00 | - | - | - | - |
| Mantenimiento de Calles | 500,00 | - | - | - | - |
| Siembra de Sombra | 500,00 | - | - | - | - |
| Total USD | 82.608,00 | - | - | - | - |

Segunda etapa:

| Costos de Cultivo de Café | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Etapa II Mantenimiento de plantilla | | | | | |
| Mano de Obra Directa | \$ 5.400,00 | \$ 6.750,00 | \$ 6.750,00 | \$ 6.210,00 | \$ 5.940,00 |
| Limpia | 1.500,00 | 1.875,00 | 1.875,00 | 1.725,00 | 1.650,00 |
| Fertilización | 800,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 920,00 | 880,00 |
| Placeo | 800,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 920,00 | 880,00 |
| Mantenimientos | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 550,00 |
| Control de Plagas | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 550,00 |
| Obras de Conservación de Suelo | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Siembra de Sombra | 300,00 | 375,00 | 375,00 | 345,00 | 330,00 |
| Materiales y Suministros | 5.500,00 | 6.875,00 | 6.875,00 | 6.325,00 | 6.050,00 |
| Insecticidas | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Fungicidas | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Herbicidas | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Fertilizantes | 2.000,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.300,00 | 2.200,00 |
| Fletes | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 550,00 |
| Costos Indirectos | 2.000,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.300,00 | 2.480,00 |
| Mantenimiento | 1.000,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 1.150,00 | 1.100,00 |
| Mantenimiento de Calles | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 690,00 |
| Mantenimiento de Cercos | 500,00 | 625,00 | 625,00 | 575,00 | 690,00 |
| Total USD | 12.900,00 | 16.125,00 | 16.125,00 | 14.835,00 | 14.470,00 |

La primera etapa implica los costos en los que la empresa incurre al comprar y sembrar las plantas desde la preparación de la tierra con actividades como delineado en la que se miden las distancias de los surcos, incluyendo los costos indirectos y las compras de productos químicos a utilizar en esta etapa hasta dejar la plantilla sembrada, estos solo están contemplados en un año.

Luego pasa a la etapa del mantenimiento de la plantilla en la cual se le dan todos los cuidados necesarios para que pueda dar buenos frutos, se pretende que los costos aumenten cada año respecto al valor base(2014) será 25% en 2015 y 2016 , 15% en 2017 y 10% en 2018. Este dato lo proporcionó el ingeniero agrónomo según experiencia y análisis del cultivo junto a uno de los socios de esta empresa, siempre existe la posibilidad que puede variar al igual que en los costos normales de la cosecha estos dependen de las condiciones climáticas de las políticas del gobierno en cuanto al sector agrícola y a la ayuda que este les pueda brindar. Así como a las diferentes plagas y enfermedades que puedan afectar a las plantaciones.

e) Cálculo del préstamo bancario

Tabla de amortización

QUINFA, S.A. DE C.V

CUOTA MENSUALES: \$2,608.32
 PLAZO : 7.5 AÑOS
 MONTO: \$157,000.00
 TASA DE INTERES 7.50%

| No. | CAPITAL | GASTOS DE APERTURA | INSPECCIONES | INTERESES | IVA | TOTALES | |
|-----------|----------|--------------------|--------------|-----------|--------|-------------|--------------------|
| | | | | | | CAPITAL | GASTOS FINANCIEROS |
| 1 | 1,318.75 | 1,570.00 | 9.32 | 981.25 | 503.10 | 155,681.250 | 2,560.57 |
| 2 | 1,326.99 | | 9.32 | 973.01 | 299.00 | 154,354.258 | 3,542.90 |
| 3 | 1,335.29 | | 9.32 | 964.71 | 299.00 | 153,018.972 | 4,516.93 |
| CAPITAL | 1,343.63 | | 9.32 | 956.37 | 299.00 | 151,675.340 | 5,482.62 |
| 8,037.17 | 1,352.03 | | 9.32 | 947.97 | 299.00 | 150,323.311 | 6,439.91 |
| AÑO 2014 | 1,360.48 | | 9.32 | 939.52 | 299.00 | 148,962.832 | 7,388.75 |
| | 1,368.98 | | 9.32 | 931.02 | 299.00 | 147,593.850 | 8,329.09 |
| | 1,377.54 | | 9.32 | 922.46 | 299.00 | 146,216.311 | 9,260.87 |
| | 1,386.15 | | 9.32 | 913.85 | 299.00 | 144,830.163 | 10,184.04 |
| | 1,394.81 | | 9.32 | 905.19 | 299.00 | 143,435.352 | 11,098.55 |
| | 1,403.53 | | 9.32 | 896.47 | 299.00 | 142,031.823 | 12,004.34 |
| | 1,412.30 | | 9.32 | 887.70 | 299.00 | 140,619.522 | 12,901.36 |
| | 1,421.13 | | 9.32 | 878.87 | 299.00 | 139,198.394 | 13,789.55 |
| | 1,430.01 | | 9.32 | 869.99 | 299.00 | 137,768.384 | 14,668.86 |
| | 1,438.95 | | 9.32 | 861.05 | 299.00 | 136,329.436 | 15,539.24 |
| CAPITAL | 1,447.94 | | 9.32 | 852.06 | 299.00 | 134,881.495 | 16,400.61 |
| 17,004.42 | 1,456.99 | | 9.32 | 843.01 | 299.00 | 133,424.504 | 17,252.94 |
| AÑO 2015 | 1,466.10 | | 9.32 | 833.90 | 299.00 | 131,958.407 | 18,096.17 |
| | 1,475.26 | | 9.32 | 824.74 | 299.00 | 130,483.148 | 18,930.23 |
| | 1,484.48 | | 9.32 | 815.52 | 299.00 | 128,998.667 | 19,755.07 |
| | 1,493.76 | | 9.32 | 806.24 | 299.00 | 127,504.909 | 20,570.63 |
| | 1,503.09 | | 9.32 | 796.91 | 299.00 | 126,001.815 | 21,376.85 |
| | 1,512.49 | | 9.32 | 787.51 | 299.00 | 124,489.326 | 22,173.69 |

