

crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte No. 707. Colonia Escalón, San Salvador. Tel: (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail: cretech@ejje.com

CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

**PLAN DE NEGOCIOS CICLO 2000/2001
SOCIEDAD COOPERATIVA MARIÁS NOVENTA Y TRES DE R.L.**

**Elaborado por
Empresas Agrícolas**

A través de:

**Chemonics Internacional Inc.
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)
Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
El Salvador**

Junio del 2000

PLAN DE NEGOCIOS CICLO 2000/2001
SOCIEDAD COOPERATIVA MARIÁS NOVENTA Y TRES DE R.L.

Elaborado por:
Empresas Agrícolas

Junio del 2000

Crecimiento Económico Equitativo Rural
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Washington, D.C.

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036;
Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
SECCIÓN I INTRODUCCIÓN	I - 1
SECCIÓN II PLAN DE NEGOCIOS CICLO 2000/2001 SOCIEDAD COOPERATIVA MARÍAS NOVENTA Y TRES DE R.L.	II - 1
A. Plan de Negocios	II - 1
A1. Objetivo General	II - 1
A2. Área de Administración	II - 1
A3. Área de Producción Agro-industrial	II - 2
A4. Área Económica	II - 4
A5. Área de Mercadeo	II - 7
A6. Área Financiera	II - 8
A7. Área de Capacitación	II - 12
 Anexos	
Anexo A. Presupuesto de Costos de Proceso	
Anexo B. Flujo de efectivo	
Anexo C. Estimación de Ingresos	
Anexo D. Fuentes y Usos	

SECCIÓN I
INTRODUCCIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto CRECER, a apoyado a la Sociedad Cooperativa Marías Noventa y Tres de R.L. de C.V., a partir de la cosecha 96/97, durante la asesoría proporcionada por el Proyecto CRECER, se ha tenido como principal objetivo el fortalecimiento empresarial de sus cuadros administrativos, para desarrollar una capacidad de gestión empresarial mínima y poder asegurar el incremento del acopio de materia prima, y hacer eficiente la capacidad instalada de su infraestructura, dando a sus operaciones la solvencia financiera necesaria para poder tener así los resultados económicos rentables al final del ejercicio contable.

Su situación económico-financiera no ha variado significativamente, desde el inicio de operaciones en la cosecha 94/95, debido a que en los ciclos anteriores, sus operaciones, han sido muy irregulares, debido principalmente a no tener una fuente de financiamiento segura y mucho menos oportuna para financiar sus operaciones, esto naturalmente ha contribuido a no tener los fondos necesarios para asegurar el abastecimiento de materia prima por medio del financiamiento a sus clientes y así hacer uso eficiente de la capacidad instalada de su planta. Para lograr los objetivos propuestos, es necesario contar con el financiamiento oportuno para proporcionar a los proveedores de materia prima, de créditos a la producción y al Beneficio, los costos de operación y asegurar así, el volumen de materia prima estimada en éste Plan de Negocios y según los costos de operación y las proyecciones de desarrollo del beneficio llegar al punto de equilibrio determinado en el Plan de Operaciones para la Cosecha 2000/2001 para, el Beneficio Las Marías.

El Beneficio Las Marías de acuerdo a su Plan de Negocios para la cosecha 2000/2001, basa sus resultados, en la presunción de que se acopiarán durante el ciclo productivo 2,522 quintales oro/uva aproximadamente, de los cuales de acuerdo al balance de la materia obtenido en años anteriores, se espera obtener un estimado de 4.75 Lotes de exportación, esto puede representar ingresos para el beneficio en concepto del cobro por la maquila de ¢190.00 mas IVA al productor por quintal procesado, por el orden de los ¢479,150.00, además ingresos provenientes por la venta de cafés de resacas e inferiores por ¢171,586. Esto representaría ingresos totales estimados en ¢581,140.00.

El Apoyo Económico para implementar éste Plan de Negocios, se le ha solicitado al Banco Salvadoreño, dividido en dos líneas de financiamiento. La primera para financiar las Operaciones del Beneficio por un monto de ¢336,400.00, y la segunda para financiar el Costo de labores de mantenimiento de los cultivos y la recolección de la cosecha de los productores que entreguen su cosecha en ésta temporada al beneficio, por un monto de ¢918,008.00. Lo que en total representa un monto solicitado al Banco Salvadoreño por ¢1,254,408.00.

Se han definido políticas claras para éste año, para lograr los objetivos propuestos en el Plan de Negocios, para el presente ciclo y alcanzar las metas fijadas, entre las cuales se mencionan: a) Ampliar el Capital accionario a ¢100.000.00, b) Incrementar el valor de la maquila a ¢190.00 el quintal procesado más el IVA, c) Acopiar 2521.84 quintales oro/uva, d) Aplicar al financiamiento a los usuarios un 2 % por manejo de su crédito, e) Hacer uso de un comisionista para incrementar el acopio de la materia prima.

SECCION I INTRODUCCIÓN

Las operaciones de ésta Empresa Cooperativa, han sido influenciadas en forma negativa principalmente por tres tipos de problemas, en donde la poca capacidad de gestión empresarial de sus directivos, ha sido el más determinante, pero también la ha afectado la falta de financiamiento de operación oportuno y el poco capital accionario, que se ha tenido en estos años anteriores. El Plan Estratégico elaborado por la empresa con el apoyo del Proyecto CRECER en 1997, definió en el Árbol de Problemas, algunos problemas más que se espera sean solventados, fortaleciendo la capacidad en Gestión Empresarial a través de la capacitación a sus cuadros administrativos y del personal al servicio de la empresa, las cuales se han apoyado con la implementación de dos Diplomados en Agro-negocios.

