

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“ASESORÍA FINANCIERA PARA EL ANÁLISIS DE COSTOS Y SU IMPACTO EN EL  
CRECIMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE  
LA CORDILLERA ALOTEPEC, DURANTE EL PERIODO 2022-2024: CON ENFOQUE  
EN LOS INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR Y TOMA DE DECISIONES”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**RODRIGUEZ RIVERA, SANTOS ALBERTO**

**RIVAS CRUZ, KEVIN WILLIAM**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**FEBRERO 2026**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA  
VICERRECTORA ACADÉMICA : PhD. EVELYN BEATRIZ FARFÁN  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN  
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
SECRETARIO: : M.Sc. JUAN PABLO MARÍN  
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
M.Sc. EFRAÍN ANTONIO RIVAS GARCÍA  
M.Sc. JOSÉ FELIPE MEJÍA HERNÁNDEZ

FEBRERO, 2026

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

*“A Dios, por permitirme alcanzar este logro.  
A mi familia, por su constante apoyo y amor.  
En especial, a mi esposa por su paciencia,  
comprensión y acompañamiento incondicional.”*

***Santos Alberto Rodriguez Rivera***

*Le estoy agradecido infinitamente a Dios por haberme acompañado, guiado y nunca haberme dejado en esta etapa. Dado que, Él me ha dado salud y fortaleza para no desmayar en el camino.*

*Le doy gracias a mi madre y padre, ya que para mí han sido un gran apoyo, y influenciado en gran medida sobre el profesional que ahora soy. Además, le doy gracias a mi hermano Samuel Mohamed Enrique Rivas Cruz, que a pesar de que no somos los más unidos, de algo estamos seguros, siempre estaremos dispuestos a apoyarnos. También a mis amigos y la persona que tanto amo, que siempre estuvieron ahí para mí.*

***Kevin William Rivas Cruz***

*Como equipo de investigación expresamos nuestra especial gratitud al M.Sc. Efraín Antonio Rivas y a los caficultores, que siempre tuvieron apertura en brindarnos su apoyo y experiencia en el desarrollo y finalización de la investigación.*

## INDICE

INDICE DE ILUSTRACIONES .....	iii
INDICE DE TABLAS .....	iii
RESUMEN EJECUTIVO .....	v
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1    Antecedentes.....	1
1.2    Enunciado del problema. ....	3
1.3    Preguntas de investigación.....	4
1.4    Objetivos.....	4
1.5    Justificación de la investigación .....	5
1.6    Hipótesis de la Investigación .....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1    Antecedentes.....	9
2.1.1    Producción de café a nivel mundial.....	9
2.1.2    Tipos de café producidos .....	10
2.1.3    Producción de café en El Salvador .....	10
2.1.4    Relevancia económica y territorial .....	12
2.1.5    Políticas Agrícolas Generales .....	13
2.1.6    Proyectos y Programas con Incentivos financieros .....	14
2.1.7    Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales de apoyo. ....	15
2.2    Principales Impactos que afectan a los Cultivos de café. ....	16
2.2.1    Técnicas (plagas, manejo de los cafetos), Económicas, Ambientales y Acceso a créditos .....	16
2.3    Planeación Estratégica de Costos desde el enfoque de las Finanzas .....	18
2.3.1    Medición y Control de Costos e Ingresos.....	18
2.3.2    Fundamentos de Finanzas y utilidad para productores de café .....	23
2.3.3    Flujos de Caja (proyección y análisis).....	24
2.3.4    Presupuesto de Capital y Capital de Trabajo .....	26
2.4    Generación de Valor.....	27
2.4.1    Concepto y aplicación .....	27
2.4.2    Beneficios y Ventajas del Enfoque .....	28

2.4.3	Efectos de variaciones en costos e ingresos sobre la generación de valor para los accionistas.....	29
2.4.4	Perspectivas para medir la generación de valor para el accionista.....	30
2.5	Legislación y Normativa Aplicable .....	36
2.5.1	Legislación .....	36
2.5.2	Normativa.....	36
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		37
3.1	Tipo de investigación.....	37
3.2	Población y muestra.....	38
3.2.1	Población .....	38
3.2.2	Unidades de Análisis .....	39
3.3	Técnica e instrumento de recolección de datos.....	39
3.3.1	Técnica.....	39
3.3.2	Instrumento.....	39
3.3.3	Procedimiento.....	40
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		42
4.1	Análisis de datos .....	42
4.2	Comprobación de hipótesis.....	56
4.3	Cumplimiento de objetivos.....	82
4.4	Oportunidad de investigaciones futuras.....	83
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		84
5.1	Conclusiones.....	84
5.2	Recomendaciones .....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....		86
ANEXOS .....		90

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Figura 1: Acceso a financiamientos o apoyos en los productores de café</i> .....	48
<i>Figura 2: Etapa de costos aplicado por los productores de café</i> .....	49
<i>Figura 3: Costos más relevantes que existen en la cadena de valor del café</i> .....	50
<i>Figura 4: Acciones implementadas para mejorar los resultados</i> .....	54
<i>Figura 5: Resultados de las acciones implementadas para mejorar los resultados</i> .....	55
<i>Figura 6: Valores del estadístico de prueba JASP</i> .....	57