| | | | | | | | | |
|-----------|----|----------|--|------|--------|--------|-------------|-----------|
| | 24 | 1,521.94 | | 9.32 | 778.06 | 299.00 | 122,967.384 | 22,961.06 |
| | 25 | 1,531.45 | | 9.32 | 768.55 | 299.00 | 121,435.930 | 23,738.93 |
| | 26 | 1,541.03 | | 9.32 | 758.97 | 299.00 | 119,894.905 | 24,507.22 |
| | 27 | 1,550.66 | | 9.32 | 749.34 | 299.00 | 118,344.248 | 25,265.89 |
| CAPITAL | 28 | 1,560.35 | | 9.32 | 739.65 | 299.00 | 116,783.900 | 26,014.86 |
| 18,324.52 | 29 | 1,570.10 | | 9.32 | 729.90 | 299.00 | 115,213.799 | 26,754.08 |
| AÑO 2016 | 30 | 1,579.91 | | 9.32 | 720.09 | 299.00 | 113,633.885 | 27,483.49 |
| | 31 | 1,589.79 | | 9.32 | 710.21 | 299.00 | 112,044.097 | 28,203.02 |
| | 32 | 1,599.72 | | 9.32 | 700.28 | 299.00 | 110,444.373 | 28,912.61 |
| | 33 | 1,609.72 | | 9.32 | 690.28 | 299.00 | 108,834.650 | 29,612.21 |
| | 34 | 1,619.78 | | 9.32 | 680.22 | 299.00 | 107,214.866 | 30,301.75 |
| | 35 | 1,629.91 | | 9.32 | 670.09 | 299.00 | 105,584.959 | 30,981.16 |
| | 36 | 1,640.09 | | 9.32 | 659.91 | 299.00 | 103,944.865 | 31,650.39 |
| | 37 | 1,650.34 | | 9.32 | 649.66 | 299.00 | 102,294.521 | 32,309.36 |
| | 38 | 1,660.66 | | 9.32 | 639.34 | 299.00 | 100,633.862 | 32,958.02 |
| | 39 | 1,671.04 | | 9.32 | 628.96 | 299.00 | 98,962.823 | 33,596.30 |
| CAPITAL | 40 | 1,681.48 | | 9.32 | 618.52 | 299.00 | 97,281.341 | 34,224.14 |
| 19,747.10 | 41 | 1,691.99 | | 9.32 | 608.01 | 299.00 | 95,589.349 | 34,841.47 |
| AÑO 2017 | 42 | 1,702.57 | | 9.32 | 597.43 | 299.00 | 93,886.783 | 35,448.22 |
| | 43 | 1,713.21 | | 9.32 | 586.79 | 299.00 | 92,173.575 | 36,044.34 |
| | 44 | 1,723.92 | | 9.32 | 576.08 | 299.00 | 90,449.660 | 36,629.74 |
| | 45 | 1,734.69 | | 9.32 | 565.31 | 299.00 | 88,714.970 | 37,204.37 |
| | 46 | 1,745.53 | | 9.32 | 554.47 | 299.00 | 86,969.439 | 37,768.16 |
| | 47 | 1,756.44 | | 9.32 | 543.56 | 299.00 | 85,212.998 | 38,321.04 |
| | 48 | 1,767.42 | | 9.32 | 532.58 | 299.00 | 83,445.579 | 38,862.94 |
| | 49 | 1,778.47 | | 9.32 | 521.53 | 299.00 | 81,667.114 | 39,393.79 |
| | 50 | 1,789.58 | | 9.32 | 510.42 | 299.00 | 79,877.533 | 39,913.53 |
| | 51 | 1,800.77 | | 9.32 | 499.23 | 299.00 | 78,076.768 | 40,422.09 |
| CAPITAL | 52 | 1,812.02 | | 9.32 | 487.98 | 299.00 | 76,264.748 | 40,919.39 |
| 21,280.12 | 53 | 1,823.35 | | 9.32 | 476.65 | 299.00 | 74,441.402 | 41,405.36 |
| AÑO 2018 | 54 | 1,834.74 | | 9.32 | 465.26 | 299.00 | 72,606.661 | 41,879.94 |
| | 55 | 1,846.21 | | 9.32 | 453.79 | 299.00 | 70,760.453 | 42,343.05 |
| | 56 | 1,857.75 | | 9.32 | 442.25 | 299.00 | 68,902.706 | 42,794.63 |
| | 57 | 1,869.36 | | 9.32 | 430.64 | 299.00 | 67,033.348 | 43,234.59 |
| | 58 | 1,881.04 | | 9.32 | 418.96 | 299.00 | 65,152.306 | 43,662.87 |
| | 59 | 1,892.80 | | 9.32 | 407.20 | 299.00 | 63,259.508 | 44,079.39 |
| | 60 | 1,904.63 | | 9.32 | 395.37 | 299.00 | 61,354.880 | 44,484.08 |
| | 61 | 1,916.53 | | 9.32 | 383.47 | 299.00 | 59,438.348 | 44,876.87 |