La Sociedad Cooperativa Marías Noventa y Tres, la forman en la actualidad 63 accionistas, después de la ampliación de la membresía efectuado el 12 de junio de 1999 y más aún con el aumento del capital accionario a ¢ 100,000.00 buscando cumplir con la nueva normativa para las Sociedades Mercantiles que limita que con un plazo de 3 años debe de llegarse a éste capital mínimo, se espera que al finalizar el período antes mencionado, se tengan un promedio de 250 accionistas, dentro de las dos categorías de accionistas, Accionistas-Beneficiarios (Beneficiarios directos) y Accionistas-particulares (Beneficiarios indirectos).

Las limitantes de operación, del Beneficio Las Marías en éstos años anteriores, se han agravado principalmente por la falta de acopio de materia prima para operar, considerando dos aspectos fundamentales en éste problema; el primero ya mencionado anteriormente, la falta de recursos económicos para operar y la segunda aducida a la poca conciencia de los beneficiarios del programa ALA 93/47 Usulután II del programa de la Unión Europea que no entregan toda su producción al beneficio para su maquila. En las proyecciones elaboradas para un total de 640.5 manzanas de café que deben estar en producción, se ha determinado, que para la cosecha 99/2000, se debió producir un aproximado de 7500 quintales oro/uva entre éstos, de la cual el beneficio únicamente acopió la cantidad de 1,694 quintales oro/uva.

SECCIÓN II

PLAN DE NEGOCIOS CICLO 99/2000
SOCIEDAD COOPERATIVA MARIÁS NOVENTA Y TRES DE R.L.

SECCIÓN II
PLAN DE NEGOCIOS CICLO 2000/2001
SOCIEDAD COOPERATIVA MARÍAS NOVENTA Y TRES DE R.L.

A. Plan de Negocios

A1. Objetivo General

El objetivo general del Plan de Negocios, es que El Consejo de administración pueda tener una guía para el mejor ordenamiento de su gestión empresarial, con estrategias coherentes con las metas propuestas, y así poder obtener la rentabilidad adecuada en las operaciones de la empresa, para cumplir con sus proyecciones financieras para el período.

A2. Área de Administración

Para el área administrativa de la empresa, el Plan de Negocios le será de mucha ayuda para poder evaluar los resultados que se vaya obteniendo en el transcurso de ciclo de producción, y tomar las medidas correctivas si se producen desviaciones de lo planificado. A pesar de la poca capacidad de gestión empresarial, le puede guiar en su proceso de producción.

A2a. Objetivo

En el área administrativa, el Beneficio Las Marías tiene como objetivo principal garantizar el logro de las metas propuestas por la administración para un mejor uso de sus recursos y obtener los resultados económicos proyectados en los costos de producción.

A2b. Estrategias

- Capacitar al personal que atiende a cliente en Agro-negocios para darle la importancia que este tiene.
- Ampliar el capital accionario de la sociedad para buscar la consolidación económica de la Empresa.
- Maximizar los recursos económico disponibles y reducir los costos de operación y para obtener un uso eficiente de todos los recursos de la empresa.
- Ofrecer un mejor servicio al cliente, proporcionandole información pronta de precios del mercado.
- Mantener un control adecuado de la cartera de préstamos de los clientes y ofrecerle toda la información que éste requiera.
- Definir un esquema administrativo funcional de la empresa estableciendo un reglamento interno administrativo para normar las operaciones de la empresa.

- Mejorar las políticas de incentivos económicos para ampliar el número de clientes potenciales que existen en la zona.
- Gestionar financiamiento necesario para realizar inversiones en las instalaciones y hacer más eficiente la capacidad instalada del beneficio.

A2c. Metas

- Disminuir los gastos administrativos, incentivando una participación más efectiva de los accionistas comprometidos con los objetivos de la empresa.
- Lograr una mayor identificación de los socios propietarios con su empresa por medio de una comunicación más efectiva.
- Tener más comunicación con los accionistas de la empresa por medio de reuniones periódicas de información.
- Evaluar periódicamente la efectividad del personal que éste en relación directa con los clientes, buscando mayor identificación con la empresa.

A2d. Actividades

- Desarrollar un mejor control de la cartera de clientes por medio un programa de mecanizado que genere la información oportuna y necesaria.
- Diseño de un Plan de Negocios de la empresa, buscando la participación más dinámica de todos los niveles involucrados en la administración de la empresa.
- Mantener la información contable-financiera en forma oportuna por medio del buen uso del programa Contable mecanizado, instalado con apoyo del Proyecto CRECER.
- Efectuar evaluaciones semestralmente de las actividades de la empresa, para que la gerencia tenga criterios seguros para la toma de decisiones.

A3. Área de Producción Agro-industrial

Eficientar la producción y la productividad de la planta de proceso, por medio del establecimiento de políticas de producción limpia, tomando en cuenta la normativa propuesta por la Ley del Medio Ambiente, buscando obtener los rendimientos de la materia prima acopiada.

A3a. Objetivo

Mejorar los sistemas productivos del Beneficio Las Marías, elaborando un Diagnóstico Ambiental y el Plan de Re-adecuación del beneficio para hacer más eficiente las operaciones de la planta de proceso y obtener mejores rendimientos de la materia prima acopiada de los clientes.

