

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**“PLAN DE COMERCIALIZACION DEL CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO, A NIVEL  
DE SUPERMERCADOS PARA LA ASOCIACION COOPERATIVA DE CAFÉ DE  
LA SIERRA LENCA DE MORAZAN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA  
(ACALEM DE R.L.)”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

AMAYA RIVAS, IRIS ENEYDA  
AYALA GÁLVEZ, DANIEL ALEJANDRO  
ESTRADA HERNÁNDEZ, LOURDES DEL CARMEN

**PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE:**

LICENCIADOS EN MERCADEO INTERNACIONAL

**DOCENTE ASESOR:**

VILLACORTA HERNÁNDEZ, DANIEL MAURICIO

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO.

SECRETARIO GENERAL: DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA.

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: MSC. ROGER ARMANDO ARÍAS ALVARADO.

SECRETARIO: MSC. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS.

COORDINADOR: LIC. FERNANDO MEDRANO GUEVARA.

DOCENTE ASESOR: LIC. DANIEL MAURICIO VILLACORTA HERNÁNDEZ.

## **AGRADECIMIENTOS.**

*A Dios y a la Virgen María; por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por ayudarme a sobrellevar esos momentos de estrés y la paciencia que me diste, además de tu infinita bondad y amor.*

*A mi madre Eleyvía Rivas; por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor*

*A mi padre Gilberto Amaya; por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*A mis familiares; sobre todo a José Luis Chilaber por todo el apoyo y la compañía que me dio durante toda mi carrera y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.*

*A mis compañeros de tesis y ahora colegas por apoyarnos mutuamente durante este camino en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.*

*A mis amigos; los cuales me han acompañado en su mayoría desde el colegio, les agradezco por siempre motivarme y sobre todo por apoyarme en todas mis decisiones.*

**Iris Eneyda Amaya Rivas.**

### **A Dios.**

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

*A la Virgen María. Por ser mi ángel de la guarda y protegerme en este camino, colmándome de bendiciones y amor a través de los años.*

### **A mi madre Sonia.**

*Por haberme dado la vida y su apoyo incondicional en todo momento por todos sus consejos, por todas sus enseñanzas y sobre todo por todo el amor que me da.*

### **A mi padre René.**

*Por todos los buenos ejemplos que me dio, por enseñarme a ser perseverante y ha alcanzado todos mis objetivos y metas en la vida.*

### **A mis familiares.**

*Por ser un pilar fundamental en mi vida y siempre creer en mí, darme su apoyo incondicional y su amor.*

### **A mis amigos.**

*Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.*

*Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.*

**Daniel Alejandro Ayala Gálvez.**

*A Dios, por acompañarme día a día y no soltarme jamás.*

*Quiero expresar mi agradecimiento a mi abuela Carmen Recinos, ella era mi nonna, quien desde Junio 2009 ya no está con nosotros. Ella siempre quiso verme convertida en una profesional y sé que desde el cielo está compartiendo la felicidad de haber alcanzado este sueño, este sueño que hoy se hace realidad gracias a que ella ha sido el motivo más grande para no desertar jamás. Te amo nonna.*

*Agradezco a mi madre y padre por alentarme cada día y confiar en mí.*

*Iris y Daniel, gracias por formar equipo conmigo, gracias por su paciencia a pesar de tantos disgustos lo hemos logrado y no dudaría en volver hacer equipo con ustedes.*

*Paula, mi hija. Gracias por ser mi inspiración, este logro es para vos. Te amo profundamente.*

*Además, quiero agradecer a mi tía Morena Recinos, a María Castro, Rosa y Gladys Ochoa por apoyarme con sus palabras y su tiempo cuidando a mi hija, sin ellas esto no sería posible.*

**Lourdes del Carmen Estrada Hernández.**

## Tabla de contenido

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPITULO I.....	1
1 Marco Teórico.....	1
1.1 Plan de Marketing.....	1
1.2 Elementos básicos de un Plan de Marketing.....	2
1.3 Ventajas del Plan de Marketing.....	5
1.4 Etapas del Plan de Marketing.....	5
1.4.1 Análisis de la situación.....	5
1.4.2 Diagnóstico de la situación.....	8
1.4.3 Objetivos del marketing.....	9
1.4.4 Estrategias de marketing.....	10
1.4.5 Planes de acción.....	11
2 Industria del café.....	12
2.1 Clasificaciones de Café.....	12
2.1.1 Café Gourmet.....	12
2.1.2 Café Orgánico/Sostenibles:.....	13
2.1.3 Café Fino.....	13
2.2 Presentaciones de café empacado.....	13
2.2.1 Empaque de café al vacío.....	14
2.2.2 Café envasado en botes de cristal.....	15
2.2.3 Café en sobres (solubles).....	15
2.3 Industria del café a nivel mundial.....	16
2.4 Situación de la industria del café a nivel regional.....	18
2.5 Industria del café en El Salvador.....	19
2.5.1 Historia de la industria del café en El Salvador.....	19
2.5.2 Tipos de planta de café en El Salvador.....	20
2.5.3 Regiones cafetaleras de El Salvador.....	21
2.5.4 Exportaciones.....	22
2.6 Industria del retail.....	24
2.7 Estrategia de comercialización en supermercados.....	25

2.8	Cadena de suministros de comercialización.....	26
2.9	Estrategias de marketing para la introducción de productos.....	27
2.10	Ciclo de Vida del Producto.....	30
3	Marco legal aplicable al sector cafetalero en El Salvador. ....	32
3.1	Ley del Consejo Salvadoreño del Café.....	33
3.2	Ley general de Asociaciones Cooperativas. ....	33
3.3	Ley especial para la protección de la propiedad y comercialización del café. ....	34
3.4	Ley de creación de fondo de emergencia del café .....	35
3.5	Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa .....	35
CAPITULO II .....		36
A- Diagnóstico del estudio. (Análisis Situacional).....		36
1	Generalidades de la cooperativa ACALEM de R.L.....	36
1.1	Inicio. ....	36
1.2	Filosofía empresarial .....	38
1.3	Marca Lencafé.....	38
1.4	Capacidad Productiva del Café Oro y Molido. ....	39
1.6	Precio de venta. ....	40
2	Identificación del problema. ....	41
2.1	Situación problemática.....	42
3	Formular el problema.....	42
3.1	Preguntas de Investigación.....	42
4	Análisis interno (FD). ....	43
4.7	Competencia directa. ....	45
4.8	Implementación de programas de producción. ....	46
5.	Análisis financiero.....	46
5.1	Razones de Liquidez. ....	46
5.2	Razones de Administración de Activos.....	48
5.2.1	Razones de Endeudamiento .....	51
5.2.2	Razones de Rentabilidad .....	52
6.	Análisis externo (OA).....	53
6.1	PEST .....	54
6.1.1	Política.....	54

6.1.1.1	Política en El Salvador.....	54
6.1.1.2	Estabilidad política. ....	55
6.1.1.3	Políticas a productores de café.....	55
6.1.2	Economía.....	56
6.1.2.1	Crecimiento económico. ....	56
6.1.2.2	Situación económica local.....	57
6.1.2.3	Problema de la roya del café en la producción nacional.....	58
6.1.3	Social.....	58
6.1.3.1	Demografía de San Salvador. ....	59
6.1.3.2	Remesas.....	60
6.1.3.3	Patrones de compra del consumidor de El Salvador.....	61
6.1.4	Tecnología.....	62
6.1.4.1	Gasto en investigación por parte del Estado. ....	62
6.1.4.2	Nuevas invenciones y desarrollo. ....	63
6.2	Evaluación de las 5 fuerzas de Porter. ....	64
6.2.1	Poder de negociación de los compradores o clientes. ....	64
6.2.2	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	65
6.2.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	65
6.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	65
6.2.5	Rivalidad entre los competidores.....	65
8.	Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico del estudio.....	67
<b>B. Investigación de campo sobre “Plan de comercialización del café tostado y molido, a nivel de supermercados para la Asociación Cooperativa de Café de la Sierra Lenca de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACALEM de R.L)”.....</b>		
1.	Diseño de la investigación. ....	70
2.	Objetivos de la investigación. ....	70
3.	Fuentes de información. ....	71
4.	Tipo de investigación. ....	71
5.	Unidades y sujetos de análisis .....	72
6.	Determinación del universo y muestra poblacional. ....	72
7.	Administración de herramientas de investigación.....	75
8.	Canales de distribución a optar por la cooperativa ACALEM de R.L.....	75

A) SUPER SELECTOS.....	76
B) WALMART.....	77
9. Tabulación u ordenamiento de la información.....	78
10 Análisis e interpretación de la información.....	86
CAPITULO III.....	92
3.1 Resumen ejecutivo del plan de comercialización para ACALEM DE R.L. ....	92
3.2 Objetivos de la propuesta del plan de comercialización.....	93
3.3 Justificación, importancia y alcance del plan de comercialización. ....	93
3.3.1 Justificación.....	93
3.3.2 Importancia.....	94
3.3.3 Alcance. ....	94
3.4 Estructura del plan de comercialización.....	94
3.5 Características del mercado objetivo. ....	95
3.6 Objetivos y metas de marketing. ....	96
3.7 Desarrollo de objetivos, estrategias y tácticas.....	96
3.7.1 Objetivos, estrategias y tácticas para producto de Lencafé.....	96
3.7.2 Objetivos, estrategias y tácticas para precio.....	100
3.7.3 Objetivos, estrategias y tácticas para plaza.....	101
3.7.4 Objetivos, estrategias y tácticas para promoción.....	104
3.8 Indicadores de gestión.....	107
3.9 Formación de equipo de trabajo.....	107
3.9.1 Perfiles Administrativos. ....	108
3.10 Monitoreo y Evaluación. ....	108
3.10.1 Monitoreo.....	109
3.10.2 Evaluación.....	109
3.11 Cronograma de actividades.....	110
3.12 Presupuesto de inversión anual de marketing.....	110
3.13 Presupuesto anual de ventas de Lencafé. ....	112
3.14 Guía para la implementación del plan de comercialización.....	113

## Índice de Gráficos

Gráfico 1.1, Partes de un Plan de Marketing.....	11
Gráfico 2.1, Línea del tiempo ACALEM de R.L. ....	45
Gráfico 2.2, Proceso de producción Lencafé. ....	48
Gráfico 2.3, Tasas de crecimiento económico.....	65
Gráfico 2.4, Remesas y tasas de crecimiento anual. ....	69
Gráfico 3.1, Plan de Comercialización ACALEM de R.L. ....	105
Gráfico 3.2, Acciones de promoción. ....	114

## Índice de Tablas

Tabla 1.1 Producción Mundial de sacos de café al 2013..	24
Tabla 1.2 Exportaciones de los ejercicios cafetaleros en quintales-oro por tipos de café.	30
Tabla 1.3 Porcentaje según volumen en % de cosechas comerciales. ....	30
Tabla 2.1 Razones de liquidez.....	55
Tabla 2.2 Razones de administración de activos. ....	56
Tabla 2.3 Razones de endeudamiento. ....	59
Tabla 2.4 Razones de rentabilidad.....	60
Tabla 2.5 Comparación de la oferta de café. ....	74
Tabla 3.1 Características del mercado objetivo de Lencafé. ....	106
Tabla 3.2, Distribución de Super Selectos San Salvador. ....	112
Tabla 3.3, Distribución de Lencafé en góndola. ....	113
Tabla 3.4, Planificación de actividades de impulsación de venta .....	116
Tabla 3.5, Cronograma de actividades .....	120
Tabla 3.6, Presupuesto de inversión anual de Marketing.....	121
Tabla 3.7, Plan de medios ACALEM.....	121
Tabla 3.8, Programación Corporación YSKL .....	122
Tabla 3.9, Presupuesto anual de ventas.....	122

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.1, Café empacado en bolsa al vacío. ....	22
Ilustración 1.2, Bote de cristal. ....	22
Ilustración 1.3, Café en sobres solubles.....	23
Ilustración 1.4, Regiones cafetaleras de El Salvador. ....	28
Ilustración 1.5, Agentes involucrados en la cadena de suministros.....	34
Ilustración 1.6, Matriz de Producto-Mercado.....	35
Ilustración 1.7, Ciclo de Vida del Producto.....	38
Ilustración 2.1, Logo de la marca Lencafé.....	47
Ilustración 2.2, Logo de la marca Lencafé.....	49
Ilustración 3.1, Posicionamiento de marcas. ....	107
Ilustración 3.2, Planograma de góndola en supermercado. ....	108
Ilustración 3.3, Góndolas de Super Selectos San Luis.....	109

Ilustración 3.4, Líneas en góndolas.....	113
Ilustración 3.5, Hoja volante de Lencafé. ....	115

## **RESUMEN.**

La Asociación Cooperativa de Café de la Sierra Lenca de Morazán de Responsabilidad Limitada o "ACALEM de R.L", se creó en el 2009 con 50 cooperativistas y con un patrimonio de cerca de 100 manzanas de terreno. Para el año 2011, la cooperativa contaba con 70 asociados y 150 manzanas de terreno cultivable.

La cooperativa fue fundada gracias a la ayuda del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a través de su proyecto de Programa de Desarrollo Rural para la Zona Oriental (MAG PRO de MORO).

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo general expandir la comercialización del café tostado y molido que ACALEM de R.L produce, con su marca Lencafé, en nueve salas de venta de Súper Selectos, ubicadas en San Salvador.

Para la propuesta en marcha del negocio, se necesita también la capacitación del personal de la cooperativa para poder cumplir con los requisitos que son exigidos por Súper Selectos esto con la finalidad de vender los productos dentro de sus instalaciones.

Este plan de comercialización ha sido proyectado en el transcurso de un año para luego evaluar el resultado del mismo y así darle seguimiento a lo que podría convertirse en un negocio que pueda ayudar a las familias del municipio de Jocoaitique en Morazán que fue uno de los departamentos más afectados por la guerra en El Salvador.

## **INTRODUCCIÓN.**

La cooperativa ACALEM de R.L. es una cooperativa que tiene como objetivo principal el extenderse al mercado salvadoreño a través de la comercialización de sus productos en Súper Selectos, esto con la finalidad de incrementar su posicionamiento en el mercado y generar mayores ingresos a una empresa que se encuentra en crecimiento.

Si bien, dicha cooperativa cuenta con el apoyo de numerosas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, no cuenta con los conocimientos suficientes para la elaboración e implementación de un plan de comercialización.

Por ello, la meta principal de esta propuesta es el guiar a la cooperativa a través de los pasos que se deben de realizar para la correcta introducción a un mercado muy competido, dándole al mismo tiempo las herramientas necesarias a utilizar para poder establecer planes de acción concretos que ayuden a la estabilidad y funcionabilidad de dicho plan.

Para poder suplir a una demanda creciente de consumidores de café tostado y molido se hace también la implementación del marketing mix que ayudará a la cooperativa a desarrollar una conexión consumidor/marca a largo plazo, con la finalidad de posicionarse en la mente de los consumidores y adquirir una propia voz dentro de un mercado con tantos oferentes de un producto, creando así una diferenciación en el mercado salvadoreño.

# CAPITULO I

## 1 Marco Teórico.

### 1.1 Plan de Marketing.

Según William Cohen<sup>1</sup> “Es un instrumento, plasmado en un documento escrito, que detalla las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de Marketing de la empresa”. Describe aspectos como los objetivos en sí, cómo se van a lograr, recursos que se van a utilizar, cronograma de actividades de marketing que se van a implementar y los métodos de control que se van a aplicar para realizar los ajustes necesarios.

Un plan de Marketing puede ser aplicado para un bien, servicio, marca, gama de productos o para toda la actividad de una empresa. Su clasificación se da de acuerdo al tiempo, ya que puede ser desde un mes (corto plazo) hasta 5 años (largo plazo).

Según McCarthy y Perrault, es “la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica.”<sup>2</sup>

Este deberá contener una descripción detallada de:

- ✓ La combinación de mercadotecnia que se ofrecerá, para quién (mercado objetivo) y durante cuánto tiempo.
- ✓ Recursos de la empresa que serán utilizados (costos) y con qué periodicidad.
- ✓ Cuáles son los resultados que se esperan.
- ✓ Cuáles son las medidas de control.

Todo plan de marketing tiene características fundamentales:

---

<sup>1</sup>Cohen, William A, El plan de marketing, 2a edición, pág. 10.

<sup>2</sup>McCarthy, Perrault Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. tomo, McGraw Hill, Pág. 56

1. Es un documento escrito.
2. Tiene un contenido sistematizado y estructurado.
3. Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.

**Es un documento escrito.** Se refiere a que es un soporte físico, que recopila todos los contenidos desde un punto de vista formal.

**Contenido sistematizado y estructurado.** Precisa de la realización de ciertos análisis y estudios para describir la situación de la empresa, analizar el mercado, descubrir oportunidades y problemas que se puedan presentar en la empresa.

El plan de marketing, indica los objetivos de marketing que la empresa fija durante un periodo determinado. Desarrolla las estrategias a seguir, para alcanzar los objetivos de marketing establecidos.

**Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.** Implica la cuantificación de los objetivos a alcanzar, la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo, además de la adopción de medidas correctivas en desviaciones encontradas.

## 1.2 Elementos básicos de un Plan de Marketing<sup>3</sup>.

El plan de Marketing no tiene un formato único para elaborarlo, pues en la práctica este debe ajustarse a las necesidades de cada empresa. Sin embargo, hay puntos básicos que deben estar presentes, cuyos elementos se describen a continuación y están resumidos en el gráfico 1.1 “Partes de un Plan de Marketing”:

- ✓ Resumen Ejecutivo

---

<sup>3</sup>McCARTHY, PERRAULT, Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. tomo, McGraw Hill, Pág. 57

Como su nombre lo indica, es un breve resumen de los elementos destacados del Plan de Marketing, su objetivo principal dar una idea general de lo planificado.

- ✓ Análisis de la Situación de Marketing

Este elemento del plan pretende explicar el estado general de las operaciones que tiene la empresa, en materia de comercialización, planteando la problemática y lo que se desea alcanzar como resultado.

- ✓ Análisis FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de fortalezas (factores críticos positivos con los que cuenta la entidad), oportunidades, (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas), debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos). En el plan de marketing su función es la de enlistar aquellos que tengan relación directa con la empresa.

- ✓ Objetivos

Una vez diagnosticada la situación del entorno externo e interno, se enumeran los objetivos de marketing a alcanzar con el plan.

- ✓ Estrategias de Mercadotecnia

Son aquellas directrices de largo plazo y generales que se toman para alcanzar los objetivos, y están en función de ellos, los tiempos de duración pueden variar pero nunca serán menores que las tácticas (elemento que se presentan a continuación).

- ✓ Tácticas de Mercadotecnia

Nacidas de las estrategias de mercadotecnia, las tácticas son operaciones de corto plazo que encaminan hacia la consecución de los objetivos de marketing.

- ✓ Programas financieros

Son los presupuestos con los que se ejecutará el plan de marketing, destacando su elemento de rentabilidad para llevar a cabo el plan.

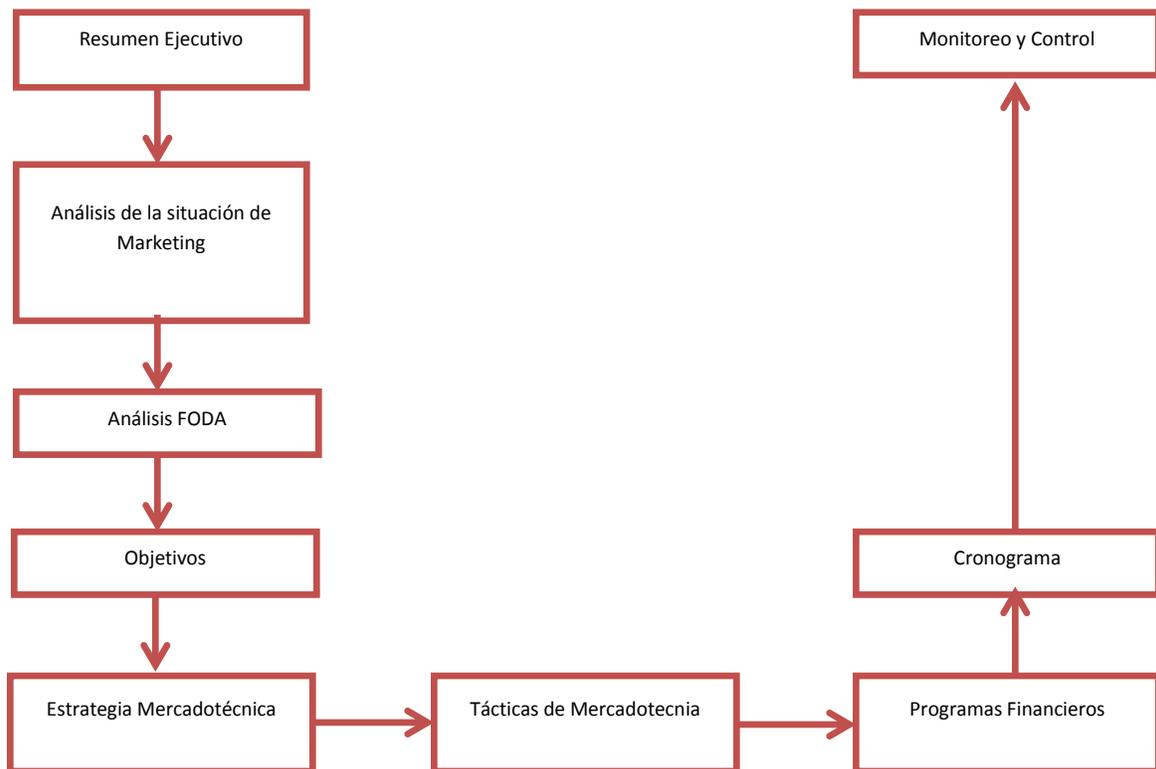
✓ Cronograma

Es la calendarización de la ejecución del plan de marketing, dentro de un período razonable para la consecución de objetivos.

✓ Monitoreo y Control

Se establecen los indicadores que tendrá el plan, pueden ser de diferente naturaleza, dependiendo de los objetivos, pero su principal función es la de dar medidas de alerta y correctivas al plan de marketing.

**Gráfico 1.1, Partes de un Plan de Marketing.**



Fuente: Elaboración propia.

### **1.3 Ventajas del Plan de Marketing<sup>4</sup>.**

Muchas son las ventajas del Plan de Marketing para la empresa, entre ellas se pueden enlistar las siguientes:

- a) Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde a los principios del marketing.
- b) Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- c) Faculta a la ejecución de las acciones comerciales y de marketing eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados.
- d) Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento a su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.

### **1.4 Etapas del Plan de Marketing<sup>5</sup>.**

Un Plan de Marketing es un proceso ordenado de ejecución de acciones previamente redactadas, su proceso de implementación se ejecutan generalmente de la siguiente manera:

#### **1.4.1 Análisis de la situación.**

Esta primera etapa supondrá, en cualquier caso, un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa de la empresa (económica, social, política etc.) como de la interna. En un primer caso, se centra principalmente en el análisis del mercado, esto es, de la estructura (cuota del mercado de los diferentes

---

<sup>4</sup> Plan de Marketing en la Práctica, Sainz de Vicuña A, José María, pág. 80.

<sup>5</sup> Plan de Marketing en la Práctica, Sainz de Vicuña A, José María, pág. 84.

competidores: global, por segmentos, canales y marcas) la naturaleza (aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: diferentes segmentos existentes, su perfil y características definitorias, su sistema de valores, actitudes, motivaciones e inhibiciones, comportamiento y proceso de compra etc), evolución y tendencias (tanto en esta estructura como en su naturaleza).

✓ Análisis de la situación externa.

La finalidad es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante los clientes y proveedores, esto ayudará a identificar oportunidades y amenazas a las que la empresa se enfrenta.

El análisis de la situación externa se completa con los siguientes tipos de análisis:

1. Análisis del entorno, examina el impacto de factores externos que están fuera del control de la empresa:
  - Factores Económicos: evolución del PIB, evolución de la inversión, de las tasas de interés, de la inflación, exportaciones, consumo, etc.
  - Factores tecnológicos: nuevos productos que han surgido en el sector, productos sustitutos, etc.
  - Factores políticos y legislativos: legislación fiscal, de protección del medio ambiente, arancelaria, de seguridad etc.
  - Factores sociales: cambios en los comportamientos de los ciudadanos, evolución demográfica, nuevos horarios y estilos de vida, etc.
  
2. Análisis del sector, para conocer el grado de competitividad en que se mueve la empresa, los clientes y proveedores; entre ellos se mencionan los siguientes aspectos:
  - La rivalidad entre competidores,
  - El poder de negociación de los clientes,
  - El poder de negociación de los proveedores,

- La amenaza de productos sustitutos, y
  - La dificultad de salida del sector en que esta la empresa.
3. Análisis del mercado, se trata de analizar, tanto de forma cualitativa como cuantitativa, la evolución histórica y las tendencias de este con la finalidad de identificar las características en el que compete la empresa, entre estos se analiza lo siguiente:
- Tamaño y evolución del mercado,
  - Tasa de crecimiento y estacionalidad,
  - Ciclo de vida de los productos de la empresa,
  - Productos sustitutos,
  - Posibles productos entrantes,
  - Evolución de precios, y
  - Segmentos de mercado
4. Análisis de los clientes, el objetivo es analizar, tanto de forma cualitativa como cuantitativa los clientes o segmentos de clientes claves, entre estos destaca:
- Perfil de los clientes y su atractivo,
  - Sensibilidad de los clientes, y
  - Análisis del proceso de compra.
5. Análisis de los competidores, se trata de analizar cómo se posicionan los competidores de la empresa en el mercado, los puntos a analizar son:
- Identificar a los competidores,
  - Definición de grupos estratégicos formados por competidores,
  - Cuotas de mercado,
  - Productos y segmentos de mercado al que se dirigen, y
  - Posicionamiento

6. Análisis de los proveedores, se trata de reflexionar sobre el aprovisionamiento de la empresa y el poder de los proveedores, considerando lo siguiente:

- Características de los proveedores clave,
- Importancia relativa de cada proveedor (por volumen comprado),
- Compromisos con otras empresas, que afecten a la propia, y
- Capacidad para cubrir las necesidades, en calidad, cantidad y plazos de entrega.

✓ Análisis de la situación interna

Ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, además de realizar una evaluación, con el fin de estudiar si se han tomado las decisiones más adecuadas para la empresa.

El análisis de la situación interna contempla los siguientes aspectos:

- Una autoevaluación de la estrategia seguida por la empresa en los últimos años, a fin de revisar los resultados obtenidos en periodos anteriores.
- Definición del negocio de la empresa, de las unidades y actividades del negocio, para identificar el segmento de clientes que atiende y sus competidores principales.

#### **1.4.2 Diagnóstico de la situación.**

En esta segunda etapa se debe establecer un inventario de las oportunidades y amenazas (deducidas del análisis externo de las siguientes formas: si el factor al que se refiere es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos este se tomará una oportunidad en caso contrario será una amenaza), así como en los puntos fuertes y débiles, (extraídos del análisis de la situación interna con el siguiente criterio: si el punto en cuestión es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos yacerá un punto fuerte en caso contrario se toma como un punto débil).

Para establecer el diagnóstico de la situación, el plan de marketing emplea dos instrumentos:

- El **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,) que ofrece factores clave para el éxito y el perfil de la empresa, obteniendo una mejor selección de estrategias para el logro de los objetivos propuestos.
- La **Matriz de Posición Competitiva**, que refleja la posición competitiva de la empresa a partir de dos variables: el atractivo del mercado (bajo, alto, medio) y la posición del producto ante los competidores (baja, alta, media).

#### **1.4.3 Objetivos del marketing.**

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, el siguiente paso es formular objetivos de marketing.

Los objetivos de marketing deben estar relacionados a los objetivos corporativos. De ahí que lo primero que se toma en el caso serán los objetivos corporativos: conseguir una mayor rentabilidad, sin mermar el servicio ofrecido al cliente.

Entendiendo que objetivos en el plan de marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir las siguientes características:

- Deben ser precisos: ser cuantitativos,
- Deben tener un plazo de consecución: una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para conocer el rumbo de la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- Deben ser factibles: su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.

- Deben constituir un reto para las personas que participen en el plan: si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y el talento humano disponible será desaprovechado en su máximo potencial.

#### **1.4.4 Estrategias de marketing.**

La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consigan los objetivos de marketing fijados. Deben concretar tanto la estrategia de cartera (es decir, a que mercados se va a dirigir y con qué productos), como las estrategias de segmentación y posicionamiento (esto es, a que segmentos de mercado son los elegidos y como posicionar en ellos) y la estrategia funcional (el marketing mix).

Existen diferentes tipos de estrategias:

- Decisiones estratégicas corporativas:

Suelen definir la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva.

- Estrategia de cartera:

Esta estrategia debe concretar las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad; se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

- Estrategias de segmentación y de posicionamiento:

Define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento.

- Estrategias funcionales:

La constituye el marketing mix: estrategia de productos, estrategia de precios, estrategia de distribución y estrategia de comunicación.

#### **1.4.5 Planes de acción.**

En esta etapa se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing a su nivel más concreto, esto es, el marketing mix. No obstante en el caso de estudio aparecerán algunas otras acciones dadas la peculiaridad del caso.

Se distinguen los siguientes tipos de acciones:

a) Sobre productos:

Ampliación o modificación de la gama: eliminar algún producto, lanzar un nuevo producto al mercado, sacar nuevas versiones de uno ya existente, etc.

b) Sobre precios:

Modificación de las tarifas actuales de precios y de la escala de descuentos.

Modificación de las condiciones de venta y de los términos de la venta.

c) Sobre distribución y fuerza de ventas:

Cambios en los canales de distribución.

Mayor cobertura a nivel detallista en los canales.

d) Sobre comunicación:

Realizar campañas concretas: de publicidad, de marketing directo, de relaciones públicas, promoción de ventas, merchandising, de publicidad directa, de patrocinio, contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

## **2 Industria del café.**

Previamente antes de conocer detalles de la industria de café, se muestra a continuación algunos datos importantes que se deben explicar de este sector productivo.

### **2.1 Clasificaciones de Café.**

Entre los cafés que se pueden obtener de las distintas variedades de plantas se encuentran el café gourmet, café orgánico/sostenibles y cafés finos.

#### **2.1.1 Café Gourmet.**

Los requisitos mínimos del grano para obtener certificación del Consejo Salvadoreño del Café<sup>6</sup> como café Gourmet, son los siguientes:

- Olor limpio y libre de olores extraños
- Color del grano verde o verde azulado homogéneo
- Que al menos el 98% del grano quede retenido en la zaranda No.16 y el restante quede retenido en la zaranda No.15.
- Para el caso del grano tipo caracol (peaberry) la granulometría deberá cumplir con la condición que al menos el 97% del grano quede retenido en la zaranda No.11 y el restante quede retenido en la zaranda No.10; medidos en zarandas o tamices con orificios de forma oblonga.
- La humedad del grano debe estar comprendida en un rango entre el 11% y el 12.5%.
- Cero defectos primarios y hasta un máximo de 2 imperfecciones completas secundarias o categoría dos, clasificados y contados según la tabla o método de clasificación de la Asociación de Cafés Especiales de Estados Unidos de América (SCAA) efectiva a partir de primavera del 2000.
- Taza sana y limpia (sin sabores defectuosos) con características sobresalientes y atributos distintivos en aroma, cuerpo, acidez y sabor. No debe contener sabor astringente como el relacionado con la presencia de granos inmaduros, ni sabor a cosecha vieja o añejo.