| | | | | | | | |
|----|----------|--|------|--------|--------|------------|-----------|
| 62 | 1,928.51 | | 9.32 | 371.49 | 299.00 | 57,509.838 | 45,257.68 |
| 63 | 1,940.56 | | 9.32 | 359.44 | 299.00 | 55,569.274 | 45,626.43 |
| 64 | 1,952.69 | | 9.32 | 347.31 | 299.00 | 53,616.582 | 45,983.06 |
| 65 | 1,964.90 | | 9.32 | 335.10 | 299.00 | 51,651.686 | 46,327.49 |
| 66 | 1,977.18 | | 9.32 | 322.82 | 299.00 | 49,674.509 | 46,659.63 |
| 67 | 1,989.53 | | 9.32 | 310.47 | 299.00 | 47,684.974 | 46,979.41 |
| 68 | 2,001.97 | | 9.32 | 298.03 | 299.00 | 45,683.005 | 47,286.77 |
| 69 | 2,014.48 | | 9.32 | 285.52 | 299.00 | 43,668.524 | 47,581.60 |
| 70 | 2,027.07 | | 9.32 | 272.93 | 299.00 | 41,641.452 | 47,863.85 |
| 71 | 2,039.74 | | 9.32 | 260.26 | 299.00 | 39,601.712 | 48,133.43 |
| 72 | 2,052.49 | | 9.32 | 247.51 | 299.00 | 37,549.222 | 48,390.26 |
| 73 | 2,065.32 | | 9.32 | 234.68 | 299.00 | 35,483.905 | 48,634.26 |
| 74 | 2,078.23 | | 9.32 | 221.77 | 299.00 | 33,405.679 | 48,865.36 |
| 75 | 2,091.21 | | 9.32 | 208.79 | 299.00 | 31,314.465 | 49,083.46 |
| 76 | 2,104.28 | | 9.32 | 195.72 | 299.00 | 29,210.180 | 49,288.50 |
| 77 | 2,117.44 | | 9.32 | 182.56 | 299.00 | 27,092.744 | 49,480.38 |
| 78 | 2,130.67 | | 9.32 | 169.33 | 299.00 | 24,962.073 | 49,659.03 |
| 79 | 2,143.99 | | 9.32 | 156.01 | 299.00 | 22,818.086 | 49,824.37 |
| 80 | 2,157.39 | | 9.32 | 142.61 | 299.00 | 20,660.699 | 49,976.30 |
| 81 | 2,170.87 | | 9.32 | 129.13 | 299.00 | 18,489.829 | 50,114.75 |
| 82 | 2,184.44 | | 9.32 | 115.56 | 299.00 | 16,305.390 | 50,239.63 |
| 83 | 2,198.09 | | 9.32 | 101.91 | 299.00 | 14,107.299 | 50,350.86 |
| 84 | 2,211.83 | | 9.32 | 88.17 | 299.00 | 11,895.470 | 50,448.35 |
| 85 | 2,225.65 | | 9.32 | 74.35 | 299.00 | 9,669.816 | 50,532.02 |
| 86 | 2,239.56 | | 9.32 | 60.44 | 299.00 | 7,430.253 | 50,601.77 |
| 87 | 2,253.56 | | 9.32 | 46.44 | 299.00 | 5,176.692 | 50,657.53 |
| 88 | 2,267.65 | | 9.32 | 32.35 | 299.00 | 2,909.046 | 50,699.21 |
| 89 | 2,281.82 | | 9.32 | 18.18 | 299.00 | 627.228 | 50,726.71 |
| 90 | 627.228 | | 9.32 | 3.92 | 299.00 | 0.00 | 50739.95 |