A3b. Estrategias

- Con el apoyo del Proyecto CRECER, elaborar un Diagnóstico Ambiental en cumplimiento de la Ley del Medio Ambiente.
- Identificar las mejoras necesarias en el sistema de producción del Beneficio para la elaboración del Plan de Re-adecuación.
- Reducir los efectos de la contaminación ambiental provocado por los efectos de los vertidos líquidos, disminuyendo el volumen de agua usado en el Tren húmedo.
- Elaborar un estudio de factibilidad para la instalación de un sistema de secado de café para hacer más eficiente el uso de los patios.
- Mejorar las políticas de control de calidad de la materia prima recibida, para obtener un rendimiento final aceptable para el cliente y el Beneficio.
- Cumplir con las expectativas que los cliente compradores exigen en cuanto a los estándares internacionales de calidad exigidos.
- Solicitar del Departamento de control de calidad de UCRAPROBEX un mayor apoyo en el control de calidad en el proceso de exportación.

A3c. Metas

- Acopiar y procesar 2521.84 quintales de café oro/uva de nuestros clientes.
- Obtener ingresos en concepto de servicios de maquila por ¢479,150.00
- Mejorar los rendimiento de materia en la conversión de Uva a pergamino y de pergamino a oro exportable.
- Mejorar el manejo de la materia prima para optimizar los rendimientos de ésta a niveles rentables para el Beneficio Las Marías.

A3d. Actividades

- Mejorar las políticas de recepción de materia prima para mejorar el rendimiento del producto final.
- Lograr en la Fase húmeda del producto, una mayor eficiencia, para mejorar rendimientos.
- Elaborar con apoyo del Proyecto CRECER, un Proyecto de factibilidad para la instalación de un secadora de grano, de acuerdo a las necesidades.
- Lograr un manejo adecuado en la fase de exportación del producto.
- Mejorar el sistema de control de calidad en todas las fases productivas para lograr los mejores resultados económicos.

A4. Área Económica

En esta área la empresa Cooperativa Marías Noventa y Tres, tiene muchas dificultades para lograr su punto de equilibrio, ya que el momento de despegue económico después de 5 años de operación, se ve afectado principalmente por la falta de capital de operación, en donde los créditos y su capital social propio son la limitante principal.

A4a. Objetivos

El fortalecimiento económico es el objetivo principal de la empresa, por medio de la capitalización proveniente de sus operaciones y de aumentar su capital social y depender menos de fondos externos.

A4b. Estrategias

- Aumentar el capital accionario de la empresa.
- Proveer de los fondos económicos necesarios a la administración para operar eficientemente sus actividades.
- Fijar un aporte económico por unidad maquilada a todos sus socios de por lo menos de ₡5.00 por quintal, para establecer un capital propio de operación.
- Fortalecer la capacidad gerencial de sus administradores, para la obtención de recursos económicos y financieros de corto y mediano plazo, necesario para implementar el Plan de Negocios para este año.
- Aumentar el valor del servicio de maquila por quintal procesado.

A4c. Metas

- Aumentar su capital accionario a ¢ 100,000.00 en transcurso de tres años.
- Emitir 800 acciones para ponerlas disposición de los pequeños productores de café y clientes estratégicos de la zona.
- Motivar a los productores accionistas de la empresa a que aumenten el volumen de ingreso de materia prima a la empresa, estimando un total de 1,500 quintales oro/uva de café.
- Obtener de clientes particulares 1000 quintales oro/uva para el proceso de esta temporada.
- Obtener ingresos brutos en el ciclo 2000/2001 en el beneficiado de café por ¢581,140.00.
- Generar beneficios económicos por medio del pago de sueldos y salarios en forma directa por un total de ¢ 303,380.50, a precio promedio de ¢ 38.50 cada uno, estimando 7840 días hombres, los cuales son detallados a continuación:

Mantenimiento de tren húmedo:	1417 días/hombre por un total de	¢ 54,540.00
Costos de Proceso en tren húmedo:	1188 días/hombre por un total de	¢ 45,726.00
Mantenimiento de tren seco:	75 días/hombre por un total de	¢ 2,880.00
Costos de Proceso en Tren seco:	1105 días/hombre por un total de	¢ 42,540.00
Gastos de Administración:	4107 días/hombre por un total de	¢ 158,116.60

- Beneficiar en forma indirecta a 23,676 personas de la zona, por medio de la generación de empleos en las labores industriales de la Planta de Proceso, estimando favorecer a 3 personas por salario generado.

A4d. Actividades

- Controlar el uso eficiente de los recursos financieros obtenidos por la empresa.
- Realizar 2 evaluaciones económicas anuales de las distintas fases de trabajo para hacer las correcciones necesarias en el transcurso de la temporada.
- Ubicar al Beneficio Las Marías en un nicho dentro de los procesadores de la zona que no sea visto como un competidor para estos.

A4e. Evaluaciones Económicas

- Ya que la Sociedad Cooperativa Marías Noventa y Tres de R.L, depende casi totalmente de fuentes externas de financiamiento, lo que no le permite tener ninguna estabilidad para hacer sus proyecciones económicas, en el Plan Estratégico formulado con el apoyo de CRECER en 1997, se dejó establecida una estrategia institucional muy importante, como es la de desarrollar la capacidad de sus administradores para captar recursos financieros de corto y mediano plazo.

De acuerdo a esta estrategia administrativa, es necesario lograr capitalizar la empresa por medio de los aportes de sus socios, ya sea ampliando la membresía por medio de la venta de acciones, así como el aumento de su capital accionario por medio de la emisión de más acciones.