---

<sup>6</sup> El Cultivo del Café en El Salvador 2013, Pág. 7, Consejo Salvadoreño del Café.

### **2.1.2 Café Orgánico/Sostenibles:**

Este tipo de café no utiliza ningún producto químico ni sintético. El país practica la caficultura orgánica fundamentalmente para proteger la biodiversidad dentro del agrosistema con uso de sombra diversificada y cultivos asociados, medidas de protección y fertilización orgánica del suelo, manejo de las plagas sin químicos y establecimiento de líneas de control de calidad en la producción y cosecha. Para ser exportado como tal, requiere de certificación extendida por la Asociación Internacional para el Mejoramiento de los Cultivos Orgánicos OCIA, JAS de Japón, BC ökoGarantie u otra entidad certificadora internacionalmente reconocida. Igualmente, en El Salvador se pueden encontrar cafés certificados bajo los estándares internacionales de Comercio Justo o “Fair Trade”.

Muchos productores y beneficios se han certificado bajo los estándares reconocidos como caficultura sostenible, como el caso de los sellos: “Rain Forest Alliance”, “UtzKapeh” y Bird-Friendly”. Estos cafés son registrados por el CSC bajo la categoría de cafés sostenibles.<sup>7</sup>

### **2.1.3 Café Fino.**

Los cafés finos son catalogados por el Consejo Salvadoreño del Café como todos aquellos que sin una de las restantes clasificaciones de diferenciados, reciben un sobreprecio de \$10 o más por quintal en referencia del contrato “C” de Nueva York, generalmente cumpliendo los criterios de la SCAA en cuanto a defectos, humedad y zaranda.<sup>8</sup>

## **2.2 Presentaciones de café empacado.**

El empaque utilizado para empacar el café debe tener entre otras cualidades la de permitir el transporte y almacenamiento del café, además de la facilidad para ser expuesto en estantes y atraer al consumidor a tomar la decisión de adquirirlo.

Para la conservación del café es importante que no se genere una pérdida de aroma, así como evitar la humedad y la oxidación.

---

<sup>7</sup> El Cultivo del Café en El Salvador 2013, Pág. 7, Consejo Salvadoreño del Café.

<sup>8</sup> El Cultivo del Café en El Salvador 2013, Pág. 8, Consejo Salvadoreño del Café.

- La oxidación:

El oxígeno del aire provoca la oxidación química del café, así como la degradación de otros muchos compuestos. Este proceso es favorecido con la humedad, la temperatura elevada y la luz.

- La pérdida de aroma:

Durante el proceso de tostado del café se forman moléculas aromáticas que emigran a la superficie. El tiempo entre el tostado del grano y su consumo debe ser lo más corto posible.

- Humedad:

La pérdida de la calidad del café se debe en gran parte a la humedad, ya que un café recién tostado tiene una humedad del 2 ó 3%, siendo altamente higroscópico, es decir, capta la humedad del ambiente.

Un buen sistema de envasado retrasa la pérdida de aroma, además de preservar al café de la humedad, aire, calor y luz. De ahí la importancia que tienen los materiales de envasado y la tecnología, utilizada para asegurar unos niveles de conservación óptimos: válvulas de aroma, materiales aislantes, inyección de gas inerte (nitrógeno ó CO<sub>2</sub>), etc.

En el mercado existen todo tipo de opciones para la manufactura de bolsas para empacar café, entre ellos destacan los siguientes:

### **2.2.1 Empaque de café al vacío.**

Las bolsas de café están compuestas generalmente de tereftalato de polietileno<sup>9</sup> o mejor conocido como PET, brindado una barrera que protege las propiedades del café, un ejemplo se muestra en la siguiente ilustración.

---

<sup>9</sup> Es un tipo de plástico muy usado en envases de bebidas y textiles.

### **Ilustración 1.1, Café empacado en bolsa al vacío.**



Fuente: Organización Internacional del Café..

### **2.2.2 Café envasado en botes de cristal.**

Esta es otra forma de empaque del café molido, sus tamaños pueden variar pero su objetivo principal, al igual de la bolsa en vacío es la de preservar el café. Un ejemplo de presentación está contenido en la siguiente ilustración:

### **Ilustración 1.2, Bote de cristal.**



Fuente: Organización Internacional del Café..

### **2.2.3 Café en sobres (solubles).**

Una opción económica para los consumidores, es la presentación del café en sobres, ideal para una taza de café, se logran economías de escala aunque generalmente solo son ocupadas por grandes compañías. En la siguiente ilustración se puede ver ejemplos de esta presentación.

**Ilustración 1.3, Café en sobres solubles.**



Fuente: Organización Internacional del Café.

### **2.3 Industria del café a nivel mundial.**

El café es la segunda mercancía comercializada en el mundo, tras el petróleo<sup>10</sup>. Se estima en 125 millones el número de personas que vive del cultivo del café, incluyendo 25 millones de pequeños productores. Cada año se beben 400.000 millones de tazas de café. La producción mundial es superior a 100 millones de quintales desde hace varios años.

En 2012 Brasil fue el mayor productor de café verde, seguido de Vietnam, Indonesia y Etiopía.<sup>11</sup>

Casi la totalidad de la producción mundial de café es obtenida en zonas tropicales y subtropicales, en su mayoría países en vías de desarrollo o subdesarrolladas. En muchos casos la exportación de café constituye parte importante de los ingresos del país y su producción, es un gran generador de empleo.

De la producción del café no sólo depende un gran número de personas (25 millones en el mundo) sino también muchos países productores. Hay zonas alrededor de los grandes lagos de África (en Burundi, Ruanda o Uganda) que, a

---

<sup>10</sup> Geller, Martinne; Dalal, Mihir. Analysis: Single-cup coffee sales seen growing

<sup>11</sup> Coffee: TOTAL PRODUCTION OF EXPORTING COUNTRIES CROP YEARS COMMENCING: 2006 TO 2012». Organización Internacional del Café.

pesar de no figurar entre las principales zonas de exportación de café respecto al volumen mundial, su economía depende de un 80% de su exportación.

En la siguiente tabla se muestra la producción mundial de sacos de café, el mayor productor mundial es Brasil con 49,152 sacos; para el caso de El Salvador, en la cosecha del 2013 ocupó el lugar 16 en la lista.

**Tabla 1.1, Producción Mundial de sacos de café al 2013.**

	País	2013 (Sacos <sup>12</sup> )
1	Brazil	49,152.00
2	Vietnam	27,500.00
3	Indonesia	11,667.00
4	Colombia	11,000.00
5	Ethiopia	6,600.00
6	India	5,075.00
7	Peru	4,334.00
8	Honduras	4,200.00
9	Mexico	3,900.00
10	Uganda	3,600.00
11	Guatemala	3,130.00
12	Côted'Ivoire	2,100.00
13	Nicaragua	1,500.00
14	Costa Rica	1,437.00
15	Venezuela	900.00
16	El Salvador	844.00

Fuente: Elaborado en base a estadísticas de International CoffeOrganization. <http://www.ico.org/prices/po.htm>

El comercio internacional de café es altamente concentrado. Algunas cifras muestran la magnitud de tal distorsión del mercado:

- Cinco comercializadores internacionales compran cerca de la mitad de la producción mundial de café oro: (Newman, Volcafé, Esteve, Carguil, Arom).
- Diez empresas tostadoras controlan el 63% del café tostado vendido (Nestlé, Phillips Morris, Sara Lee, Procter &Gamble).

<sup>12</sup>Miles de sacos de 60 kg.

- Tres empresas controlan el mercado de café tostado molido (KraftFood, Sara Lee/DE y Nestlé). Producen cafés estándar, buscan combinaciones cada vez más económicas. Priorizan precios antes que calidad.
- Dos empresas controlan el segmento de café soluble (Nestlé y KraftFood)
- En Europa diez principales cadenas de supermercados controlan el 23% de la venta minorista de alimentos y en EEUU, 4 cadenas de supermercados controlan el 28%.

Los principales actores en la comercialización son: los grandes traders, los grandes tostadores, los pequeños, microtostadores, y los detallistas.

#### **2.4 Situación de la industria del café a nivel regional.**

Los mayores exportadores del café son los sudamericanos. Colombia y Brasil han exportado desde hace décadas millones de toneladas de este producto a todo el mundo.

En el 2013 una enfermedad de planta de café, el hongo de la roya, se infestó en territorios centroamericanos causando severos daños en los cultivos de Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras y México, afectando gravemente la producción. Los gobiernos de estos países implementaron planes de emergencia para combatir la plaga, pero la roya ha sido más rápida y tóxica<sup>13</sup>. Se estima que la recuperación de la industria cafetalera en esta región será lenta y tardará cerca de tres años. Por suerte los cultivos de otros países cafetaleros como Jamaica, Colombia, Ecuador, Brasil y Perú no han sido afectados.

Las exportaciones de café arábigo (fino) cayeron 6,13 por ciento en nueve países de América Latina en los primeros seis meses de la cosecha 2013-2014 en comparación con el mismo periodo de la producción anterior, informó hoy una fuente económica.

---

<sup>13</sup> Cosechas del 2012-2013, cuando se detectó la enfermedad en Centroamérica.  
<http://www.s21.com.gt/anacafe/2014/01/28/roya-prevalece-40-parque-cafetalero>

La Asociación Nacional de Café de Guatemala (Anacafé) informó de que las exportaciones de Colombia, México, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, Perú y República Dominicana sumaron 15.347.367 sacos de 60 kilos entre octubre y abril del año 2012 y 2013 respectivamente.

La cifra fue menor en 1.002.799 sacos (6,13 por ciento) a los 16.350.166 sacos que se exportaron entre octubre y abril de la cosecha 2012-2013.

## **2.5 Industria del café en El Salvador.**

Se procede a mostrar datos relevantes de la industria del café de El Salvador, entre los que se encuentra la introducción del café en el país, los tipos de plantas de café, regiones de cosecha importante y producción.

### **2.5.1 Historia de la industria del café en El Salvador<sup>14</sup>.**

Se dice que el café 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 “bayas<sup>15</sup>” que causaban tal efecto. De ahí surgió todo un proceso que llevó al descubrimiento de una de las bebidas más comunes y populares alrededor del mundo.

En El Salvador, el café 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 sembrarla en el país.

Gerardo Barrios introdujo el café en el oriente del país, en el municipio de Ciudad Barrios que en ese tiempo se llamaba Capayguantique (según el libro de memoria histórica del municipio) y fue precisamente por medio de la finca Gavidia,

---

<sup>14</sup> Consejo Salvadoreño del Café.

<sup>15</sup> Tipo de fruto carnoso con semillas rodeadas de pulpa, diccionario de la Real Academia Española.

propiedad de Barrios, quien a su vez construyó una trilla para café, 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 tritarlo.

Desde esta finca se fue expandiendo la siembra de la planta por todo el municipio, llegando a convertirse en una zona en la que se obtenía el café y fue obtenido, sembrado y cosechado también en otros municipios ahora ricos en producción como Santiago de María, Berlín y otros.

Tras la desaparición poco a poco de las trillas, fueron surgiendo beneficios (empresas para el tratamiento del café). Algunos extranjeros contaban con sus “fábricas de procesamiento”, pero también surgieron cooperativas para todos aquellos que poseían una finca cafetalera en algunos municipios.

Surgió así, la Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Ciudad Barrios en 1972, la que poco a poco se ha consolidado y constituido como una de las mejores empresas de asociación más fuertes del país, comparada solamente con la cooperativa La Majada de la zona occidental.

### **2.5.2 Tipos de planta de café en El Salvador.**

Existe una gran variedad de tipos de plantas de café para sembrar, a continuación se muestra un resumen de las variedades de plantas.

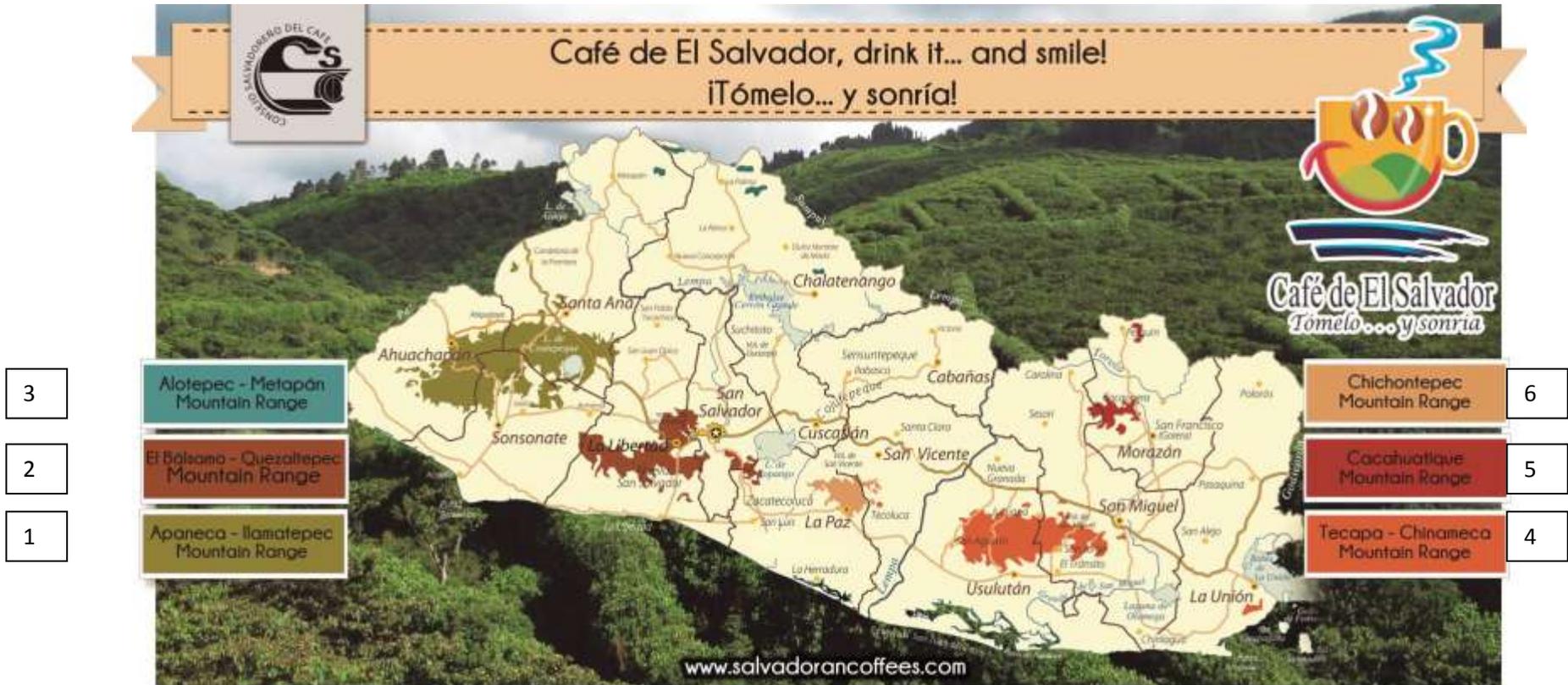
#### **Variedades de Plantas de Café Producidas.**

El Salvador produce solamente café de la especie arábica. Las principales variedades encontradas son Bourbon, que comprende el 68% del área total de café cultivada en el país, Pacas (variedad salvadoreña proveniente de una mutación natural del Bourbon) que representa el 29% y el restante 3% incluye Pacamara (hibrido salvadoreño resultante del cruce entre Pacas y Maragogipe, con excelentes propiedades de taza) y otras variedades en mucha menor cuantía como Caturra, Catua y Catistic.

### 2.5.3 Regiones cafetaleras de El Salvador<sup>16</sup>

La Ilustración No 1.4, muestra las regiones cafetaleras de El Salvador.

Ilustración 1.4; Regiones cafetaleras de El Salvador.



Fuente: página web del Consejo Salvadoreño del Café

<sup>16</sup>[http://www.consejocafe.org/nuevo\\_sitio/](http://www.consejocafe.org/nuevo_sitio/)

Como se muestra en la Ilustración de las regiones cafetaleras de El Salvador principales son:

1. Cordillera Apaneca-Illamatepec
2. Cordillera Quetzaltepec-Bálsamo
3. Cordillera Alotepec-Metapán
4. Cordillera Tecapa-Chinameca
5. Cordillera Cacahuatique
6. Cordillera Chichontepec

En El Salvador existen aproximadamente 19,500 productores, de los cuales el 86% son pequeños productores, con propiedades menores de 10 manzanas y representan el 21% del total de la producción nacional.

Adicionalmente, existen aproximadamente 75 exportadores autorizados y activos, los cuales se presentan estratificados por volumen de exportaciones de café. Según registros del CSC, existen además más de 225 beneficiadores pergamineros en El Salvador.

En la torrefacción, unos 45 tostadores nacionales de café se encuentran registrados, entre pequeños, medianos y grandes, quienes se encargan del mercado interno y externo.

#### **2.5.4 Exportaciones.**

A lo largo de los últimos tres cosechas comerciales, el Consejo Salvadoreño del Café ha recabado información de las exportaciones, que se observa en la tabla 1.2 “Exportaciones de los Ejercicios Cafetaleros en quintales-oro por tipos de café”, entre lo más destacado es que la venta en los rubros de tostado y soluble han crecido de manera inversamente proporcional, en el caso de los café tostado, estos han disminuido de manera dramática, de los 3,969 qq exportados en la cosecha 2010/2011 disminuyeron a 764 qq en el período 2012/2013, a diferencia del clasificado como soluble, que en 2010/2011 fue de 340 qq y al 2012/2013 fue de 2,332.

Estos son los rubros importantes para la cooperativa ACALEM que puedan servir en el futuro como nuevo nicho de mercado.

**Tabla 1.2, Exportaciones de los Ejercicios Cafetaleros en quintales-oro por tipos de café.**

Calidad	2010/2011	2011/2012	2012/2013
<b>Comerciales</b>	<b>149,507</b>	<b>490,944</b>	<b>487,173</b>
CS (Central Standard, café de bajo)	17,793	788	7,380
HG (High Grown, café media altura)	936,299	319,454	333,392
SHG (Strictly High Grown, Café Estricta Altura)	505,414	170,753	146,401
<b>Diferenciados</b>	<b>600,526</b>	<b>682,572</b>	<b>808,006</b>
Gourmet	19,330	5,048	1,881
Orgánico	21,974	9,185	11,978
Sostenible	278,069	222,950	201,426
Comercio Justo/ Orgánico/Sostenible Orgánico	19,356	16,193	16,016
Gourmet/Sostenible	871	221	262
Orgánico/Sostenible	11,082	6,472	4,434
Natural	2,978	8,255	23,703
Finos	246,292	409,313	543,484
Inferiores	<b>205,898</b>	<b>209,253</b>	<b>231,929</b>
RL	111,036	107,991	142,155
PV	94,862	101,262	89,774
Elaborados	<b>4,310</b>	1,686	<b>3,096</b>
Solubles	340	446	2,332
Tostados	3,969	1,240	764
<b>Total</b>	<b>2270,241</b>	<b>1384,505</b>	<b>1530,204</b>

Fuente: página web del Consejo Salvadoreño del Café

La tabla 1.3, muestra el porcentaje de las exportaciones en sus diferentes clasificaciones para las últimas tres cosechas comerciales, se muestra el porcentaje de exportaciones de café de El Salvador de la calidad de los café, el rubro con mayor crecimiento ha sido los diferenciados, que en la cosecha 2010/2011 representó el 26.5% en 2012/2013 aumentó a 49.3%, y paso a 52.8% en 2012/2013.

**Tabla 1.3, Porcentaje según volumen en % de las cosechas comerciales.**

CALIDAD	2010/2011	2011/2012	2012/2013
COMERCIALES	64.3%	35.5%	31.8%
DIFERENCIADOS	26.5%	49.3%	52.8%
INFERIORES	9.1%	15.1%	15.2%
ELABORADOS	0.2%	0.1%	0.2%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100%</b>

Fuente: página web del Consejo Salvadoreño del Café

## 2.6 Industria del retail.

La definición de retail es la de un “sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final.”<sup>17</sup>

En las cadenas dedicadas al retail es un factor común la presencia de *centros de distribución*, grandes depósitos o almacenes ubicados en puntos *logísticamente estratégicos* que abastecen a las tiendas de forma regular. Los centros de distribución (a veces también llamados centros de operación logísticos) pueden abastecer a los consumidores, pero debido a que estos se especializan en actividades logísticas y no en atención al público no es muy frecuente que los clientes puedan ser atendidos directamente en ellos.

Los centros de distribución pueden pertenecer a la empresa o estar tercerizados en operadores logísticos, sin embargo, salvo en los casos de venta de servicios la masividad que diferencia al detal de otros rubros exige la utilización de estos centros logísticos.

A su vez es remarcable notar que el número de centros de distribución no crece proporcionalmente a la cantidad de puntos de venta, sino que su número tiene más bien una relación directa con el área geográfica que pueden atender.

Un supermercado en el ámbito de la plaza se puede definir como “el espacio donde se presentan o exponen los productos para su venta en régimen de autoservicio. Este espacio está compuesto por todos los muebles en los que se expone el surtido a la venta: góndolas, expositores, mostradores, vitrinas y cámaras frigoríficas de productos refrigerados y congelados”<sup>18</sup>.

La importancia de este elemento radica a que es muy difícil para el productor llegar al consumidor de manera directa, por lo que encontrar el lugar que facilite su distribución es un factor determinante para el éxito o fracaso de los productos a ofrecer.

---

<sup>17</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Detal>

<sup>18</sup>Alonso Leache, Belén (2003). «Unidad didáctica 9: Implantación de productos en el lineal.». Animación del punto de venta (Segunda edición)

## **2.7 Estrategia de comercialización en supermercados.**

Las estrategias de marketing consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

En el caso de los supermercados, las distintas estrategias, para que los clientes compren más productos o para generar mayor interés de compra sobre un artículo en particular se muestran a continuación:

- Los productos de primera necesidad (por ejemplo la leche) siempre se sitúan en las últimas góndolas del supermercado para que así el cliente recorra todo el establecimiento y en ese trayecto vaya sumando productos al carrito.
- La mayor parte de los supermercados fuerzan al cliente a moverse de derecha a izquierda. Por este motivo, los productos más "tentadores" están casi siempre colocados a la derecha.
- Los productos que los supermercados quiere que el cliente compre están colocados a la altura de los ojos. Las marcas más caras ocupan la parte superior de las estanterías, mientras que las más económicas están en la parte inferior.
- Los productos destinados al público infantil, como los cereales, están colocados a la altura de los ojos de los más infantes.
- El tamaño importa. En los supermercados llenos de gente, el cliente invierte menos tiempo en las compras y realiza también menos compras impulsivas.
- Los colores cálidos atraen al cliente al punto de venta, mientras que los colores fríos fomentan la contemplación y las ventas. Lo mejor es utilizar colores cálidos para el exterior del supermercado y colores fríos para el interior.
- La música lenta en los supermercados incita al consumidor a tomarse su tiempo y a gastar más dinero en sus compras. La música alta y estridente fuerza al cliente a moverse rápidamente por la superficie del supermercado sin que las ventas se vean afectadas por ello, mientras

que la música clásica es especialmente adecuada para estimular las ventas de artículos caros.

- La parte más rentable de un supermercado es la línea de cajas. Después de hacer cola durante varios minutos para pagar sus compras, es muy probable que el consumidor caiga en la tentación de comprar las golosinas expuestas junto a la línea de cajas.
- Precios psicológicos. Los precios nunca son redondos para parecer más económicos y a su vez dificultar las comparaciones. Además, casi siempre terminan en 5 o 9, los números que atraen más al comprador.

## **2.8 Cadena de suministros de comercialización.**

En todo negocio en el que se involucra la comercialización de productos, conlleva la utilización de diferentes entes económicos que participan en su proceso, a esto se le conoce como la *Cadena de Suministros*, en su concepto generalizado es conocido como aquella que “está formada por todas las partes de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente.”<sup>19</sup>

Otra teoría conceptualiza que la cadena de suministro “eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados. Todos los proveedores de bienes y servicios y todos los clientes están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Sunil Chopra and Peter Meindl (2006). Supply Chain Management. 3° Edition. Capítulo 1. Entender qué es la cadena de suministro. Pearson/Prentice Hall.

<sup>20</sup> Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)

Ilustración 1.5, Agentes involucrados en la cadena de suministros.



Fuente: Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)

Se puede apreciar en la ilustración 1.5, a algunos de los agentes que están involucrados en esta teoría, entre ellos están los productores (en este caso a la cooperativa), el centro de distribución, la tienda “retail” o minorista (supermercados), los agentes de distribución y finalmente los clientes finales o consumidores. De esta forma, se puede apreciar de manera general el concepto de Cadena de Suministros. Esta teoría se desarrollará en los capítulos siguientes cuando se defina con mayor claridad el proceso a seguir para alcanzar la distribución de café de la marca Lencafé en los supermercados de San Salvador.

## 2.9 Estrategias de marketing para la introducción de productos.

Siguiendo con los diferentes estudios de algunas áreas de marketing, la introducción de productos por parte de las compañías, es un pilar básico en el desarrollo de las diversas estrategias a realizar por la empresa. Los nuevos productos y servicios que se fabrican o diseñan con la intención de obtener beneficios, satisfacer las necesidades de los consumidores y dar respuestas válidas al mercado; por tanto, se puede concluir que constituyen la base de cualquier concepción de marketing.

El desarrollo y lanzamiento de nuevos productos es una actividad empresarial llena de riesgos e incertidumbre. Se observa en años recientes cómo los ciclos de vida de los productos se están acortando en una gran mayoría (por ejemplo

la tecnología de móviles), entre sus razones está principalmente los cambios en la demanda y el aumento de la competencia.

Las peculiaridades de los diferentes productos ejercen un importante influjo sobre la totalidad de la política de marketing; para llevarla a buen término es necesario evaluar sistemáticamente las posibilidades del mercado, es decir, determinar el contenido de las diferentes estrategias de los productos y servicios, tanto de la compañía como de la competencia, seleccionar y analizar sus principales características, así como los precios fijados para su comercialización, todo ello coordinado con la filosofía y estrategias de marketing que considere la empresa.

Cuando se decide poner en marcha una estrategia de crecimiento se puede hacer de dos maneras: a partir de la cartera de productos existente o con productos nuevos (o perfeccionados). Existen entonces cuatro posibles combinaciones que se muestra a continuación en la tabla 1.6<sup>21</sup>:

Ilustración 1.6, Matriz de Producto-Mercado.

		Conocidos	Nuevos
Mercados	Nuevos	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Conocidos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas, 5ta edición

1. **Producto existente en mercado conocido:** el esfuerzo se reduce en lo fundamental a lograr incrementos en la producción, lo cual puede conllevar a inversiones para ampliación de capacidad, que será rentabilizada por el aumento del volumen de ventas e ingresos y la reducción de costes por efecto de la economía de escala y aumento de la productividad (más beneficio). Se supone que el mercado se

<sup>21</sup> Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas, 5ta edición, Alejandro Schachner, pág.26

caracteriza por un aumento en la demanda o por la salida forzosa de oferentes que dejan su espacio a otros. En mercados saturados o deprimidos ésta estrategia se efectúa determinando el nivel de riesgo e importantes esfuerzos (sobre todo comerciales y de marketing) para “desbanca” a los competidores.

2. **Producto existente en mercado nuevo:** Cuando la capacidad de producción instalada es superior a las posibilidades del mercado de asimilar esta producción, la solución es ir en la búsqueda de nuevos mercados. La ventaja está en que el producto/servicio ya existe (quizás resulte necesario alguna adecuación en función de las características del mercado o de exigencias administrativas), de ahí que los gastos solo estén asociados a la investigación y a crear las condiciones para el desplazamiento. En el Mercado Nuevo puede encontrarse el codiciado espacio para concretar el crecimiento esperado, sin embargo, se deberá trabajar con determinada intensidad para dar a conocer el producto/servicio, para colocar la marca en el espectro de los consumidores.
  
3. **Producto nuevo en mercado conocido:** esta opción parte de la posibilidad de que la empresa esté en condiciones de generar nuevos productos (o servicios), es decir, que tenga capacidad de innovación. Es una buena estrategia, toda vez que ayude a mantener la fidelización de los clientes además de atraer clientes de los competidores, al menos, mientras se mantengan como un referente en el mercado. Otra ventaja es precisamente el conocimiento que se tiene del mismo, lo cual se traduce en información de los clientes/consumidores respecto a gustos, deseos, nivel de satisfacción, percepción y respuesta ante los cambios; características y posibilidades de los competidores, etcétera. La limitante se encuentra en la capacidad innovadora de las empresas y la disponibilidad de recursos para fomentar y desarrollar esta actividad.
  
4. **Producto nuevo en mercado nuevo:** es el cuadrante que representa mayor riesgo empresarial, pero con mucha posibilidad de ganancia para

la empresa, es un proceso que requiere tiempo, determinados recursos, materiales, humanos (muy importante) y financieros; que forma parte de la cultura de la organización. Un elemento que marca una importante diferencia con la estrategia anterior (Producto Nuevo-Mercado Conocido): el desconocimiento de los clientes, el no saber cómo se comportan y cómo reaccionan, qué les interesa y cuáles son sus hábitos de consumo.

## **2.10 Ciclo de Vida del Producto.**

A cualquiera que sea el modelo o estrategia “producto-mercado” que se adopte, implica distintos conceptos y grados de innovación en lo que quiera comercializar la compañía.

Al igual que las personas, los productos tienen un período de gestación nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y finalmente, abandono.

Esto es lo que se conoce como Ciclo de Vida del Producto y se define en función de dos dimensiones: *el volumen de ventas-utilidades y el tiempo*<sup>22</sup>.

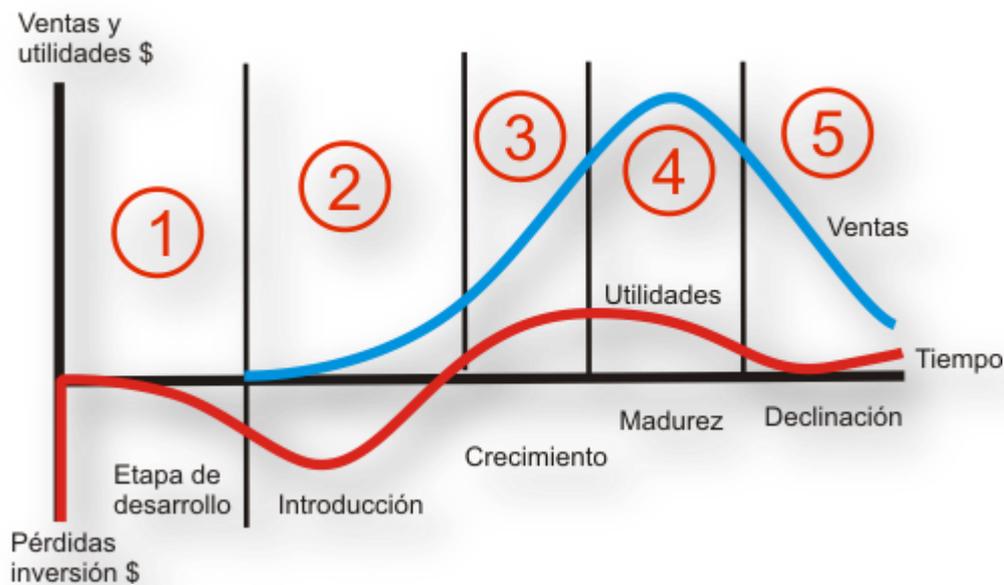
Como se puede apreciar en la ilustración 1.7, muestra las diferentes etapas del ciclo de vida, en la etapa 1 (desarrollo), las ventas son nulas, y las utilidades son negativas (por las inversiones realizadas previamente); en la etapa 2 (introducción), las ventas comienzan a aparecer pero la utilidad sigue siendo negativa, generalmente las actividad de marketing para lograr su comercialización, la etapa 3 (crecimiento) es la de mayor utilidad, y las ventas aún no alcanza su cenit, se conoce también en que los competidores aún no son muchos en esta etapa; la etapa 4 (madurez), las ventas alcanzan su cúspide y las utilidades comienzan a decrecer, por el mayor número de rivales en el mercado; en la última etapa (declinación), las ventas comienzan a declinar y por consecuencia, las utilidades declinan.