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Instituciones que tienen programas de apoyo a los productores de café</i> .....	15
<i>Tabla 2: Control de Costos sistema Absorbente</i> .....	21
<i>Tabla 3: Control de Costo sistema Directo</i> .....	22
<i>Tabla 4: Normativa legal aplicable al sector cafetalero en El Salvador</i> .....	36
<i>Tabla 5: Normativa técnica aplicable al sector cafetalero</i> .....	36
<i>Tabla 6: Distribución por perspectiva de crecimiento</i> .....	42
<i>Tabla 7: Distribución por estrategia para plagas y enfermedades</i> .....	43
<i>Tabla 8: Distribución por estrategia para cambios climáticos</i> .....	44
<i>Tabla 9: Distribución por estrategia para fluctuación en precios</i> .....	45
<i>Tabla 10: Distribución por perspectiva de crecimiento y riesgo de precio</i> .....	46
<i>Tabla 11: Distribución por estrategia para falta de mano de obra</i> .....	47
<i>Tabla 12: Distribución por percepción en cambio de costo</i> .....	51
<i>Tabla 13: Distribución por afectación en la rentabilidad</i> .....	52
<i>Tabla 14: Distribución por importancia de identificar los indicadores</i> .....	53
<i>Tabla 15: Ajuste de Utilidad por Conciliación de Costo Absorbente y Costo Directo</i> .....	61
<i>Tabla 16: Cálculo de Punto de Equilibrio para el Periodo 2021-2024</i> .....	61
<i>Tabla 17: Producción Dividido por Genero y Cordillera Producción 2023/2024</i> .....	63
<i>Tabla 18: Capital de Trabajo para el periodo 2021-2024</i> .....	64
<i>Tabla 19: Calculo de Gasto de Capital</i> .....	65
<i>Tabla 20: Flujo de capital</i> .....	67
<i>Tabla 21: Flujo de caja del accionista</i> .....	68
<i>Tabla 22: Resumen de Flujo de caja libre, Flujo de Capital y Flujo del accionista</i> .....	69
<i>Tabla 23: Precios anualizados históricos y proyectados del Café</i> .....	70
<i>Tabla 24: Verificación de incidencia de cadena de valor en el Flujo del accionista 2021..</i>	71
<i>Tabla 25: Verificación de incidencia de cadena de valor en el Flujo del accionista 2022..</i>	71
<i>Tabla 26: Verificación de incidencia de cadena de valor en el Flujo del accionista 2023..</i>	72
<i>Tabla 27: Verificación de incidencia de cadena de valor en el Flujo del accionista 2024..</i>	72
<i>Tabla 28: Resumen de Principales eslabones que afectan el flujo del accionista.</i> .....	73
<i>Tabla 29: Tabla de análisis de incidencia de los Gastos Financieros.</i> .....	74
<i>Tabla 30: Tabla de Cálculo de Retorno de Capital Invertido</i> .....	75

<b>Tabla 31:</b> Prima de Riesgo de renta Variable para acciones de EE. UU .....	75
<b>Tabla 32:</b> Costo del capital y del patrimonio (EE. UU.) para el Sector Agropecuario .....	76
<b>Tabla 33:</b> Tabla con la fórmula de los inductores que afectan el Flujo según Raraport.....	77
<b>Tabla 34:</b> Tabla con la fórmula de los inductores que afectan el Flujo según Balachandran .....	77
<b>Tabla 35:</b> Cálculo de generación de valor método Raraport.....	78
<b>Tabla 36:</b> Elementos que componen los Inductores de método Balachandran.....	79
<b>Tabla 37:</b> Resultado de Valor a perpetuidad y los Inductores de Balachandran, para Opción 1(Menos conservador) .....	80
<b>Tabla 38:</b> Resultado de Valor a perpetuidad y los Inductores de Balachandran, para Opción 2(Conservador) .....	81

## RESUMEN EJECUTIVO

La producción de café ha representado durante siglos uno de los principales motores económicos a nivel mundial, generando empleo, divisas y configurando parte importante del desarrollo territorial. No obstante, el sector cafetalero ha enfrentado en las últimas décadas un notable deterioro. Esto ha incidido directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de los productores, en especial de los pequeños y medianos caficultores, que representan la mayoría dentro de la Cordillera Alotepec.

Ante este panorama, la investigación “Asesoría financiera para el análisis de costos y su impacto en el crecimiento económico-financiero de los productores de café de la cordillera alotepec, durante el periodo 2022-2024: con enfoque en los indicadores de generación de valor y toma de decisiones” se orienta a evaluar cómo el análisis estratégico de costos, combinado con indicadores de generación de valor, puede convertirse en una herramienta clave para mejorar la gestión financiera y fortalecer la capacidad de toma de decisiones. El estudio parte de la premisa de que la ausencia de controles adecuados de ingresos y costos, junto con la falta de proyecciones financieras confiables, genera incertidumbre, limita el crecimiento económico y expone a los caficultores a un mayor riesgo de descapitalización.

En términos metodológicos, se aplicaron técnicas de análisis financiero y estratégico enfocadas en la planeación de costos, el control de flujos de caja, así como la utilización de determinación del Punto de Equilibrio y herramientas de medición de valor para el accionista. Estas metodologías facilitan un análisis integral de la relación entre costos, ingresos y rendimientos, permitiendo comprender cómo estos influyen en la creación de valor empresarial en los productores de café.

Los resultados revelaron que, a pesar de los retos estructurales y coyunturales que enfrenta la caficultura salvadoreña, la implementación de una asesoría financiera integral posibilita mejoras sustanciales en el control de costos, la identificación y gestión de riesgos, la optimización de recursos y la proyección de escenarios financieros más realistas.

El trabajo concluye que la asesoría financiera orientada a la planificación estratégica de costos no solo contribuye al crecimiento económico-financiero de los productores de la Cordillera Alotepec, sino que además tiene un impacto positivo en la generación de valor, tanto para los accionistas como para las comunidades vinculadas al sector cafetalero. Asimismo, se recomienda fortalecer los programas de capacitación financiera, fomentar el acceso a créditos especializados adaptados a las condiciones del sector agrícola, y aprovechar al máximo los programas y políticas públicas impulsadas para modernizar y rescatar la caficultura en el país.

La investigación evidencia que el uso de herramientas financieras estratégicas, aplicadas al sector, constituye un factor decisivo para la sostenibilidad de los caficultores salvadoreños en el mediano y largo plazo, abriendo la posibilidad de consolidar un modelo productivo más competitivo, resiliente e inclusivo.

## INTRODUCCIÓN

Según Pleites (2022) el café históricamente fue uno de los pilares de la economía salvadoreña alcanzando hasta el 90% de las exportaciones, no solo por su relevancia en las exportaciones, sino también por su influencia en la organización territorial, social y productiva del país. A pesar de esta importancia, en las últimas décadas la caficultura se ha visto afectada por múltiples factores como la caída de los precios internacionales, los efectos del cambio climático, las plagas, la falta de renovación de cafetales, acceso limitado a financiamiento y el abandono de la producción. Estas condiciones han reducido la competitividad y rentabilidad del sector, impactando directamente a los pequeños y medianos productores, quienes representan la mayor parte de la producción nacional.

En este contexto, surge la necesidad de replantear la gestión financiera del sector, integrando herramientas de planeación estratégica y control de costos que permitan a los caficultores no solo cubrir sus gastos de producción, sino también generar valor en el mediano y largo plazo. El análisis financiero, aplicado desde un enfoque de costos, se convierte en un instrumento clave para identificar los factores que inciden en la rentabilidad, proyectar flujos de caja y evaluar la sostenibilidad de los negocios cafetaleros.

A nivel internacional, distintas instituciones han resaltado la urgencia de fortalecer al sector mediante esquemas de financiamiento y programas de resiliencia. En El Salvador, iniciativas como el Plan Maestro de Rescate Agropecuario 2020-2024 y el lanzamiento de la marca Café de El Salvador representan esfuerzos importantes para revitalizar la caficultura. Sin embargo, estas políticas requieren del acompañamiento de investigaciones que ofrezcan un marco económico-financiero que apoye la toma de decisiones de los productores.