Sustentación Agrícola

Glosario Agrícola

Agobios: practicas físicas que se le realizan a los arboles de café para provocar nuevos hijos.

Almacigo: lugar donde se siembran las semillas bajo condiciones controladas y se cuida su desarrollo hasta que las plantitas alcanzan el tamaño adecuado para ser trasplantadas a otro lugar.

Ahoyado: trabajo realizado en la tierra donde estará la planta de café siembra para terminar su desarrollo e iniciar su producción.

Camas de germinación: armazones de metal de en donde se colocan los tubetes que contienen las conchas de café.

Concha de café: también llamada papalota o mariposa, etapa del desarrollo de la plántula cuando comienza a reventar la semilla y a formársele las primeras hojas.

Concheros: lugares donde se prepara la tierra para la germinación de semillas.

Control de plagas: proceso por el cual se monitorean las plagas y se le tratamiento a la planta para limpiarla de dichas plagas.

Deshijado: limaza sanitaria donde se seleccionan los mejores brotes para las nuevas ramas y la eliminación de los brotes inferiores o de menor calidad.

Desbejudado: es una práctica cultural que se realiza en el entorno de los árboles de café para evitar el crecimiento obstructivo de bejucos sobre las plantas de café.

Destronconado: eliminación de los segmentos de los arboles donde se encuentran las raíces y que ya no son útiles o están muertos.

Fungicidas: son sustancias tóxicas que se emplean para impedir el crecimiento o eliminar los hongos y mohos perjudiciales para las plantas, los animales o el hombre.

Fertilizantes: son diferentes tipos de sustancias o denominados nutrientes, en formas químicas saludables y asimilables por las raíces de las plantas, para mantener y/o incrementar el contenido de estos elementos en el suelo.

Fertilización: aplicación de nutrientes al suelo para en mantenimiento y/o mayor producción de la los frutos del café.

Fertilización foliar: proceso de nutrición de las plantas a través de las hojas/ riego de nutrientes directa a las hojas de plantas.

Fertilización edáfica: la nutrición normal a través de las raíces y el suelo también llamada radicular.

Finca: es una propiedad inmueble que se compone de una porción delimitada de terreno.

Fletes: pago por transporte de personal, de materiales y herramientas para realizar trabajos agrícolas.

Insecticidas: es un compuesto químico utilizado para matar insectos. El origen etimológico de la palabra insecticida deriva del latín y significa literalmente matar insectos.

Insumos: Materiales que comprende a plaguicidas de uso agrícola, fertilizantes y abonos, semillas y material de propagación vegetal, agentes y productos biológicos para el control de plagas, productos de uso veterinario y alimentos para animales.

Lote / tablón: aéreas identificadas con un sustantivo propio (determinado pro aéreas de, manzanas cultivadas).

Plántula: etapa de crecimiento del cultivo, transitoria que continua después de la concha.

Plantilla: es la fase en que las plántulas pasan de vivero a campo y comienzan su desarrollo con tendencias productivas.

Placeo: es una práctica agrícola de limpieza alrededor de las plantas de café.

Plaga: todo lo que provoca un daño cuantitativo en el cultivo.

Poda: cortes de tallos ya sean enfermos o que están en una posición no adecuada.

Recepo: son las podas y cortes por la base una planta para separar los tallos y dar lugar a la emisión de brotes de cepa.

Recolección de café: etapa en la cual se procede a recoger la cosecha de grano maduro listo para el proceso que dará origen a un producto de consumo.

Semillero: es el lugar seleccionado para colocar la semilla que producirá una nueva generación de plantas para el cultivo.

Siembra: es la actividad que se realiza para desarrollar un nuevo cultivo, en el caso del café, en el caso del café la siembra pasa por tres etapas, sembrado de semilla en las camas de germinación, sembrar plantas geminadas en viveros y sembrar las plantas de vivero a campo.

Vivero: etapa transitoria en que las plantas se desarrollan con cuidados especiales, antes de ser llevadas a campo productivo.