- Para establecer el Punto de despegue operativo, debe tomarse en cuenta, que actualmente la capacidad instalada real del Beneficio Las Marías, es de 5,000 quintales por temporada, por lo que actualmente se está proyectando trabajar para la cosecha 2000/2001, únicamente con 2521.84 quintales oro/uva. De acuerdo a los datos extraídos de los anexos, se puede establecer un punto de equilibrio de operación con la siguiente información:

Costos de Producción		c 479,149.60
Costos Fijos	c 328,883.60	
Costos Variable	c 150,266.00	
Ingresos		c 659,820.00
-Maquila	c 479,180.00	
- Ventas de Inferiores	c 171,586.00	
- Intereses por préstamo a productores	c 9,054.00	
Punto de equilibrio =	$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio Unitario-Costos Variable}}$	$\frac{328,883.00}{202,050.00}$
Punto de Equilibrio =	1627.73	

El punto de equilibrio encontrado, determina que es necesario procesar 1627.73 quintales de café Oro/uva, para pagar los costos totales de operación del beneficio, el cual debe tomarse muy en cuenta al momento de las proyecciones, ya que los Costos Fijos, son bastantes altos y estos afectan directamente el punto de equilibrio, en el caso del Beneficio las Marías, debido a que el volumen de materia prima procesada es bastante baja, los costos fijos son bien determinantes.

También es necesario concluir que si los ingresos totales del Beneficio, estuvieran limitados a el producto del canon de transformación, el nuevo punto de equilibrio seria 2527.0 quintales, lo que representan ya un volumen más alto del estimado de acopio para la cosecha 2000 / 2001.

Para la administración de el Beneficio Las Marías, el principal objetivo, para ésta temporada, es mantener operando el Beneficio con los Costos de Operación lo más bajo posible, así como incrementar aumentar la Materia Prima acopiada para disminuir los Costos Fijos de operación.

- Análisis de Sensibilidad; Para el caso particular del Beneficio Las Marías, este tipo de evaluación económica, no es aplicable, ya que dada la situación económica que presenta ésta Empresa, y por estar proyectando operar en el punto de equilibrio, cualquier análisis económicos en donde cualquier variable se afecte, se desestabiliza a la empresa y la vuelve inoperable.

A5. Área de Mercadeo

A5a. Objetivo

Como objetivo principal para la empresa, en esta área es siempre obtener los mejores precios de mercado local para la producción de sus clientes para la liquidación final.

A5b. Estrategias

- Para obtener mejores rendimiento en el proceso, se normará la recepción de materia prima de acuerdo a la calidad de ésta.
- Buscar mejorar la comunicación inter-institucional con UCRAPROBEX para obtener la información necesaria y establecer los canales de comercialización adecuados para el producto de nuestros clientes.
- Establecer una política de precios diferenciados para los socios y clientes particulares para estimular la entrega de materia prima de parte de estos.
- Mejorar las comunicaciones al exterior del Beneficio para facilitar las relaciones clientes-empresa.

A5c. Metas

- Mejorar la política de liquidaciones de la producción de nuestros proveedores para que estos obtengan los mejores precios del mercado.
- Obtener ingresos brutos por la prestación de servicios de transformación por el orden de los ¢479,180.00 tomando como base a el acopio de 2522 quintales oro/uva.
- Obtener ingresos estimados de ¢93,592.20 por la venta de 161.67 quintales de café de resacas lavadas.
- Obtener ingresos estimados de ¢77,993.50 por la venta de 161.67 quintales de café inferiores.
- Ofrecer 1,832.22 quintales de café oro fino de exportación, provenientes de la producción de los clientes maquilada en el beneficio.

A5d. Actividades

- Mantenerse informados por medio de UCRAPROBEX de los precios reales del mercado internacional que permita a la empresas tomar decisiones ágiles y adecuada para sus proveedores.
- Proporcionar a los clientes la información oportuna de los precio a los clientes, para facilitar sus operaciones con la empresa.

A6. Área Financiera

A6a. Objetivo

Tener los resultados financieros esperados en sus proyecciones para poder cumplir con las expectativas de sus clientes.

A6b. Estrategias

- Solicitar al Banco Salvadoreño, los fondos necesarios para proporcionar a sus clientes un crédito de Avío hasta por ¢204.00 por quintal oro/uva contratado.
- Proporcionar a los clientes el financiamiento necesario para la actividad de recolección de su cosecha hasta por un monto de ¢160.00 por quintal uva/oro entregado al beneficio.
- Solicitar al Banco Salvadoreño, los fondos necesarios para poder cubrir las actividades de proceso del Beneficio hasta por un monto de ¢100.00 por quintal de café uva/oro recibido en báscula.

- Aplicar un 2 % de margen real por manejo de créditos a los clientes.
- Garantizar los créditos o anticipos proporcionados a los clientes con un contrato ejecutable, y un pagaré sin protesto por cada desembolso.
- Exigir a los clientes una orden de pago irrevocable (O.P.I.) a favor de la Sociedad Marías Noventa y Tres para garantizar las operaciones financieras entre ambos..
- Cobrar un margen de utilidad por el servicio de préstamos a los Cliente que cubra razonablemente el manejo de los servicios prestados.

A6c. Flujo de Efectivo

El Flujo de Efectivo que se ha elaborado para el ciclo industrial 2000/2001 (Anexo A), refleja los ingresos y egresos proyectados a obtener de acuerdo a las fuentes de los Fondos Financieros que necesitará la Empresa en sus operaciones.

- **Ingresos**

La proyección de los ingresos provienen de cuatro fuentes básicas:

- a) Cobro por la maquila de la producción a los clientes, como producto de se actividad principal.
- b) Como resultado de sub-productos del proceso se tendrán Ingresos por ventas de cafés inferiores.
- c) Por la inter-mediación de Fondos proporcionados en calidad de préstamos bancarios.
- d) Como fondos de operación de los créditos proporcionados por el Banco Salvadoreño.

- **Egresos**

Los egresos programados a realizar lo constituyen:

- a) Costos de Operación industrial.
- b) Cancelación del financiamiento proporcionado por las fuentes de donde se obtengan los fondos para operar.