El trabajo de investigación, titulado “Asesoría financiera para el análisis de costos y su impacto en el crecimiento económico-financiero de los productores de café de la cordillera Alotepec, durante el periodo 2022-2024: con enfoque en los indicadores de generación de valor y toma de decisiones”, busca responder a esa necesidad. El estudio aborda el impacto del análisis de costos en el crecimiento económico y financiero de los productores, incorporando indicadores de generación de valor y herramientas de gestión financiera que permitan diseñar modelos de negocio más sostenibles.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo uno se plantea el problema de investigación, acompañado de una descripción sobre la importancia histórica de la producción de café en El Salvador, así como los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis que orientan el desarrollo del estudio.

El capítulo dos desarrolla el marco teórico, en el cual se incluyen antecedentes de la producción de café a nivel nacional e internacional, así como conceptos clave de la planeación estratégica de costos y de la generación de valor.

En el capítulo tres expone la metodología utilizada, detallando la población, muestra y técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar la información de fuentes primarias.

En el capítulo cuatro se presentan y analizan los resultados obtenidos, evaluando el desempeño económico-financiero de los productores de café, así también se estructura el caso práctico de la asesoría financiera para el análisis de costos y su impacto en el crecimiento económico-financiero de los productores de café. Finalmente, en el capítulo cinco se establecen las conclusiones y recomendaciones, orientadas a fortalecer la gestión financiera de la caficultura en la Cordillera Alotepec.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes.**

Desde su popularización como bebida en el siglo XV Olmos (2020) plantea que: la producción y el consumo de café han sido una parte fundamental del comercio internacional desde sus inicios. Actualmente, los mayores productores se encuentran en América Latina y Asia, mientras que los principales consumidores son los países de Estados Unidos y la Unión Europea (Olmos, 2020, p. 9).

El Salvador, en las décadas de 1930 a 1970, dependió del café como su principal producto de exportación, alcanzando hasta el 90% de las exportaciones. A pesar de la diversificación hacia el algodón, el azúcar, el café siguió siendo clave para la economía. Pero, en la década de 1980, las remesas de emigrantes superaron al café en cuestión de importancia económica. Este cambio reflejó la vulnerabilidad de la economía salvadoreña a las fluctuaciones de sectores específicos. (Pleites, 2022, pp. 159 y 313)

Para 1980, la contribución del café al valor total de la producción agrícola represento el 40%, y se redujo al 20% en 2011, como consecuencia de la expansión de cultivos no tradicionales (Olmos, 2020, pp. 17-19).

Según Canet y otros (2016) El café ha jugado un papel crucial en la economía y en la generación de empleo. Aproximadamente el 20% del café que se exporta a nivel mundial proviene de Centroamérica, una región caracterizada por la variedad en el tamaño de las fincas y la predominancia de pequeños productores que representa el 80% de la producción del grano de café. No obstante, la participación del café en el valor de la producción agrícola ha ido en descenso en algunos países, El Salvador fue uno de ellos, debido a la dramática

tendencia a la baja de los precios internacionales y a las Políticas Gubernamentales aplicadas en el periodo 1989-1994 y años posteriores, los cuales en muchos casos no cubren los costos de producción, y la adopción de cultivos más rentables. Ver Anexo 3

En 2020, los costos de exportación oscilaron entre US\$4.5 y US\$19 por quintal oro, con un costo promedio de US\$10.11. En relación a la diferencia de la naturaleza de las estructuras operativas de las empresas exportadoras. Destacar que, el costo más bajo corresponde a empresas que se dedican exclusivamente a la compra y venta del café, sin asumir otros gastos operativos asociados a la cadena de valor: Costos de almacenamiento, , mano de obra, embalaje y transporte. (Reyes, et al., 2022, pp. 71-72)

El sector cafetalero salvadoreño inició una nueva etapa en el año 2021 con el relanzamiento de la marca Café de El Salvador y una campaña para promover el consumo interno, fomentando el orgullo nacional. Iniciativa incluida dentro del “Plan Maestro de Rescate Agropecuario 2020-2024”, que promueve la producción sostenible, innovación, y la mejora del sistema de comercialización. Además, promueve el fortalecimiento en las instituciones gubernamentales involucradas en el sector agropecuario, mejorar la gestión empresarial y asegurar financiamiento e inversión en el sector (Instituto Salvadoreño del Café, 2021).

Por lo antes expresado, los productores de café deben tener claro lo siguiente:

- Los ingresos generados por las ventas de las diferentes variedades de café producido
- Los costos y gastos incurridos por la venta de los productos de café.
- Los rendimientos obtenidos por la gestión empresarial.

- Flujos de caja percibidos y proyectados.
- Tasa de crecimiento en ventas en comparación con periodos previos y proyección de los mismos.

Por consiguiente, es necesaria una investigación que incluya los indicadores señalados, realizando un análisis adecuado de los costos y su impacto en el crecimiento económico y financiero de los productores. Este deberá enfocarse en los indicadores de generación de valor y toma de decisiones.

## **1.2 Enunciado del problema.**

Existen diferentes factores que afectan el crecimiento del sector agrícola de El Salvador y que representan un problema, especialmente en la caficultura como lo demuestra el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), por la variación de los ingresos por la baja calidad o no aprovechamiento de consumo de café de calidad; endeudamiento significativo del sector; Impacto del cambio climático y la renovación deficiente de cafetos, afectación se ve reflejada por el aumento en los precios de la mano de obra, materiales y maquinaria para cultivar y producir el café. Elementos que inciden en la disminución/aumento en los rendimientos, afectando directamente las expectativas de crecimiento económico-financiero de los productores, durante el periodo 2022-2024, de la cordillera Alotepec (Weigel, et al., 2020, p. 73).

Además, de la gestión financiera del negocio que incide en la estructura de capital y la perspectiva interna de generación de valor; se busca una gestión orientada al futuro, diseñada mediante un sistema interno que permita identificar las actividades que agregan o no valor (Ramírez Padilla, 2008, p. 549).

Por ello se establece el siguiente enunciado:

¿Cómo contribuye el análisis de costos al crecimiento económico y financiero de los productores de café, considerando el enfoque de los indicadores de generación de valor y toma de decisiones, durante el período 2022-2024, para la Cordillera Alotepec?