Glosario Agroindustrial

Almacén: lugar seco y libre de olores donde el café reposa y mantiene las características y atributos del producto de punto.

Cascarilla: material orgánico que proviene de la parte externa del café llamado cascara en el proceso seco.

Barismo: es el profesional responsable del café servido en sus diferentes formas.

Bascula: equipo electrónico o manual que sirve para dar a conocer el peso físico que tiene un producto, mediante el cual se recibe y se le da ingreso al mismo. Esta es la base que se toma para iniciar el seguimiento a un producto, en este caso darle seguimiento al café

Beneficio: son unidades agroindustriales debidamente registradas en el Consejo Salvadoreño del Café (CSC), destinadas a la transformación de café verde fresco, uva o cereza a pergamino; de pergamino o cereza seca, a café oro o ambos.

Beneficiado del café: proceso industrial para la transformación del café cereza a pergamino y de este a oro "verde". El benéfico del café se realiza en dos procesos, uno para transformarlo de cereza madura a pergamino seco que se le llama benéfico húmedo y otro para transformarlo de pergamino a oro verde, proceso al que se le llama beneficio seco. Al café que se obtiene mediante estos dos procesos se le llama "Café lavado o suave".

Café gourmet: 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 y clima (mínimo 1.000 metros sobre el nivel mar) adecuados para su correcto crecimiento, maduración, floración

Café uva: fruto maduro del café color rojo después de ser cortado, a la cual no se le ha quitado la cáscara ni procesado en ninguna forma.

Café oro: grano o semilla del café al cual se le han quitado diversas capas que lo cubren, llamado almendra y el cual está listo para ser tostado.

Café oro Fino: es la mayor parte resultante de una trilla separada de los granos inferiores.

Camellón: es juntar el café en forma de carril cuando una partida esta oreada para cargar una maquina o cuando el clima lo exige por amenaza de lluvias.

Catación: consiste en poner el café en contacto con los sentidos para describir su olor, color y sabor.

Clasificación: es la acción o el efecto de ordenar o disponer por calidades, tipos, clases y estados, tomando como base tablas de categorización ya establecidas.

Clasificación del grano por densidad: Es un proceso por medio del cual se separa el café de acuerdo a su peso o densidad y se clasifica como: Primeras (café con mayor densidad), Segundas (mezclas de café con mayor y menor densidad) y Terceras (café con muy baja densidad y en el cual se encuentra la mayor cantidad de granos defectuosos).

De punto: Cuando el café a logrado su porcentaje de humedad deseada de **11% a 12.5%**.

Despulpe: proceso agro industrial donde se le quita la cascara o llamada pulpa al café.

Envío: documento que el proveedor (fincas) entrega al beneficio, respaldando a todo el café en estado natural que viene, describiendo todos los detalles que trae consigo.

Estiba: Forma o manera de ordenar adecuadamente el café de acuerdo a calificaciones, que consta de varias partidas.

Flote: Son los granos menos densos como los granos vanos, secos y brocados los cuales han sido clasificados previo al despulpado, por lo general estos al inicio de la cosecha pasan al proceso de despulpado (pergamino flote) y en algunas ocasiones al final de la temporada pasan directamente al proceso del secado (cereza flote).

Fermento: proceso desarrollado por bacterias que pueden agriar el desarrollo de un procesado de café o llámese al paso pre-lavado del pergamino de café.

Granos brocados: frutos con diferentes estados de maduración que presentan daños u orificios o galerías en diferentes partes del fruto en cual presenta una coloración oscura en la parte del orificio.

Granos rosados: fruto que está a punto de alcanzar su pleno desarrollo, pero falto de madurez.

Granos sobre madurados: fruto que ha pasado su grado de maduración en el cual han iniciado procesos enzimáticos de fermentación con una coloración oscura en forma de pasa y que producen en la taza un sabor vinoso.

Granos secos: fruto que se ha secado en el árbol por factores ambientales o nutricionales. Y que producen un sabor ordinario en la taza.

Granos verdes o verdes perico: fruto que no alcanzo su desarrollo fisiológico y que presenta un color verde. Se caracteriza por expresar en taza un sabor ordinario áspero y astringente

Identificación: es el reconocimiento y separación de las distintas calidades, tipos y estados del café.

Istulte: Granos con poca concentración de miel y falta de madurez

Lavado: Acumular el café en una pila, dejar que naturalmente suelte su mucílago del pergamino y así poder aplicar agua y fricción para separar el mucílago del pergamino.

Lote: Dícese de los volúmenes de café detallados y ordenados y/o de aéreas identificadas con un sustantivo propio (determinado pro aéreas de, manzanas cultivadas)

Madurez óptima: fruto que ha alcanzado su pleno desarrollo fisiológico y que se caracteriza por su color rojo intenso.