A6d. Estado de Resultados proyectados

En los Estado de Resultados que se muestran a continuación reflejan como se espera que sean los resultados económicos de la Sociedad, para la cosecha 2000/2001. Los datos numéricos de donde se extraen se encuentra en el anexo de los Costos de Producción para el periodo antes mencionado, en el cuadro 12 de los costos proyectados..

Cuadro 1

**SOCIEDAD COOPERATIVA "MARIAS 93" DE R.L. Y C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
PERIODO CAFETERO 2000/2001**

INGRESOS		¢ 659,820.00
Servicios de Maquila	¢ 479,180.00	
Venta local de Cafés de calidad inferiores	¢ 171,586.00	
Productos Financieros	¢ 9,054.00	
EGRESOS		¢ 629,193.60
Costos de Producción	¢ 321,033.00	
Gastos Administrativos	¢ 158,116.60	
Gastos financieros	¢ 150,044.00	
RESULTADOS ESPERADOS		¢ 30,626.64

• **Ingresos**

- a) Para el servicio de maquila se toma como Canon de Transformación, ¢ 190.00 por quintal oro/uva procesado.
- b) Los ingresos por ventas locales, provienen de la venta en el mercado local de las resacas lavadas, estimando obtener; un 60 % de la base de precio del café de primera, las clases de café inferior, provenientes del proceso se estima obtener un 40 % para el café en la misma base de precio.
- c) Los productos financieros se obtendrán por la margen del 2 % en la inter-mediación que se cobrará por el manejo de los préstamos otorgados a los clientes.

- **Egresos**

- a) Los Costos del proceso, se reflejan en el anexo A, éstos están en base a cálculos estimados de acuerdo a estadísticas de años anteriores.
- b) Los gastos administrativos representan un 10.7 % de los costos totales, por ser en su mayoría Costos Fijos de operación, estarán determinados por el volumen de materia prima que se maquile.
- c) Los gastos financieros reflejados, son los productos en concepto de intereses que deberán pagársele al banco por el uso de los fondos prestados a una tasa de interés del 18 %, estimando un tiempo de uso del dinero de 6 meses.

A6e. Metas

Las Metas numéricas se reflejan en el Flujo de Efectivo preparado dentro del Plan Operativo 2000/2001 para el Beneficio Las Marías (Ver anexo B).

- Obtener un financiamiento total de ¢252,200.00 para la cubrir los costos de operación necesarias en el Beneficio Las Marías durante la cosecha 2000/2001.
- Obtener un Financiamiento de ¢605,280.00 para cubrir las necesidades de inversión para el mantenimiento de las plantaciones de los clientes.
- Obtener un financiamiento de ¢403,520.00 para cubrir las necesidades del costo de recolección de la cosecha de otros clientes que entreguen su producción al beneficio.

A6f. Actividades

- Obtener un financiamiento del Banco Salvadoreño por un monto total de ¢1,261,000.00, estimando un acopio de Materia Prima, de 2,522 quintales, si este acopio es mayor, se gestionará ante la misma institución financiera, la ampliación necesaria.
- Solicitar un Aval de la Fundación Usulután II, para garantizar los créditos solicitados al Banco Salvadoreño.
- Establecer los controles administrativos adecuados para el manejo de los fondos propios y provenientes del financiamiento.

A7. Área de Capacitación

A7a. Objetivo

En esta área específica, el Proyecto, CRECER, no podrá tener un protagonismo fuerte, ya que por el poco tiempo que tiene para operar, no podrá proporcionar a la Sociedad Cooperativa Marías Noventa y Tres de R.L. los servicios de la capacitación, se dejaran establecidos únicamente de acuerdo a las necesidades identificadas, en nuestras actividades de asesoría, los puntos básicos que deben atenderse prioritariamente, y que fueron identificadas dentro de las estrategias institucionales en el Plan Estratégico elaborado en 1997.

A7b. Estrategias

- Elaboración de un programa de capacitación que oriente a la administración de la empresa a lograr los objetivos, metas y estrategias propuestas en el Plan de Negocios para el periodo 2000/2001.
- Motivar a los Cuerpos Directivos y accionistas de la empresa a que participen en todos los eventos de capacitación, proporcionados por las diferentes instituciones, con las cuales se tengan relaciones.
- Que los diferentes niveles administrativos y jerárquicos participen en las diferentes sesiones de capacitación proporcionados por instituciones que apoyen las gestiones empresariales con PROCAFÉ y otras.

A7c. Metas

- Debe ser prioridad de la administración, hacer más eficientes las operaciones de beneficiado por medio de la obtención de conocimientos teórico-prácticos por medio de las sesiones de capacitación.
- Capacitar al personal administrativo, para hacer buen uso de los controles de créditos instalados con el apoyo del proyecto CRECER.
- La directiva debe de buscar la manera de capacitar a la Junta Directiva para mejorar la Toma de decisiones por medio de la capacitación en organización empresarial.

A7d. Actividades

- Debe la Sociedad solicitar apoyo para mejorar la administración de la empresa por medio de sesiones de capacitación a instituciones afines a esta actividad.
- La Sociedad debe participar activamente en las capacitaciones impartidas por cualquier institución que contribuya a alcanzar sus objetivos.