### **1.3 Preguntas de investigación.**

1. ¿En qué medida la ausencia de controles y un análisis detallado de ingresos y costos afecta los rendimientos y la toma de decisiones financieras de los productores de café?
2. ¿De qué manera la incertidumbre en los rendimientos esperados, limita la toma de decisiones que ayuden en el crecimiento económico y financiero de los Productores de Café?
3. ¿Cómo influyen los cambios en los inductores relacionados a costos, ingreso y rendimientos que afectan los flujos de caja libre o del accionista, en la generación de valor para el accionista?
4. ¿Cómo afecta en la toma de decisiones, la falta de una proyección de costos, ingreso y rendimientos en un flujo de caja libre?

### **1.4 Objetivos.**

#### **Objetivo General.**

Efectuar una asesoría financiera orientada al análisis de costos en los productores de café de la Cordillera Alotepec, para evaluar su impacto en el crecimiento económico y financiero

durante el período 2022-2024, mediante la aplicación de indicadores de generación de valor para los accionistas.

### **Objetivos específicos.**

- i. Identificar, cómo la ausencia de controles y un análisis detallado de ingresos y costos; afecta en la rentabilidad y toma de decisiones financieras de los productores de café, durante el período 2022-2024.
- ii. Evaluar el desempeño económico, financiero enfocado al análisis de costo y su impacto en los resultados de los productores de café, mediante la aplicación de indicadores de generación de valor para los accionistas.
- iii. Diseñar un modelo financiero, que permita proyectar los inductores de valor relacionados a costos, ingreso y rendimientos que afectan los flujos de caja libre o del accionista.

### **1.5 Justificación de la investigación**

La investigación es importante, porque se centra en los efectos del análisis y control de costos, midiendo el impacto en el crecimiento económico, financiero de los productores de café y la generación de valor para sus accionistas. Y utiliza variables claves para el entorno empresarial, las cuales sirven para medir al sector cafetalero de la zona seleccionada en la cobertura espacial, determinando estadísticas de control de costos, ingresos, rendimientos y otros indicadores que generan valor para toma de decisiones y medir riesgos.

Los estudios existentes en el Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador están relacionados al sector de la caficultura, y abordan aspectos, relacionadas a estudio de mercado y comercialización de marca por Cedillos Chavarria y otros(2009); toma de decisiones administrativas mediante una herramienta de mando integral de acuerdo a Chavarria Landaverde (2021); y Comportamiento de la roya en cafetales y factores climáticos (Clemente Ramirez, 2015).

No existe una investigación que analice los inductores relacionados a costos, ingreso y rendimientos que afectan los flujos de caja libre o del accionista, en la generación de valor.

Por tanto, se considera novedoso en el sector de la caficultura porque proporciona una herramienta que contribuye al análisis de costos y al crecimiento económico y financiero de los productores de café: Con enfoque en los Indicadores de generación de valor y toma de decisiones.

La investigación fue factible, por utilizar información relacionada al análisis de costos e ingresos; leyes, reglamentos, políticas y planes desarrollados por Organismos Reguladores relacionados al sector cafetalero. Bibliográficamente, existe información primaria. fuentes que tratan principios de administración y finanzas, Creación de valor para el accionista; que permiten evaluar los modelos de negocios de las empresas en general. Por tanto, existe literatura previa y no se tiene evidencia que existe conflicto con normativa legal.

En el ámbito económico, existen iniciativas impulsadas por el CENTA, sobre la producción y distribución de plántulas de café con el fin de impulsar técnicas de renovar o rehabilitar las fincas de los productores periódicamente y resistentes a la roya, tal como lo hacen las grandes haciendas (Weigel, et al., 2020, p. 74).

Por consiguiente, la investigación aporta conocimientos técnicos en materia de finanzas a los productores a medir el impacto que tienen la utilización de medidas que involucren el aprovechamiento de programas o proyectos de incentivo al sector caficultor.

Dado que, se tiene acceso a bibliografía en los tópicos de análisis de costos e ingresos principios de administración y finanzas, Creación de valor para el accionista; Políticas y planes de Gobierno, leyes, reglamentos, desarrollados por Organismos Reguladores, relacionados al sector cafetalero; que permiten evaluar el contexto en que los productores de café desarrollan sus modelos de negocios.

También, se realizó geográficamente en los distritos de La Palma, San Ignacio y Cítala; pertenecientes al Municipio de Chalatenango Norte, del Departamento de Chalatenango, que forman parte de la Cordillera Alotepec. Y se llevó a cabo sobre el periodo comprendido entre los años 2022 al 2024, considerando los últimos tres periodos de cultivo.

Las principales limitaciones de la investigación son:

No se cuenta con conocimientos técnicos y de campo relacionados a las prácticas agrícolas, por lo cual será necesario buscar apoyo de personal técnico especializado en la materia.

No existen estudios previos, enfocados en el área geográfica en el que se desarrollan las prácticas de caficultura.

## **1.6 Hipótesis de la Investigación**

### **Hipótesis General:**

La implementación de una asesoría financiera, orientada al análisis detallado de costos considerando los indicadores de generación de valor y toma de decisiones, influye en el crecimiento económico-financiero de los productores de café en la Cordillera Alotepec durante el período 2022-2024.

### **Hipótesis nula:**

La implementación de una asesoría financiera, orientada al análisis detallado de costos considerando los indicadores de generación de valor y toma de decisiones, no influye en el crecimiento económico-financiero de los productores de café en la Cordillera Alotepec durante el período 2022-2024.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Producción de café a nivel mundial**

La industria mundial del café sigue superando los efectos de la pandemia de COVID-19, el consumo ha mostrado una tendencia estable, por lo cual la producción mundial de café apenas tuvo un incremento de 0.1% en la cosecha 2022/2023, alcanzando los 168.2 millones de sacos de 60 kilogramos. De acuerdo con los datos del Informe de la Organización Internacional del Café (ICO) (2023).

Los datos del Informe de la Organización Internacional del Café (ICO) (2023), muestra que las caídas de la producción de café en Asia y Oceanía del -4.7% y -7.2% que corresponde a 49.84 millones y 17.9 millones de sacos de 60 kilogramos respectivamente para la cosecha 2022/2023, fue compensada por el aumento del 4.8% en la producción de América que alcanzó los 100.5 millones de sacos. Incremento que fue impulsado principalmente por el aumento en la producción de 8.4% en Brasil, influido por su ciclo bienal.

La producción mundial de café ha mostrado una evolución significativa en los últimos años, influido por factores climáticos, económicos y estructurales. De acuerdo con los datos de Informe de la Organización Internacional del Café (ICO), la producción para la cosecha 2023/2024 alcanzó los 178 millones de sacos de 60 kilogramos, los cuales representan un incremento del 5.8% respecto a la cosecha anterior 2022/2023.