Orden de trilla: Documento que sirve para poder efectuar un proceso de trilla y hacer un descargo en Kardex en bodega de almacén

Orden de retiro: documento que recepción entrega a cada transportista para que el pueda retirar el producto al lugar o destino asignado.

Oro fino o limpio: café que después de trillado ha pasado por todos los sistemas de clasificación y el cual contiene en una muestra de 350 gramos un máximo de 12 imperfecciones completas y que cumple las especificaciones de un contrato. Para el caso de los cafés comerciales un máximo de 86 imperfecciones.

Oro inferior: Café que contrasta del café normal el cual ha sido rechazado por su aspecto físico, tamaño y densidad y que por lo general son granos defectuosos generados tanto en la fase agrícola como en el beneficiado.

Patios: esta área está cubierta de ladrillos de piso en sus bordes se protegen con un muro de 10 centímetros de alto con un desnivel de 1.5 por ciento de desnivel para facilitar el deslizamiento de las aguas lluvias.

Partida: es el resultado de un proceso de despulpe al cual se le asigna un numero correlativo e identificarlo con una información requerida llamada trazabilidad.

Parva: Es juntar el café en forma de volcán para lograr homogenizar el grano cuando este a alcanzado humedad de 14% a 13% de humedad.

Peso bruto: peso global que de todo el producto, este incluye transporte, envase, producto u otro agente que genere un peso.

Peso tara: es el peso que tiene los insumos que sirven como envase para almacenar momentáneamente el producto en sí, de igual forma en vehículo que sirve para transportar todo el producto total.

Pergamino húmedo de primera: El fruto sufre la transformación separando la pulpa del grano

Peso neto: es el peso único del producto, este no incluye: envase, transporte y otro insumo que genere peso.

Pilas de uva: depósito donde se mantiene momentáneamente el café en estado uva o cereza a ser proceso

Pulpa: material orgánico que proviene de la parte externa del café llamado cascara en el proceso húmedo.

Recibo: documento que recepción entrega una vez pesado y destarado el café en estado natural, este conlleva de igual forma todos los detalles de procedencia, cantidad entregada y cantidad recibida con sus respectivas diferencias entre las partes.

Requemo: grano rosado o maduro que en su superficie muestra una mancha seca de color café oscuro provocada por alta exposición al sol y el calor.

Rendimiento uva a pergamino: es el resultado que se obtiene al dividir el peso de una muestra de café uva entre el peso del pergamino de punto una vez haya sido despulpado lavado y secado. Idealmente este resultado deberá ser lo más próximo al 6 a 1 esto quiere decir que de seis quintales uva para obtener un quintal pergamino.

Rendimiento pergamino a oro limpio: es el resultado que se obtiene al dividir el peso de una muestra de café pergamino entre el peso del café oro una vez se haya removido o trillado este pergamino. Idealmente este resultado deberá ser el más próximo al 1.20 a 1. Esto quiere decir que se requiere de 1.20 quintales pergaminos para obtener 1 quintal oro.

Rendimiento uva a oro: es el resultado que se obtiene al dividir el peso de una muestra de café uva entre el peso del café oro una vez se haya despulpado, lavado, secado y trillado la muestra de café uva. Idealmente este resultado deberá ser lo más próximo al 5 a 1. Esto quiere decir que se requieren de 5 quintales uva para obtener 1 quintal oro.

Secado: Comienza desde el momento que ingresa a patios con un movimiento periódico disminuyendo cantidad de agua que tiene el grano ayudado por aire y los rayos del sol. Obteniendo humedad deseada de 11% a 12.50% entre 5 a 7 días manteniendo los atributos que posee el grano.

Semi lavado: En este proceso suceden reacciones bioquímicas que favorecen la degradación del mucílago facilitando su eliminación.

Tamización: Pasar los granos de café por zarandas.

Tablón: identifica un área en el cultivo de café, utilizado normalmente en la zona occidental.

Trazabilidad: proceso continuo en un determinado volumen de café, que ha pasado por distintos procesos desde su origen de recolección hasta el momento de ser llevado a un consumidor final.

Trilla: último proceso por el cual se transforma el café de pergamino a oro.

EL CAFÉ

Se denomina la bebida que se obtiene a partir de las semillas tostadas y molidas de los frutos de la planta de café, es altamente estimulante porque contiene cafeína.