Por otra parte, no todos los productos pasan necesariamente por todas las etapas, pudiendo fracasar en la introducción o entrar la empresa con su marca cuando el mercado está en crecimiento o madurez.

---

<sup>22</sup> Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas, 5ta edición, Alejandro Schachnerh, pág.30

Ilustración 1.7, Ciclo de Vida del Producto.



Fuente: Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas, 5ta edición

La importancia de conocer la fase del ciclo en que se encuentran los productos radica en poder ajustar las políticas y estrategias del marketing mix a esa fase, ya que las estrategias van cambiando a medida que el producto pasa de una fase a otra, por ejemplo:

- La publicidad, por ejemplo, debe ser informativa en la etapa de introducción, persuasiva en las etapas de crecimiento y madurez, y orientada a mantener el recuerdo en la etapa de declive.
- Los presupuestos para promoción tienden a ser mayores en las primeras etapas y van decayendo en las de madurez y declive.
- El precio suele ser elevado en las fases de introducción y crecimiento, pero en la madurez el precio debe ser competitivo para mantenerse en el mercado.
- La distribución es baja en la fase de introducción; más amplia en las fases de crecimiento y madurez, para volver disminuir en el declive.

El ciclo de vida no es exactamente igual para todos los productos. Mientras que algunos tienen un lanzamiento durante un corto período, la mayoría de los productos de consumo se mantiene en la etapa de madurez durante años (por

ejemplo, el café). Las compañías se esfuerzan por alargar la vida del producto todo lo posible. Esto se debe a que es mucho más barato mantener un producto en el mercado que retirarlo y lanzar otro nuevo. Los responsables de marketing han diseñado diferentes técnicas para evitar o retrasar la etapa de declive del producto. Entre las estrategias que utilizan los productores se encuentran las siguientes:

- Relanzamiento

El relanzamiento tiene efectos duraderos; se trata “casi” de un nuevo producto en el mercado; por eso, supone un alto riesgo y costes elevados. Algunas de las estrategias a utilizarse son las siguientes:

- Cambio de fórmula.
  - Cambio de características.
  - Notable mejora de la calidad.
  - Importantes y nuevas ventajas competitivas
- Actualización

Se trata de una técnica que utiliza constantemente las industrias. Entre algunas de sus estrategias para su implementación en marketing son las siguientes:

- Cambio de diseño o presentación.
- Cambio en el tamaño o la cantidad. Mayor oferta de tamaños.
- Mayor comodidad de uso.

La conclusión del ciclo de vida es que ningún producto es eterno, independientemente de la duración, ya que cambian las condiciones de mercado, tecnología, gustos, comportamiento, expectativas, materias primas, etc.

### **3 Marco legal aplicable al sector cafetalero en El Salvador.**

La cooperativa ACALEM de R.L, es una entidad dedicada al beneficio y comercialización de café en el mercado nacional, mucha de la legislación es

aplicable a este rubro, cubriendo desde el cultivo, pasando por la cosecha, el beneficiado y comercialización (local e internacional); en base a este hecho, se procede a recopilar información importante de algunas de las leyes, resumiendo la información en puntos críticos de cada ley.

### **3.1 Ley del Consejo Salvadoreño del Café.**

En esta ley es destacable que la máxima autoridad en materia cafetalera en nuestro país es el Consejo Salvadoreño del Café, en su artículo 1 que reza *“será la autoridad superior en materia de política cafetalera y demás actividades relacionada con la industria del café”*, por ello, este ente de carácter estatal se debe advocar para clarificar la legislación que se aplica al café. Una de sus funciones destacadas y que es de materia de estudio aplicable, es que según su Art. 13, en el Inciso Segundo, literal b), es la encargada de llevar un *“Registro Estadístico de la Producción del Café”* en el país, pudiendo de esta forma remitirse a datos que puedan ayudar a diagnosticar la situación en su oferta de café a nivel nacional, por eso en el Art. 43, en el literal a) que dice textualmente *“Recopilar las informaciones sobre los desarrollos de la caficultura y colaborar en la verificación de censos cafetaleros”* nos reglamenta a que los productores y beneficiadores entreguen datos de producción y su desarrollo a todo lo largo del parque cafetalero del país, y como Cooperativa ACALEM es de verificar que estos puntos legales son importantes para la correcta producción y comercialización del café.

### **3.2 Ley general de Asociaciones Cooperativas.**

Para la formación de cooperativas de naturaleza agropecuaria (en caso particular ACALEM de R.L.), se rigen por medio de esta ley, en su artículo 1, que reza *“Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley(...)* **Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.”**

Entre los beneficios que reciben la cooperativa ACALEM de R.L., por parte del Estado están contemplados en el artículo 73 de dicha ley, que establece que **“Los privilegios que se otorgarán por parte del Estado de acuerdo con esta ley a las Cooperativas desde el momento de su constitución, son los siguientes: a) Exención de impuestos de papel sellado y timbres fiscales, derechos de Registro de Inscripción de todo acto o contrato que celebren las Cooperativas a favor de terceras personas o éstas a favor de aquellas, cuando le corresponda por la ley pagarlo a la Cooperativa, así como en toda actuación judicial y administrativa en que intervenga la Cooperativa, como actora o demandada, ante los tribunales de la República; b) Inserción gratuita en el Diario Oficial de las publicaciones que ordene la ley o su Reglamento.”**

A esta disposición se suma las que establece el artículo siguiente, que solo son concedidos si la cooperativa lo solicita previa consulta ante el Ministerio de Hacienda establecido en el artículo 72, en el literal a) que dice **“Exención del impuesto sobre la Renta, Vialidad y Territorial Agropecuario, cualquiera que sea su naturaleza, el capital con que se forma, intereses que se generen a partir del ejercicio fiscal durante el cual se presente la solicitud”** y en el literal b) del mismo artículo **“Exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento y operaciones.”**

### **3.3 Ley especial para la protección de la propiedad y comercialización del café.**

Esta ley en particular actúa como protección ante los interés del Estado para proteger la producción de café de manera lícita y asegurar el cobro de impuestos por dicha operación, entre los artículos que debe cumplir ACALEM de R.L., se encuentran en la sección de B: “D E LOS BENEFICIADORES Y PERGAMINEROS”, artículo 11 que establece que **“el Consejo Salvadoreño del Café** a través de los gobernadores políticos departamentales únicamente autorizara a los **beneficiadores** debidamente inscritos, para que **puedan establecer** agencias y **recibideros de café** en las poblaciones en que pretendan operar y que cumplan con las disposiciones legales correspondientes.”, la cooperativa cumple con esta disposición para que sus socios puedan hacer entregas de café y posteriormente comercializarlo.

### 3.4 Ley de creación de fondo de emergencia del café

Esta legislación, en el caso de estudio es más aplicable al productor que a la cooperativa, pero existe un artículo que en la cooperativa lleva responsabilidad, en la que están relacionadas aquellos socios que se decidieron por acceder a los FONDOS de dicha ley cuando entro en vigencia en el año 2000, nos referimos al artículo 10, en la que establece que “El **Beneficiador**/exportador **será el responsable del pago al FONDO** de las contribuciones retenidas a los productores.”, a cada café comprado a los socios se le debe hacer una retención (artículo 9) de \$5.00 por quintal entregado al beneficiador, aplicable a los socios que accedieron al fondo.

### 3.5 Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa

Esta ley es de la más reciente en ser aprobadas, datando de mayo de 2014, entre sus puntos más importante destacan el art. 3, que habla de la clasificación de las Micro y Pequeñas empresas, la **Microempresa** es aquella “*Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una **unidad económica** con un **nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores***”, y que la **Pequeña empresa** es aquella “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un **nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos** mensuales de mayor cuantía y con un máximo de **50 trabajadores**. Para el caso de ACALEM, si nos basamos en esta clasificación, la cooperativa queda clasificada en Pequeña empresa según datos recabados (ventas brutas anuales menores y con más de 10 empleados). Otro punto importante de esta ley es que el nuevo ente rector para el caso de la PYME se llama Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), a ella la cooperativa ACALEM tiene posibilidad de abocarse si se necesitan asesoría en Desarrollo comercial (a parte de las ya existentes como INSAFOCOOP).

## **CAPITULO II**

### **Diagnóstico e investigación de campo sobre plan de comercialización del café tostado y molido, a nivel de supermercados para la Asociación Cooperativa de Café de la Sierra Lenca de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACALEM de R.L).**

#### **A- Diagnóstico del estudio. (Análisis Situacional)**

Para determinar la posición competitiva dentro del mercado del café de ACALEM se elaboró un diagnóstico de la situación de la misma, en este proceso se pretendió alcanzar resultados concretos, por medio de la herramienta de evaluación, sobre las fortalezas con las que cuenta la cooperativa, así como sus debilidades internas, sus amenazas del entorno y las oportunidades a las que puede emigrar.

#### **1 Generalidades de la cooperativa ACALEM de R.L.<sup>23</sup>**

##### **1.1 Inicio.**

La Asociación Cooperativa de Café de la Sierra Lenca de Morazán de Responsabilidad Limitada o "ACALEM de R.L", se creó en el 2009 con 50 cooperativistas y con un patrimonio de cerca de 100 manzanas de terreno. Para el año 2011, la Cooperativa contaba con 70 asociados y 150 manzanas de terreno cultivable. La Cooperativa fue fundada gracias a la ayuda del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a través de su proyecto de Programa de Desarrollo Rural para la Zona Oriental (MAG PRO de MORO).

Cuentan con una estructura organizativa apegada a la Ley de Asociaciones Cooperativas, pero también con una estructura de gestión que busca responder a las necesidades propias de sus asociados (ver organigrama en anexo 1).

Dicha empresa se encuentra ubicada en el kilometro 98 1/2, caserío La Planta en Jocoaitique, el terreno de la asociación fue proporcionado en comodato por el Patronato para el Desarrollo de las Comunidades del Norte de Morazán y San Miguel (PADECOM) para 25 años y cuenta con 3 manzanas de terreno

---

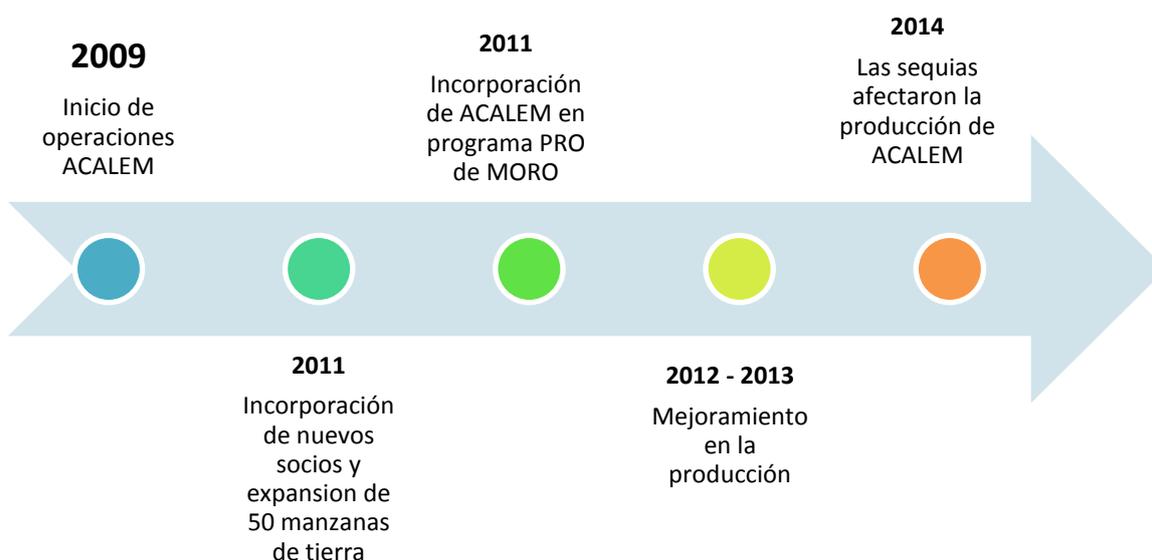
<sup>23</sup> Elaboración propia recopilada a través de investigación de campo.

para el procesamiento de café. Debido a las sequías del año 2014, ACALEM presentó problemas en la calidad del café (alrededor del 60%), puesto que solo la primera capa de la semilla se formó, afectando la calidad del mismo.

La cooperativa cotizó, debido a este fenómeno, la implementación de sistemas de irrigación, pero debido a sus altos costos dicho proyecto nunca se realizó, esto debido a que se presentaba un gasto de \$5,000 por manzana. Sin embargo la producción de café para 2014 hasta el momento ha sido la mejor en comparación al 2012 y 2013, esto se debe al apoyo del MAG en la instrucción, cuidado y producción del parque cafetalero.

En el 2014 miembros de la cooperativa fueron capacitados a través del MAG y su programa MAG PRO de MORO en el área de Capital Humano, esto con el objetivo de incluir a las mujeres y jóvenes en la participación dentro de la organización que actualmente cuenta con un 35% de mujeres y un 10% de jóvenes. A continuación, el grafico 2.1, muestra la línea de tiempo con los hechos más relevantes en la historia de esta joven pero emprendedora cooperativa.

**Grafico 2.1, Línea de tiempo ACALEM.**



Fuente: Elaboración propia

## **1.2 Filosofía empresarial**

Es la estructura conceptual que ACALEM ha definido para orientar el comportamiento de la cooperativa. La filosofía representa la forma de pensar de la organización, para desarrollarla a continuación se analiza la misión y visión.

### **✓ Misión de la Cooperativa ACALEM de R.L.**

“Somos una asociación agropecuaria caficultora, dedicada a la producción, industrialización, procesamiento y comercialización de servicios y productos del grano de café, en armonía con el medio ambiente, ubicada en el norte de Morazán.”

### **✓ Visión de la Cooperativa ACALEM de R.L**

“Ser una asociación agropecuaria productora, procesadora y comercializadora de la industrialización del grano de café de forma exitosa a nivel local, nacional e internacional con calidad, sentido social y humanitario para nuestros asociados(as), clientes, comunidad, siendo auto-sostenible y amigable con el medio ambiente.”

## **1.3 Marca Lencafé.**

En el 2014 la cooperativa registro su marca de café molido “Lencafé” e incluyó la tabla nutricional en el empaque para poder convertirse en un producto competitivo en el mercado y cumplir con las normas legales para poder comercializarse de manera formal en los supermercados de El Salvador.

El empaque fue diseñado en el 2012 (ver ilustración 2.1) por Ana Mata quien era diseñadora gráfica de FOMILENIO. El diseño del empaque fue brindado como parte de la colaboración entre el MAG y la cooperativa para poder hacer más competitivo el producto en el mercado.

**Ilustración 2.1, Logo de la marca Lencafé.**



Fuente: fotografía tomada del empaque Lencafé por Daniel Ayala.

El café de Lencafé, según mencionan los cooperativistas, es cultivado en las tierras del norte de Morazán a una altura de entre 850 a 1,200 mts, y procesado para conservar la calidad, textura y el aroma del mejor café de altura.

#### **1.4 Capacidad Productiva del Café Oro y Molido.**

La Cooperativa produjo durante su apogeo 10 qq Oro por manzana y en su menor capacidad de producción 5 qq Oro por manzana, este último fue la producción del 2014 debido a la Roya, un hongo que ataca directamente a la planta del café y afectó un 80% del parque cafetalero.

En el 2013 ACALEM de R.L decidió usar exclusivamente café oro y cereza para la producción de su marca Lencafé con una capacidad máxima de producción de café molido por día de 100 libras.

#### **1.5 Proceso de Producción.**

A través del proceso de producción de Lencafé, que se muestra en el gráfico 2.2 y lo observado dentro de la cooperativa, la producción es intermitente ya que se da por razones de demanda, debido a que no se mantiene un proceso de producción continuo, por lo que la producción se orienta a los procesos y se

realiza bajo pedido o por lotes. Dentro de las ventajas se encuentra la flexibilidad de los procesos productivos y la minimización de stocks.

Sin embargo sus desventajas incluyen el aumento de los costos de productividad, de gestión administrativa y la disminución de la fabricación en el ciclo del mismo en comparación a la que puede darse si se tuviera una producción continua.

Gráfico 2.2, Proceso de producción Lencafé



Fuente: Elaboración propia

### 1.6 Precio de venta.

El precio en el mercado de Lencafé es de \$1,75, la presentación de 225 gr y \$2.75 la de 450 gr con un margen de ganancia de \$0.30 por ½ libra y \$0.46 por 1 lb. (ver ilustración 2.2).

### Ilustración 2.2, Presentaciones de café de la marca Lencafé.



Empaque de 225 grms.



Empaque de 450 grms.

Fuente: fotografía tomada por Daniel Ayala

El café molido es comercializado principalmente en el mercado informal (pequeños negocios de la zona, personas particulares y los mismos miembros de la cooperativa).

El producto presenta cada año una estacionalidad que se caracteriza por un significativo aumento del 18% en ventas en los meses de Junio, Julio, Agosto y una baja del 7% en los meses de marzo, abril y mayo.

## 2 Identificación del problema.

Desde su lanzamiento la marca de café molido Lencafé, no presenta los niveles de venta que la cooperativa desea. El mercado actual donde se comercializa el producto solo absorbe el 82% de la producción de café molido es decir un aproximado de 328 libras. Esto hace que la cooperativa venda el café oro en bruto es decir sin ser procesado, debido a la baja comercialización y venta en el mercado de su producción.

Una cartera de clientes informal y poco conocimiento de marketing hacen que la cooperativa no incursione en otros mercados, en gran parte porque la mayoría de los cooperativistas son personas de avanzada edad o simplemente no se siente con la confianza y las competencias suficientes.

A pesar de esto, el equipo directivo de la cooperativa, expresa que desea introducir el producto en el mercado de San Salvador, a través de minoristas o “retailers”, que son cadenas de supermercados en El Salvador y está representado por, Súper Selectos y Walmart. Sin embargo, su falta de conocimiento en este canal de comercialización, es el obstáculo que presentan para iniciar negociaciones.

## **2.1 Situación problemática.**

Carlos López, el ingeniero agrónomo encargado de brindar asistencia a la cooperativa comenta: “ACALEM es una cooperativa prometedora con un gran potencial tanto en el mercado local como internacional, sin embargo, se ha visto estancada en comercializar únicamente el producto de manera informal y esto es algo que no puede mantener a la cooperativa por mucho más tiempo”.

Fernando Vigil Benavides, representante legal de la empresa comenta: “ACALEM es una cooperativa joven la cual puede expandirse más en el mercado, hemos desarrollado ideas de nuevos productos, pero ninguno de nosotros sabe cómo abrir nuevas líneas de comercialización”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede establecer una vista general de la asociación, si bien esta, posee los insumos necesarios para poder ser competitiva en el mercado, su falta de conocimiento en términos de mercadeo, posicionamiento de mercado y ventas hace que Lencafé no sea comercializado en el mercado de consumo masivo, sino únicamente a pequeños consumidores del área.

## **3 Formular el problema.**

### **3.1 Preguntas de Investigación.**

#### **Pregunta General:**

- ¿Es el plan de comercialización de la cooperativa ACALEM de R.L una herramienta factible para la introducción de Lencafé a las dos cadenas de supermercados del país?

### **Preguntas Específicas:**

- ¿La Cooperativa cuenta actualmente con la capacidad de gestión requerida para comercializar sus productos a través de las cadenas de supermercados en El Salvador?
- ¿Cuáles son los requisitos y condiciones de negociación que las dos cadenas de supermercados exigen a los proveedores de café molido?
- ¿Qué estrategias de plaza y promoción debe implementar ACALEM para comercializar con éxito su marca de café molido en las dos cadenas de supermercado de El Salvador?

## **4 Análisis interno (FD).**

Para el análisis interno de la cooperativa, se realizó una entrevista al representante de ACALEM para diagnosticarla situación y conocer sus puntos de vista con respecto a la situación actual que enfrenta la cooperativa, en sus operaciones, la forma en que comercializa el producto, determinando sus fortalezas y debilidades, (ver guía de entrevista en anexo 6).

### **4.1. Situación de marca.**

La marca "LENCAFE" se encuentra legalmente registrada en el Centro Nacional de Registro (CNR) contando con todos los requisitos necesarios para comercializarse a nivel nacional, siendo una de las fortalezas de la cooperativa.

Debido a la poca comercialización del producto en el mercado y la informalidad con la que este es distribuido a los consumidores, la marca no cuenta con un posicionamiento en la mente de los consumidores ni del mercado salvadoreño constituyendo una debilidad para la cooperativa.

#### **4.2 Situación organizacional.**

ACALEM, tiene una estructura organizacional establecida que ayuda a la cooperativa a llevar registros de producción, por medio de este organigrama (ver anexo 1) se logró establecer la misión y visión que entre sus metas tiene el promover el respeto, equidad de género y la confianza entre los cooperativistas. Esto constituye una fortaleza para la organización y para la cooperativa.

#### **4.3 Calidad del producto.**

El producto en cuestión es elaborado con café oro de tipo bourbon que se caracteriza por ser café de altura y es cultivado por arriba de los 1,000 m.n.ms (metros sobre el nivel del mar), por lo que se garantiza una calidad alta debido al buen manejo agrícola en las plantaciones, esto supone un valor agregado en el mercado y una fortaleza para la cooperativa debido a que puede valerse de esta cualidad para promocionarla en su comercialización.

#### **4.4. Capacitación técnica del equipo de gestión.**

Debido al apoyo que el MAG brinda a la cooperativa, esta tiene personal altamente capacitado para la producción y proceso de post-cosecha, esto constituye una fortaleza para ACALEM debido a que cuenta con cursos de B.P.M. (Buenas Prácticas de Manufactura) y B.P.A. (Buenas Prácticas de Agricultura).

Así mismo tienen la ayuda de PRODEMORO, CONAMYPE y FADEMYPE; dichas entidades han brindado apoyo a la cooperativa en diversos aspectos, los cuales también influyen en un buen proceso de producción para lograr una excelente calidad del producto, entre ellos:

- Paquetes empresariales para la formalización de la empresa. (Asesoría en trámites empresariales).
- Apoyo al sector con organización y participación en ferias.
- Vinculación financiera.
- Asesoría en desarrollo económico local (enlaces de negocios).
- Asesoría a emprendedores (fortalecimiento al capital humano).

Estos programas van dirigidos a la micro empresa con el objetivo de apoyar el autodesarrollo de los empresarios del sector, brindando servicios financieros y sobre todo de capacitación al capital humano, estimulando la acumulación de los recursos propios, a fin de que este sector económico se capitalice y se fortalezca de manera progresiva.

#### **4.5 Compromiso empresarial.**

De acuerdo a la entrevista realizada a Fernando Vigil, "los cooperativistas pueden abandonar la cooperativa cuando lo deseen, no existiendo ningún contrato legal que penalice el finalizar su relación comercial con la misma", esto constituye una debilidad para la organización, ya que la poca actividad económica hace que los miembros de ACALEM busquen otras alternativas de ingreso económico personal, de esta manera la institución podría disolverse.

#### **4.6 Situación crediticia.**

La empresa no cuenta con un record crediticio, lo que constituye una fuerte debilidad, ya que un historial de crédito **es un perfil financiero** que permite a las entidades de Sistema Financiero saber cómo la cooperativa ha manejado sus finanzas en el pasado, evaluar la capacidad de endeudamiento y ayuda a decidir si son sujetos de crédito para financiar proyectos o inversiones que la empresas desea hacer. Al carecer de este perfil, ACALEM necesita recurrir al financiamiento informal, lo cual, conllevaría mayores riesgos para los activos de la cooperativa, los cuales actualmente, son la única garantía que pueden ofrecer.

#### **4.7 Competencia directa.**

La competencia directa de ACALEM son dos cooperativas establecidas en el área de Morazán donde esta opera, Barrios y San Carlos 2 son dos fuertes competidores en el mercado que tienen productos de calidad, una mayor producción y más apoyo de instituciones nacionales, debido a su alto volumen de ventas. Barrios comercializa su café con proveedores nacionales como Viva Expreso y The Coffe Cup, vendiendo únicamente el producto en bruto para que estas franquicias coloquen su marca en el café. San Carlos 2, por otra parte,

comercializa su café de manera internacional, exportando la mayor parte de su producto al extranjero. Así mismo debido a una mayor comercialización, producción y nivel de ventas estas cooperativas tienen precios menores lo que ayuda a ser la preferida de los consumidores al momento de decisión de compra.

#### **4.8 Implementación de programas de producción.**

La cooperativa está implementando nuevos programas de caficultura con la ayuda del MAG en plantaciones con manejo agronómico orgánico de distintas variedades, junto a este esfuerzo se pretende implementar el tren húmedo<sup>24</sup> para procesamiento de café pergamino. Esto constituye una oportunidad en el mercado, pues los consumidores podrán ver un valor agregado al consumir el producto.

### **5. Análisis financiero**

Para determinar la situación financiera de la cooperativa, se procede a estudiar los estados financieros de la cooperativa ACALEM, (anexo 2), de los años comprendidos del 2012 al 2013 para el análisis, incluyendo las razones financieras de liquidez, administración de activos, endeudamiento y la rentabilidad, de esta forma se espera diagnosticar su contexto y su capacidad para hacer andar nuevos proyectos como el propuesto, en la introducción a los supermercados.

#### **5.1 Razones de Liquidez.**

Las razones de liquidez tienen la intención de medir el efectivo con el que cuenta la empresa para medir sus responsabilidades frente a terceros, en la siguiente tabla se presenta diferentes ratios que se clasifican en el rubro de las razones de liquidez.

---

<sup>24</sup> El café es depositado en pilas de recepción donde empieza el proceso de tren húmedo, ya que aquí se remueve la basura de mayor tamaño que afecta durante el proceso la producción del café. Entra en contacto con el fluido por medio de un correteo por agua, que es simplemente un lavado y transporte del café, para después tratarlo en el sifón hidrostático. En este proceso se combinan tanto el café de primera como el de segunda.

Tabla 2.1, Razones de liquidez.

Razones de Liquidez	2012	2013
Liquidez General: Razón Corriente (RC) = AC/ PC	\$3.06	\$3.90
Liquidez ácida: Razón Rápida(RR) = (AC - Inv)/PC	\$2.41	\$3.53
Liquidez Inmediata (LI): Efectivo y Equivalentes/PC	\$1.57	\$2.97
Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC – PC	\$1,147.40	\$2,382.60
Intervalo Básico Defensivo (IBD) = (AC-Inv.-OA)/((CV+GO)/365)	47 días	91 días

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La razón corriente es uno de los indicadores financieros que permite determinar el índice de liquidez de una empresa. La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. En el caso de la cooperativa muestra un nivel saludable, en el ratio del Activo Corriente con el Pasivo Corriente, por cada dólar de deuda se tiene en más de \$3.00 para el 2012 y \$3.90 en el 2013 para afrontarla, y tal como mencionó el representante en la entrevista, la cooperativa no tiene deudas significativas.

$$\text{Liquidez ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Mide la capacidad más inmediata que posee una empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo, a diferencia de la razón corriente, elimina aquellos elementos que tienen la característica de ser menos líquidos.

La liquidez ácida, los números siguen siendo favorables para la cooperativa, restando al activo corriente los inventarios, aún es capaz de afrontar los pagos a los proveedores, en el 2012 era de \$2.41 y para el 2013 fue de \$3.53.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este índice muestra si el efectivo de la empresa es suficiente para hacer frente a las obligaciones con proveedores, en la liquidez inmediata, la cooperativa se mantiene solvente frente a terceros con solo el efectivo disponible, en el 2012 fue de \$1.57 y en el 2013 la situación incrementa aún más a \$2.97, por lo que tiene solidez financiera para afrontar sus compromisos.

### **Capital Neto de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente**

El índice Capital de Trabajo es el dinero que posee una empresa para trabajar, ya sea, en Caja, Cuentas Corrientes, Cuentas por Cobrar en un año, es decir, a Corto Plazo, tras haber pagado sus deudas en el Corto Plazo (Pasivo Corriente) con sus activos disponibles. En la cooperativa su comportamiento para el año 2012 fue de \$1,147.40 y para el año 2013 fue de \$2,382.60, en ambos casos la cooperativa ha tenido los recursos para trabajar.

$$\text{Intervalo Básico Defensivo} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario} - \text{Otros Activo}}{\frac{\text{Costo de Ventas} + \text{Gastos Operativo}}{365}}$$

Es una medida de liquidez general, implementada para calcular el número de días durante los cuales una empresa podría operar con sus activos líquidos actuales, sin ninguna clase de ingreso proveniente de ventas u otras fuentes, en el caso de la cooperativa ACALEM, en el 2012 disponía de 47 días y en el 2013 de 91 días, es decir que los días en que la cooperativa puede estar operando, sin vender, se incrementaron.

### **5.2 Razones de Administración de Activos**

Las siguientes razones financieras indican la eficiencia con los recursos que cuenta una empresa son utilizados para obtener utilidades. En la siguiente tabla se muestra un resumen de dichas razones.

**Tabla 2.2, Razones de administración de activos.**

<b>Razones de Administración de Activos</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Rotación de Inventarios (RI) = Costo de Venta / Inventario neto	21.96	29.16
	Veces/año	Veces/año
Período promedio de Inventario (PPI) = 365/RI	17 Días	13 Días
Rotación de Cuentas por cobrar (o Cartera RCC) = Ventas / Ctas. por Cobrar netas	26.82	30.64
	Veces/año	Veces/año
Período Promedio de Cobro (PPC) = Ctas. por Cobrar netas / (Ventas Anuales /365)	14 Días	12 Días
Rotación de Cuentas por pagar (RCP)= Compras / Cuentas por pagar	20.97	18.10
	Veces/año	Veces/año
Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP	17 Días	20 Días
Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI – PPP	13 Días	4 Días
Rotación de Activos Fijos (RAF) = Ventas /Activos Fijos Netos	0.33	0.36
	Veces/año	Veces/año
Rotación de Activos Totales (RAT) = Ventas / Activos Totales	0.27	0.28
	Veces/año	Veces/año

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Neto}}$$

Este índice señala el número de veces que los inventarios rotan durante un período de tiempo determinado o, en otras palabras, el número de veces en que dichos inventarios se convierten en efectivo o cuentas por cobrar, en la cooperativa, en el año 2012 sus inventarios rotaron 21.96 veces, y en el año 2013 fue de 29.16, lo que es comprensible que la cooperativa no mantengan mucho inventario por la escasez de recursos de inversión.

$$\text{Período promedio de Inventario (PPI)} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$$

Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa, en el año 2012 la cooperativa mantenía sus inventarios en promedio de 17 días, pero en el año 2013 se disminuyeron los días a 13, lo que supone un menor tiempo de inventario almacenado para la cooperativa.

$$\text{Rotación de Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Mide el número de veces que rotan las ventas al crédito desde el momento en que se efectúa la venta hasta el momento en que se cobra el efectivo a los clientes. La cooperativa ha tenido un comportamiento con sus clientes en el año 2012 de 26.82 veces y en el año 2013 fue de 30.64 veces, lo que supone un número alto, considerando que los expertos consideran que es saludable una rotación entre 6 y 12 veces.

$$\text{Período Promedio de Cobro (PPC)} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas Anuales}}{365}}$$

Mide el período transcurrido desde el momento en que se efectúa la venta hasta el momento en que se cobra el efectivo a los clientes. En 2012 los días en que se tardaba la cooperativa en cobrar era de 14 días, y en 2013, se presentó en 12 días, por lo que permite a la cooperativa contar con el ingreso de la venta en menor tiempo.

$$\text{Rotación de Cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

Este índice mide las veces que el que las cuentas por pagar a proveedores rotan con respecto a las compras que realizan en el año, en el 2012 fue de 20.97 veces y para el año 2013 fue de 18.10 veces, esto indica que la cooperativa no ha adquirido muchos compromisos a comparación del año 2012.

$$\text{Período Promedio de Pago (PPP)} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

Mide el tiempo que la empresa demora en cancelar sus adquisiciones desde el momento en que se compra a los proveedores hasta el momento en que se paga el efectivo a nuestros proveedores. En la cooperativa, en el 2012 se promediaba en 17 días para pagar, y en el 2013, se extendieron a 20 días, lo que es favorable, puesto que está en el promedio de días que se puede tardar una empresa en cancelar sus cuentas.