- Implementar un cronograma de actividades mínimas de capacitación, buscando el apoyo institucional de organizaciones afines a los objetivos de la empresa.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PROPUESTAS

Cuadro No. 2

TEMAS/MESES	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Área Administrativa	X		X	
Área Industrial		X		
Área de Control de calidad		X		X

ANEXO A

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PROCESO

ANEXO A-1

RESUMEN DE PRESUPUESTOS
COSECHA 2000/2001

CUADRO	ACTIVIDAD	SUB-TOTAL	TOTAL GENERAL	COSTO POR QUINTAL	PORCENTAJE
1	TREN HUMEDO		162,813.00	64.56	33.98
1.1	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DE MANTENIMIENTO DE TREN HUMEDO	54,540.00			
1.2	PRESUPUESTO DE MATERIALES E INSUMOS DEL PROCESO DEL TREN HUMEDO	31,440.00			
1.3	PRESUPUESTO DE MATERIALES Y REPUESTOS DE MANTENIMIENTO DEL TREN HUMEDO	31,107.00			
1.4	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PROCESO HUMEDO	45,726.00			
2	TREN SECO		61,720.00	24.47	12.88
2.1	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DE MANTENIMIENTO DE TREN SECO	2,880.00			
2.1	PRESUPUESTO DE MATERIALES E INSUMOS TREN SECO	16,300.00			
2.3	PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PROCESO SECO	42,540.00			
3	OTROS COSTOS		254,616.60	100.96	53.14
3.1	PRESUPUESTO DE OTROS COSTOS DE TRANSFORMACION	96,500.00			
3.2	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION	158,116.60			
	TOTAL GENERAL		479,149.60	190.00	
		VOLUMEN	2,521.84	Valor maquila	Maquila+IVA
			2,521.84	190.00	190.00 214.7
			190.00	0.00	

POLITICAS PARA COSECHA 2000/2001

- 1 Aumentar el precio de maquilado a ¢ 190.00 por quintal
- 2 Acopiar materia Prima por 2,521.84 quintales
- 3 Aplicar costos financieros reales a los clientes a 22 %
- 4 Metas de acopio por clase de cliente para la cosecha 2000/2001
 - a) Socios 1941.82 Quintales
 - b) Beneficiarios 151.31
 - c) Particulares 428.71
- 5 Contratar comicionistas de café para aumentar acopio de materia Prima
- 6 Ampliar el número de accionistas por emision de acciones.

A 1

22

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DE MANTENIMIENTO DEL TREN HUMEDO

PUESTOS	CANTIDAD	SALARIO	No.	SALARIOS
		CATORCENAL	CATORCENA	
Mecánico de Beneficio	1	950.00	16	15,200.00
Ayudantes	2	490.00	16	15,680.00
Albañil	1	980.00	3	2,940.00
Ayudante	2	490.00	3	2,940.00
Limpieza de Fosas de Aguas mieles/pulpa	6	490.00	3	8,820.00
Encalado de muros y patios Beneficio	4	490.00	2	3,920.00
Carpintero	1	840.00	2	1,680.00
Limpieza y reparación de tanque de patios	4	420.00	2	3,360.00
TOTAL				54,540.00

**COSTO
QUINTAL**

27.27

'PRESUPUESTO DE MATERIALES E INSUMOS PROCESO HUMEDO

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	COSTO
Sacos usados de henequén	2500	8.00	20,000.00
Tabloncillo de Pino(varas)	25	16.00	400.00
Costanera de Pino(Varas)	20	12.00	240.00
Barriles de diessel(10/Galón)	8	550.00	4,400.00
Aceite 20W50 (Galones)	30	80.00	2,400.00
Grasa(Libras)	5	180.00	900.00
Control de insectos de aguas mieles(Litros de DDVAP)	8	150.00	1,200.00
Control de insectos de pulpa(Quintales de Cal Viva)	10	40.00	400.00
Polietileno(Yardas)	150	10.00	1,500.00
TOTAL			31,440.00

**COSTO
QUINTAL**

15.72

**PRESUPUESTO DE MATERIALES Y REPUESTOS DE MANTENIMIENTO
TREN HUMEDO**

DESCRIPCIÓN MATERIALES	CANTIDAD	COSTO Unitario	COSTO TOTAL
Pintura Anticorrosiva(Galones)	14	90.00	1,260.00
Arena (Mts.)	10	125.00	1,250.00
Cemento(Bolsas)	20	40.00	800.00
Gasolina Corriente(Galones)	5	15.00	75.00
Cinta Aislante(Rollos)	4	12.00	48.00
Guaype(Lbs)	10	15.00	150.00
Sierras de Acero	12	12.00	144.00
Electrodo de 1/8 y de 3/32(Lbs)	15	10.00	150.00
Acetileno(Cargas)	2	500.00	1,000.00
Cal hidratada(qq)	8	50.00	400.00
Ladrillo de Obra (Miles)	1	1,500.00	1,500.00
EQUIPO			
Cepillos de copa de Alambre	1	180.00	180.00
Copas para Conductor de pulpa	2	50.00	100.00
Pecheros(Rectificado)	2	1,100.00	2,200.00
Soldadores de estaño	2	150.00	300.00
Baleros	8	450.00	3,600.00
Chumaceras de 1' 11/16	6	800.00	4,800.00
Brocas(Juego 1/8 a 1/2)	1	200.00	200.00
Moto reductor	1	4,000.00	4,000.00
Arrancador 2 HP	1	1,800.00	1,800.00
Cable de alambre No 8 tipo cable	42	10.00	420.00
Poliducto de 3/4	1	30.00	30.00
Cheque de 2 1/2	1	1,600.00	1,600.00
Piñón de 3 " de 12 dientes	1	1,500.00	1,500.00
Polea de 5"	1	1,500.00	1,500.00
Rectificado de ejes bomba centrífuga(3)	3	700.00	2,100.00
			0.00
			0.00
TOTAL Proceso Humedo			31,107.00

**COSTO
QUINTAL**

25

" Las Marias 2000 "