Introducido en El Salvador en 1846, como principal productor de exportación, el café invadió con su bosque las tierras altas de los sistemas montañosos del oriente y occidente del país. Sus condiciones climatológicas (agua, tierra y suelo) eran las ideales para producir una cereza dulce y rica en mieles, la proverbial laboriosidad de los salvadoreños hicieron que pronto se convirtieran en líderes del área en la generación de técnicas en el cultivo y beneficiado del aromático. Todo esto hizo del café de El Salvador uno de los cafés para exportación de mejor calidad y prestigio.

Las exportaciones principalmente se destinaban hacia Europa, sin embargo, Estados Unidos se convirtió en el principal destino durante la Segunda Guerra Mundial, con nuevas variedades como el bourbon. Hicieron del país el más productivo en el mundo, gozando de una respetuosa imagen por su calidad. El café de El Salvador, junto al de Guatemala y Honduras se les conoció como los "tres jinetes cafetaleros de Centro América."

Es el producto agrícola más exportado por El Salvador, siendo este el recurso económico que ha transformado la historia social y la fuente de empleo. Fincas tradicionales de café cultivadas bajo sombra forestal constituyen un albergue para la vida silvestre contribuyendo a mantener la ecología.

PROCESO PRODUCTIVO

Paso 1: se preparan las camas de tierra, desinfectándolas para que sean sembradas las semillas.



Paso 2: se siembra la semilla de café en las camas esta tarda entre 30 a 45 días germina.



Paso3: la plantitas son trasladada a las bolsas o tubetes, manteniendo los respectivos cuidados para no maltratar las raíces, entran a la etapa de viveros.



Paso 4: En los viveros permanece entre 6 a 8 meses, en esta etapa se desarrollan las hojas y crece las plantas has convertirse en pilones de café listos para ser sembrador en el campo.



Paso5: al ser trasladadas al campo donde se desarrolla su vida productiva, manteniendo los cuidados necesarios de las enfermedades y plagas, estas plantas nuevas se tardan 1 a 4 años para empezar a producir café.



Paso 6: la planta de café produce una vez al año, finaliza con la recolección de los granos en cereza roja es llamado así por su dulzura y color.



Paso 7: los quintales de café son trasladados al beneficio donde se comienza el proceso agroindustrial.



Paso 8: el café es recibido en los beneficios, se pesan los quintales recibidos y se coteja con las notas de envío que manda cada finca, donde se detalla los quintales de café y el tipo de café que se manda, el beneficiador comienza el proceso de lavado, en este proceso se escoge el café y se clasifica por calidad.



Paso 9: se le quita la cascara al café y se manda a secar a los patios, luego se le quita la última cascara de café la mas interna y está listo para ser tostado.



Paso 10: se manda a la tostadora donde se le da tiempo de cocción y al salir de allí se manda a moler y después de esto está listo para el consumo.



Tipos de café en El Salvador.

Para poder producir la cereza existen diferentes variedades

Bourbon: Es una planta que surge como mutación espontánea del "Coffea Arábica", de tamaño promedio alto, coloración verde. El bourbon presenta una productividad promedio entre 24 y 55 quintales oro por manzana. (7,000 metro cuadrado)

Tekisic: Este es un tipo de bourbon mejorado, a través de la selección de las mejores plantas. Es una planta de porte alto, laterales largos, El Tekisic presenta una productividad promedio entre 16 y 60 quintales oro por manzana

Pacas: Variedad que se originó en la zona de Santa Ana, adoptando las condiciones del suelo y ambiente salvadoreño. Se caracteriza por ser bajo, La productividad promedio por manzana es de 24 y 70 quintales por manzana.

CatuaiRojo: Es un híbrido obtenido en Brasil por dos variedades. Es una planta de tamaño un poco más alta que el Pacas. La productividad promedio es de 26 y 60 quintales oro por manzana.

Pacamara: Es un híbrido obtenido en El Salvador. Es una planta de porte alto, y de mayor tamaño que la variedad Paca. El fruto presenta un buen tamaño. Su productividad promedio es de 18 quintales oro por manzana.

Existen siete clases diferentes de áreas. Estas son:

Clase I. Produce un promedio de 20 o más quintes oro

Clase II. Produce un promedio que varía de 15 a 20 quintes oro

Clase III. Produce un promedio que varía de 12 a 14 quintes oro

Clase IV. Produce un promedio que varía de 10 a 11 quintes oro

Clase V. Produce un promedio que varía de 8 a 9 quintes oro

Clase VI. Produce un promedio menor de 8 quintes oro

USOS DEL CAFÉ

Proceso agroindustrial consiste en trasladar el café uva a un lugar, llamado beneficio donde es procesada y luego obtener como producto básico; La semilla llamada “grano oro.” La cual es utilizada como materia prima para los siguientes procesos:

Taza de café: se le llama al café que está listo para ser consumido.