#### **Ciclo de conversión de Efectivo = PPC + PPI - PPP**

El ciclo de conversión de efectivo es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto.

En la cooperativa, sus plazos son cortos, para el 2012 su razón era de 13 días, para el 2013 disminuyó a 4 días; lo que es favorable para ACALEM, ya que en 4 días recuperan lo invertido, desde el momento de la compra de la materia prima.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

Este índice se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo neto. Todo activo requiere de pasivo que lo financie.

El objetivo es de tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo, traduciéndose a su vez en menos pasivos y por lo tanto menos deudas y menos patrimonio.

ACALEM, ha presentado los siguientes datos, en el año 2012 fue de 0.33 veces y para el año 2013 fue de 0.36 veces, es muy bajo con respecto al ideal, pero la situación fue explicada por el representante en la entrevista, en la que menciona de una donación de equipos de beneficiado de café que superan por mucho los activos que la cooperativa poseía años atrás, y hace que las ventas no tengan mucha rotación con respecto a los activos.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

A diferencia de la Rotación de Activos Fijos, este indicador toma en cuenta el total del monto de los activos de una empresa, con el objetivo de mostrar la eficiencia en el manejo de todos los activos que posee la empresa para generar ventas, para la cooperativa sus índices son para el año 2012 de 0.27 veces y para el 2013 de 0.28 veces, se considera que es muy poco lo que genera en ventas en comparación a los activos que posee la cooperativa.

### 5.2.1 Razones de Endeudamiento

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, poseen gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo, en la siguiente tabla se muestra resumen de las razones.

Tabla 2.3, Razones de endeudamiento

Razones de Endeudamiento	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo	\$0.01	\$0.02
Razón Deuda Patrimonio = Pasivo / Capital	\$0.01	\$0.02

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activos}}$$

Esta razón muestra la participación de terceros en los activos de la empresa, lo saludable es que este índice se mantenga bajo, para efectos de contemplar otros recursos de financiamiento para la empresa. En la cooperativa esta razón en los años 2012 y 2013 es de menos de \$0.01 y \$0.02 respectivamente, el motivo principal es que la cooperativa nunca ha adquirido préstamos con terceros, y lo que tienen no representan mayor significancia.

$$\text{Razón Deuda Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital}}$$

Esta razón indica la solidez del patrimonio; determina hasta qué grado el negocio está en mano de los propietarios o de los acreedores. Señala el potencial de endeudamiento de la empresa y podría ser un indicativo de si el capital es suficiente o no para operar normalmente, la cooperativa ACALEM muestra que su comportamiento fue que en el año 2012 fue de \$0.01 y para el año 2013 fue de \$0.02, el pasivo no es significativo con respecto al patrimonio.

### 5.2.2 Razones de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad evalúan la generación de utilidades con respecto a diferentes indicadores, en la siguiente tabla se presenta el resumen de ellas:

**Tabla 2.4, Razones de rentabilidad**

Razones de Rentabilidad	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas	37.5%	37.9%
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas	16.75%	16.86%
Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	4.7%	4.8%
Rendimiento sobre Capital (ROE) = Utilidad Neta / Capital	4.8%	4.9%
Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos (RAnoCF) = UN / AnoCF	6%	6.1%

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Este indicador muestra el porcentaje de utilidad que se obtiene de las ventas antes de los gastos operativos de la empresa, la empresa presenta en el año 2012 un valor de 37.5% y para el 2013 de un porcentaje de utilidad de 37.9%, no presenta mayor variación. Se puede llegar a la conclusión que en cuanto a la rentabilidad se encuentra en este nivel saludablemente.

$$\text{Margen de Utilidad Neta sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

En este ratio se evalúa la utilidad neta ante las ventas totales, para el caso de la cooperativa, en el 2012 fue de 16.75% y 2013 de 16.86%, los valores son parecidos, pudiendo concluir que el porcentaje de aumento no es significativo si se compara con el año anterior, aun así es una utilidad estable en el tiempo.

$$\text{Rendimiento de Activos Totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Mide la rentabilidad sobre el activo total, es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa. En el año 2012 fue 4.7% y para el 2013 de 4.8%. La rentabilidad generada por los activos es pequeña, pudiéndose considerar subutilizados, atribuibles al nivel de ventas, y considerando que los equipos han sido donados.

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$$

Es la relación que permite determinar la rentabilidad de todos los capitales invertidos en una empresa. En el año 2012 el rendimiento sobre el patrimonio fue de 4.8% y para el año 2013 de 4.9%.

La cooperativa cuenta con un rendimiento menor al de una tasa bancaria, dichos rendimientos se distribuyen entre mayor cantidad de socios, por lo que puede ser muy bajo lo que invierte.

$$\text{Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Fijo}}$$

Esta razón mide la rentabilidad de todos los activos fijos que posee la empresa para generar utilidades. Para 2012 el rendimiento fue de 6% y para el 2013 de 6.1%, se puede inferir que el rendimiento de los activos es muy inferior al deseado.

## 6. Análisis externo (OA).

Este análisis consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de la cooperativa y lo que está más allá de su control.

El objetivo principal es detectar oportunidades que podrían beneficiar a la cooperativa, y amenazas que podrían perjudicarla, facilitando así la formulación

de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, y que puedan eludir o reducir los efectos que pueden llegar a perjudicarla.

## **6.1 PEST**

Este análisis permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando se están preparando los planes estratégicos y el plan de negocios. Esto implica evaluar cuatro dimensiones del entorno empresarial, político, económico, social y tecnológico.

### **6.1.1 Política**

El primer elemento del análisis PEST que se debe estudiar es el constituido por los factores políticos, ya que se evalúan los cambios en los gobiernos locales y las nuevas tasas municipales que estos implementen, ya que pueden afectar o beneficiar el negocio de la cooperativa.

#### **6.1.1.1 Política en El Salvador.**

En marzo de 2015 El Salvador celebró nuevos comicios en el que se eligieron a los diputados y alcaldes para los próximos tres años. Para el caso de las legislativas, por segunda ocasión se aplicó el mecanismo del “voto preferente” que permite a los votantes designar de manera directa a los diputados identificándolos por su rostro y nombre, de entre una sola de las listas presentadas por los partidos políticos. En cuanto a las elecciones municipales será la primera ocasión en la que se aplicó la modalidad de los “concejales municipales plurales” en los que la oposición tendrá la posibilidad de incorporar algunos de sus representantes como concejales, garantizándose al ganador la mayoría necesaria para gobernar.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Fusades,

[http://www.fusades.com.sv/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=1218:an%C3%A1lisis-pol%C3%ADtico-elecciones-presidenciales-2014&Itemid=297&lang=es](http://www.fusades.com.sv/index.php?option=com_k2&view=item&id=1218:an%C3%A1lisis-pol%C3%ADtico-elecciones-presidenciales-2014&Itemid=297&lang=es).

Se puede entrever que el panorama político de El Salvador sufrió grandes cambios en la forma de elegir a los representantes, pudiendo representar nuevas reformas y leyes que hagan que el clima de negocios de El Salvador varíe significativamente en los próximos años.

#### **6.1.1.2 Estabilidad política.**

Opiniones de entidades extranjeras que se dedican a evaluar distintos indicadores de países, como “Estándar & Poor”<sup>26</sup>, mencionan que para el caso de El Salvador, la polarización en la política es un factor que afecta al clima de inversión extranjera, lo que da una perspectiva poco estable en el ambiente político; en el pasado, esta entidad rebajo la clasificación de riesgo de El Salvador, de “BB” a “BB-”, representando un mayor costo en la adquisición de préstamos.

En el corto plazo, el evento electoral que se realizó en el 2015, trajo consigo un cambio de mandos en la Asamblea Legislativa y Alcaldías de El Salvador, por lo que implica cambios políticos drásticos en las riendas del país.

#### **6.1.1.3 Políticas a productores de café.**

En junio de 2014, el Ministerio de Agricultura y Ganadería junto con distintos productores de café firmaron el “Pacto del Café”, en la que propusieron una serie de medidas a realizar y coordinar para minimizar los niveles de infestación de plagas como la roya en el parque cafetalero, buscando reactivarlo. El objetivo es incrementar la producción de café a dos millones de quintales y renovar el parque cafetalero en al menos 30 mil manzanas.<sup>27</sup>

Se coincide que elevar la producción a dos millones de quintales anuales durante el quinquenio, “permitirá generar empleo, mejorar el ingreso nacional producto de las divisas, dinamizará la economía local y generará oportunidades de servicios ambientales”, expuso el ministro.

---

<sup>26</sup><http://elmundo.com.sv/polarizacion-politica-afecta-clima-de-inversion-segun-sp>, Diario El Mundo.

<sup>27</sup><http://www.contrapunto.com.sv/cpeconomia/economia/coyuntura/gobierno-y-firmantes-pacto-por-cafe-buscan-mayor-produccion>

El Ministro Ortez expresó también que: “para lograr esas metas, hay medidas que ya se están impulsando desde el MAG, como por ejemplo, el plan de combate a la roya y la reactivación de la caficultura”.

El funcionario expresó que este paquete de medidas “sin dudas busca auxiliar al sector cafetalero del país”, quienes ya están recibiendo una inversión de \$5 millones 650 mil dólares y está favoreciendo a 17 mil pequeños y medianos productores de café, cooperativas de la reforma agraria y otras cooperativas del sector.

Menciona que se busca incidir en la reactivación del parque cafetalero, minimizar los niveles de infestación de plagas, especialmente la roya del cafeto; propiciar la generación de empleos y dinamizar el crecimiento económico del país y del sector.

### **6.1.2 Economía.**

El segundo elemento del análisis PEST implica el estudio de los factores económicos. Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas.

Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global.

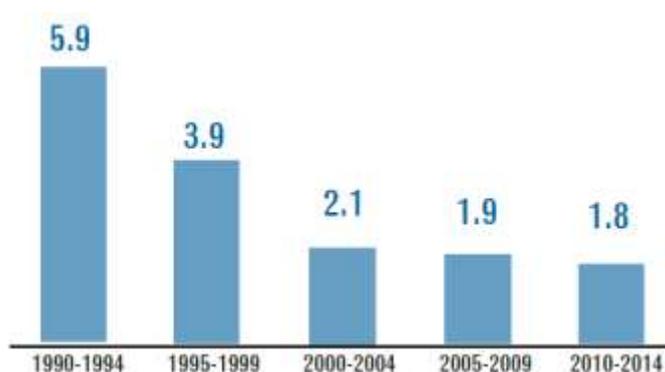
#### **6.1.2.1 Crecimiento económico.**

En El Salvador, en los últimos quinquenios, el crecimiento de la economía ha experimentado una tendencia hacia la baja, el panorama a corto plazo se muestra poco alentador, como se puede visualizar en el gráfico “Tasas de Crecimiento Económico”<sup>28</sup>, en cada quinquenio se muestra un estancamiento cada vez mayor que el anterior.

---

<sup>28</sup>Enade 2014, ENADE XIV - EL SALVADOR COMPETITIVO 2024, Pág. 4.

**Gráfico 2.3, Tasas de crecimiento económico.**



Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador.

En cuanto a la proyección para este año (2015), el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que la economía crezca alrededor del 2.25% según datos recientes publicados<sup>29</sup>, pero el FMI es cauto en esta proyección, advirtiendo que “ esta proyección enfrenta importantes riesgos a la baja, debido a que la incertidumbre económica mundial podría interactuar adversamente con la vulnerabilidad interna”.

#### **6.1.2.2 Situación económica local.**

El Salvador ha sufrido un deterioro marcado en los indicadores de Doing Business, desde un “ranking” de 75 entre 178 países en 2006, al número 113 entre 185 países en 2013.<sup>30</sup>

Es el único país centroamericano que sufrió una reducción en su ranking este año. En contraste, Panamá y Guatemala han demostrado una significativa tendencia de mejora durante los últimos años.

El ejercicio de Doing Business es realizado por parte del Grupo del Banco Mundial, e incluye 10 áreas o categorías de indicadores relacionados con el ciclo de vida de una empresa y el clima de negocios para su operación. Muchos de sus indicadores están directamente vinculados con la relación de las empresas con el gobierno, con un énfasis en los trámites.

<sup>29</sup> Diario La Página, <http://www.lapagina.com.sv/nacionales/100665/2014/10/30/FMI-preve-crecimiento-de-economia-en-2014-y-2015>, del 30 de octubre de 2014.

<sup>30</sup>Fusades, “Continúa el deterioro en el clima de negocios de El Salvador en Doing Business”. <http://www.fusades.com.sv/>

El deterioro de El Salvador se refleja en varias áreas analizadas en el esfuerzo del Banco Mundial; por ejemplo, el país ha desmejorado desde los mejores 100 países en “Permisos de construcción” y “Pago de impuestos” en 2007 y en “Apertura de una empresa” en 2009, y se ha acercado al puesto 140 en años recientes.

Actualmente, se está impulsando la iniciativa para la competitividad, la cual promueve acuerdos público-privados para solucionar los problemas que frenan la competitividad del país, así como la completa implementación de las medidas acordadas, para fomentar la inversión y la creación de empleos.

### **6.1.2.3 Problema de la roya del café en la producción nacional.**

En la producción nacional de quintales (qq) de café en El Salvador, se espera que esta se vea afectada por el problema de la roya del cafeto y la antracnosis, según palabras de un experto, el señor Marcelino Samayoa, presidente de la Asociación de Beneficiadores y Exportadores de Café (Abecafé), estima que la producción de la cosecha del 2014-2015 se verá disminuida en 100 qq menos, rondando por lo menos en 900 mil qq de café, que en comparación de años anterior, es una cifra inferior comparada a los que se tuvieron en cosechas pasadas, que rondaron los 4 millones.<sup>31</sup>

### **6.1.3 Social.**

El tercer aspecto del análisis PEST se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad.

---

<sup>31</sup> El Salvador.com, [http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=47861&idArt=9075256](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=9075256), de 7 de septiembre de 2014.

### **6.1.3.1 Demografía de San Salvador.**

San Salvador es la ciudad más poblada del país con un estimado de 281,870 habitantes propios para el año 2014<sup>32</sup> y 1.740.053 habitantes en el Gran San Salvador o AMSS (Área Metropolitana de San Salvador), y su densidad poblacional es 2,067 habitantes por Km<sup>2</sup>. En cuanto al consumo de cada hogar salvadoreño, al mes, es un promedio de \$556.00, de acuerdo con la más reciente Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) 2013.<sup>33</sup>

El estudio registra un incremento en el ingreso medio mensual de los hogares, al ser comparado con el del año 2012, cuando era de \$506.91, el promedio de ingreso en el mes.

En la zona urbana, el ingreso medio por hogar fue de \$572.91, incrementando aproximadamente \$66, respecto a 2012. En la zona rural, el ingreso medio mensual por hogar fue de \$361.82, aumentando \$23.4 en relación con 2012.

En cuanto a desempleo, la encuesta refleja que a escala nacional se registró una tasa de desempleo de 5.9%. Se observa un diferencial según área: desempleo urbano (5.6%) fue relativamente menor que el desempleo en el área rural (6.6%).

Al comparar con datos del 2012, se tiene que a nivel nacional disminuyó la tasa de desempleo en 0.2 puntos porcentuales, en el área urbana fue de 0.6 puntos porcentuales y en el área rural aumentó 0.8 puntos porcentuales.

Basados en la misma encuesta, según lo que reportan las autoridades del Estado, la pobreza en El Salvador ha bajado en 5 % en un año. En 2012 la proporción de hogares pobres era de 34.5%, en tanto que en 2013 fue de 29.6%.

La reducción en la proporción de hogares pobres es mayor en el área rural que en el área urbana. En área rural se reduce en 7.3 puntos porcentuales:

---

<sup>32</sup>DIGESTYC. Proyecciones municipales.

<sup>33</sup><http://www.laprensagrafica.com/2014/08/25/promedian-en-556-el-ingreso-mensual-en-hogares-salvadoreos>

pasando de 43.3% en 2012 a 36% en 2013; en la zona urbana se reduce en 3.7 puntos: pasa de 29.9% en 2012 a 26.2% en 2013.

La muestra indica una reducción en analfabetismo de la población salvadoreña de 10 años y más. Pasando de 12.4% en 2012 a 11.8% en 2013. Este aspecto tiene más impacto en lo rural (de 19.9% a 18.9%) que en lo urbano (8.2% a 7.6%).

### **6.1.3.2 Remesas.**

En el caso del ingreso de las familias salvadoreñas, se ven sustentadas por las remesas de salvadoreños en el exterior para sus familiares, en el año 2014 los salvadoreños que residen en Estados Unidos enviaron al país 338,1 millones de dólares en septiembre, con lo que registraron una tasa de crecimiento de 7,1% con respecto al mismo mes de 2013, según informes del Banco Central de Reserva.<sup>34</sup>

El banco indicó que durante los nueve primeros meses de 2014, El Salvador recibió en remesas 3.153,3 millones de dólares, un aumento de 7,6%, lo que representa 233,8 millones más que lo recibido en el mismo período del año anterior. El promedio mensual fue de 350,4 millones de dólares.

En el informe del Banco Central se atribuye el aumento de las remesas a las muestras de dinamismo que sigue dando la economía estadounidense, durante el segundo trimestre de 2014, el Producto Interno Bruto de Estados Unidos creció 4,6% y "estos datos sobre el desempeño de la economía norteamericana contribuyen positivamente en el comportamiento de las remesas familiares hacia El Salvador".

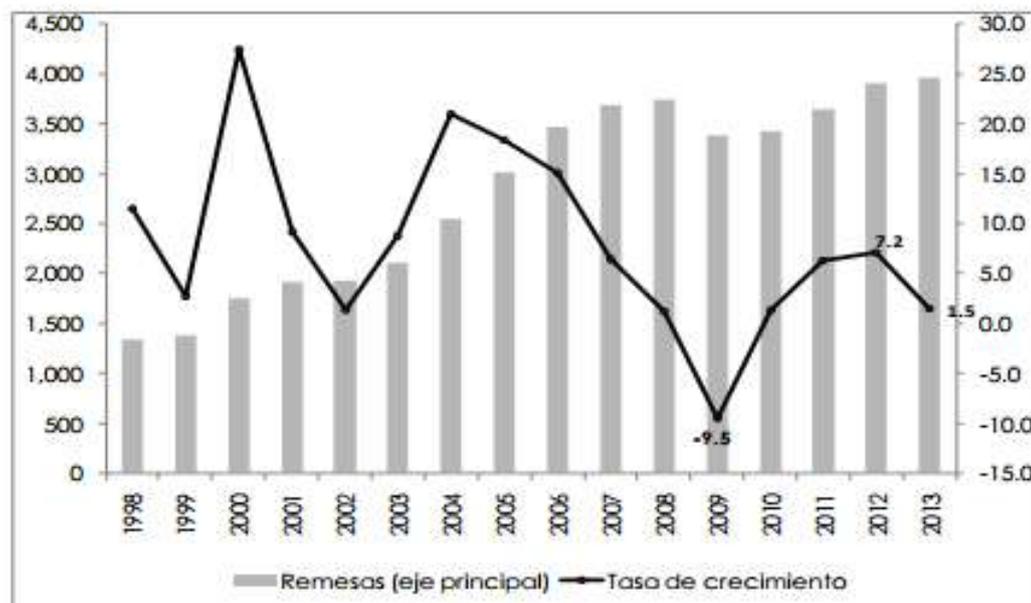
Las remesas familiares procedentes de Estados Unidos son fundamentales para la economía salvadoreña. Durante 2013 sumaron 3.969,1 millones de dólares (ver gráfico 2.4).

---

<sup>34</sup><http://www.laprensagrafica.com/2014/10/17/suben-las-remesas-de-salvadoreos-en-eua>

Grafico 2.4, Remesas y tasa de crecimiento anual.

### Ingresos de remesas y tasas de crecimiento anual



Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador

#### 6.1.3.3 Patrones de compra del consumidor de El Salvador.

En El Salvador, el patrón de consumo de café ha ido incremento a lo largo de los años, los salvadoreños muestran un mayor patrón de consumo de café.

Si bien es cierto dista mucho de ser uno de los grandes consumidores a nivel mundial, como Finlandia, Brasil o Estados Unidos, en los últimos años el consumo interno ha aumentado.

En 2007, el consumo per cápita se estimaba en 1.9 kilogramos (kg) al año<sup>35</sup>, según cálculos del Consejo Salvadoreño del Café (CSC), uno de los más bajos en Centroamérica.

En Costa Rica, ese mismo año, el consumo rondaba los 4.77kg por persona (Finlandia, el mayor consumidor del mundo supera los 10 kg per cápita). Sin embargo, para 2013 la ingesta ya rondaba los 2.6 kg —equivalente a casi 5.85 libras— al observar la producción, la exportación y las importaciones. Es decir

<sup>35</sup> El Economista, edición marzo-abril 2014, pág. 70

que cada salvadoreño toma cerca de 269 tazas de café al año, si se toma como medida que de una libra pueden sacarse 46 de tazas pequeñas.

De acuerdo con las estadísticas del Consejo Salvadoreño del Café, en 2013 las exportaciones, que corresponden a la cosecha 2012-2013, fueron aproximadamente 1.5 millones de quintales (sacos de 46 kg), que equivalieron al 92 % de la producción total de 1.62 millones de quintales (qq). En suma, entre la porción de la producción que se queda para consumo doméstico y las importaciones, los salvadoreños consumieron 365,000qq de café el año 2013. Es decir, el 68.4 % del café que se consume en el país es importado. El último estudio del CSC, en 2008, denominado “Diagnóstico sobre el consumo de café”, estimó que 8 de cada 10 salvadoreños tomaban café todos los días.

El consumo de café en los salvadoreños está aumentando con los años, por lo que la industria y su mercado crecen de manera saludable, abriendo nuevas oportunidades para productores de café.

#### **6.1.4 Tecnología.**

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios.

Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producir directamente o contratar a terceros.

##### **6.1.4.1 Gasto en investigación por parte del Estado.**

Entre otras medidas, anunciadas por el MAG por el “Pacto del Café”, se brindará asistencia técnica, por medio de 60 personas expertas, este personal tendrá la responsabilidad de atender las 6 cordilleras que tiene el país. Ya que estas han sido diagnosticadas como las más afectadas por la roya y otras enfermedades.

En la cual ya se han invertido \$15 millones. Dentro del encuentro se abordó uno de los objetivos del pacto por el café, el cual se centra en la renovación de 30 mil manzanas del parque cafetero.

Para el MAG, el rescate de la caficultura, exige la ejecución de estrategias como la entrega de incentivos, como fungicidas, fertilizantes foliares y adherentes; alianzas estratégicas para tener acceso a tecnología; materiales genéticos y apoyo para capacitaciones.

Así mismo la **introducción de semilla certificada** resistente a la roya del cafeto; alta producción y calidad en la taza (contenido que se consume de café); producción de plantas de café en el laboratorio de biotecnología de CENTA (Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal); producción de plantas en viveros regionales, con variedades resistentes a la roya del cafeto; y el apoyo institucional al Consejo Salvadoreño del Café (CSC) para su fortalecimiento.

#### **6.1.4.2 Nuevas invenciones y desarrollo.**

En el año 2013, la cadena de supermercados salvadoreña, Súper Selectos, lanzó una novedosa (para el país) plataforma de comercialización de productos, conocida como "Selectos en Línea", según lo comentó la gerente de Comercio Electrónico de Súper Selectos, Mayra Iriondo, *"ha logrado romper la barrera cultural de compras electrónicas"*<sup>36</sup>. Según comentarios de la gerente: *"Ha costado un poco pero no ha sido difícil por la marca; por ser Súper Selectos, la gente ha tenido la confianza de intentar comprar en línea y lo ha hecho, en su mayoría lo hacen porque esto les ahorra tiempo"*. Según la gerente de comercio electrónico de Súper Selectos, además de romper esquemas, lo que le ha dado un plus extra a la tienda en línea, es que ha sido creada para innovar con más productos y ofertas, a través de este novedoso concepto, Súper Selectos ha pasado de ofrecer un catálogo de 2 mil productos a casi 5 mil actualmente.

---

<sup>36</sup>[http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=47861&idArt=8847207](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=8847207)

Otro de los mayores atractivos que los clientes han encontrado en esta tienda en línea, aparte del ahorro en tiempo que les genera, es que el sitio mantiene ofertas exclusivas al comprar por esta vía electrónica.

Esto representa la apertura de un nuevo canal de distribución que bien puede ser contemplada a futuro en el proyecto.

## **6.2 Evaluación de las 5 fuerzas de Porter.**

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria del café tostado y molido, y poder desarrollar estrategias que ayuden al crecimiento de la cooperativa, para ello se evaluaron los siguientes puntos: el poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y nuevos productos entrantes.

### **6.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.**

El poder de negociación de los clientes finales (para efectos del proyecto que se va a proponer, el de entrar a los supermercados), no es muy significativo, porque la razón de que los clientes no pueden organizarse para hacer presión en el precio. En cambio, cuando se analiza el poder de compra de un cliente potencial, el supermercado (ya sea del Grupo Calleja o Walmart), su poder de negociación es muy alto, se pueden dictar las políticas de venta, cuentas por cobrar, promoción, etc., además otro factor a tomar en cuenta es que en los supermercados pueden coexistir la competencia directa, por ejemplo, el café empacado de la cooperativa directamente en la góndola con café de otra cooperativa, provocando en el cliente que pueda ser “encantado” por el de la competencia, ya sea por factores como precio o calidad.

Haciendo que la cooperativa deba incurrir en mayores niveles de inversión que podrían no ser enfrentados por los cooperativistas.

### **6.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

Los proveedores de la cooperativa ACALEM son los afiliados que venden directamente el café, por lo cual la cooperativa tiene un mayor poder de negociación, con la posibilidad de dictar sus políticas de compra, para que el café pueda ser procesado y empacado para su venta. Otro factor importante a destacar es que los cooperativistas pueden decidir vender la producción que deseen a la cooperativa, no estando obligados a proporcionarlo todo el café para venta, por lo que puede convertirse en un factor de riesgo para la existencia de la cooperativa, pero hasta el momento esta situación no se ha presentado.

### **6.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

Para ACALEM, la entrada de competidores directos tiene un alto grado de ponderación, la razón es que diferentes empresas dedicadas al café, tienen facilidades para sacar nuevas líneas de café, ya sea por producción local o por importación, y todos estos “nuevos” productos pueden incluso llegar a converger en el mismo supermercado, siendo muy fácil para la competencia imitar la estrategia de otros.

### **6.2.4 Amenaza de productos sustitutos.**

El café tiene muchos sustitutos potenciales, incluso desde su misma línea de café empacado, como en el caso de los café saborizados, los descafeinados, los vendidos junto a dispensadores (sobres), y hasta los de baja gama (como café para una marca privada), esto por mencionar algunos productos sustitutos dentro de la misma línea, pero existen otros como el té, jugos naturales y artificiales, bebidas carbonatadas; por lo que al consumidor le puede resultar muy fácil cambiar de gusto y preferencia con respecto al café, aunque también se recalca que la demanda por café es muy alta en la población de El Salvador.

### **6.2.5 Rivalidad entre los competidores.**

La cooperativa ACALEM tiene una amplia gama de competidores directos, tanto nacionales como internacionales que pueden competir directamente, entre los nacionales, se encuentran Café Coscafé, de Planta de Torrefacción

de Café, SA de CV, un competidor fuerte y con amplia presencia en el país, al igual que el café Coex, de Comercial Exportadora, SA de CV, entre otros competidores que se comparten el mercado, en cuanto a los internacionales, están Café Listo, de corporación Nestlé, o Café Juan Valdez, un competidor colombiano que ha entrado recientemente al país, por lo que la competencia en este mercado es alta y con mucha variedad.

### 6.2.6 Comparación de precios del mercado.

El café tostado molido en presentación de libra es el que más espacio ocupa en las góndolas de los supermercados, seguido por el café instantáneo y gourmet, siendo el café granulado el que menos espacio en góndola ocupa. Para ACALEM significa una oportunidad ya que el café tostado molido es el que más se vende, sin embargo también es un reto ya que tendrá más competencia, (ver tabla 2.5)

Tabla 2.5, Comparación de la oferta de café.

Gourmet	Instantáneo	Tostado y molido
El cafetalito	Nescafé Listo	Coex
Matiz Ambar	Riko	Coscafé
Coex Oro	Musum	Aroma

Fuente: Elaboración propia

## 7. Cuadro resumen del análisis interno y externo de ACALEM (FODA)

A continuación se muestra el cuadro resumen del análisis interno y el análisis externo de ACALEM, (ver ilustración 2.3).

### Ilustración 2.3, Análisis Interno y Externo



Fuente: Elaboración propia

## 8. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico del estudio.

### ✓ Conclusiones del Estudio.

- La cooperativa cuenta con suficiente recurso humano para poder administrar la comercialización en los supermercados, sin embargo el equipo que sería responsable de la comercialización del café molido, carece de la capacidad técnica para poder administrar eficientemente la comercialización en los supermercados.
- La producción total de la Cooperativa es lo suficiente para poder afrontar la demanda de café molido en al menos nueve salas de venta de Super Selectos y tres salas de venta de Walmart en San Salvador.
- La marca Lencafé se encuentra lista para ser comercializada en los supermercados del país cumpliendo con todas las normas requeridas de empaque y etiquetado, en El Salvador.

- La cooperativa ACALEM cuenta con una capacidad limitada de flujo financiero para soportar los plazos de crédito que los supermercados solicitan para poder realizar negocios con ellos.
- El precio de la marca Lencafé es competitiva en el mercado al compararla con otras marcas líderes en el mercado de este tipo de producto.
- Debido al incremento constante en el consumo del café en El Salvador, el expandir los canales de distribución representa una idea acertada para la Cooperativa, para el crecimiento de la misma.
- El desarrollo y nuevas políticas de comercialización que las dos cadenas de supermercado están implementado para apoyar a empresas nacionales, ayudaría a facilitar la venta del producto a nivel nacional.
- San Salvador es la ciudad más poblada del país y que concentra el mayor número de salas de venta de supermercados, en un área geográfica, relativamente pequeña lo cual facilita la logística de entrega.
- El último estudio del CSC, en 2008, denominado “Diagnóstico sobre el consumo de café”, estimó que 8 de cada 10 salvadoreños tomaban café todos los días. El consumo de los salvadoreños de café está aumentando con los años, por lo que la industria y su mercado crecen de manera saludable, abriendo nuevas oportunidades para productores de café.
- Existen medidas que ya se están impulsando desde el MAG, por ejemplo, el plan de combate a la roya y la reactivación de la caficultura”, donde se menciona que se busca incidir en la reactivación del parque cafetalero, minimizar los niveles de infestación de plagas, especialmente la roya del cafeto; propiciar la generación de empleos y dinamizar el crecimiento económico del país y del sector.