ANEXO A-5

Cuadro 4

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PROCESO HUMEDO

OPERACION	CATORCENAS DE LA TEMPORADA										SALARIOS
	Catorcena 1		Catorcena 2		Catorcena 3		Catorcena 4		Catorcena 5		
	Cant.	Salario	Cant.	Salario	Cant.	Salario	Cant.	Salario	Cant.	Salario	
1.MANO DE OBRA											38,140.00
Jefe de Maquinaria	1	950.00	1	950.00	1	950.00	1	950.00	1	950.00	4,750.00
Pesador	1	490.00	1	490.00	1	490.00	1	490.00	1	490.00	2,450.00
Ayudante despulpa	2	980.00	2	980.00	2	980.00	2	980.00	2	980.00	4,900.00
Acarreo a Patios	3	1,470.00	3	1,470.00	3	1,470.00	3	1,470.00	3	1,470.00	7,350.00
Encargado Patios					1	840.00	1	840.00	1	840.00	2,520.00
Patieros			3	1,470.00	8	3,920.00	8	3,920.00	8	3,920.00	13,230.00
Estiva y Pesa					2	980.00	2	980.00	2	980.00	2,940.00
2.HORAS EXTRAS											6,360.00
Jefe de Mecánica	24	240.00	36	360.00	60	600.00	60	600.00	36	360.00	2,160.00
Ayudantes 2	24	120.00	36	180.00	60	300.00	60	300.00	36	180.00	1,080.00
Encargado de patios			12	120.00	12	120.00	12	120.00	12	120.00	480.00
Patieros (10)			120	660.00	120	660.00	120	660.00	120	660.00	2,640.00
3. DÍAS DOBLES *											1,226.00
Patieros y Otros(14)	14						28	980.00			980.00
Jefe de Máquina	1						2	136.00			136.00
Jefe de Patios	1						2	110.00			110.00
TOTAL GENERAL											45,726.00

**COSTO
QUINTAL**

22.86

26

" Las Marias 2000 "

ANEXO A-6

Cuadro 5

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DE MANTENIMIENTO DEL TREN SECO

PUESTOS	CANTIDAD	SALARIO	No.	TOTAL
		CATORCENAL	CATORCENAS	SALARIOS
Mecánico de Beneficio	1	950.00	2	1,900.00
Ayudantes	2	490.00	2	980.00
TOTAL				2,880.00

**COSTO
QUINTAL**

1.44

" Las Marias 2000 "

ANEXO A-7

Cuadro No 6

'PRESUPUESTO DE MATERIALES E INSUMOS DEL TREN SECO

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR Unitario	COSTO TOTAL
Sacos de Exportación	1000	15.00	15,000.00
Cepillos para marcar	2	10.00	20.00
Anilina Negra (Lbs)	1	350.00	350.00
Canastos	4	25.00	100.00
Escobas	6	25.00	150.00
Palas de Madera	6	80.00	480.00
Conos de hilo	10	20.00	200.00
TOTAL			16,300.00

COSTO
QUINTAL

8.15

" Las Marias 2000 "

ANEXO A-8

Cuadro 7

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PROCESO SECO

OPERACION / VALOR	QUINCENAS DE PROCESO SECO COSECHA 2000/2001								TOTAL
	Catorcena No. 1		Catorcena No. 2		Catorcena No. 3		Catorcena No 4		
	Cant.	Salario	Cant.	Salario	Cant.	Salario	Cant.	Salario	
Jefe de Trilla	1	950.00	1	950.00	1	950.00			2,850.00
Ayudante de Trilla	1	490.00	1	490.00	1	490.00			1,470.00
Tolvero	1	490.00	1	490.00	1	490.00			1,470.00
Clasificado	2	980.00	2	980.00	2	980.00			2,940.00
Limpiadoras en banda	26	10,920.00	26	10,920.00	26	10,920.00			32,760.00
SUB-TOTAL									41,490.00
HORAS EXTRAS									
Jefe de Trilla	2	20.00	2	20.00	2	20.00			60.00
Obreros	8	44.00	8	44.00	8	44.00			132.00
Limpiadoras en banda	52	286.00	52	286.00	52	286.00			858.00
SUB-TOTAL									1,050.00
TOTAL GENERAL									42,540.00

COSTO
QUINTAL

21 27

29

" Las Marias 2000 "

ANEXO A-9

Cuadro No. 8

ESUPUESTO DE OTROS COSTOS DE TRANSFORMACION

DESCRIPCION	VALOR ¢	TOTAL
Transporte de Materia Prima(2500 Quintales oro)	20.00	50,000.00
Transporte Café Oro a Puerto (4 Lotes)	8.00	12,000.00
Impuesto Municipales		500.00
Seguros sobre instalaciones y Maquinaria		25,000.00
Revisión de Básculas		4,000.00
Mantenimiento de Planta de emergencia		5,000.00
TOTAL		96,500.00

**COSTO
QUINTAL**

48.25

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACION

ACTIVIDAD	SALARIO	No	Prestaciones	TOTAL
	CATORCENAL	CATORCENAS	Laborales	GENERAL
Gerente	490.00	24		11.760.00
Administrador de Beneficio	490.00	24		11.760.00
Contador	800.00	26		20.800.00
Promoción y Comercialización	490.00	24		11.760.00
Vigilancia 2	1.000.00	24		24.000.00
Secretaria	500.00	26		13.000.00
				0.00
				0.00
SUB-TOTAL SALARIOS				93,080.00
Prestaciones sociales		1	2.740	274.00
Prestaciones Sociales (ISSS y AFP)	98.020.00	1		12.742.60
Combustibles	500.00	26		13.000.00
Reparaciones	500.00	26		13.000.00
Viáticos	300.00	26		7.800.00
Energía Eléctrica.	100.00	24		2.400.00
Compras Varias	120.00	26		3.120.00
Papelería	200.00	26		5.200.00
Atención a personas	150.00	26		3.900.00
Comunicaciones	150.00	24		3.600.00
SUB-TOTAL OTROS GASTOS VARIOS				65,036.60