### **2.1.2 Tipos de café producidos**

El café tiene sus orígenes en diversas regiones de África. Botánicamente, comprende más de 100 especies dentro del género Coffea. Las condiciones ambientales de origen dieron lugar a diferentes tipos de cafetos con una amplia gama de características genéticas, como el tamaño, forma de la planta, el fruto, la resistencia, el sabor de la bebida, la adaptabilidad y la productividad. De este gran número de especies, solo dos tienen relevancia económica. A nivel mundial, estas son la Coffea arábica, responsable de aproximadamente el 60% de la producción global y apreciada por la calidad de su bebida. Dentro de este género, la especie arábica se distingue por ser autógama, dado que sus flores pueden autopolinizarse y la Coffea canephora, conocida como Robusta, la cual representa aproximadamente el 40% de la producción mundial del café. Su bebida se considera de menor calidad en comparación con la del café arábico. (Asociación Nacional del Café, 2019, pp. 3 - 4)

La producción mundial del año cafetero 2022/23, reflejó la distribución de las variedades Arábica y Robusta. Mientras que la producción de Arábica en general aumento un 1.8%, alcanzando los 94.0 millones de sacos, la producción de Robusta experimento una disminución del 2.0%, que represento en -74.2 millones de sacos de 60 kilogramos. (Organización Internacional Del Café, 2023, p. 2)

### **2.1.3 Producción de café en El Salvador**

La variedad Typica, de la especie Arábica, fue la primera variedad de café en ser introducida a la agricultura salvadoreña en el año 1740. Su ingreso se produjo por Ahuachapán, extendiéndose luego a Santa Ana y Sonsonate, y posteriormente hacia el oeste de San Vicente, las montañas de Berlín en Usulután, y el Volcán Chaparrastique en San

Miguel. Las primeras exportaciones de café se produjeron entre los años 1853 y 1856, con aproximadamente 904 quintales. (Salvador, 2023)

Durante el periodo de 1864 y 1930, el café se convirtió en la principal fuente de ingreso de El Salvador, financiando áreas cruciales como la educación, salud, infraestructura y la seguridad. El cultivo y la expansión de este grano tuvieron una importancia estratégica fundamental para el crecimiento económico del país, impulsando una transformación hacia una economía diversificada. (Salvador, 2023)

En El Salvador existen seis cordilleras dedicadas a la producción de café Arábica:

La cordillera Alotepec-Metapán, situada al noroeste de El Salvador y abarcando partes de los departamentos de Santa Ana y Chalatenango, cuenta con aproximadamente 2,870 hectáreas dedicadas al cultivo de café. En esta zona se cultivan diversas variedades como Pacas, Bourbon, Pacamara, Catimores, Catuai, Catisic, Caturra y Cuscatleco. (Salvador, 2023)

La cordillera Apaneca-Ilamatepec, situada al oeste de El Salvador y abarcando los departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán. En esta región se cultivan variedades como Bourbon, Pacas, Pacamara, Cuscatleco, Catuai, Catimores y Catisic. (Salvador, 2023)

La cordillera El Bálsamo-Quezaltepec, situada en el centro sur de El Salvador y abarcando los departamentos de la Libertad, San Salvador y algunos municipios de Sonsonate. En esta región se cultivan variedades como Bourbon, Pacas, Pacamara, Cuscatleco, Catuai y Catisic. (Salvador, 2023)

La cordillera Chichontepec, situada en el centro este de El Salvador y abarcando los departamentos de La Paz, San Vicente y Cuscatlán. En esta región se cultivan variedades como Bourbon, Pacas, Pacamara, Catisic y Cuscatleco. (Salvador, 2023)

La cordillera Tecapa-Chinameca, ubicada al este de El Salvador y abarcando los departamentos de Usulután y San Miguel. En esta región se cultivan variedades como Bourbon, Pacas, Pacamara, Catisic, Cuscatleco y Catuaí. (Salvador, 2023)

La cordillera Cacahuatique, ubicada en la parte noreste de El Salvador y abarcando los departamentos de San Miguel y Morazán. En esta región se cultivan variedades como Bourbon, Pacas, Pacamara, Cuscatleco, Catuaí y Caturra. (Salvador, 2023)

#### **2.1.4 Relevancia económica y territorial**

Desde la segunda mitad del siglo XIX, el café se convirtió en el principal producto de exportación de El Salvador, superando al añil en importancia económica. Para el año 1929, el café representaba más del 90% de las exportaciones totales del país, consolidándose como el motor de la economía salvadoreña. Esta actividad no solo impulsó el crecimiento económico, sino que también transformó profundamente el uso del suelo y la estructura productiva nacional, extendiendo el cultivo y definiendo territorialmente el país. (Pleites, 2022, pp. 157, 158)

Durante varias décadas del siglo XX, el sector agropecuario llegó a aportar hasta el 50% del producto territorial bruto (PTB), siendo el café el cultivo más importante. Sin embargo, esta dependencia generó una gran vulnerabilidad económica, ya que las crisis internacionales del precio del café impactaban directamente en la macroeconomía nacional. (Pleites, 2022, pp. 108, 163)

Entre los años 2013 y 2020, el sector cafetalero enfrentó dificultades para posicionarse en una industria cada vez más afectada por la globalización, la diversidad de productos y fuertes movimientos de precios, factores que derivaron en crisis financieras que se agravaron con eventos sanitarios asociados a la enfermedad de la roya. (Braude, et al., 2025, p. 8)

### **2.1.5 Políticas Agrícolas Generales**

- **implementadas en el sector cafetalero**

El Estado Salvadoreño implementó como base importante para el modelo agroexportador, que giraba en torno al café parte de la transformación de la estructura agraria. Así mismo se adoptaron políticas laborales regresivas, como leyes contra la vagancia, que criminalizaban a trabajadores sin contrato y facilitaban su reclutamiento forzoso en fincas. Estas leyes también sancionaban el abandono del trabajo, reforzando un sistema de semi-esclavitud rural y manteniéndola en condiciones precarias, mediante la estabilidad de salarios bajos, ausencia de derechos laborales efectivos, y fuerte dependencia de la estacionalidad del empleo en las fincas cafetaleras (Pleites, 2022, pp. 70 - 75).