- La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, por lo que a este nivel, la liquidez de la Cooperativa es significativamente alta para hacer frente a los compromisos de corto plazo.
- La liquidez inmediata muestra si el efectivo de la empresa es suficiente para hacer frente a las obligaciones con proveedores, la cooperativa se mantiene solvente frente a terceros con solo el efectivo disponible.
- Según la razón financiera intervalo básico defensivo, ACALEM puede seguir operando durante 91 días, sin ningún tipo de ingreso.
- El margen de utilidad bruta sobre ventas muestra el porcentaje de utilidad que se obtiene de las ventas antes de los gastos operativos de la cooperativa, en cuanto a la rentabilidad se encuentra en este nivel saludablemente.
- La cooperativa cuenta con el perfil para sumarse al programa de apoyo a los caficultores salvadoreños de Súper Selectos llamado: "Cultivando Oportunidades".
- Súper Selectos cuenta con una plataforma en línea de comercialización que permite la distribución del producto por medio de ventas electrónicas, lo cual ayudaría mucho a Lencafé, ya que al ser un producto nuevo para muchos en la zona metropolitana de San Salvador lograría darse a conocer por dicho medio electrónico.
- ✓ **Recomendaciones del Estudio.**
  - Capacitar al personal de la cooperativa en materia de comercialización, logística de distribución y gestión de cobros para los supermercados Súper Selectos y Walmart.
  - Integrarse a los programas que ejecuta el MAG, en una acción por el rescate de la caficultura, el cual brinda ayuda a las cooperativas con la

ejecución de estrategias como la entrega de incentivos, fungicidas, fertilizantes foliares y adherentes; alianzas estratégicas para tener acceso a tecnología; materiales genéticos y apoyo para capacitaciones.

- Se recomienda que a medida se inicie una actividad económica continua, ACALEM recurra al uso del factoraje para hacer frente a sus compromisos.

## **B. Investigación de campo sobre “Plan de comercialización del café tostado y molido, a nivel de supermercados para la Asociación Cooperativa de Café de la Sierra Lenca de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACALEM de R.L)”**

### **1. Diseño de la investigación.**

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

##### **Método Científico**

El trabajo de investigación se realizó a través del método científico, con el fin de exponer y confirmar las teorías, proporcionando las etapas necesarias para el correcto desarrollo de la investigación. Se utilizó del método deductivo en el cual se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos se llegara al proceso de deducción en el que se generalizan las descripciones y explicaciones inducidas para tratar de aplicarlas a situaciones y hechos aún no observados.

### **2. Objetivos de la investigación.**

#### **A) GENERAL**

Establecer la factibilidad de comercialización del café tostado y molido, producido por ACALEM de RL, en las dos cadenas principales de supermercados de El Salvador.

## B) ESPECÍFICOS

Establecer si los oferentes actuales del café permitirán la comercialización de una nueva marca en el mercado salvadoreño.

Evaluar si el precio del café tostado y molido de ACALEM de R.L, es competitivo en relación a los de los productos existentes en el mercado.

### **3. Fuentes de información.**

#### A) PRIMARIAS.

*Información cuantitativa*, ya que busca cuantificar los datos tomados de la muestra representativa de la población del área metropolitana, generalizará los resultados de la población de interés, y se aplicará análisis estadístico.

Estos datos se obtendrán con la realización de la técnica de la encuesta.

Es la más adecuada para procurar información cuantitativa, y así establecer comportamientos, intenciones, actitudes, preferencias, motivaciones y características demográficas y del estilo de vida de los encuestados. Preguntando directamente de forma cuantitativa a los consumidores donde se pueden encontrar datos relativos a sus creencias, preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, etc.

#### B) SECUNDARIAS.

Se buscó información complementaria en libros, censos, revistas y otros para proporcionar respaldo de los resultados de la investigación realizada.

### **4. Tipo de investigación.**

La investigación es de tipo descriptiva por su amplitud y por el enfoque de la investigación, puesto que recoge datos, y a la vez establece una predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables.

Faculta el análisis de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo, del consumo del café, ayudando así, la determinación del mercado potencial para la comercialización, en el área metropolitana de San Salvador.

## **5. Unidades y sujetos de análisis**

Unidades de análisis de estudio:

- ✓ Consumidores de café del área metropolitana de San Salvador.
- ✓ Cadenas minoristas como Súper Selectos de grupo Calleja y Walmart de Centroamérica.

## **6. Determinación del universo y muestra poblacional.**

En la determinación del universo a muestrear se define, para el caso de la investigación como “aquellas personas que consumen café, y que viven en el área metropolitana de San Salvador”.

Se utilizó el muestreo probabilístico, ya que es un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados.

### **Muestra**

n: Número de elementos de la muestra.

N: Número de elementos del universo.

P: Proporción-desconocida-de individuos que poseen las características en la población.

Q:  $1-P$

z: Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.

e : Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Por ser una población mayor a 100.000 se utilizó la fórmula para poblaciones infinitas.

MUNICIPIOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR NÚMERO DE HABITANTES POR MUNICIPIO EN MILES DE HABITANTES.

MUNICIPIO	MILES DE HABITANTES
San Salvador	316,090
San Martín	72,758
Ilopango	103,862
Santa Tecla	121,908
Soyapango	241,403
Antiguo Cuscatlán	33,698
Mejicanos	140,751
Apopa	131,286
Nejapa	29,458
Ayutuxtepeque	34,710
San Marcos	63,209
Cuscatancingo	66,400
Tonacatepeque	90,896
Ciudad Delgado	120,200
<b>TOTAL DE HABITANTES</b>	<b>1,566,629</b>

Fuente: Dirección de Estadísticas y Censos (censo 2009)

N: 1.566.629 (Número de habitantes en el área metropolitana) <sup>37</sup>

n: 1.253.303 ( Número de habitantes que consumen 1 taza diaria de café) <sup>38</sup>

P:  $1.253.303/1.566.629.00 = 0.79999987$

Q:  $1 - 0.6999998085$

e: 4 %

Z: 0.95 %

<sup>37</sup> Fuente: (Encuesta de Hogares de propósitos Múltiples 2009 DYGESTIC)

<sup>38</sup> Fuente: (Consejo Salvadoreño del Café, de cada 10 salvadoreños 8 consumen a diario una taza de café)

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

$$n = (1.96)^2 (0.79999987) (0.20000013)$$

---

$$(0.04)^2$$

$$n = \frac{0.43296421}{0.0016} \approx 270.602631$$

$$0.0016$$

$$n = 270$$

Tamaño de la muestra es 270.

#### **Justificación de los valores de la fórmula.**

**N:** es el número de elementos del universo. Para realizar la investigación se ha tomado como total de los elementos del universo, al número de habitantes que se encuentran en la zona metropolitana.

**n:** es el número de elementos de la muestra. Para realizar la investigación se tomó como muestra el número de habitantes que consumen 1 tasa diaria de café.

**P:** es la Proporción-desconocida-de individuos que poseen las características de la población a investigar, este dato para realizar la investigación es el número de habitantes que consumen 1 tasa diaria de café dividido entre el número total habitantes de la zona metropolitana, lo que da como resultado la proporción de habitantes que se encuentra en el total de personas de la zona metropolitana que cumplen con las característica de consumir 1 tasa diaria de café.

**Q:** Es la probabilidad en contra, de encontrar personas que no consuman café a diario o que no consumen café. Para hacer la investigación se obtiene el dato restando a uno que es el universo total. A 1 se le resta la proporción de

personas que consumen 1 taza diaria de café y este dato es igual a la probabilidad encontrada.

**Z:** valor crítico correspondiente al nivel de confianza.

Se ha elegido el nivel de confianza de 0.95; el nivel de confianza prefijado es de 1.96. Se seleccionó el intervalo de confianza del 95% por la posibilidad de que existan personas que consuman café, pero no a diario.

**e:** representa el sesgo de la encuesta y debido a que el 50% de las encuestas se correrán online el encuestado podría tener una interpretación errónea de las preguntas y dar sus respuestas sin haber resuelto sus dudas por lo que se estimó un 4% de error.

## **7. Administración de herramientas de investigación.**

El cuestionario se realizó usando la herramienta en línea de google drive y entrevista, (ver anexo 7) utilizando las referencias de personas que consumen café a diario, en el cual se pretende recabar la siguiente información de las personas encuestadas:

- Edad
- Genero
- Ingreso mensual
- Frecuencia de compra de café
- Supermercado de preferencia
- Tipo de café que consume
- Precio que paga al comprar el café
- Marca de café que compra
- Presentación de café que compra
- Motivo de compra de café de preferencia

## **8. Canales de distribución a optar por la cooperativa ACALEM de R.L.**

Dentro de los canales de distribución se ha optado por Súper Selectos y Walmart, el primero por estar presentes en puntos estratégicos de la zona metropolitana de San Salvador, contando con sucursales en casi cada centro comercial y zonas estratégicas; el segundo por proveer un apoyo a las pequeñas y medianas empresas a comercializar sus productos ofreciéndoles mejores condiciones para poder comercializar los productos en un ambiente competitivo.

## **A) SUPER SELECTOS**

### **PROGRAMAS A PROVEEDORES**

#### Apoyo a caficultores

Actualmente la cadena Súper Selectos compra más de \$12 millones en café<sup>39</sup>, de los cuales alrededor del 50% es de origen salvadoreño. Para apoyar al sector, actualmente el supermercado ha incorporado entre sus marcas privadas Café Selectos, una iniciativa implementada a partir del año 2013 en 10 salas de venta, en las que se vende con café de excelente calidad a precios accesibles, traduciéndose esto en que la cadena de supermercados que adquiere el 13% de la compra de café nacional.

Expresan que una gran ventaja con que cuenta el café salvadoreño es su excelente calidad y características como acidez, aroma, cuerpo y sabor que hacen que tenga la calidad necesaria para ser exportado a cualquier lugar del mundo. Además de esto, el Grupo Calleja continúa trabajando con su programa “Cultivando Oportunidades”, en el que se apoya a todo el sector agrario del país, estableciendo alianzas estratégicas que contribuyen al desarrollo del sector. Tan solo durante el año pasado se han alcanzado compras a productores nacionales de hasta el 40% lo cual dejó alrededor de \$90 millones dentro del país.

---

<sup>39</sup><https://www.superselectos.com/Contenidos/DetalleContenido/85>

## **B) WALMART**

### **PROGRAMAS A PROVEEDORES**

La corporación Walmart contempla políticas para contratar a proveedores para sus tiendas, entre las que se pueden encontrar<sup>40</sup>: (ver anexos 3, 4 y 5)

- Compartir principios: integridad, servicio y respeto por el individuo.
- Ser una empresa formal; poder extender factura.
- Cumplir con todos los requerimientos sanitarios del país. Sus productos deben cumplir con las Normas de Salud que dictan los Ministerios de Salud y Agricultura, aplicables al tipo de mercancía.
- Ofrecer un producto innovador, de calidad consistente y de precio competitivo.
- Tener un empaque para autoservicio. con todas las especificaciones necesarias. Ej. Si es un abarrote: contar con la tabla nutricional, fecha de caducidad, registro sanitario, gramaje o contenido neto, etc.
- Cumplir con la norma de etiquetado (Reglamento Técnico Centroamericano)
- Tener código de barras. En este caso la cooperación Walmart recomienda registrarse ante la Asociación GS1, dedicada al diseño e implementación de los estándares globales de identificación.
- Apoyar la sostenibilidad.

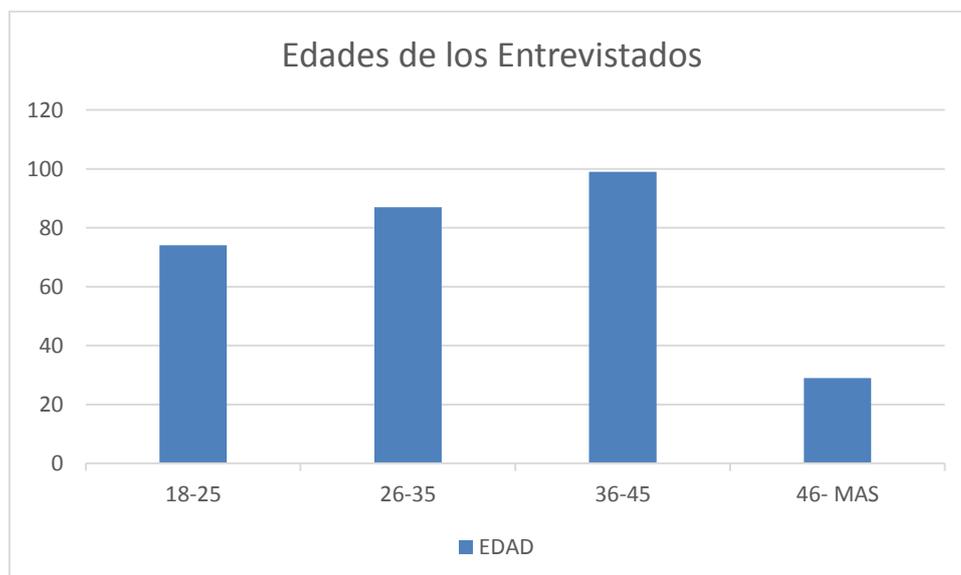
---

<sup>40</sup> Guía para ser Proveedor de Walmart México y Centroamérica, Pag. 1.  
[http://www.walmartmexicoycam.com/proveedores/socioscam\\_guias\\_proveedores.html](http://www.walmartmexicoycam.com/proveedores/socioscam_guias_proveedores.html)

## 9. Tabulación u ordenamiento de la información

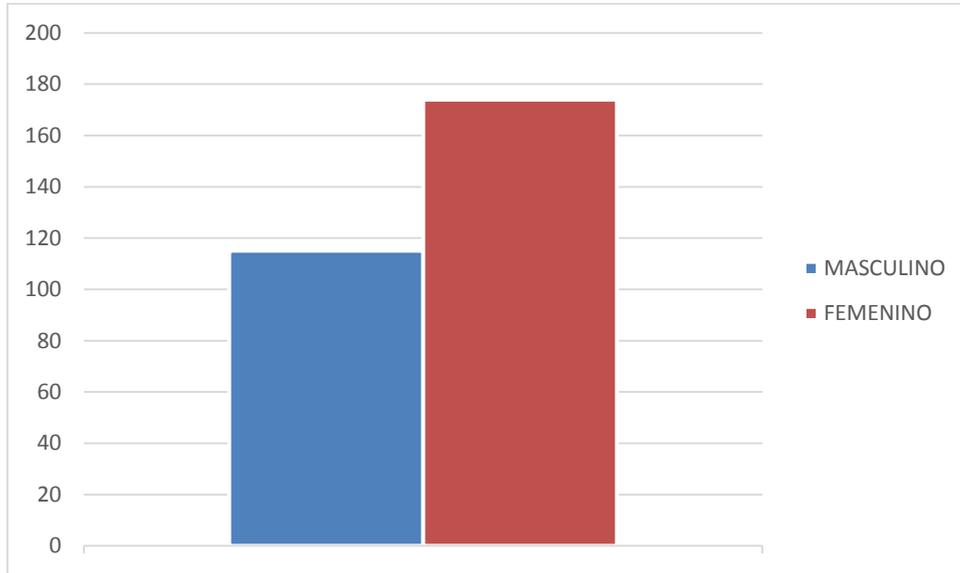
A continuación se presenta la tabulación del cuestionario dirigido a personas provenientes del área de San Salvador, para analizar sus preferencias hacia el consumo del café.

EDAD		
AÑOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
18-25	74	26%
26-35	87	30%
36-45	99	34%
46- MAS	29	10%



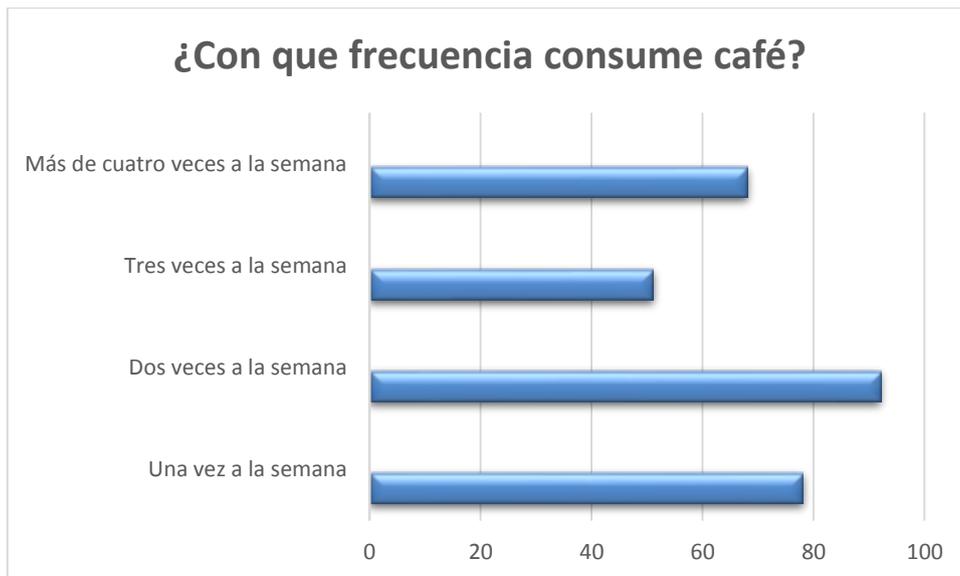
En esta tabla se aprecia que el porcentaje más alto en las edades de consumo del café, se encuentra en el rango de 36 a 45 años, seguido por el rango de 26 a 35 años, que corresponde a las personas con edad laboral promedio, lo cual tiene mucho sentido ya que es en estos ambientes o entornos, las personas tienden al consumo de cafeína.

GENERO		
GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
MASCULINO	115	40%
FEMENINO	174	60%



Esta gráfica revela que de las 289 personas encuestadas, el género femenino es el que más café consume.

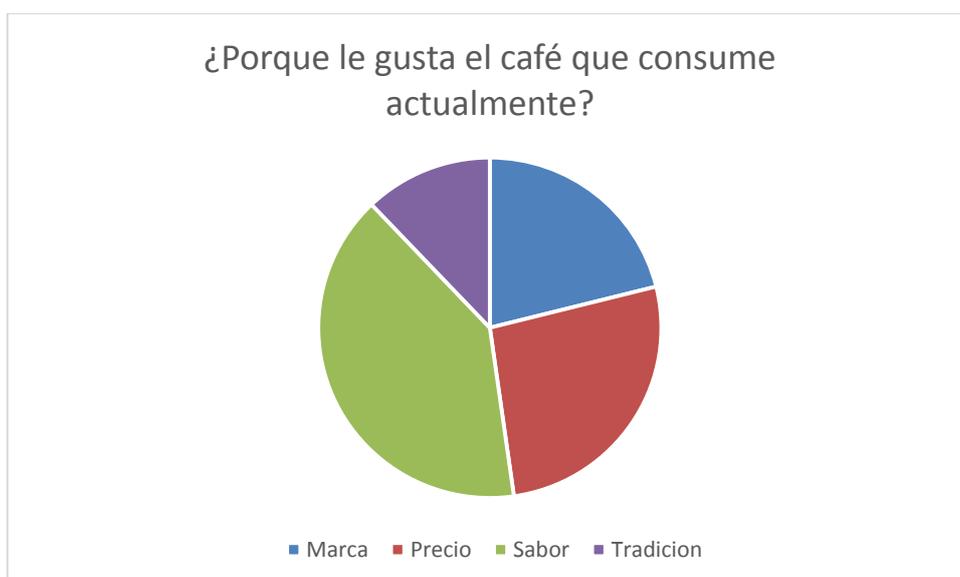
¿Con que frecuencia consume café?		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez a la semana	78	27%
Dos veces a la semana	92	32%
Tres veces a la semana	51	18%
Más de cuatro veces a la semana	68	24%



En esta gráfica se observa que los resultados son muy similares en las frecuencias de una vez por semana y dos veces por semana, y que si el segmento fuera con edades seniles tuvieran más arraigada la costumbre del consumo del café.

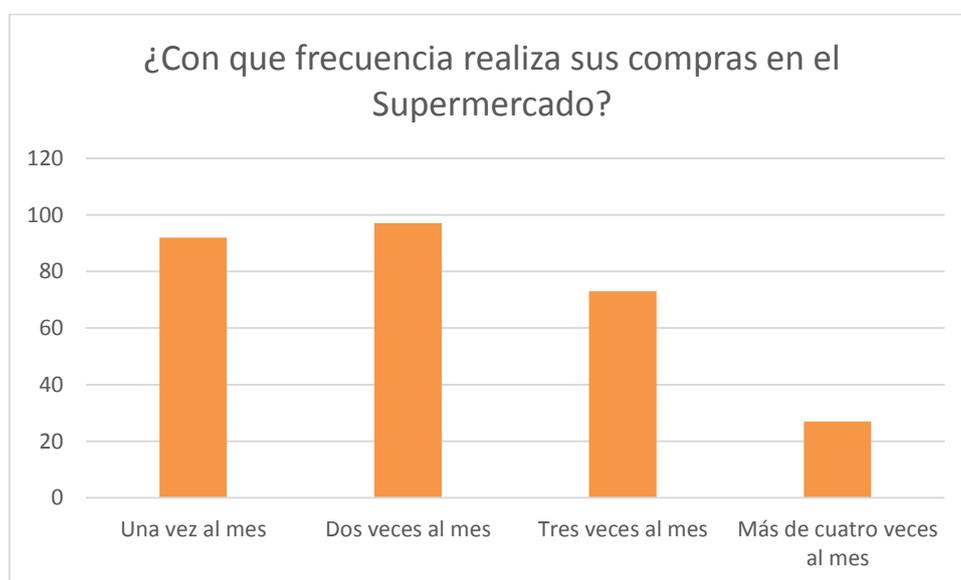
### ¿Por qué le gusta?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>Marca</b>	61	21%
<b>Precio</b>	77	27%
<b>Sabor</b>	116	40%
<b>Tradición</b>	35	12%



En esta gráfica los resultados son muy claros, donde el sabor con un 40% es uno de los factores más determinantes de compra, una de las causas de dicho suceso es que antes no existía tanta diversificación en el mercado del café.

¿Con que frecuencia realiza sus compras en el supermercado?		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Una vez al mes	92	32%
Dos veces al mes	97	34%
Tres veces al mes	73	25%
Más de cuatro veces al mes	27	9%



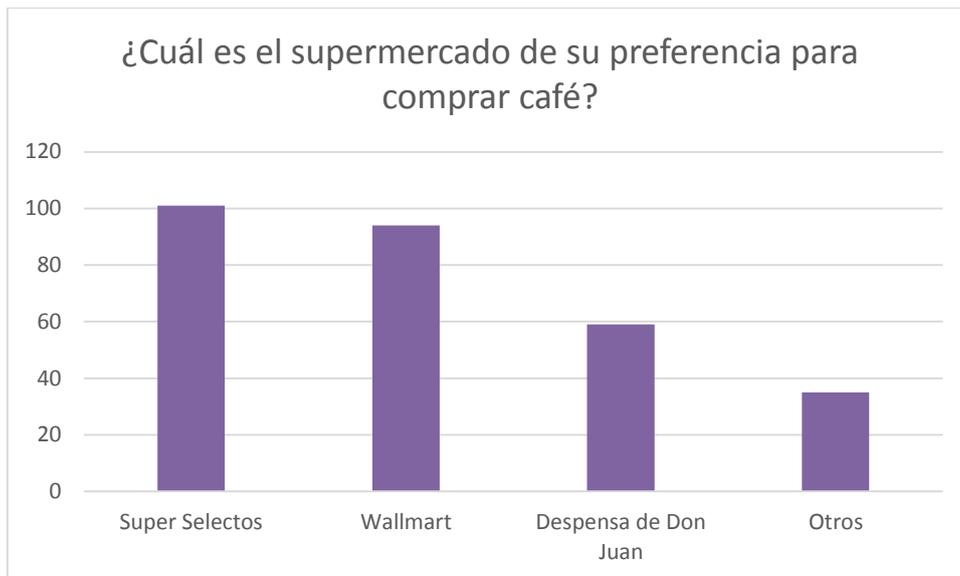
De los encuestados se aprecia que el 34% realiza sus compras dos veces al mes, mientras que el 32% hace sus compras una vez al mes.

¿Qué marca de café compra?		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Coex	71	25%
Coscafe	72	25%
Aroma	83	29%
Otros	63	22%



De los encuestados se logra apreciar que el café Aroma con un 29% del total es el predilecto de compra del público, seguido por Coscafé y Coex con un 25% cada uno, lo cual nos deja ver q la marca dentro de las compras del café no tienen una distinción muy grande, en nuestro segmento de estudio.

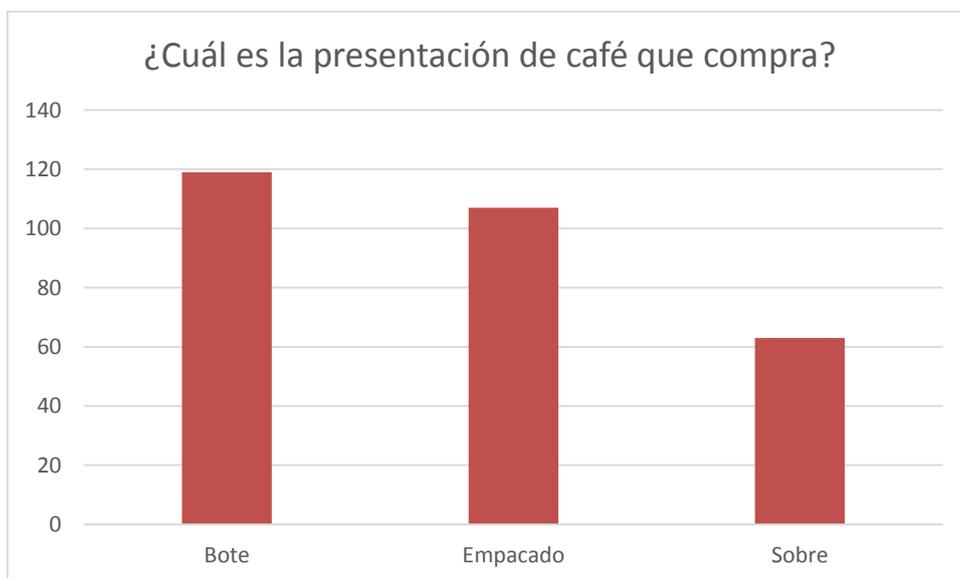
¿Cuál es el supermercado de su preferencia para comprar café?		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Súper Selectos	101	35%
Walmart	94	33%
Despensa de Don Juan	59	20%
Otros	35	12%



En este gráfico se identifica que el Supermercado preferido de los encuestados con un 35% es el Súper Selectos, seguido por Walmart con un 33%.

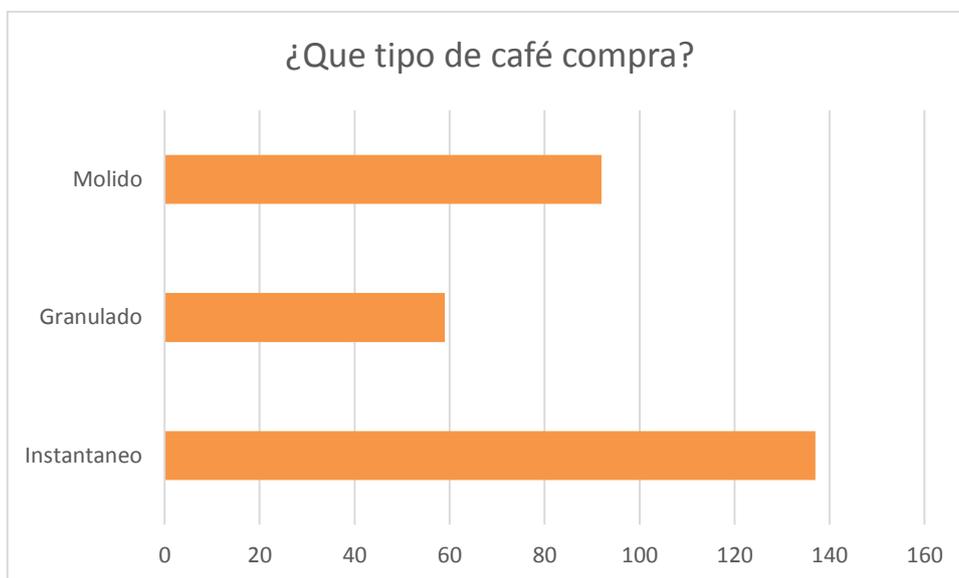
¿Cuál es la presentación de café que compra?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>Bote</b>	119	41%
<b>Empacado</b>	107	37%
<b>Sobre</b>	63	22%



Según el resultado de esta pregunta, se identifica como la presentación en Bote con un 41% como la presentación preferida de los consumidores de café.

<b>¿Qué tipo de café compra?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Instantáneo</b>	137	47%
<b>Granulado</b>	59	20%
<b>Molido</b>	92	32%



En esta gráfica se observa que un 47% de la población sujeta al estudio, prefiere el café instantáneo, uno de los factores es el uso práctico del mismo.

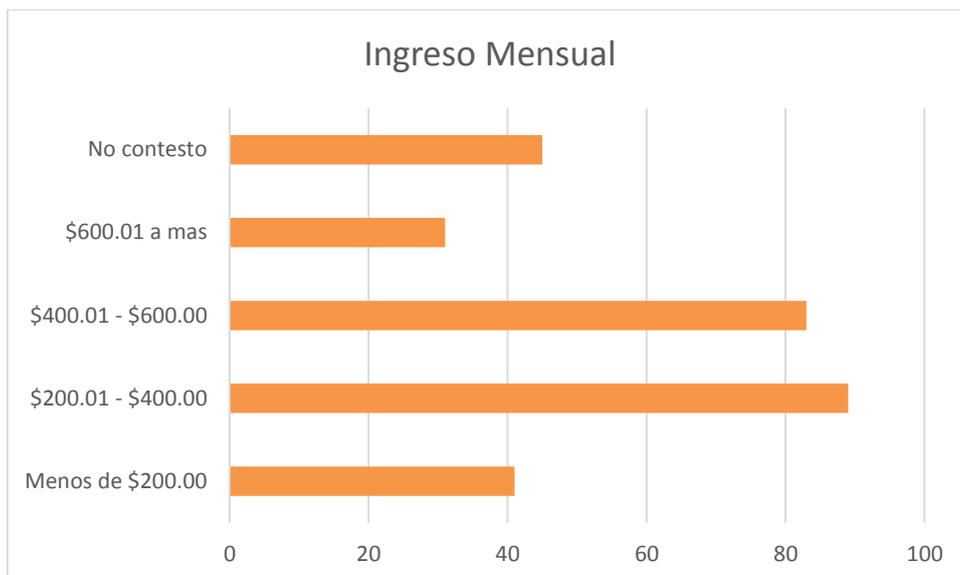
<b>¿Cuál es el precio que usted paga al comprar café?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>\$2.00 a \$4.00</b>	120	42%
<b>\$4.01 a \$6.00</b>	97	34%
<b>\$6.01 a \$8.00</b>	47	16%
<b>\$8.01 a mas</b>	25	9%

## ¿Cuál es el precio que usted paga al comprar café?



Según el resultado de esta gráfica el 41% de los encuestados está dispuesto a pagar un máximo de \$4 dólares, una razón de esto podría ser el alto costo de vida en El Salvador en la actualidad.