TOTAL GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	158,116.60
---	-------------------

**COSTO
QUINTAL**

79.06

ANEXO B

FLUJO DE EFECTIVO

ANEXO-B

Cuadro 11

MESES	MARZO/00	ABR/00	MAYO/00	JUNIO/00	JULIO/00	AGOSTO/00	SEPT/00	OCT /00
INGRESOS	0.00	0.00	0.00	443,872.00	30,264.00	20,176.00	20,176.00	85,176.00
Servicios de Maquila								
Venta de café								
Ventas Locales								
Crédito de Proceso								25,000.00
Crédito de Avio a Beneficiarios				443,872.00	30,264.00	20,176.00	20,176.00	60,176.00
EGRESOS	13,176.38	92,584.38	58,085.38	26,811.38	26,811.38	13,176.38	32,356.38	22,708.88
Mano de Obra de Mantenimiento Tren Húmedo		13,635.00	13,635.00	13,635.00	13,635.00			
Materiales e insumos del Proceso del Tren Húmedo		15,720.00	15,720.00					
Materiales y Repuestos de Mantenimiento del Tren Húmedo		15,553.00	15,554.00					
Mano de Obra del Proceso Húmedo								4,532.50
Mano de Obra de Mantenimiento de Tren Seco							2,880.00	
Materiales e insumos de Tren Seco							16,300.00	
Mano de Obra del Proceso Seco								
Otros Costos de Tranformación.		34,500.00						5,000.00
Gastos de Administración	13,176.38	13,176.38	13,176.38	13,176.38	13,176.38	13,176.38	13,176.38	13,176.38
Pago de Crédito de Proceso(Capital + Intereses)								
Pago de Avio de clientes								
INGRESOS - EGRESOS	(13,176.38)	(92,584.38)	(58,085.38)	417,060.62	3,452.62	6,999.62	(12,180.38)	62,467.12

60

NOV/00	DIC/00	ENERO/01	FEB/01	MAR/01	ABR/01	MAY/01	JUNIO/01	JULIO/01	AGOST/01	TOTAL
208,000.00	382,616.00	70,720.00	0.00	0.00	0.00	85,792.85	239,590.00	325,382.85	0.00	1,911,765.70
							239,590.00	239,590.00		479,180.00
										0.00
						85,792.85		85,792.85		171,585.70
80,000.00	120,000.00	27,200.00								252,200.00
128,000.00	262,616.00	43,520.00								1,008,800.00
43,680.38	58,932.38	23,107.74	13,176.38	22,308.50	0.00	32,235.78				1,881,134.68
										54,540.00
										31,440.00
										31,107.00
14,504.00	21,756.00	4,931.36								45,723.86
										2,880.00
										16,300.00
				17,396.00		25,137.22				42,533.22
16,000.00	24,000.00	5,000.00		4,912.50		7,098.56				96,511.06
13,176.38	13,176.38	13,176.38	13,176.38							158,116.56
							151,320.00	151,320.00		302,640.00
							549,671.49	549,671.49		1,099,342.98
164,319.62	323,683.62	47,612.26	(13,176.38)	(22,308.50)	0.00	53,557.07				30,631.02

bc

ANEXO C
ESTIMACIÓN DE INGRESOS

ESTIMACION DE INGRESOS
" PRECIOS ESTIMADOS "

Precio de café en Bolsa New York (Dólares)	125.00
MENOS: Diferencial por calidad C.S.	7.00
Valor por quintal oro FOB (Dólares)	118.00
MENOS:	7.35
Tasa de Registro C.S.C (Dólares)	0.35
Contribución a PROCAFE (Dólares)	1.00
Fondo de Emergencia del CAFE (\$)	4.00
Comercialización UCRAPROBEX(\$)	2.00
INGRESO NETO (Dólares)	110.65
Conversión a colones (US\$1.00 = ₡8.72)	964.87
MENOS: Costo de Beneficiado (con IVA)	214.70
Diferencia	750.17
MENOS: Merma del Proceso 15%	112.53
Precio por Quintal Oro/Uva al PRODUCTOR	637.64
PRODUCCION ESPERADA QQ ORO/UVA	2,522
Quintales en UVA	12,610.00
RENDIMIENTO ESTIMADO DE PROCESO	5.85
VENTA ESPERADA (Quintales)	2,155.56
CAFE ORO EXPORTABLE (Quintales)	1,832.22
Resacas Lavadas	161.67
Inferiores	161.67
NIVEL de INGRESOS a DIFERENTES PRECIOS	
VENTA DE CAFE ORO EXPORTABLE(Colones)	2,079,826.58
Resacas Lavadas(60 % del valor de exportación)	93,592.20
Inferiores(50 % del Valor de exportación)	77,993.50
INGRESOS BRUTOS(Colones)	2,251,412.27
PRECIO PAGADO AL PRODUCTOR	1,608,135.14
INGRESO AL BENEFICIADOR	581,141.25
Ingreso por Maquilado	409,555.56
Ingreos por ventas de Cafes Inferiores	171,585.69

ANEXO D

FUENTES Y USOS

ANEXO D-1

Cuadro 14

FUENTES Y USOS

FUENTES	CANTIDAD COLONES	USOS	PLAZO (Años)
Banco Salvadoreño	252,200.00	Operación de Beneficiado	30/marzo/2001
Banco Salvadoreño	1,008,800.00	Avio Beneficiarios	30/marzo/2001
	1,261,000.00		