A nivel fiscal se adoptó una política tributaria favorable al gran capital agrícola, basada en impuestos indirectos como el consumo de aguardiente y derechos de importación, mientras que los grandes cafetaleros pagaban muy poco impuestos directos. Asimismo, el gasto público se orientó a obras que facilitarían la exportación del café, como caminos, puertos y líneas férreas, desatendiendo otros sectores productivos o sociales, como la agricultura de subsistencia, la educación o la salud. (Pleites, 2022, pp. 74, 79 y 95).

En el año 2021, el gobierno salvadoreño lanzó la marca país Café de El Salvador, la cual promueve el consumo interno y externo, formando parte del “Plan Maestro de Rescate Agropecuario 2020-2024” (Instituto Salvadoreño del Café, 2021).

- **Evolución de las Políticas Agrícolas públicas recientes**

Durante el año 2023, se aprobó la Ley Integral de Comercialización Agropecuaria, la cual busca mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad de los agronegocios. Así mismo fue aprobada la nueva Ley del Instituto Salvadoreño del Café, que contempla formular y dirigir la política cafetalera. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023)

En el año 2024, El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), llevó a cabo la consulta nacional con los sectores productivos, para actualizar la Política Nacional Agropecuaria, con el propósito de fortalecer la autosuficiencia alimentaria, el dinamismo productivo. Políticas que contemplan estrategias para el desarrollo agropecuario durante el periodo 2024-2029. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2024)

### **2.1.6 Proyectos y Programas con Incentivos financieros**

Según la Ley de Creación del Fideicomiso de Apoyo a la Producción de Café, (2010), se establece que para impulsar la reactivación de la caficultura en El Salvador se ha constituido un Fideicomiso para un plazo de 50 años y su propósito es mejorar la situación climática, hídrica y económica de El Salvador, a través de la reestructuración de la deuda, el fortalecimiento del sector cafetalero, la renovación del bosque cafetalero. Además, otorgará apoyos, incentivos, financiamiento y otros beneficios a los productores de café legalmente registrados como tales en el Consejo Salvadoreño del Café.

En el año 2021, por medio del Decreto N°21, se constituyó la Ley de Creación del Fideicomiso para el Rescate de la Caficultura. Este fideicomiso se estableció para un plazo de veinticinco años y tiene como finalidad el otorgamiento de créditos para la producción del café y su cadena productivo, como la siembra, renovación y manejo agronómico, entre otras (Ley de Creación del Fideicomiso para el Rescate de la Caficultura, 2021, p. 2).

El lanzamiento del “Proyecto vivicafé: Incremento del valor agregado y valorización del café de El Salvador”, se realizó en el año 2022, en la Sede Departamental de la Asociación de Cafetaleros de El Salvador en La Palma, Chalatenango. Este proyecto fue ejecutado en dos años y buscaba apoyar a los pequeños y medianos productores de la Región Alotepec Metapán con asesoría técnica para la producción de cafés de calidad que generen un valor agregado, mediante el fortalecimiento de la producción, productividad y rentabilidad del café salvadoreño con el fin de mejorar el sector cafetalero. (Instituto Salvadoreño del Café, 2022)

### **2.1.7 Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales de apoyo.**

Entre las principales instituciones que apoyan al sector cafetalero se mencionan las siguientes:

**Tabla 1:** *Instituciones que tienen programas de apoyo a los productores de café*

Instituciones de apoyo al sector cafetalero	
Gubernamentales	No Gubernamentales
Instituto Salvadoreño del Café (ISC)	Organización Internacional del Café (OIC o ICO)
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)	La Alianza de Mujeres en Café de El Salvador (AMCES)
Banco de Fomento Agropecuario (BFA)	Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fuente: Elaboración Propia

## **2.2 Principales Impactos que afectan a los Cultivos de café.**

### **2.2.1 Técnicas (plagas, manejo de los cafetos), Económicas, Ambientales y Acceso a créditos**

El cultivo de café en América Latina enfrenta una serie de plagas y enfermedades, Según Canet y otros (2016), menciona:

Entre las plagas más dañinas se encuentran la broca del café (*Hypothenemus hampei*), el minador de la hoja, la araña roja y nematodos, que pueden afectar diferentes partes del cafeto (frutos, hojas, raíces).

La roya del cafeto, el ojo de gallo (*Mycena citricolor*) y la mancha de hierro (*Cercospora coffeicola*) son las enfermedades más comunes del cafeto.

El manejo de plagas y enfermedades es una técnica clave que combina la siembra de variedades resistentes a enfermedades y plagas, manejo adecuado de sombra, control de malezas, fertilización equilibrada, recolección de frutos residuales. Además, se promueve el uso de enemigos naturales para controlar plagas en sistemas con sombra regulada y como último recurso la aplicación de químicos, que debe realizarse solo tras monitoreo técnico. (Canet, et al., 2016, pp. 22-39)

Uno de los principales desafíos económicos en el sector cafetalero es la variación de los precios en el mercado internacional. El sector ha experimentado una alta volatilidad en los precios, principalmente debido a factores climáticos como las heladas en Brasil y a la especulación de mercado. Esta inestabilidad genera incertidumbre en los ingresos de los productores, por lo cual se reducen su capacidad de inversión y afecta el control de costos de los exportadores y tostadores (Organización Internacional del Café, 2024, p. 12).

Aunque los precios han mostrado una recuperación gradual desde 2019, el aumento constante en los costos de producción, especialmente en fertilizantes y mano de obra, continúa afectando negativamente los márgenes de ganancia. Esta problemática se intensifica debido a la ausencia de un incremento sostenido en los precios reales del café, lo que reduce los incentivos para que los pequeños productores inviertan en prácticas sostenibles y en medidas de adaptación al cambio climático. (Organización Internacional del Café, 2024, p. 12).

Se estima que, para el año 2050 la producción de café se verá afectada drásticamente por el cambio climático, debido a la posible reducción del 50% de las tierras aptas para su cultivo. (Organización Internacional del Café, 2024, p. 19).