Ingreso mensual		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menos de \$200.00	41	14%
\$200.01 - \$400.00	89	31%
\$400.01 - \$600.00	83	29%
\$600.01 a mas	31	11%
No contesto	45	16%



En esta gráfica, se observa que el 31% de las personas sujeto del estudio tienen un ingreso mensual de \$200 a \$400 dólares.

### 10 Análisis e interpretación de la información.

A continuación se presenta la distribución de edades de los encuestados y su género, mientras que en las columnas se presentan la frecuencia con que estas personas la frecuencia con que consumen dicha bebida.

En tabla se puede determinar que un 32% consume dos veces a la semana, 24% más de cuatro veces a la semana, 18% una vez a la semana y 26% una vez al mes.

Cuenta de ¿Con que frecuencia consume café?	Dos veces a la semana	Más de cuatro veces a la semana	Tres veces a la semana	Una vez a la semana	Una vez al mes	Total general
<b>18 – 25</b>	16	24	11	23		74
<b>Marca</b>	5		2	1		8
<b>Precio</b>	7	2	1	3		13
<b>Sabor</b>	2	19	5	16		42
<b>Tradición</b>	2	3	3	3		11
<b>26 – 35</b>	37	19	10	21		87

<b>Marca</b>	4	2	1	5		12
<b>Precio</b>	14	3	2	9		28
<b>Sabor</b>	17	10	5	7		39
<b>Tradición</b>	2	4	2			8
<b>36 – 45</b>	34	16	22	27		99
<b>Marca</b>	12	7	9	6		34
<b>Precio</b>	14	2	3	11		30
<b>Sabor</b>	7	7	7	8		29
<b>Tradición</b>	1		3	2		6
<b>46 a mas</b>	5	9	8	7		29
<b>Marca</b>	3	2		2		7
<b>Precio</b>	1	1	1	3		6
<b>Sabor</b>		4	1	1		6
<b>Tradición</b>	1	2	6	1		10
<b>Total general</b>	<b>92</b>	<b>68</b>	<b>51</b>	<b>78</b>		<b>289</b>

En las columnas se presenta la edad de los consumidores de café y por qué consumen esta bebida, si es por marca, precio, sabor o tradición. Las filas muestran la cantidad de veces que los individuos encuestados consumen el producto y con qué frecuencia. Dentro del rango de 18 a 25 años el 32% consume más de cuatro veces a la semana café y un 56% elige el producto en base a su sabor. El rango de 26 a 35 años muestra que un 43% consume café más de cuatro veces a la semana y de estos un 45% lo escoge en base a su sabor. Rango de 35 a 45 años un 34% lo consume dos veces a la semana y de estos un 35% lo elige en base a la marca. De 45 años o más un 30% consume café más de cuatro veces a la semana y un 35% elige el café en base a tradición.

<b>Cuenta de ¿Qué marca de café compra?</b>	<b>Aroma</b>	<b>Coex</b>	<b>Coscafé</b>	<b>Otros</b>	<b>Total general</b>
<b>Dos veces a la semana</b>	40	11	29	12	92
<b>Más de cuatro veces a la semana</b>	11	22	10	25	68
<b>Tres veces a la semana</b>	12	11	12	16	51
<b>Una vez a la semana</b>	20	27	21	10	78
<b>Total general</b>	<b>83</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>63</b>	<b>289</b>

La tabla anterior, muestra la frecuencia con la que los consumidores compran el producto y que marca prefieren de las ofertas que el mercado actual ofrece. Un 29% prefiere el café Aroma, 25% café Coex, 25% Coscafé y 21% otras marcas.

Cuenta de ¿Con que frecuencia consume café?	Dos veces a la semana	Más de cuatro veces a la semana	Tres veces a la semana	Una vez a la semana	Total general
<b>Despensa de Don Juan</b>	22	9	12	16	59
<b>Aroma</b>	8	3	4	5	20
<b>Coex</b>	4	3	2	3	12
<b>Coscafé</b>	8	1	4	6	19
<b>Otros</b>	2	2	2	2	8
<b>Otros</b>	9	7	9	10	35
<b>Aroma</b>	4	1	2	1	8
<b>Coex</b>		2		2	4
<b>Coscafé</b>	2	1	1	4	8
<b>Otros</b>	3	3	6	3	15
<b>Súper Selectos</b>	22	38	15	26	101
<b>Aroma</b>	7	6	2	9	24
<b>Coex</b>	3	12	6	11	32
<b>Coscafé</b>	8	7	1	4	20
<b>Otros</b>	4	13	6	2	25
<b>Wallmart</b>	39	14	15	26	94
<b>Aroma</b>	21	1	4	5	31
<b>Coex</b>	4	5	3	11	23
<b>Coscafé</b>	11	1	6	7	25
<b>Otros</b>	3	7	2	3	15
<b>Una vez al mes</b>					
<b>Total general</b>	<b>92</b>	<b>68</b>	<b>51</b>	<b>78</b>	<b>289</b>

Se puede observar, en las columnas el lugar y la marca que los consumidores prefieren a la hora de elegir el producto. En la Despensa de don Juan el 34% del total prefiere el café Aroma, en Súper Selectos del total que compra en ese supermercado el 32% prefiere el café Coex. En el Supermercado Walmart de su total de consumidores el 33% prefiere la marca de café Aroma y las

personas que compran café en otros supermercados el 43% prefieren otra marca de café.

Cuenta de ¿Con que frecuencia realiza sus compras en el supermercado?	Dos veces al mes	Más de cuatro veces al mes	Tres veces al mes	Una vez al mes	Total general
<b>\$200.01 - \$400.00</b>	34	5	19	31	89
Despensa de Don Juan	5	2	4	5	16
Otros			2	4	6
Súper Selectos	8		5	12	25
Walmart	21	3	8	10	42
<b>\$400.01 - \$600.00</b>	20	7	29	27	83
Despensa de Don Juan	5	2	9	4	20
Otros	1		4	3	8
Súper Selectos	2	3	7	14	26
Walmart	12	2	9	6	29
<b>\$600.01 a mas</b>	10	6	11	4	31
Despensa de Don Juan	3		4		7
Oros	1	3	4	1	9
Súper Selectos	4	2		1	7
Walmart	2	1	3	2	8
<b>Menos de \$200.00</b>	14	2	7	18	41
Despensa de Don Juan	2	1	4	4	11
Otros	2		1	3	6
Súper Selectos	6		1	6	13
Walmart	4	1	1	5	11
<b>N/A</b>	19	7	7	12	45
Despensa de Don Juan		2	1	2	5
Otros	3		1	2	6
Súper Selectos	15	4	3	8	30
Walmart	1	1	2		4
<b>Total general</b>	<b>97</b>	<b>27</b>	<b>73</b>	<b>92</b>	<b>289</b>

En la tabla anterior se presenta en sus columnas el ingreso y lugar de compra de los consumidores y las filas muestran con qué frecuencia realizan sus compras en dichos supermercados. Del 31% que tiene ingresos entre \$200.01 y \$400 dólares el 14% realiza sus compras en Walmart. Del 29% que tiene

ingresos entre \$400.01 y \$600 dólares el 10% consume en Walmart, las personas con ingresos con menos de \$200 dólares del 14% de su totalidad un 5% realiza sus compras en Súper Selectos y de las personas que no contestaron a la pregunta de su salario mensual del 15% de los consumidores 10% realiza sus compras en súper selectos.

### **C. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico e investigación de campo**

#### **✓ Conclusiones de la investigación de campo.**

- La preferencia por parte de los consumidores en cuanto a marcas de café es en su mayoría se inclina por Café Aroma, por su precio y calidad, seguido por Coscafé y Coex.
- Se concluye que en el segmento de edades de 18 a 25 años, se consume más de 4 veces a la semana café y dicho segmento lo prefiere por su sabor, sobre cualquier otro aspecto; este fenómeno se debe a la nueva ola de expendios de café que existen en nuestro país los cuales de manera indirecta han desarrollado en la población Salvadoreña joven un buen gusto por el café.
- En la cadena de supermercados Walmart el café que más prefieren los consumidores es el Aroma, mientras que en el Súper Selectos es el COEX; teniendo en cuenta que más de un 35% de la población prefiere el Súper Selectos.
- Dentro de la investigación se denotó que las personas que perciben un ingreso de \$200 a \$400 compran con una frecuencia de 2 veces al mes y prefieren Walmart; cuando las personas que perciben un ingreso de \$400 a \$600 compran con una frecuencia de 3 veces al mes y prefieren hacerlo en el Súper Selectos, denotando que Súper Selectos no solo es el supermercado de más preferencia sino el que tiene una frecuencia

más alta de consumo por mes de los consumidores con un rango medio de ingresos mensuales.

- Se determinó que los rangos de edades entre los 18 y los 35 años prefieren el Súper Selectos, un aspecto puede ser que dicha generación orienta más su compra por la comodidad debido a la cercanía que existe en sus numerosas salas de venta.

✓ **Recomendaciones de la investigación de campo.**

- Es recomendable que la cooperativa aproveche el programa “Cultivando Oportunidades”, ya que brinda apoyo al sector agrario del país, para poder enriquecer su conocimiento y así lograr una mejor eficiencia dentro de ACALEM.
- Se recomienda utilizar la novedosa plataforma en línea de comercialización del Súper Selectos, con la cual permitiría la distribución del café Lencafé por medio de una venta electrónica, innovando y sacando provecho del auge que están teniendo las ventas en línea.
- Se recomienda que todas las promociones en el punto de venta se enfoquen al segmento de edades entre 18 a 35 años; destacando uno de los atributos más importantes para este segmento: el sabor del café.
- Es recomendable negociar la distribución de Lencafé en la cadena de Supermercados de Súper Selectos específicamente en nueve salas de ventas, siendo estas: Metrosur, Miralvalle 2 Motocross, San Luis, Bethoven, Masferrer, San Miguelito (Don Rúa), Zacamil, La Cima y Autopista Sur; debido a que Súper Selectos es el supermercado más visitado por los rangos de edades que prefieren el sabor sobre otros atributos como el precio o la marca.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA ACALEM de R.L.**

#### **3.1 Resumen ejecutivo del plan de comercialización para ACALEM DE R.L.**

Como resultado de la investigación, se concluyó que la opción más factible para la cooperativa es buscar el posicionamiento efectivo de café Lencafé en nueve salas de venta de Súper Selectos en San Salvador. Con esa premisa se elaboró una propuesta de plan de comercialización para ser ejecutado y de esta forma asegurar el crecimiento de las ventas de la cooperativa. La propuesta consta de 3 elementos: 1. Estrategias que incluyen producto, precio plaza y promoción, esta última comprenderá la ejecución de tres acciones principales: merchandising, publicidad y promoción de venta; 2. formación del equipo de trabajo que será el encargado de las operaciones que realizará la cooperativa con Grupo Calleja, siendo estos: vendedor, reparto y cobros; ya que en lo administrativo, la cooperativa no cuenta con personal capacitado para desarrollar sus funciones, por lo que no tienen definidos los procesos para la adecuada ejecución de planes de comercialización; esto perjudica la comunicación al momento que se transmite la información a los asociados de la cooperativa con respecto a las nuevas intenciones de expansión en los supermercados de San Salvador; finalmente el punto 3, que consiste en el monitoreo y control que se llevará a cabo para que se ejecute el plan de comercialización.

Beneficios de la propuesta:

- Presencia de la marca Lencafé en nueve salas de venta Super Selectos de San Salvador.
- Apertura a nuevas líneas y canales de distribución para acrecentar el negocio de la cooperativa, logrando de esta forma la consecución de los objetivos corporativos y sociales buscados.
- Creación de planes de acción que permitan el incremento de las ventas del café empacado y molido que ACALEM produce.

Finalmente, con una efectiva ejecución del plan de comercialización se logrará incrementar las ventas al 107% de lo que ACALEM actualmente vende, para ello la cooperativa deberá realizar una inversión anual de \$9,555.00 que a corto plazo se recuperara gracias al nivel de ventas proyectado.

### **3.2 Objetivos de la propuesta del plan de comercialización.**

#### **a) OBJETIVO GENERAL.**

- ✓ Expandir la comercialización del café tostado y molido que ACALEM de R.L produce, con su marca Lencafé, en nueve salas de venta de Súper Selectos, ubicadas en San Salvador.

#### **b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Incrementar las ventas con la ejecución del plan de comercialización propuesto.
- ✓ Creación de un instructivo para la implementación del plan de comercialización propuesto.
- ✓ Elaboración del marketing mix para la implementación de las estrategias y tácticas del plan.

### **3.3 Justificación, importancia y alcance del plan de comercialización.**

#### **3.3.1 Justificación.**

El problema principal de la cooperativa, y que comentaba el administrador, radica en que la producción de café empacado sobre pasa la demanda interna, por lo que existe un superávit que se desea distribuir en la zona paracentral del país, pero no se tiene la certeza de cuanto es necesario producir para cumplir con los requisitos que solicitan el distribuidor minorista en cuanto al volumen de unidades a vender.

La percepción de los administradores en que necesita mejorar la cooperativa es que el volumen de comercialización del café es ínfimo a lo que se espera, aunado que a pesar de que la marca Lencafé es reconocida en la zona oriental,

no cuenta con mucha distribución para posicionarla en la mente de los consumidores; también otro aspecto que juega en contra de la cooperativa es que no cuenta con muchos recursos a parte de los donados y lo recaudado para su operatividad, pero puede acceder a líneas de crédito debido a que la cooperativa nunca ha adquirido préstamo y su historial crediticio está relativamente limpio; entre otros aspectos que menciona el administrador es que el café que se procesa ciertas veces se mezcla con café de calidad inferior, por lo que disminuye el café de calidad y en ciertos períodos de producción, se sufre de desabastecimiento de materias primas, relacionado con el hecho de que algunos socios no se sienten muy comprometidos con la cooperativa.

### **3.3.2 Importancia.**

El plan de comercialización constituye un importante instrumento para establecer la estrategia más efectiva de producto-mercado, la importancia de este plan para ACALEM es clave, aún más en la actualidad empresarial de elevados niveles de competitividad en los mercados. Hoy, más que nunca, la cooperativa está obligada a organizar sus recursos y emplear todos sus esfuerzos hacia unos objetivos comunes.

### **3.3.3 Alcance.**

La ejecución del plan de comercialización que ACALEM implementará será para un año, beneficiando a la cooperativa y dando a conocer la marca Lencafé; en la zona de San Salvador.

### **3.4 Estructura del plan de comercialización.**

En el gráfico 3.1 se muestra la estructura del plan de comercialización que ACALEM ejecutará para incrementar su participación en el mercado del café tostado y molido; realizando estrategias del mix marketing, formación del equipo de trabajo que llevará a cabo el plan y la manera en la cual se realizará la evaluación y control para un seguimiento oportuno al plan.

Gráfico 3.1, Plan de Comercialización ACALEM de R.L.



Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Características del mercado objetivo.

El mercado objetivo al que ACALEM deberá llegar con Lencafé se determinó con la ayuda de la investigación de campo realizada en el capítulo II, con el que se desarrolló el perfil del posible consumidor (ver tabla 3.1)

Tabla 3.1, Características del mercado objetivo de Lencafé.

Base de Segmentación	Segmentos típicos del mercado
<b>Geográfica</b>	
Departamento	San Salvador
Municipios	Mejicanos, Sopayango, San Salvador, Ayutuxtepeque y Ciudad Delgado.
<b>Demografía</b>	
Edad	18-25, 26-35, 36-45 y más de 46
Sexo	Masculino y Femenino
Ciclo de vida de la familia	Soltero joven, casado joven sin hijos y casado con hijos.
Ingresos	Menos de \$200, de \$200.01 a \$400, de \$400.01 a \$600 y más de \$600.01
<b>Psicografía</b>	

Clase Social	Media, Media-Alta, Alta
Personalidad	Seguro de sí mismo, extrovertidos, sociables.
Estilo de vida	Orientado hacia productos de calidad a buen precio.
<b>Comportamiento hacia el producto (o bases relacionadas con el producto)</b>	
Beneficios deseados	Buen sabor a buen precio
Taza de utilización	Una vez a la semana, dos veces a la semana, tres veces a la semana y más de cuatro veces a la semana.

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Objetivos y metas de marketing.

- ✓ Aumentar las ventas del café tostado y molido Lencafé en un 107%
- ✓ Colocar 6,480 bolsas anuales de café Lencafé en las nueve salas de ventas de Súper Selectos.
- ✓ Posicionar la marca en la mente de los consumidores a través de la promoción de la marca en las 9 salas de ventas de Súper Selectos.

### 3.7 Desarrollo de objetivos, estrategias y tácticas.

Uno de los puntos más importantes en el plan de comercialización es establecer las actividades que ejecutarán los responsables de operativizar las estrategias, empezando con la elección del número de sucursales de Súper Selectos en las que se empezará a distribuir Lencafé, determinando así la promoción para incentivar la compra entre los consumidores, logrando un reconocimiento y adopción de la marca entre el público.

#### 3.7.1 Objetivos, estrategias y tácticas para producto de Lencafé.

Para poder realizar una estrategia de producto, es importante el posicionamiento que este tenga en la mente de los consumidores, por ser un producto nuevo en los supermercados se debe de establecer una idea al consumidor de lo que adquirirá al comprar Lencafé.

El empaque de Lencafé es llamativo, lo que hará captar la atención de los consumidores al momento de realizar el proceso de compra, así mismo proviene de uno de los lugares con mejor calidad en café tostado y molido en El Salvador.

Objetivo:

- ✓ Posicionar la marca y el producto en la mente de los consumidores en un lapso de un año.

Con la estrategia de posicionamiento correcta, Lencafé otorgará a la cooperativa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia.

Utilizando el posicionamiento por calidad o precio<sup>41</sup>: Lencafé se posicionará como el que ofrece la mejor calidad a un precio razonable.

En la ilustración 3.1 se observa el posicionamiento actual de las marcas de café tostado y molido, y la ubicación en la que se quiere colocar a Lencafé.

Ilustración 3.1, Posicionamiento de marcas de café tostado y molido<sup>42</sup>



Fuente: Elaboración propia.

<sup>41</sup> Dirección de mercadotecnia, 8ª edición. Capítulo 12, Philip Kotler

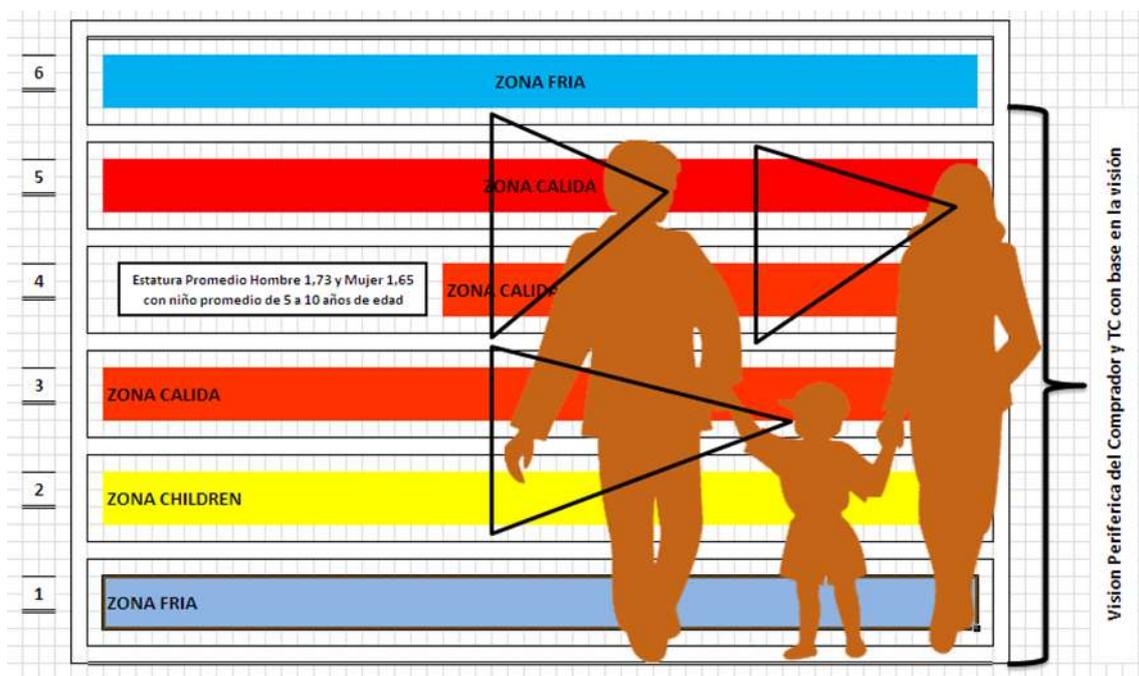
<sup>42</sup> Precios tomados de la página web de Súper Selectos

El posicionamiento que Lencafé tendrá en comparación a sus competidores debe de ser por su precio razonable, obteniendo muy buena calidad al momento de degustar el café siendo su competencia directa en góndola el café Matiz.

Estrategias.

1. Promover el consumo en el nuevo punto de ventas.
2. Colocar el producto de forma vistosa en las zonas calientes de las góndolas, (ver ilustración 3.2)
3. Impulsar el consumo del producto mediante la activación de marca.

Ilustración 3.2, Planograma en góndola de supermercado.



Fuente: Jean Fetrel (Marketing Blogger).

El planograma de góndolas de supermercados ayuda a definir la colocación de los productos de una misma categoría dentro de un espacio determinado. Con este el producto podrá colocarse de manera visible en la vista periférica del consumidor para poder ser seleccionado, facilitando su señalización y promoción.

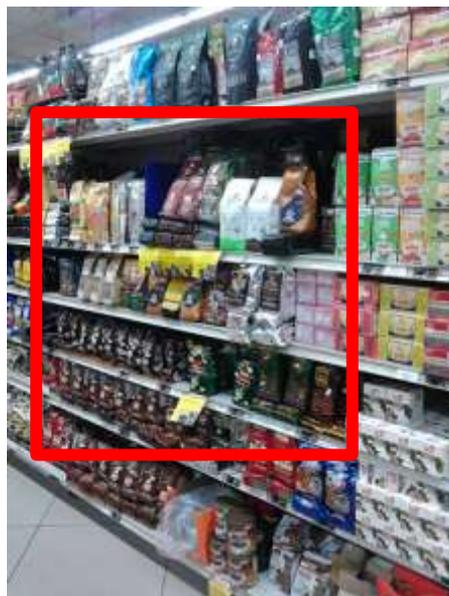
Tácticas para estrategia 1.

- Reclutar personal para que ofrezcan degustaciones en el punto de venta.
- Capacitar a las impulsadoras sobre servicio al cliente en punto de venta y promoción de la marca.
- Proveer con uniformes acorde a la marca a las impulsadoras para la promoción del producto en el punto de venta.
- Adquirir la indumentaria para la preparación y entrega de degustaciones en el punto de venta.
- Definir horarios, días y tiempo de ejecución de la promoción por parte de las impulsadoras en el punto de venta.

#### Tácticas para estrategia 2.

- Negociación de la colocación del producto en zonas calientes en góndolas a través de reuniones periódicas con Súper Selectos, (ver ilustración 3.3)
- Visitas periódicas por parte del supervisor de punto de venta para la verificación de colocación del producto.
- Definición de horarios y días para la supervisión de producto en góndola.

**Ilustración 3.3, Góndolas de Súper Selectos San Luis.**



Fuente: Elaboración propia, fotografía tomada por Iris Amaya.

#### Tácticas para estrategia 3.

- Negociación con el departamento de ventas de Súper Selectos para activación de marca en las entradas de cada sala de ventas.
- Negociación de costos para la promoción de la marca.
- Definición de horarios y días para la promoción de la marca.

### **3.7.2 Objetivos, estrategias y tácticas para precio.**

Basados en la investigación de campo del capítulo II, se conoce que la población salvadoreña toma su decisión de compra bajo dos factores importantes al momento de elegir una marca determinada: su precio y la calidad del producto. De estos un 42% está dispuesto a pagar de \$ 2.00 a \$ 4.00, 34% \$ 4.01 a \$ 6.00 y un 16% de \$6.01 a \$ 8.00.

Objetivo.

- ✓ Fijar el precio ideal para la comercialización del producto en los nuevos canales de distribución para ser competitivo en el mercado.

Estrategias.

1. Estudiar a la competencia para determinar el rango promedio del precio del café.
2. Comparación de precios con marcas similares a Lencafé que ofrezcan los mismos beneficios.
3. Monitorear el mercado actual del café a nivel nacional.

Tácticas para estrategia 1.

- Estudio de precios al consumidor final en las diferentes salas de venta.
- Investigación a los consumidores del precio que están dispuestos a pagar por el producto.

Tácticas para estrategia 2.

- Mantener un constante monitoreo de marcas y precios del mercado del café tostado y molido.

Táctica para estrategia 3.

- Mantener un monitorio constante en los precios del mercado del café en El Salvador para poder ser competitivos en el mercado.

### **3.7.3 Objetivos, estrategias y tácticas para plaza.**

En este punto se procede a la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderá el café tostado y molido que produce ACALEM, además de determinar la forma en que será trasladado desde Morazán hasta San Salvador. Lencafé, se comercializará en nueve salas de venta de Súper Selectos; a continuación se profundiza en los detalles de las unidades a comercializar y locales a distribuir.

Objetivo:

- ✓ Seleccionar la mejor distribución del producto en las salas de ventas de súper selectos y la distribución coordinada del mismo hacia dichas salas.

Estrategias.

1. Selección de las sucursales de Súper Selectos para la distribución del producto, (ver tabla 3.2)
2. Suministrar a Súper Selectos con el producto constantemente.
3. Transporte del producto a las salas de ventas seleccionadas.
4. Realizar los planes de distribución a las diferentes salas.

**Tabla 3.2, Distribución de Súper Selectos San Salvador.**

<b>DISTRIBUCIÓN DE SUPER SELECTOS SAN SALVADOR</b>	
<b>SUPER SELECTOS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
<b>Metrosur</b>	Condominio Metrocentro Sur # 413 Planta Baja, S.S.
<b>Miralvalle Motocross</b>	Bulevar Constitución y Calle a Motocross
<b>San Luis</b>	Calle San Antonio Abad y Av. Izalco
<b>Bethoven</b>	75 Avenida Norte y Paseo General Escalón, San Salvador
<b>San Miguelito, Don Rua</b>	27 Calle Poniente y 3a Avenida Norte. San Salvador
<b>Masferrer</b>	Final Paseo Escalón Frente Redondel Masferrer
<b>La Cima</b>	Calle a Huizucar entre Pasaje Recinos y Calle La Constitución, San Salvador
<b>Zacamil</b>	Centro Comercial Zacamil 29 Av. Nte.
<b>Autopista Sur</b>	Centro Comercial Autopista Sur # 52

Fuente: Elaboración propia

Se eligieron esas salas de venta, debido a la ubicación en la que se encuentran, ya que a su alrededor hay zonas con mucha población, que pueden ser consumidores potenciales y preferir Lencafé; en el caso de las salas de venta Bethoven, Metrosur y Masferrer pueden ser visitados por personas que a su hora de almuerzo realizan las compras del hogar o por aquellas empresas que realizan las compras para la oficina; mientras que en las otras salas de venta los usuarios serán los habitantes de las residenciales o urbanizaciones, tal es el caso de Súper Selectos San Luis, Zacamil, Motocross, San Miguelito, La Cima y Autopista Sur; además de considerar que en esas salas de venta no hay otro supermercado cerca, generando más probabilidades de compra para el café producido por ACALEM.

Tácticas estrategia 1.

- Monitoreo de salas de ventas seleccionadas para la venta del producto.
- Estudio presencial de las marcas de café tostado y molido en las sucursales seleccionadas.

Tácticas estrategia 2.

Implementación del emplazamiento lineal<sup>43</sup>, para el suministro en las salas de venta, ubicando las bolsas de café en tres niveles:

- ✓ Nivel ojos, productos con mayores posibilidades de rotación.
- ✓ Nivel manos, productos de consumo diario.
- ✓ Nivel suelo, productos pesados y de uso regular.

En Súper Selectos, se utilizarán dos líneas por cada establecimiento, distribuidos de esta forma para el primer año<sup>44</sup>, en la siguiente tabla e ilustración 3.4 se muestra la distribución que depende de la capacidad de almacenaje de cada góndola.

**Tabla 3.3, Distribución de Lencafé en góndola.**

DISTRIBUCIÓN EN GÓNDOLA	
Cantidad de establecimientos a ofertar	9 establecimientos
Líneas en las góndolas (ver ilustración 3.4)	2 líneas
Cantidad mensual de producto por establecimiento	80 unidades
Cantidad mensual de producto por todos los establecimientos	720 unidades
Cantidad anual en todos los establecimientos de Súper Selectos	8,640 unidades

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 3.4, Líneas en góndolas Súper Selectos San Luis.**



Fuente: Elaboración propia, fotografía tomada por Iris Amaya

<sup>43</sup> Medida longitudinal del espacio donde se presentan o exponen los productos para su venta. *Animación del punto de venta* 2ª edición, Alonso Leache, Belén (2003)

<sup>44</sup> Se distribuirá la presentación de café de 450 grs.

Tácticas estrategia 3.

- Selección del medio de transporte para la distribución del producto.
- Costo promedio de distribución del producto a las salas de ventas.<sup>45</sup>
- Elaboración de calendarización de entrega de producto en salas de ventas.

Tácticas estrategia 4.

- Crear un mapa de entregas del producto para las salas de ventas.

### 3.7.4 Objetivos, estrategias y tácticas para promoción.

Las estrategias de promoción que implementará ACALEM para Lencafé se enmarcan en 3 acciones específicas (ver gráfico 3.2).



Fuente: Elaboración propia

Objetivo:

- ✓ Promocionar Lencafé para el posicionamiento en la mente de los consumidores y consolidarse como uno de los líderes en el mercado.

<sup>45</sup> costo aproximado de \$50 por viaje

## Estrategias.

1. Elaboración de un plan de merchandising para la implementación en el punto de ventas.
2. Capacitación de personal que impulse la marca y el producto en el punto de ventas.
3. Elaboración del presupuesto para la promoción de ventas del producto.
4. Capacitación del personal a cargo del monitoreo, ventas y distribución del producto en las salas de ventas.

## Tácticas estrategia 1.

- Elaboración de hojas volantes, (ver ilustración 3.5),
- Promoción del producto en página web y volantes de Súper Selectos periódicamente.
- Creación y renovación de redes sociales de la cooperativa.
- Pauta en radio, se realizará con radio YSKL, en las fechas especiales, tal como se establece en la tabla 3.7.

**Ilustración 3.5, Hoja volante de Lencafé.**



Fuente: Elaboración propia

### Tácticas estrategia 2.

- Contratación de impulsadoras para punto de venta, (ver tabla 3.4)
- Capacitación del personal para la promoción de la marca en el punto de ventas.
- Creación de cronograma de visitas de las impulsadoras de ventas en los diferentes puntos de venta seleccionados.