- ✓ Café instantáneo, café granulado, café pulverizado y café molido.
- ✓ Sorbete de café (La nevería)
- ✓ Dulces de café
- ✓ Vinos
- ✓ Galletas
- ✓ Moka tradicional (bizcocho cubierto de una gruesa capa de crema con mantequilla, azúcar y café)
- ✓ Catación: Sirve para probar y controlar la calidad del café
- ✓ Barismo: Es el profesional especializado en el café de alta calidad, que trabaja creando nuevas y diferentes bebidas basadas en él, usando varios tipos de leches, esencias y licores, entre otros.



Catación Barismo

Medicinal: Investigadores en diversas partes del mundo, han analizado con detenimiento las propiedades de los granos de café.

- ✓ El café es antioxidante: Ayudan a combatir el envejecimiento, ocupa el 6º lugar entre 50 alimentos que contienen *antioxidantes* (American Journal of Clinical)
- ✓ El café es analgésico: Una taza de café alivia el dolor de cabeza (Clinical Pharmacology and Therapeutics)
- ✓ El café es diurético: Beber café estimula el trabajo de la vejiga y ayuda a combatir la retención de líquidos.
- ✓ Reducir el riesgo de diabetes tipo II hasta la mitad.

Uso industrial:

- ✓ Base de pinturas como Sherwin Williams
- ✓ Aceites para usos especiales como satélites de la tasa.
- ✓ Tintes para pintar ropa.
- ✓ La cafeína, que puede ser extraída del café, entra, por sus propiedades estimulantes, en la composición de algunos refrescos como la cola.
- ✓ Los granos de café, tras el tostado y la infusión, son destilados con el fin de producir cremas y exfoliantes corporales.

El café como fertilizante

Los restos de café son buenos fertilizantes para los jardines debido a su alto contenido en nitrógeno. Los restos de café molido también contienen potasio, fósforo, y muchos otros micro-minerales que ayudan al desarrollo de la planta. Muchos jardineros aseguran que a las rosas les sientan de maravilla los restos de café y cuando se les añade se vuelven grandes y llenas de color. Cuando es añadido al estiércol vegetal, los restos de café abonan muy rápidamente.

Los restos de café se pueden conseguir de forma económica (normalmente gratis) en tiendas de café locales. Las grandes cadenas de tiendas de café pueden tener una política de utilizar como composta los restos de café o darlos a aquel que los pida.

CONSUMO DE CAFÉ

En el salvador el 81% de la población mayor de 14 años consume café en El Salvador, basado en estadísticas 8 de cada 10 salvadoreños consumen café.

Destinos del Café de El Salvador

Los principales destinos de las exportaciones de café de El Salvador son: EE.UU., Alemania, Canadá y Japón.

| PAIS | 2011/2012 | | 2012/13 | |
|----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| | Quintales | US\$ | Quintales | US\$ |
| Alemania | 291,725 | 62668,873 | 122,499 | 21751,292 |
| USA | 499,739 | 111417,266 | 120,122 | 19126,961 |
| Bélgica | 64,725 | 13290,845 | 45,090 | 6101,610 |
| Canadá | 122,745 | 27879,219 | 40,613 | 7065,706 |
| Japón | 149,091 | 36805,968 | 32,130 | 6196,258 |

MARCAS DE CAFÉS CONSUMIDAS EN EL PAÍS

| NACIONALES | EXTRAJERAS |
|-----------------|---------------------------------|
| ✓ CAFÉ CAFÉ | ✓ CAFÉ INCASA -- GUATEMA |
| ✓ SAN CAYETANO | ✓ CAFÉ AROMATICO – GUATEMALA |
| ✓ LALO | ✓ REGIONAL --- GUATEMALA |
| ✓ MAJADA | ✓ EL CAFETALITO – GUATEMALA |
| ✓ COEXCAFE | ✓ JUAN VALDEZ – COLOMBIA |
| ✓ EL ESPINO | ✓ COLCAFÉ – COLOMBIA |
| ✓ SANTA LETICIA | ✓ BUEN DÍA – COLOMBIA |
| ✓ AROMA | ✓ MUSUN – NICARAGUA |
| ✓ RIKO | ✓ PRESTO – NICARAGUA |
| ✓ COSCAFÉ | ✓ CAFÉ LISTO (NESCAFE) – MEXICO |
| ✓ CAFÉ DOREÑA | ✓ GOLDEN FOODS – MÉXICO |
| ✓ DON SALVA | ✓ SULI – MEXICO |
| ✓ COATE PEQUE | ✓ LEGAL – MEXICO |
| ✓ PANCHIMALCO | ✓ MAXICOFFEE – ESTADOS UNIDOS |
| ✓ DON CAFE | ✓ SABE MAS – ALEMANIA |