Las condiciones climáticas actuales adversas están provocando una disminución en el rendimiento promedio del cultivo de café en un 7% y afectando su calidad, especialmente en regiones de altitud media. Las temperaturas más cálidas y los niveles elevados de humedad, también ha aumentado las enfermedades y plagas, por consiguiente, se incrementa la necesidad de invertir en prácticas de manejo fitosanitario más eficaces. Además, la producción mundial de café se concentrará en países más eficientes como Brasil y Vietnam, capaces de adaptarse mejor a estos cambios, lo que desplaza a pequeños productores en otras regiones y amenaza la diversidad de los orígenes del café. (Organización Internacional del Café, 2024, pp. 6, 21-23)

El acceso limitado a crédito es una de las principales barreras estructurales que enfrenta el sector cafetalero, especialmente para los pequeños productores en países en desarrollo. Las condiciones actuales de financiamiento requieren garantías y escasa presencia de servicios financieros rurales, por ende, limitan la inversión en renovación de cafetales,

adopción de prácticas sostenibles y resiliencia ante el cambio climático. (Organización Internacional del Café, 2024, p. 20)

Se debe de realizar políticas de apoyo al sector, como la implementada por el gobierno de El Salvador en el año 2021, con el “Programa de Fortalecimiento de Resiliencia Climática de los Bosques Cafetaleros”, el cual tiene el objetivo de mantener el ecosistema previstos por el bosque cafetalero, así como fortalecer y mejorar la seguridad alimentaria de los pequeños productores. (Presidencia de la Republica de El Salvador, 2021)

## **2.3 Planeación Estratégica de Costos desde el enfoque de las Finanzas**

### **2.3.1 Medición y Control de Costos e Ingresos**

De acuerdo a Rios (2022) el sector caficultor está expuesto a los siguientes riesgos:

- I. Impacto por el cambio Climático.
- II. Enfermedades y plagas sobre los cafetos
- III. Reducción de la producción y ingresos por exportaciones
- IV. Deterioros en la calidad del grano producido
- V. Cambios en la altitud ideal, por factores de tierra o climáticos (Rios, 2022, pp. 142-168)

Afecta a los costos mediante el incremento en el costo de los Fertilizantes, agroquímicos, mano de obra y transporte. Por el lado del ingreso, la brecha de precios entre los productores grandes y pequeños, radica en el posible poder de negociación, por mayores volúmenes como por las asimetrías sobre el conocimiento de las características clave sobre la calidad de su propio café.

Lo expresado, demuestra el riesgo e incertidumbre al que se enfrenta el sector cafetalero, lo que indica que es primordial tener una medición y control razonable de las variables que pueden afectar las predicciones y decisiones, en el caso del sector cafetalero posee riesgos externos e internos. (Laporta, 2016, p. 308)

Dado que, su principal activo forma parte de los inventarios y además es sometido a etapas productivas, es importante desarrollar un Control de Costos y análisis comparativo de ingresos, en el sector cafetalero se debe contar con información orientada al comportamiento de los precios y ofertas competitivas, cobra importancia la necesidad de identificar y clasificar los costos por su comportamiento (Laporta, 2016, p. 272).

- **Control de costos variables y fijos**

Es importante que los caficultores cuenten con una herramienta de control de costos que sirva como un método de convertir a valores medibles las metas y planes estratégicos de una entidad, en términos operativos. De tal forma que es posible controlar y comparar los resultados actuales. Se debe señalar que también se necesitan actividades previas a la creación de un presupuesto, dado que, se debe tener estructurado un plan estratégico con Objetivos de largo plazo y objetivos de corto plazo, con la finalidad de medir y verificar la existencia del grado de realización o registrar posibles desviaciones, Por ende, permite tomar acciones correctivas. (Laporta, 2016, p. 123).

Es importante cuantificar las estrategias que se necesitan llevar a cabo tomando el punto de vista financiero, respetando las necesidades de los productores de café y los posibles grupos de interés relacionados.

Para lo anterior existen dos herramientas, centrarse en analizar que los productores de café puedan cumplir sus compromisos y mantenerse en un ambiente de incertidumbre en el

corto plazo solamente mediante un presupuesto (operativo) u optar por un plan financiero (planeación financiera de largo plazo) en el cual se cuantifican las principales estrategias seleccionadas para maximizar la riqueza de los Productores de café (Carmona, 2018).

Ambas herramientas, necesitan tener elementos que le provean información idónea de acuerdo a la decisión que se necesita tomar, y para eso se apoyan del Full Costing (Costeo Total) o estimación del Costo por Absorción los cuales están conformados por los costos de operación y producción, de los cuales los de producción se dividen en directos e indirectos, utilizados para cuantificar como la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de producción son utilizados para obtener el costo por producto. (Gómez Agundiz, 2018, p. 15).

Por consiguiente, los productores de café, así como las empresas agropecuarias y agroindustriales, poseen dentro de sus activos, el inventario, uno de los activos que requieren control, dado que es sometido a tres etapas de producción:

- 1) Materia prima cuando el activo está en una etapa previa a entrar al proceso productivo;
- 2) Producción en proceso cuando el bien aún no está terminado con avance es parcial o significativo, pero no terminado;
- 3) Productos terminados se refiere a aquellos artículos que se encuentran totalmente terminados y disponibles para la venta. (Morales Bañuelos, et al., Costos Gerenciales, 2018, p. 26)

Los elementos que componen el costo de producción son: Materia Prima, Mano de obra y Costo Indirecto de Fabricación, elementos necesarios para la fabricación de un producto o servicio. Para determinar el Costo de Venta, se utiliza el costo de producción más

el costo del inventario inicial de los artículos terminados vendidos menos Inventario final de Producción en proceso e Inventario final de artículos terminados.

**Tabla 2:** *Control de Costos sistema Absorbente*

Control de los Costos mediante modelo Absorbente		
Materia Prima	Mano de Obra	Costos indirectos de Fabricación o Producción (CIF o CIP)
<p>Los productores de café operan bajo un esquema de gestión de inventarios estructurado en tres niveles:</p> <p>Inventario de Materia Prima: insumos almacenados para alimentar los distintos centros de costo.</p> <p>Inventario en Proceso: producción aún en transformación, no lista para la venta.</p> <p>Inventario de Productos Terminados: mercancía finalizada, disponible para comercialización.</p> <p>La valuación de la materia prima se realiza a lo largo de su ciclo operativo: requisición y orden de compra, cotización, adquisición, recepción y registro de ingreso al proceso productivo. Las salidas de inventario se calculan bajo metodologías reconocidas: PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas) y Costo Promedio Ponderado (división del saldo entre las existencias).</p> <p>En cuanto a su naturaleza, las materias primas se dividen en: Materia Prima Directa (MPD): vinculada de manera directa y fácilmente identificable al producto final; Materia Prima Indirecta (MPI): apoya el proceso de transformación pero no es identificable de forma directa en el producto final.</p>	<p>El control se realiza mediante la nómina, donde se registran los salarios y costos asociados al personal productivo. Se distinguen: MOD (Mano de Obra Directa): trabajadores que transforman la materia prima; MOI (Mano de Obra Indirecta): empleados de apoyo en fábrica o centros de costo.</p> <p>El registro puede hacerse por tiempo trabajado o por obra, incorporando además prestaciones, aportes patronales a seguro y pensión, retención de renta y cuotas de préstamos de empleados.</p>	<p>Se trata de controlar todos aquellos costos que son necesarios para obtener el producto terminado, pero, no se pueden identificar claramente en el artículo terminado por su naturaleza, siendo estos distribuidos en el valor del producto utilizando la técnica del Prorrato.</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Gestión de costos y precios, Gómez Agundiz, 2018, paginas 4-13, Grupo Editorial Patria, Ciudad de México