**Tabla 3.4, Planificación de actividades de impulsación de venta.**

PLANIFICACIÓN DE PROMOTORAS DE VENTA	
Cantidad de establecimientos a cubrir	9 establecimientos
Numero de impulsadoras a contratar	2 impulsadoras
Promedio de supermercados a cubrir por día (solo sábado y domingo)	2 supermercados
Cantidad de visitas al año en cada establecimiento	18 visitas en total

Fuente: Elaboración propia

En promedio, se planea cubrir dos veces al año cada sala de supermercado para lograr el impulso en las ventas del café empacado, de esta forma se asegurará que las ventas se logren o por lo menos aumente un porcentaje de éxito para lograr las ventas.

De esta forma también se obtendrá información de primera mano en lo que ocurre cuando los consumidores deciden por cual café decidir su compra, y tomar decisiones oportunas para alcanzar una mayor aceptación en ello.

### Tácticas estrategia 3.

- Elaboración del cronograma de actividades, (ver tabla 3.5)
- Investigación de material a utilizar para la promoción del producto.
- Elaboración del presupuesto final para aprobación.

### Tácticas estrategia 4.

- Creación de un programa para la capacitación del personal seleccionado para la promoción, cobros, distribución, etc.
- Impartir la capacitación al personal seleccionado.

- Creación de los perfiles administrativos para la selección del personal.
- Establecer funciones de cada uno de los miembros que integraran el equipo de trabajo.
- Crear planes de monitoreo y evaluación para ser realizados por el personal.
- Elaboración de cartas didácticas.
- Creación de plantillas de control.
- Capacitación del personal para el cobro de la venta en las salas de ventas.

### **3.8 Indicadores de gestión.**

- Velocidad de rotación del inventario.
- Periodo promedio de cobro.
- Periodo promedio de pago.
- Incremento de las ventas.
- Margen de utilidad bruta sobre ventas.
- Margen de utilidad neta sobre ventas.
- Cometarios y críticas de las impulsadoras en el punto de venta.

### **3.9 Formación de equipo de trabajo.**

Con la capacitación técnica se logrará la formación del personal para realizar un trabajo en equipo adecuado para la ejecución de las actividades necesarias para incrementar las ventas de la cooperativa, (ver anexo 8).

**Nombre:** Capacitación para la comercialización del café a nivel de Supermercados.

**Objetivo:**

Instruir en el uso de los de los formularios, procedimientos y convenios a extenderse con los diversos supermercados.

**Temario:**

- Definición y función del vendedor: despachar, vender.
- Construir empatía y crear vínculos con el cliente.
- Modelo de valor, paquete de valor.
- Disociación instrumental.
- Manejo de espacio propio de cada cliente.
- Apertura de canales de comunicación.

**Duración:** 4 horas

**Dirigido a:** Empleados de La Asociación Cooperativa de Café de la Sierra Lenca de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACALEM de R.L)”

**Impartido por:** Personal de Grupo Calleja, encargado del programa “Cultivando Oportunidades”

**3.9.1 Perfiles Administrativos.**

En el mundo de los negocios la base del funcionamiento de una institución está centrada en la labor de quienes son contratados como personal administrativo, realizando diversas tareas y contando con distintas funciones, tal como se plantea en el anexo 9 (funciones y perfil del vendedor), anexo 10 (funciones y perfil del repartidor) y el anexo 11 (funciones y perfil del cobrador), especificando cuáles serán las responsabilidades de cada empleado.

**3.10 Monitoreo y Evaluación.**

Es la supervisión periódica en la implementación de una actividad, proyecto, o programa. Permite establecer si los recursos invertidos, procesos (actividades realizadas y su calidad); así como los resultados (productos directos) si proceden según el plan.

### **3.10.1 Monitoreo.**

Monitoreo es la rutina, la valoración diaria de las actividades en marcha, la cual se enfoca en “lo que se está haciendo”.

Objetivos del Monitoreo

- Monitoreo del desempeño.
- Grado del logro de los objetivos
- Cumplimiento de metas programadas (eficiencia).
- Calidad y ritmo de implementación de planes, programas (efectividad).

### **3.10.2 Evaluación.**

Es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilita la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Evaluación es la valoración del logro de los objetivos, examina “lo que se ha logrado” (resultado) o el impacto que se ha alcanzado.

Objetivos de la Evaluación

- Proporcionar información valiosa para la toma de decisiones
- Considerar los valores y méritos de una intervención
- Mencionar las lecciones para acciones futuras

El monitoreo no es un fin en sí mismo. Permite determinar qué está funcionando o no; versus lo que se planificó y así, hacer ajustes a lo largo del camino. Para ello, el vendedor, el encargado de repartos, el encargado de cobros y las encargadas de la promoción (edecanes contratados por evento) lleven un registro periódico de las visitas a los supermercados. (Anexo 12 control para el personal de ventas, anexo 13 control para el personal de reparto y anexo 14, control para el personal de cobros).

Para la evaluación de resultados es importante establecer claramente desde el principio al vendedor, el encargado de reparto, el encargado de cobros y las

encargadas de la promoción (edecanes): los objetivos, resultados esperados e indicadores de éxito.

En cuanto al control que se llevará para las encargadas de la promoción de venta, también se utilizará una hoja, adonde se haga constar que se realizó la visita en la fecha programada, (ver anexo 15)

### 3.11 Cronograma de actividades.

Anteriormente se presentó una planificación de impulsadoras de ventas, en la cual se propone que la visita sea dos veces al año; dentro de las cuales realizarán las actividades que en la siguiente tabla se presentan:

**Tabla 3.5, Cronograma de actividades.**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES DE ACALEM		
MES	PROMOCION	ACTIVIDAD
Mayo	Día de las madres	Por la compra de una presentación de 1 libra se regalara una presentación de 1/2 libra.
Junio	Día de los padres	Por la compra de una presentación de 1 libra se regalara una tasa térmica.
Septiembre	Día de la independencia	Góndola regalona, por la compra de una presentación de 1 libra se regalara un artículo promocional, dependiendo lo que indique la góndola.
Diciembre	Promoción navideña	Por la compra de una presentación de 1 libra se regalara una presentación de 1/2 libra, además de participar en la góndola regalona.
Enero Marzo Agosto	Visitas Guiadas	Se estarán repartiendo junto a las hojas volantes, la información de la ubicación de la cooperativa con la fecha en la cual, los consumidores podrán las instalaciones para conocer el proceso de producción de la marca.

Fuente: Elaboración propia

### 3.12 Presupuesto de inversión anual de marketing.

En la tabla 3.6 se presenta la inversión anual necesaria para la ejecución del plan de comercialización a poner en marcha el proyecto de la cooperativa, en cuanto a la venta del café empacado en los canales de distribución seleccionados. Además en la tabla 3.7 se muestra el plan de medios que ACALEM deberá de ejecutar para la publicidad de Lencafé.

Tabla 3.6, Presupuesto de inversión anual de marketing para las nueve salas de ventas.

Concepto	Monto a invertir
Capacitación al personal y socios para la nueva apertura de canales de distribución. (1 reunión, refrigerios, folletos) en instalaciones de la Cooperativa	\$50.00
Elaboración de promocionales (Gorras, tasas, camisetas, identificación de la compañía)	\$650.00
Transporte y viáticos de alimentación (\$50 mensuales)	\$720.00
Costo anual de 2 impulsadoras de venta, por \$250.00 de sueldo, 2 veces al año	\$1,000.00
Elaboración de 4,000 volantes <sup>46</sup>	\$240.00
Pauta en radio (400 cuñas en fechas especiales) <sup>47</sup>	\$2,600
Renovación de página web	\$300
Administración de redes sociales, \$250 mensuales <sup>48</sup>	\$3,000.00
<b>Inversión total anual</b>	<b>\$8,560.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.7, Plan de medios para la comercialización de Lencafé.

PLAN DE MEDIOS ACALEM de R.L								
Fecha	Medio	Nombre	Emisora	Total	cant. diaria	c.u	Total	Tema
todo el año	Redes Sociales	ACALEM					\$ 3.000,00	
Mayo	Radio	Cuña	YSKL	120	4	\$ 6,50	\$ 780,00	promoción mes de las madres
		Mención	YSKL	60	2			promoción mes de las madres
Junio		Cuña	La monumental	120	4	\$ 6,50	\$ 780,00	promoción mes de los padres
		Mención	La monumental	60	2			promoción mes de los padres
Diciembre		Cuña	ECO	160	5	\$ 6,50	\$ 1.040,00	promoción navideña
		Mención	ECO	60	2			promoción navideña
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 5.600,00</b>	

Fuente: Elaboración propia

<sup>46</sup> Precio de cada volante \$0.06 IVA incluido

<sup>47</sup> Precio por cuña \$6.50 IVA incluido

<sup>48</sup> Precio cotizado con las agencias Ikono Comunicaciones, Go Jelp y Publicar.

En la tabla anterior se muestra la distribución de las 400 cuñas que Corporación YSKL estará transmitiendo en 3 de sus emisoras, siendo las que más se adaptan al público objetivo de la cooperativa radios YSKL, La monumental y radio ECO, para las cuales se proponen los siguientes horarios y programas de transmisión:

**Tabla 3.8, Programación Corporación YSKL.**

HOTRA	EMISORA	PROGRAMA
4:05 AM	YSKL	Alegre Amanecer
5:00 AM	Radio Monumental	Amanecer Monumental
3:00 PM	ECO	Programa Diego Selva

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la administración de las redes sociales, será durante un año, en el cual se estarán dando a conocer las promociones que habrán en los supermercados, también se realizarán publicaciones sobre la cooperativa y el cultivo de Lencafé, esto con el objetivo de mantener un contacto más cercano con los consumidores.

### 3.13 Presupuesto anual de ventas de Lencafé.

Con la propuesta planteada se procede a elaborar el presupuesto de ventas, que se espera obtener de la comercialización de Lencafé en las nueve salas de venta de Súper Selectos en San Salvador.

**Tabla 3.9, Presupuesto anual de ventas de Lencafé.**

ACALEM de R.L				
Presupuesto anual de ventas				
Producto	Sala de Venta	Cantidad (bolsas)	P.U	Total
Lencafé (450 gr)	Zacamil	720	\$ 4,50	\$ 3.240,00
	Miralvalle	720	\$ 4,50	\$ 3.240,00
	La Cima	720	\$ 4,50	\$ 3.240,00
	San Luis	720	\$ 4,50	\$ 3.240,00
	Metrosur	720	\$ 4,50	\$ 3.240,00
	Masferrer	720	\$ 4,50	\$ 3.240,00
	Bethoven	720	\$ 4,50	\$ 3.240,00

	Autopista Sur	720	\$ 4,50	\$ 3.240,00
	San Miguelito	720	\$ 4,50	\$ 3.240,00
	<b>Total de bolsas</b>	<b>6480</b>	<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 29.160,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.14 Guía para la implementación del plan de comercialización.

Se ha definido una guía para la implementación del plan de comercialización que aumentará la independencia y la responsabilidad del personal encargado de ejecutarlo, además de respetar sus diferentes funciones y actividades.

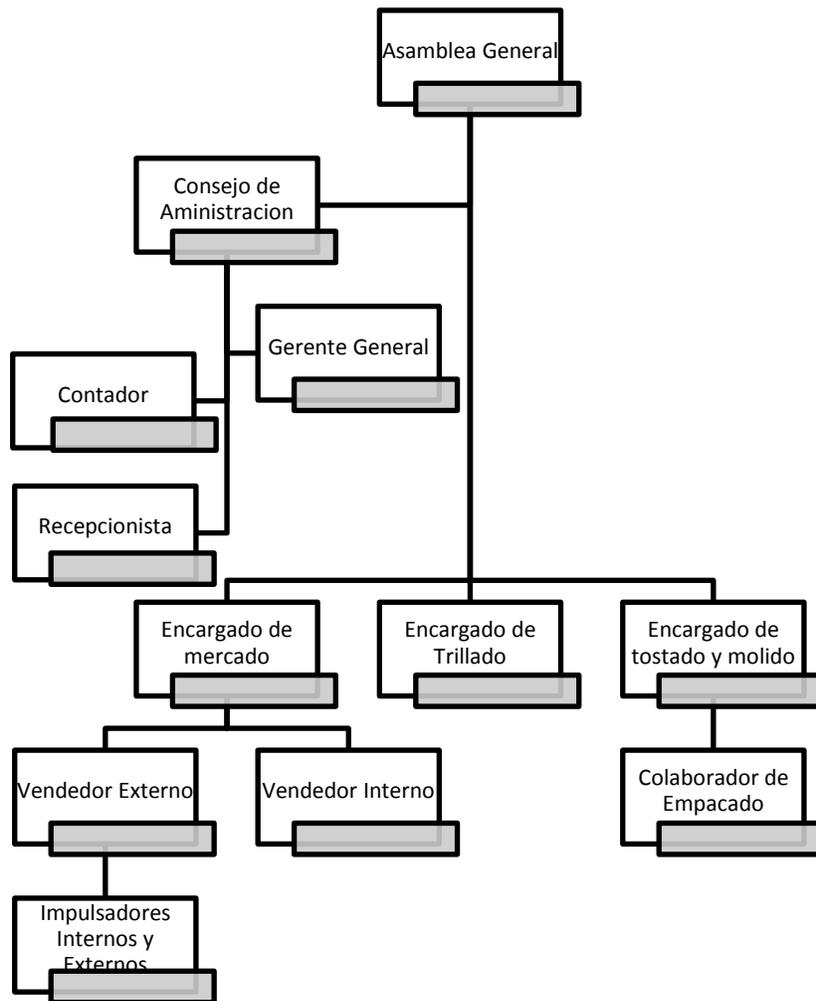
- ✓ Leer el plan de comercialización.
- ✓ Entender el plan.
- ✓ Elección del personal que ejecutará el plan. (Incluyendo un encargado del proyecto).
- ✓ Definir actividades de cada uno de ellos.
- ✓ Ponerse en contacto con Grupo Calleja.
- ✓ Toma de pedido.
- ✓ Elaborar la logística de distribución del café.
- ✓ Inicio de entregas del producto.
- ✓ Búsqueda de empresa que se dedique al servicio de impulsación.
- ✓ Seguimiento en la colocación en góndola del producto.
- ✓ Monitoreo de la rotación del café en el supermercado.
- ✓ Gestionar pagos con Grupo Calleja.
- ✓ Supervisión del personal de promoción de ventas en el supermercado.
- ✓ Evaluación de las KPI's

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Cohen, William A, El plan de marketing, 2a edición,
- ✓ Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, McCARTHY, PERRAULT, 1er. tomo, McGraw Hill
- ✓ Plan de Marketing en la Práctica, Sainz de Vicuña A, José María
- ✓ Supply Chain Management. Sunil Chopra and Peter Meindl (2006). 3° Edition.
- ✓ Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)
- ✓ Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas, 5ta edición, Alejandro Schanrch,
- ✓ Sitio web del Consejo Salvadoreño del Café.

# ANEXOS

## Anexo 1, Organigrama de la Cooperativa ACALEM de R.L



Fuente: ACALEM de R.L

## Anexo 2, Estados Financieros de ACALEM, R.L.

La Asociación Cooperativa de Café de la Sierra Lenca de Morazán de R.L.  
 Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013  
 En Dólares de los Estados Unidos de América

INGRESOS		
Ventas de café LECANFÉ		\$ 14,071.54
Otros ingresos		\$ 1,400.00
TOTAL		\$ 15,471.54
EGRESOS		
COSTO DE VENTA		\$ 8,744.46
Inventario inicial	\$ 358.42	
Compras	\$ 8,685.90	
Inventario final	\$ (299.86)	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 6,727.08
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 2,914.82
GASTOS DE ADMON		\$ 1,748.89
GASTOS DE VENTA		\$ 1,165.93
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS		\$ 3,812.26
Reserva Legal 7 %		\$ 648.08
Impuesto sobre la Renta 25%		\$ 791.04
UTILIDAD A DISTRIBUIR		\$ 2,373.13

  
 ADMINISTRADOR

  
 CONTADOR GENERAL

  
 AUDITOR EXTERNO



Fuente: ACALEM de R.L

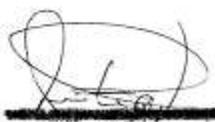
La Asociación Cooperativa de Café de la Sierra Lenca de Morazán de R.L.  
 Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012  
 En Dólares de los Estados Unidos de América

INGRESOS		
Ventas de café LECANFÉ		\$ 12,664.39
Otros ingresos		\$ 1,260.00
TOTAL		\$ 13,924.39
EGRESOS		
COSTO DE VENTA		\$ 7,870.01
Inventario inicial	\$ 301.52	
Compras	\$ 7,926.91	
Inventario final	\$ (358.42)	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 6,054.37
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 2,623.34
GASTOS DE ADMON		\$ 1,574.00
GASTOS DE VENTA		\$ 1,049.33
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS		\$ 3,431.04
Reserva Legal 7 %		\$ 583.28
Impuesto sobre la Renta 25%		\$ 711.94
UTILIDAD A DISTRIBUIR		\$ 2,135.82

  
 ADMINISTRADOR

  
 CONTADOR GENERAL



  
 AUDITOR EXTERNO

Fuente: ACALEM de R.L

La Asociación Cooperativa de Café de la Sierra Lenca de Morazán de R.L.  
 Balance General al 31 de diciembre de 2013  
 En Dólares de los Estados Unidos de América

<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>Activo Corriente</b>		\$ 3,204.91	<b>Pasivo Corriente</b>		\$ 822.31
Efectivo	\$ 2,445.87		Proveedores	\$ 480.00	
Cuentas por Cobrar	\$ 459.18		Obligaciones Laborales	\$ 342.31	
Inventario	\$ 299.86				
<b>Activo No Corriente</b>		\$ 46,262.91	<b>Pasivo No Corriente</b>		
Inversiones Permanentes	\$ 5,102.91		<b>PATRIMONIO</b>		\$ 48,645.51
Propiedad	\$ 4,100.00		Aportes de Socios	\$ 5,169.10	
Maquinaria	\$ 35,000.00		Reserva	\$ 1,588.24	
Intangibles	\$ 1,200.00		Capital donado	\$ 35,000.00	
Otros activos	\$ 1,460.00		Utilidades Ejercicio anteriores	\$ 4,515.03	
Depreciación	\$ (600.00)		Utilidad del Ejercicio presente	\$ 2,373.13	
<b>TOTAL</b>		\$ 49,467.82	<b>TOTAL</b>		\$ 49,467.82

  
 ADMINISTRADOR

  
 CONTADOR GENERAL



  
 AUDITOR EXTERNO



Fuente: ACALEM de R.L

ALCALEM DE R.L  
Balance General al 31 de diciembre de 2012  
En dólares de los Estados Unidos de América

ACTIVO			PASIVO		
<b>Activo Corriente</b>		\$ 1,705.16	<b>Pasivo Corriente</b>		\$ 557.76
Efectivo	\$ 874.50		Proveedores	\$ 392.30	
Cuentas por Cobrar	\$ 472.24		Obligaciones Laborales	\$ 165.46	
Inventario	\$ 358.42				
<b>Activo No Corriente</b>		\$ 44,928.39	<b>Pasivo No Corriente</b>		
Inversiones Permanentes	\$ 4,412.52		<b>PATRIMONIO</b>		\$ 46,075.79
Propiedad	\$ 3,900.00		Aportes de Socios	\$ 5,330.94	
Maquinaria	\$ 35,000.00		Reserva	\$ 1,229.82	
Intangibles	\$ 1,200.00		Capital donado	\$ 35,000.00	
Otros activos	\$ 815.87		Utilidades Ejercicio anteriores	\$ 2,379.21	
Depreciación	\$ (400.00)		Utilidad del Ejercicio presente	\$ 2,135.82	
<b>TOTAL</b>		\$ 46,633.55	<b>TOTAL</b>		\$ 46,633.55

  
ADMINISTRADOR

  
CONTADOR GENERAL



  
AUDITOR EXTERNO



Fuente: ACALEM de R.L

### Anexo 3, Formulario de cita a Walmart para ser proveedor.

#### Solicitud de Cita

Razón social empresa:	<input type="text"/>
Dirección fiscal:	<input type="text"/>
Número Teléfono:	<input type="text"/> - <input type="text"/> - <input type="text"/> Ext.: <input type="text"/>
Número Fax:	<input type="text"/> - <input type="text"/> - <input type="text"/> Ext.: <input type="text"/>
Persona a contactar:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>
Correo electrónico:	<input type="text"/>
Giro de la empresa:	<input type="text" value="Elija una de estas opciones:"/>
Años de experiencia:	<input type="text" value="Elija sus años de experiencia:"/>
Artículos que maneja:	<input type="text"/>
Marcas comerciales:	<input type="text"/>
Artículos con código de barras:	<input type="text" value="Elija una de estas opciones:"/>
Cobertura actual:	<input type="text" value="Elija su cobertura:"/>
Mencione nombre del país:	<input type="text"/>
¿Exporta?	<input type="text" value="Elija una de estas opciones:"/>
En caso afirmativo indique los países:	<input type="text"/>
Número de empleados:	<input type="text" value="Elija el número de empleados:"/>
Facturación anual:	<input type="text" value="Elija su facturación anual:"/>
Producción mensual:	<input type="text"/>
Producción anual:	<input type="text"/>
Unidad de medida de la producción:	<input type="text" value="Elija una de estas opciones:"/>
Le interesa cita para:	<input type="text" value="Elija una de estas opciones:"/>
Desea agregar comentario adicional:	<input type="text"/>

Nota: Enviar por mail: [DesarrolloproveedoresCAM@wal-mart.com](mailto:DesarrolloproveedoresCAM@wal-mart.com)

## Anexo 4, Formulario para registro de proveedores de Walmart.

		FORMULARIO PARA REGISTRO DE PROVEEDORES LOCALES		FRP1 ES Version 3
<b>Proveedor:</b> <input type="text" value="Nuevo"/>		<b>País:</b> <input type="text" value="EL SALVADOR"/>		<b>Código SAP:</b> <input type="text" value="00000000"/>
<b>Canal de Distribución:</b> Compra Directa: <input type="text" value="n/a"/> Cedi Staple Stock: <input type="text" value="n/a"/> Cedi Cross Dock: <input type="text" value="n/a"/>		<b>Bodegas:</b> 7416 Canasta Navideñas (559) <input type="text" value="n/a"/> 7417 CD Apopa (549) <input type="text" value="n/a"/> 7168 CD Apopa Cross Dock (806) <input type="text" value="n/a"/>		<b>Código Soft:</b> <input type="text" value="00000000"/> <b>Código Sico:</b> <input type="text" value="00000000"/> <b>Depto. Sico:</b> <input type="text" value="00000000"/>
		<b>Formatos:</b> Hiper Paiz <input type="text" value="n/a"/> Super D.D. Juan <input type="text" value="n/a"/> Despensa Familiar <input type="text" value="n/a"/> Maxi Bodega <input type="text" value="n/a"/> Clubco <input type="text" value="n/a"/> Otros: <input type="text"/>		<b>No. Proveedor WM:</b> <input type="text" value="00000000"/> <b>Depto. WM:</b> <input type="text" value="00"/> <b>Secuencia:</b> <input type="text" value="0"/>
1) INFORMACION GENERAL DE LA ENTIDAD		2) INFORMACION GENERAL DEL PROVEEDOR (Datos fiscales)		
<b>Razon social o Denominacion de la entidad Compradora:</b> <input type="text" value="Operadora del Sur, S.A. de C.V."/>		<b>Razon social de la Entidad:</b> <input type="text"/>		
<b>Razon social o Denominacion de la entidad Compradora:</b> <input type="text" value="Edwin Francisco Ortiz Figueroa"/>		<b>Numero de Nit:</b> <input type="text"/>		
<b>Cedula de identidad del representante legal:</b> <input type="text" value="01333744-0"/>		<b>Numero de Registro:</b> <input type="text"/>		
<b>Fecha de Vencimiento de la representacion:</b> <input type="text" value="Apoderado"/>		<b>Direccion fiscal:</b> <input type="text"/>		
<b>Direccion fiscal Fiscal:</b> <input type="text" value="Alameda Roosevelt y 65 Av Sur, Centro Financiero Gigante, Torre 'E' Nivel 8, San Salvador, El Salvador"/>		<b>Representante de la entidad:</b> <input type="text"/>		
<b>Lugar de recibo de notificacion:</b> <input type="text" value="Alameda Roosevelt y 65 Av Sur, Centro Financiero Gigante, Torre 'E' Nivel 8, San Salvador, El Salvador"/>		<b>Fecha de vencimiento de la representacion:</b> <input type="text"/>		
<b>Telefonos:</b> <input type="text" value="2523-6800"/>		<b>Lugar de recibo de notificacion:</b> <input type="text"/>		
<b>Fax:</b> <input type="text" value="2523-6800"/>		<b>Telefonos:</b> <input type="text"/>		
<b>E-mail:</b> <input type="text" value="francisco.ortiz@wal-mart.com"/>		<b>Fax:</b> <input type="text"/>		
		<b>Apartado postal:</b> <input type="text"/>		
		<b>E-mail:</b> <input type="text"/>		
3) INFORMACION DE CAMBIOS POR RAZON SOCIAL DEL PROVEEDOR		4) INFORMACION BANCARIA DEL PROVEEDOR		
Si el motivo de la solicitud es por CAMBIO DE RAZON SOCIAL, debe indicar:		<b>Forma de Pago:</b> <input type="text" value="TRANSFERENCIA"/>		
<b>Razon Social Anterior:</b> <input type="text"/>		<b>Nombre del Banco:</b> <input type="text"/>		
<b>Codigo Anterior:</b> <input type="text"/>		<b>Tipo de Cuenta:</b> <input type="text" value="Monetario"/>		
		<b>Numero de Cuenta:</b> <input type="text"/>		
		<b>Plazo de Pago:</b> <input type="text"/> Negociado <input type="text" value="5"/> Administrativo <input type="text" value="5"/> Dias Neto Pago		
5) CONDICIONES DE DEVOLUCIONES				
Acepta Devoluciones <input type="text" value="NO"/>				
A) Si se escoge el "No" el proveedor deberá indicar en el siguiente cuadro el porcentaje que indique la <b>Aportación por la No Devolución</b> (Compra en Firme).				
Como se Paga: <input type="text" value="Factura"/> <span style="margin-left: 100px;">Porcentaje</span> <input type="text"/> <input type="text"/>				
B) Si elige el "Si" cuando corresponda, se le cargará el <b>Costo de la Mercadería Devuelta</b> , además de un cargo adicional según lo estipule las <b>Normas Vigentes por Devoluciones</b> . Se acordará con el proveedor alguna de las siguientes opciones para el manejo de su Devolución:				
<b>Opción # 1</b> El Proveedor autoriza a la Tienda a destruir la Mercadería. <input type="text" value="n/a"/>				
<b>Opción # 2</b> El Proveedor realiza el cambio de la mercadería en la tienda. <input type="text" value="n/a"/>				
<b>Opción # 3</b> El Proveedor recoge la Mercadería Tienda por Tienda (Se aplicaran las Normas Vigentes por Devoluciones). <input type="text" value="n/a"/>				
6) Informacion de la entidad o persona que negocia el Producto o Servicio (PROVEEDOR)				
1) Tiene algun familiar que trabaja para Wal-Mart? SI <input type="text" value="n/a"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> En caso de que su respuesta sea afirmativa, indicar:				
Nombre del Familiar: <input type="text"/> Depto. o Area de Trabajo: <input type="text"/>				
2) Es usted funcionario publico o representa a una entidad de gobierno? SI <input type="text" value="n/a"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>				
3) En su funcion como proveedor, representara usted a Walmart ante funcionarios publicos o entidades de Gobierno? SI <input type="text" value="n/a"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>				
7) Nombre y firma Representa Legal (Proveedor)		8) Nombre y Firma Compador (ADC)		
<b>Nombre de la Compañía:</b> <input type="text" value="0"/>		<b>Nombre Comprador o ADC:</b> <input type="text"/>		
<b>Representante Legal:</b> <input type="text"/>		<b>Firma del Comprador o ADC:</b> <input type="text"/>		
<b>Puesto:</b> <input type="text"/>		<b>Correo electronico 1:</b> <input type="text"/>		
<b>Fecha:</b> <input type="text"/>		<b>Correo electronico 2:</b> <input type="text"/>		
<b>Firma del Representante:</b> <input type="text"/>		8) USO EXCLUSIVO DE VENDOR MASTER		
		<b>Recibido por Vendor Master:</b> <input type="text"/>		
		<b>Firma persona que recibe:</b> <input type="text"/>		
		<b>Ingresado al sistema por:</b> <input type="text"/> <b>Fecha:</b> <input type="text"/>		
		<b>Codigo Asignado:</b> <input type="text"/>		
<b>Persona Natural</b> Copia de DUI (Si es persona Natural) Copia del NIT Copia del Registro del IVA (Actualizada si es Gran Contribuyente) Copia de Factura Anulada y credito fiscal anulada Copia de la Matricula de Comercio Copia de DUI del representante legal de la entidad Carta de Transferencia Bancaria (Pago al proveedor) Formulario de Representaciones y Garantias		<b>Persona Juridica</b> Copia del NIT Copia del Registro del IVA (Actualizada si es Gran Contribuyente) Copia de Factura y credito fiscal Anulada Copia de la Matricula de Comercio Copia de DUI del representante legal de la entidad Carta de Transferencia Bancaria (Pago al proveedor, formato establecido) Formulario de Representaciones y Garantias		
ORIGINAL VENDOR MASTER				

Pais: <b>EL SALVADOR</b>		Codigo Soft/Sap: <b>00000000</b>				
Bodegas:		Codigo Sico: <b>00000000</b>				
Canal de Distribucion:	7416 Canasta Navideñas (559) <b>n/a</b>	Depto. Sico: <b>00</b>				
Cedi Staple Stock <b>n/a</b>	7417 CD Apopa (549) <b>n/a</b>	No. Proveedor WM: <b>00000000</b>				
Cedi Cross Dock <b>n/a</b>	7168 CD Apopa Cross Dock (806) <b>n/a</b>	Depto. WM: <b>00</b> Sec. <b>0</b>				
Formatos:		Factor %: <table border="1"><tr><td>Enteros</td><td>Decimales</td></tr><tr><td><b>00</b></td><td><b>00</b></td></tr></table>	Enteros	Decimales	<b>00</b>	<b>00</b>
Enteros	Decimales					
<b>00</b>	<b>00</b>					
Hiper Paiz <b>n/a</b>						
Super D.D. Juan <b>n/a</b>						
Despensa Familiar <b>n/a</b>						
Maxi Bodega <b>n/a</b>						
Clubco <b>n/a</b>						
Otros : <input type="text"/>						

**1) Condiciones**

Por medio de la presente confirmamos el acuerdo con el proveedor para que su mercancía sea entregada en nuestro (s) Centro (s) de Distribución a partir del: **26/11/2014**

El proveedor autoriza expresamente a La Entidad Compradora (EC) a descontar el porcentaje descrito en la parte superior de este documento al total de la facturación realizada por el proveedor a las compañías, además autoriza a aplicar el descuento descrito en el caso que este realice entregas directas en lugares no autorizados por Logística y Distribución de la EC.

En caso de que exista alguna modificación en el giro comercial o en la mezcla de artículos del proveedor, Logística y Distribución calculará nuevamente el porcentaje a descontar y lo comunicara al proveedor para iniciar una nueva negociación.

Los proveedores deberán entregar su mercancía en el o los Centros de Distribución de acuerdo a lo convenido

Nivel de Servicio de Entrega. La EC solicita como mínimo a sus proveedores, un Nivel de Servicio de Entrega del 95%. En el caso de los proveedores que firman Convenios Anuales aplican los acuerdos relacionadas al incumplimiento de las metas del Nivel de Servicio.

Toda negociación será revisada de forma anual para ajustar de acuerdo a los cambios en los costos de distribución.

**TÉRMINOS Y CONDICIONES PARA LA ENTREGA DE MERCADERÍA.**

- 1) Debe cumplir con lo establecido por las Especificaciones para el manejo de productos centralizados vigentes para Walmart Mexico y Centroamérica, ésta le será proporcionada por Logística al presentar productos nuevos o solicitar la modificación de condiciones.
- 2) La mercadería debe estar correctamente paletizada de acuerdo al patrón de entarimado previamente solicitado y sujeta con suficiente stretch film o polivinilo o sujeta con algún método de sujeción previamente autorizado por Logística Walmart Mexico y Centroamerica. Se debe paletizar un único artículo por tarima.
- 3) La mercadería debe estar correctamente paletizada de acuerdo al patrón de entarimado previamente solicitado y sujeta con suficiente stretch film o polivinilo o sujeta con algún método de sujeción previamente autorizado por Logística Wal-Mart C.A. Se debe paletizar un único artículo por tarima.

<b>2) Nombre y firma Representa Legal (Proveedor)</b>		<b>3) Nombre del Solicitante</b>	
El Proveedor suscribe el presente a su entera conformidad, no existiendo dolo, mala fe o cualesquier otro vicio de la voluntad.		Solicitante: <input type="text"/>	
Razon Social: <input type="text"/>		Correo electronico 1: <input type="text"/>	
Representante Legal: <input type="text"/>		<b>4) Nombre y Firma Logistica CD's</b>	
Puesto: <input type="text"/>		Nombre Gerente Logistica: <input type="text"/>	
Fecha: _____		Vo.Bo. Gerente: _____	
Firma del Representante _____		Correo electronico 1: <input type="text"/>	
Sello de la Entidad, Opcional		<b>5) USO EXCLUSIVO DE VENDOR MASTER</b>	
Otras Condiciones adicionales pactadas que no se incluyen en este documento, se mantienen vigentes según lo acordado en su negociación.		Ingresado al sistema por: _____ Fecha: _____	
Firma de Ingreso: _____			
<b>Documentacion a Presentar:</b>			
<b>Persona Natural</b> Copia del DUI		<b>Sociedad</b> Copia del DUI del Representante legal de la entidad Copia del documento legal de la representacion de la Entidad	
ORIGINAL VENDOR MASTER - NO SE ACEPTA CORRECCIONES			

## Anexo 5, Formulario Representaciones y garantías de Proveedores

REPRESENTACIONES Y GARANTÍAS DE \_\_\_\_\_  
(EL PROVEEDOR) A FAVOR DE \_\_\_\_\_ (indicar la  
sociedad de operación local: OdS – CSU – CSU Nic – OdO – OdT)],  
(en adelante y para los efectos de este documento únicamente  
“Walmart”).

El suscrito, [\_\_\_\_\_ indicar nombre completo  
según documento de identidad y número del mismo] en su carácter de  
[\_\_\_\_\_ (representante legal / apoderado u otro)]  
con facultades legales suficientes para este acto; [o: en representación  
de \_\_\_\_\_ indicar nombre completo y  
número de identificación de la persona jurídica o física representada],  
según se comprueba con la documentación adjunta a esta declaración,  
en adelante denominado El Proveedor, en ejercicio de su libertad y  
autonomía de la voluntad, hace las siguientes Representaciones y  
Garantías a favor de Walmart, con respecto a todos los extremos de la  
relación comercial que ambos sostienen:

### PRIMERO: Cumplimiento con las leyes

El Proveedor manifiesta que libre y voluntariamente acepta que Walmart  
promueve el cumplimiento de las leyes y tratados vigentes aplicables a  
la actividad o industria de El Proveedor. Los proveedores y sus plantas  
de manufactura designados (“Proveedores”) deben cumplir cabalmente  
con todas las leyes y regulaciones nacionales y/o locales aplicables,  
incluyendo, pero no limitado a, aquellas referentes a condiciones  
laborales, migratorios, de salud y seguridad, y ambientales

### SEGUNDO: Trabajo Voluntario

El Proveedor declara que en la fabricación, comercialización, transporte  
o en alguna de las etapas del proceso necesario para proveer a  
Walmart de los productos objeto de este documento y las respectivas  
órdenes de compra, no ha participado en forma alguna mano de obra de  
personas que fueren obligadas o forzadas, de personas que estén  
privadas de libertad por la participación en actividades ilícitas o  
personas que no hayan cumplido con la edad mínima de admisión al  
empleo o la ocupación, que indique la ley. De igual forma, declara que:  
(i) no ha participado trabajo de niños, forzado, obligado, de prisión o  
abollado. (ii) Que a los trabajadores se les ha permitido mantener el  
control sobre sus documentos de identidad. (iii) Que se les ha dado a  
los trabajadores días de descanso y que las horas laborales son  
consistentes con las regulaciones locales y que no sean excesivas

### TERCERO: Prácticas, Contratación y Empleo

Los proveedores pueden implementar prácticas de contratación que  
efectivamente verifiquen el derecho legal de trabajar en el país y la edad  
antes del empleo. Todos los términos y condiciones (incluyendo, pero  
no limitado) a la contratación, pago, promoción, terminación y retiro  
deben ser basados en la habilidad del individuo y su interés de realizar  
el trabajo.

### CUARTO: Compensación

Los proveedores declaran compensar a todos los trabajadores con los  
salarios, remuneración por horas extra y los beneficios que cumplen o  
excedan los estándares legales locales, los estándares locales de la  
industria o acuerdos colectivos, cualquiera que sea más alto. A los  
proveedores se les fomenta que den salarios y beneficios que sean  
suficientes para cumplir con las necesidades básicas de los  
trabajadores y den ingresos discrecionales a los trabajadores y sus  
familias.

### QUINTO: Libertad de Asociación y Negociación Colectiva

Los proveedores declaran respetar el derecho de los trabajadores a  
escoger la forma legal y pacífica o unión de trabajadores de su elección  
y a negociar colectivamente

### SEXTO: Salud y Seguridad

Los proveedores declaran darles a los trabajadores un ambiente laboral  
seguro y saludable y donde sea aplicable instalaciones de residencia  
seguras y saludables. Los proveedores deben tomar medidas preventivas  
en la prevención de los peligros en el lugar de trabajo

#### a) Personal del Proveedor que labore y procesa productos en las tiendas

El Proveedor declara que mantiene a su personal que apoya a las  
tiendas en procesos de impulsación, demostración, procesamiento de  
sus productos en las tiendas, etc., previamente capacitado en  
manipulación de alimentos, con los exámenes requeridos y carnet  
de manipulador de alimentos según la legislación aplicable. El personal  
debe cumplir durante su labor en la tienda con todos los requisitos de  
buenos hábitos de manipulación de alimentos y uso de uniforme así  
como con los lineamientos alimentarios de Walmart.

REPRESENTATIONS AND WARRANTIES OF \_\_\_\_\_  
(THE SUPPLIER) IN FAVOR OF \_\_\_\_\_ (indicate the local  
operating corporation: OdS – CSU – CSU Nic – OdO – OdT),  
(hereinafter and for the effects of this document, only “Walmart”).

The undersigned, [\_\_\_\_\_ write full name as in identity  
document and document number] in his condition as [\_\_\_\_\_]  
(legal representative / attorney or other)] with sufficient legal powers for  
this act, [or: representing \_\_\_\_\_ write full name and  
identity number of the legal entity or natural person represented], as  
shown on the documentation attached to this statement, hereinafter “The  
Supplier”, exercising his freedom and autonomous will, makes the  
following Representations and Warranties in favor of Walmart, concerning  
all the details of the business relationship both of them are involved in:

### ONE. – Compliance with the Law

The Supplier states that he freely and willingly accepts that Walmart  
promotes compliance with the laws and treaties in force applicable to the  
Supplier’s activity or industry. Supplier and their designated  
manufacturing facilities (“Suppliers”) must fully comply with all applicable  
national and/or local laws and regulations, including but not limited to  
those related to labor, immigration, health and safety, and the  
environment.

### TWO. – Voluntary Labor

The Supplier declares that in the manufacture, commercialization,  
transportation or any of the stages of the necessary process to provide  
Walmart with the products referred to in this document and the respective  
purchase orders, all labor must be voluntary. He further declares that (i)  
Child, forced, bonded, prison, or indentured labor has not been used. (ii)  
Workers have maintained control over their identity documents. (iii)  
Workers have been granted with rest days and the working hours are  
consistent with local regulations and not excessive.

### THREE. – Hiring and Employment Practices

Suppliers could implement hiring practices that accurately verify workers  
legal right to work in the country and age prior to employment. All terms  
and conditions of employment including, but not limited to, hiring, pay,  
promotion, termination and retirement must be based on an individual’s  
ability and willingness to do the job.

### FOUR. – Compensation

Supplier declares they compensate all workers with wages, overtime  
premiums, and benefits that meet or exceed local legal standards, local  
industry standards, or collective agreements, whichever are higher.  
Suppliers are encouraged to provide wages and benefits that are  
sufficient to meet workers’ basic needs and provide some discretionary  
income for workers and their families.

### FIVE. – Freedom of Association and Collective Bargaining

Supplier declares they respect the right of workers to choose whether to  
lawfully and peacefully form or join trade union of their choosing and to  
bargain collectively

### SIXTH. – Health and Safety

Suppliers declares they provide workers with a safe and healthy work  
environment and where applicable, safe and healthy residential facilities.  
Suppliers must take proactive measures to prevent workplace hazards,

#### a) Supplier’s personnel working and processing products at the stores

The Supplier declares that he keeps his personnel that support the stores  
in the processes of promoting, displaying, product processing at the  
stores, etc., previously trained in food handling, with the required tests  
and ID as a food handler, according to the applicable legislation. During  
their work at the stores, the personnel must meet all the requirements of  
good habits in food handling and must wear a uniform, as well as  
complying with Wal-Mart’s food guidelines.

**SETIMO: Medio Ambiente**

Los proveedores declaran asegurar que las instalaciones de fabricación cumplan con las leyes nacionales y locales sobre el medio ambiente, incluyendo todas las leyes sobre la emisión de aires, desechos en agua, sustancias tóxicas y eliminación de desechos peligrosos. Los proveedores deben validar que todos los materiales de ingreso y componentes fueron obtenidos de cosechas permitidas consistentes con los tratados y protocolos internacionales en adición a las leyes y regulaciones locales

**OCTAVO: Regalos y Entretenimiento**

Los proveedores no deben ofrecer regalos o entretenimiento a los asociados de Walmart.

**NOVENO: Conflictos de Intereses**

Los proveedores declaran no tener transacciones con los asociados de Walmart que crean conflictos de intereses.

**DECIMO: Anti-corrupción**

Los proveedores declaran no tolerar, permitir o ser parte de chantajes, corrupción o prácticas no éticas, ya sea en el trato de oficiales públicos o individuos del sector privado.

**DECIMO PRIMERA: Integridad Financiera**

Los proveedores declaran mantener registros de todos los asuntos sobre sus negocios con Walmart de acuerdo con las prácticas contables estándares tales como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) o las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). -

**DECIMOSÉGUNDA: Idioma:**

Estas representaciones se formulan en dos columnas para los idiomas español e inglés. No obstante, es expresamente reconocido por el Proveedor que para todos los efectos legales e interpretación prevalece la versión del contrato en idioma español.

**Reportando Violaciones**

Violaciones a los estándares de Walmart pueden ser reportados confidencialmente en el idioma local. Si usted tiene conocimiento que cualquiera de estos estándares está siendo violado, se le fomenta que lo reporte. Los métodos de contacto son

Costa Rica: 800-WMETICA ó 800-963-8422

El Salvador: 800-2-WMETICA

Honduras: 800-22-ETICA

Nicaragua: 1-800-963-8422

Guatemala: 1-801-81-ETICA

O escribir a: Departamento de Cumplimiento, Walmart Centroamérica, Apartado Postal 56-1000, San José, Costa Rica

Suscrito en la ciudad de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
(el país), el \_\_\_\_\_ (día) de \_\_\_\_\_ (mes) de \_\_\_\_\_ (año).

Nombre y firma de El Proveedor o su representante

**SEVENTH. – Environment**

Suppliers declares they ensure that every manufacturing facility complies with national and local environmental laws, including all laws related to air emissions, water discharges, toxic substances and hazardous waste disposal. Suppliers must validate that all input materials and components were obtained from permissible harvest consistent with international treaties and protocols in addition to local laws and regulations.

**EIGHT - Gifts and Environment**

Suppliers must not offer gifts or Entertainment to Walmart associates

**NINTH – Conflict of Interest**

Supplier declares that they do not enter into transactions with Walmart associates that create a conflict of interest

**TENTH. – Anti-Corruption**

Suppliers declare that they do not tolerate, permit or engage in bribery, corruption or unethical practices whether in dealings with public officials or individuals in the private sector.

**ELEVENTH. – Financial Integrity**

Suppliers declare they keep accurate records of all matters related to their business with Walmart in accordance with standard accounting practices such as Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) or International Financial Reporting Standards (IFRS).

**TWELVE: Language:**

These representations are formulated in two columns for the Spanish and English languages respectively. Nevertheless, it is expressly acknowledged by the Supplier that, for all legal effects and interpretation, the contract version in the Spanish language shall prevail.

**Reporting Violations**

Violations of Wal-Mart Standards can be reported confidentially in a local language. If you have knowledge that any of these standards are being violated, you are encouraged to report the issue. Contacts methods are listed below:

Costa Rica: 800-WMETICA ó 800-963-8422

El Salvador: 800-2-WMETICA

Honduras: 800-22-ETICA

Nicaragua: 1-800-963-8422

Guatemala: 1-801-81-ETICA

Or else he can write to: Compliance Department, Walmart Centroamérica, P.O. Box 56 – 1000, San José, Costa Rica

Subscribed in the city of \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ (country),  
this \_\_\_\_\_ day of \_\_\_\_\_ (month), \_\_\_\_\_ (year).

Name and signature of The Supplier or his representative

## Anexo 6, Formulario entrevista a representante de ACALEM.

Entrevista realizada a Fernando Vigil, representante de ACALEM



### 1. Fortalezas de ACALEM

- a) ¿Cuáles son las ventajas de ACALEM, respecto a los otras COOPERATIVAS?  
R/ Cooperativa legalmente constituida, marca registrada, calidad en producto, constar con la maquinaria adecuada para ofrecer buena calidad de producto, etc.
- b) ¿Qué cosas hace bien ALCALEM?  
R/ Llevar registros de producción, B.P.M (Buenas Práctica de Manufactura), B.P.A (Buenas Prácticas de Agricultura), buena organización.
- c) ¿Innovaciones del producto, a parte del café empacado?  
R/ Una producción de cafés especial calidad HG (High Grown), código de barra en el producto.
- d) ¿Tiene la cooperativa sus objetivos comerciales, sociales?, entre ellos la visión y misión?  
R/ Si los tiene misión y visión organigrama, etc.
- e) ¿Promueve los valores de la COOPERATIVA?  
R/ Si se promueven como el respeto, equidad de género, confianza, etc.
- f) ¿Su canal de distribución es el más adecuado por el momento?  
R/ Si, porque se está comercializando directamente pero los volúmenes de los mismos son muy bajos.
- g) ¿Posicionamiento de marca de Lencafé en el mercado local?  
R/ Es una marca bien posicionada que se ha dado a conocer por su calidad aunque en su mayor parte localmente en la zona oriental.
- h) ¿Cuenta con recursos financieros?  
R/ Son muy limitados ya que es una cooperativa que recién inicia a operar como una pequeña empresa.
- i) ¿Es de buena calidad la cosecha de café de la “Sierra Lenca de Morazán”?  
R/ Se cuenta con cafés semi-orgánicos y de una muy buena altura por lo que se asegura una buena producción con buenas calidades debido a un buen manejo agrícola en las plantaciones.
- j) ¿Cuál es la cultura de trabajo de los cooperativistas?  
R/ Se cuenta con una buena cultura la cual se fomenta en el cooperativismo, como una de las mejores alternativas para la sostenibilidad de las familias.
- k) ¿El precio del café empacado Lencafé es mayor al de los competidores o menor?  
R/ En estos momentos es igual al de los otros distribuidores, aunque se calidad es muy superior a los demás por lo que debería tener un precio superior en el mercado.
- l) ¿El personal con el que cuenta la Cooperativa, está capacitado técnicamente para desarrollarlo (Ingenieros, técnicos, licenciados)?  
R/ Se cuenta con un personal altamente capacitado tanto para la producción en campo como para el proceso de post-cosecha.

## 2. Debilidades de ACALEM

- a) ¿Qué se debería mejorar en la Cooperativa ALCALEM?  
R/ La comercialización y producción.
- b) ¿Qué es lo que se hace mal?  
R/ No se cuenta con una buena comercialización.
- c) ¿Qué cosas se debería evitar?  
R/ En ocasiones se procesa café de mala calidad, desabastecimiento de materias primas en ocasiones.
- d) ¿Cuál son sus desventajas?  
R/ La comercialización, socios no comprometidos, saturación del mercado, competencia.
- e) ¿Mala imagen corporativa, los empleados están menos dispuestos a trabajar con la gerencia?  
R/ Se cuenta con un buen porcentaje de disponibilidad en trabajar.
- f) ¿Tienen alguna ley que limite su actividad comercial?  
R/ Ninguna.
- g) ¿Se tiene un mal record crediticio para préstamos?  
R/ No, nunca se ha incurrido en préstamos
- h) ¿Sistemas tecnológicos obsoletos?  
R/ Si, si se pudiera innovar en los registros de producción, ventas, costos, etc.
- i) ¿Han tenido pérdidas financieras?  
R/ Normalmente se maneja en el punto equilibrio debido al posicionamiento de la marca.
- j) ¿Tienen alta rotación de personal?  
R/ Cada tres años hay cambio de gerencia el personal productivo es permanente.
- k) ¿Los cooperativistas tienden a abandonar la cooperativa con facilidad?  
R/ Normalmente sí.

## 3. Amenazas de ACALEM

- a) ¿Qué obstáculos se deben afrontar?  
R/ La competencia, el mercado, demanda.
- b) ¿Tiene identificada a la competencia directa de ALCALEM? ¿Pueden ser enumerados?  
R/ Otras cooperativas como *Barrios* y *San Carlos 2* y productores de la zona.
- c) ¿Qué está haciendo la competencia de nuevo que no hace ALCALEM?  
R/ Bajar en los precios debido a un empaque y producto de más baja calidad.
- d) ¿Existen nuevas leyes que puedan afectar la actividad comercial de ALCALEM?  
R/ No existe
- e) ¿Han sido testigo del desarrollo de nuevas cooperativas de café?  
R/ Si existen cooperativas con altos volúmenes de venta debido al posicionamiento de la marca en el mercado.

f) ¿Cómo ve el panorama económico del país?

R/ El café es un producto con mucha demanda a nivel nacional e internacional, por lo que contar con un producto de calidad te abre las puertas a posicionarte con un café de calidad, aunque se cuentan con costos muy altos de producción lo que hace más difícil la producción del rubro, sumado a las malas condiciones económicas de las familias, nos hace pensar que deberíamos apostar a otro segmento de mercado con nuestro producto.

g) ¿La cooperativa tiene algunas demandas judiciales, o podría?

R/ No cuenta con ninguna demanda y se cuenta con todo en regla permisos de salud de funcionamiento.

h) ¿Los cooperativistas están en riesgo de ponerse en huelgas?

R/ No.

#### **4. Oportunidades de ACALEM**

a) ¿Existe nuevos mercados a la que la cooperativa desea entrar (sin contar lo querer ingresar a los supermercados en San Salvador)?

R/ Nos gustaría ampliar nuestro mercado a empresas y negocios de todo el país que consuman cafés de calidad.

b) ¿Tienen en desarrollo de nuevas tecnologías, algún nuevo proyecto (por ejemplo con el MAG)?

R/ Se están implementando plantaciones con un manejo agronómico orgánico y variedades con excelente calidad en taza, además pronto se implementara el tren húmedo para la venta de café pergamino.

c) ¿Su producción de café es óptima, tiene sobreproducción?

R/ Es normal se cuenta con lo necesario para suplir el mercado podríamos decir que hay sobreproducción.

d) ¿Tiene el café de ACALEM alguna certificación internacional?

R/ No.

e) ¿Realiza exportaciones de café por en la actualidad?

R/ No.

f) ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

R/ La competencia y posicionamiento de nuestra marca en nuevos mercados.

g) ¿Qué están haciendo los competidores?

R/ Normalmente no han innovado solo se sigue vendiendo un café de mala calidad a un bajo precio.

h) ¿Se tienen problemas de recursos de capital?

R/ Si está limitado.

i) ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

R/ La desintegración de la empresa sería la única forma.

## Anexo 7, Instrumento de investigación.

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar el consumo del café. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:



### 1. Genero

F		M	
---	--	---	--

### 4. ¿Con que frecuencia consume café?

Una vez a la semana	
Dos veces a la semana	
Tres veces a la semana	
Más de cuatro veces a la semana	

### 1. ¿Qué marca de café compra?

Aroma	
Coex	
Coscafe	
Otros	

### 2. ¿Por qué le gusta?

Sabor	
Precio	
Marca	
Tradición	

### 3. ¿Cuál es el supermercado de su preferencia para comprar café empacado?

Super Selectos	
Wallmart	
Despensa de Don Juan	
Otros	

### 2. ¿Cuál es tu edad?

18 - 25	
26 - 35	
36 - 45	
46 - mas	

### 3. Ingreso mensual

Menos de \$200.00	
\$200.01 - \$400.00	
\$400.01 - \$600.00	
\$600.01 - mas	

### 4. ¿Cuál es la presentación de café que compra?

Empacado	
Bote	
Sobres	

### 9. ¿Cuál es el precio que usted paga al comprar café?

\$2.00 a \$4.00	
\$4.01 a \$6.00	
\$6.01 a \$8.00	
\$8.01 a mas	

### 10. ¿Qué tipo de café compra?

Instantáneo	
Granulado	
Molido	

## Anexo 8, Carta didáctica para capacitación de personal de ACALEM

Título de la capacitación: Capacitación para la Comercialización del café a nivel de Supermercados.

### Objetivo:

Instruir en el uso de los de los formularios, procedimientos y convenios a extenderse con los diversos supermercados.

Dirigido a: Personal de la Cooperativa ACALEM

Tiempo de duración: 4 horas.

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RECURSOS	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR(A)
<b>APERTURA</b>					
08:00-08:10 8:10-8:15 8:15-8:20	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de asistencia.</li> <li>▪ Bienvenida a los participantes.</li> <li>▪ Determinación del perfil de los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar un ambiente de confianza entre los participantes</li> <li>▪ Conocer el perfil de los participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lista de asistencia.</li> <li>▪ Gafetes para identificación.</li> <li>▪ Formulario de Perfil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma la lista de asistencia.</li> <li>▪ Completan su ficha de perfil: Nombre completo, edad, especialidad, profesión y experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporcionar el formulario de asistencia a los participantes para que se inscriban y reparte tarjetas y plumones, para escriban el nombre de cada uno y lo utilicen como gafete.</li> <li>▪ Proporcionar la ficha de perfil</li> <li>▪ El facilitador deberá analizar posteriormente las fichas para tener una caracterización del grupo, el cual le ayudará en el desarrollo de las jornadas futuras.</li> </ul>
08:20-8:25 8:25-8:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del programa.</li> <li>▪ Presentación de objetivos y contenidos de la jornada de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar a conocer a los participantes los conceptos básicos a estudiarse durante la capacitación</li> <li>▪ Brindarle al participante la experiencia de una venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diapositivas</li> <li>▪ Proyector</li> <li>▪ Plumones</li> <li>▪ Script de dramatización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación activa.</li> <li>▪ Los participantes dramatizaran un caso de la vida cotidiana (venta de un producto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formando grupos los participantes escogerán un producto para poder completar el dialogo que se les brindará</li> <li>▪ .Los participantes harán críticas constructivas y opiniones hacia los</li> </ul>

HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RECURSOS	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	ACTIVIDADES DEL FACILITADOR(A)
8:30-9:00	capacitación. ▪ Definición y función del vendedor.	personal			otros grupos.
9:00-09:30	▪ Servicio al cliente				
9:30-9:50	<b>RECESO</b>				
9:50-10:00	▪ Preventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartir el objetivo de cada formulario y los contenidos del mismo.</li> <li>▪ Explicar a los participantes paso a paso los formularios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plumones</li> <li>▪ Lápices</li> <li>▪ Cañón</li> <li>▪ Computadora</li> <li>▪ Diapositivas</li> <li>▪ Material de apoyo de participante. (Carpeta con formularios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explicar a los participantes paso a paso los formularios Haciendo uso del formulario.</li> <li>▪ Los participantes deberán llenar los formularios correspondientes a su actividad a desarrollar dentro de la empresa de manera individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Script de dramatización</li> <li>▪ Por medio de una presentación de power point el facilitador explicará a los participantes la manera correcta de llenar cada formulario</li> </ul>
10:00-10:10	▪ Notificar el pedido a la empresa.				
10:10-10:30	▪ Preparación del pedido.				
10:30-11:00	▪ Despacho y selección de ruta de entrega.				
11:00-11:30	▪ Recepción de producto.				
11:30-12:00	▪ Tramite de pago				

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9, Funciones y perfil de vendedor

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	
Título de Puesto:	<b>VENDEDOR</b>
Gerencia:	<u>ADMINISTRATIVA</u>
Empresa:	<u>ACALEM de R.L</u>
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Investigar el área asignada<ul style="list-style-type: none"><li>● Explorar permanentemente y administrar su territorio o zona de ventas</li><li>● Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.</li><li>● Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.</li><li>● Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.</li><li>● Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.</li><li>● Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.</li><li>● Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.</li></ul></li><li>○ Promoción<ul style="list-style-type: none"><li>● Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.</li><li>● Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.</li><li>● Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.</li></ul></li><li>○ Control<ul style="list-style-type: none"><li>● Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.</li><li>● Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.</li><li>● Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.</li><li>● Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.</li><li>● Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.</li><li>● Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.</li><li>● Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.</li></ul></li></ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>● Edad: de 18 años en adelante</li><li>● Estudios: Mínimo Bachillerato</li><li>● Conocimientos: Manejo de equipo Office</li><li>● Disponibilidad: Inmediata, sin problemas de horario.</li></ul>	
<b>Competencias y Habilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>● Espíritu de servicio</li><li>● Proactivo</li><li>● Dinámico</li><li>● Acostumbrada a trabajar bajo metas</li></ul>	

## Anexo 10, Funciones y perfil del repartidor

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	
Título de Puesto:	<b>REPARTIDOR</b>
Gerencia:	<u>ADMINISTRATIVA</u>
Empresa:	<u>ACALEM de R.L</u>
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.</li><li>• Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.</li><li>• Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.</li><li>• Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.</li><li>• Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.</li><li>• Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.</li><li>• Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.</li><li>• Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.</li></ul>	
<b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Género masculino</li><li>• Edad: 28 a 45 años</li><li>• Recepción de mercadería en base documento de ruta: cantidad, calidad, exactitud.</li><li>• Buen manejo y colocación de la mercadería dentro de la unidad de entrega.</li><li>• Velar por que la unidad de reparto asignada se mantenga en óptimas condiciones de funcionamiento</li><li>• Control de las entregas en el punto de venta</li><li>• Control de retorno y seguir procedimientos de liquidación de productos</li></ul>	
<b>Competencias y Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nomenclatura Nacional</li><li>• Mecánica Automotriz básica</li><li>• Atención al Cliente</li><li>• Manejo de Inventario</li><li>• Habilidad numérica y de cálculo intermedio</li><li>• Facilidad de expresión</li></ul>	

## Anexo 11, Funciones y perfil de cobrador

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO</b>	
Título de Puesto:	<b>COBRADOR</b>
Gerencia:	<u>ADMINISTRATIVA</u>
Empresa:	<u>ACALEM de R.L</u>
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Transportar: Es toda actividad necesaria para el transporte de los productos desde el proveedor hasta el consumidor final.</li><li>• Fraccionar: Los productos fraccionados son porcionados de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li><li>• Almacenar: Actividad que asegura el enlace entre el momento de fabricación y el momento de compra o uso.</li><li>• Surtir: Facilita la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o de uso.</li><li>• Contactar Actividad que facilita la accesibilidad a grupos de compradores.</li><li>• Informar: Actividad que mejora el conocimiento de las necesidades del mercado y los términos de intercambio</li></ul>	
<b>REQUISITOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Educación mínima bachiller (contable de preferencia)</li><li>• Edad: 25 a 35 años de Edad</li><li>• Sexo: Indiferente</li><li>• Sin problema de horarios.</li><li>• Con motocicleta propia</li></ul> <b>Competencias y Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Con experiencia de 1 año como mínimo en puestos similares</li><li>• Contar con buenas técnicas y manejo de cobros.</li><li>• Conocimientos y manejo de sistemas contables</li><li>• Sólida experiencia en cobranza telefónica</li><li>• Persona empática y con un buen trato hacia el cliente</li><li>• Manejo de Excel y paquete office</li><li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li><li>• Persona responsable, con iniciativa y con ambición.</li></ul>	

Anexo 12, Plantilla de control de visitas del personal de ventas.

<b>CONTROL DE VISITAS A SUPER SELECTOS (vendedor)</b>					
<b>NOMBRE DE SUCURSAL</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA INICIO</b>	<b>HORA FIN</b>	<b>PEDIDO (presentación de 2lbs)</b>	<b>FIRMA Y SELLO</b>

**Anexo 13, Plantilla de control de visitas del personal de reparto**

<b>CONTROL DE VISITAS A SUPER SELECTOS (reparto)</b>					
<b>NOMBRE DE SUCURSAL</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA INICIO</b>	<b>HORA FIN</b>	<b>BOLSAS ENTREGADAS (presentación de 2lbs)</b>	<b>FIRMA Y SELLO</b>

**Anexo 14, Plantilla de control de visitas del personal de cobros**

<b>CONTROL DE VISITAS A SUPER SELECTOS (cobros)</b>				
<b>FECHA</b>	<b>HORA INICIO</b>	<b>HORA FIN</b>	<b>NÚMERO DE DOC. RECIBIDO</b>	<b>FIRMA Y SELLO</b>

Anexo 15, Plantilla de control para las promotoras

<b>CONTROL DE VISITAS A SUPER SELECTOS (promotoras)</b>					
<b>NOMBRE DE PROMOTORA</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA INICIO</b>	<b>HORA FIN</b>	<b>SUCURSAL QUE VISTA</b>	<b>FIRMA Y SELLO</b>

**Anexo 16, Plantilla de orden de compra.**

ACALEM de R.L	<b>FECHA</b>			<b>PROYECTO</b>	<b>ORDEN DE COMPRA</b>
	MES	DIA	AÑO		
<b>FACTURAR A</b>				<b>VENDEDOR</b>	<b>COMPRADOR</b>
<b>ENTREGAR EN</b>				<b>CENTRO DE COSTO</b>	<b>AUTORIZADOR</b>
				<b>PROVEEDOR</b>	
				<b>CONTACTO</b>	
				<b>COND. PAGO</b>	
				<b>COND. EMBARQUE</b>	

PAR T	CANT	U.M	FECHA ENTREG A L	MATERIA	DESCRIPCION	NETO	TOTAL

<b>OBSERVACIONES</b>	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$0,00</b>
	<b>IVA</b>	<b>\$0,00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$0,00</b>

<b>SOLICITA</b>	<b>VISTO BUENO</b>	<b>AUTORIZA</b>