Los gastos del periodo, son los egresos utilizados para la gestión de las actividades de la empresa, siendo los siguientes:

Gastos de venta, generados por la comercialización del Producto; Gastos administrativos, concebidos por la administración de la empresa y sus oficinas; Gastos financieros, compuestos por el acceso a fuentes de financiamiento, gestión y obtención de efectivo, así como las pérdidas cambiarias. (Gómez Agundiz, 2018, p. 16)

Otra herramienta que se utiliza en los análisis de costos es el Costeo directo los cuales buscan representar el comportamiento y variabilidad de los costos por causa de las cantidades producidas o por las cantidades vendidas; para ello se tienen los Costos Variables y Costos Fijos. (Gómez Agundiz, 2018, pp. 20-22).

**Tabla 3:** Control de Costo sistema Directo

Control de los Costos mediante modelo Directo	
Costo Variable	Costos fijos
Costos que están relacionados a la variación de las unidades Producidas o Vendidas, los cuales, si en un determinado periodo o actividad se pueden predecir, permite generar un modelo predictivo de costo.	Se deben tomar en cuenta los costos que se asumen indistintamente exista o no exista producción. Y el reto es lograr obtener costos fijos globales que unitariamente pueden considerarse variables, para poder predecir que costos permanecerán iguales. También, se puede percibir una unión de ambos, ya que los Costos Mixtos, están compuestos por costos fijos y variables correspondientes a la producción, también se dan en la parte operativa, pero deben de ser claramente separados en la administración y la venta.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Gestión de costos y precios, Gómez Agundiz, 2018 páginas 20-22, paginas 35-36, Grupo Editorial Patria, Ciudad de México

Los costos relevantes o incrementales son identificados por ser costos cuyo efecto es una variación directa a causa de la alternativa seleccionada, que pueden ser significativos o no. Y los costos irrelevantes o hundidos son aquellos que se determina que no son afectados por las alternativas de decisión elegida, y también pertenecen erogaciones incurridas y que no afectan futuras decisiones. (Morales Bañuelos, et al, 2018, p. 34)

Otra de medición y control de costos, de los recursos que se asignan a la aplicación de los bienes fabricados mediante el sistema por órdenes de trabajo y por procesos. En el que

el sistema por órdenes de trabajo empleadas para productos que se elaboran según especificaciones técnicas específicas o del cliente (por ejemplo, cafés especiales) sobre ordenes identificables, una vez concluido el trabajo, registrando los costos incurridos en la producción en proceso de las unidades específicas hasta convertirse en terminados. Por otra parte, el sistema de procesos, se requiere para el procesamiento continuo y que involucra la transformación masiva de activos homogéneos (siembra de cafetos para venta masiva o con un estándar de técnicas de producción), donde los costos se acumulan en cada departamento de transformación, hasta la transferencia de los activos al inventario de artículos terminados que luego son vendidos. (Morales Bañuelos, et al., 2018, p. 96)

### **2.3.2 Fundamentos de Finanzas y utilidad para productores de café**

El proceso de crear valor en la empresa implica decisiones financieras, operacionales, económicas, de capital y estratégicas, que en conjunto crean, y afectan el valor. Además, decisiones que inciden en el flujo de caja (FC), principal componente de las finanzas estratégicas, por tanto, tener conocimiento y determinar los componentes que lo afectan, facilita diseñar estrategias más consistentes y flexibles y medir su efecto en el valor. Decisiones que en general, elevan la productividad, competitividad y rentabilidad, y reducen el riesgo, generan valor en la empresa. (Álvarez Piedrahíta, 2016, p. 37)

La administración financiera busca maximizar la riqueza del accionista, aunque mientras los resultados se enfocan en el corto plazo, se sabe que el verdadero valor sostenible se crea en el largo plazo. Dado que, la creación de valor depende de estrategias que integren recursos y optimicen variables internas y externas, y su éxito se relaciona con la calidad en

la evaluación, selección, ejecución y control de proyectos empresariales. (Álvarez Piedrahíta, 2016, p. 71)

(Álvarez Piedrahíta, 2016) plantea que la destrucción del valor en las empresas ocurre cuando se toman decisiones equivocadas, con poca certeza y con información que no provee valor en la toma de decisiones, como seleccionar inversiones o programas de mercadeo sin la debida evaluación financiera y de riesgos, fijar precios sin tener en cuenta la relación con el mercado, desconocimiento de la administración presupuestaria y de sinergias. Asimismo, cuando se enfocan esfuerzos en variables de bajo impacto o mal priorizadas se puede perder competitividad y liquidez, desaprovechando su verdadero potencial.

### **2.3.3 Flujos de Caja (proyección y análisis)**

Según Álvarez Piedrahíta (2016) el Flujo de Caja es el movimiento neto de entradas y salidas de efectivo de una empresa para un periodo determinado. En el que se determina la capacidad de la organización para generar liquidez a partir de sus operaciones, inversiones y financiamiento. Donde aclara que, a diferencia de la utilidad contable, el flujo de caja refleja el dinero efectivamente recibido y pagado, siendo un indicador clave de sostenibilidad financiera y de generación de valor.

También, se puede mencionar que los Flujos de caja que se utiliza como herramienta para medir la generación de valor de los negocios consideran únicamente las entradas de efectivo y salidas del mismo en la operación; lo que se busca es determinar si el negocio cuenta con el suficiente efectivo para pagar a quienes financian la empresa luego de restar

los gastos operacionales a los ingresos operacionales. (Gutiérrez González & Gutiérrez Carmona, 2018, pp. 121-122)

En la toma de decisiones los Flujos de Caja son utilizados para análisis de Proyectos; toma de decisiones operativas, inversión y financiamiento; valoración de empresas y Planeación estratégica. Tiene relevancia, dado que parte de la información de los Estados Financieros son ajustados con las partidas que no generan flujo de efectivo, que luego son la base para evaluación de indicadores financieros básicos de valor presente Neto, tasa interna de retorno y evaluación de proyectos. (Álvarez Piedrahíta, 2016, pp. 78-80)

Dentro de los Flujos de Caja se identifican de 3 tipos:

Flujo de Caja Operativo resume los flujos generados por las entradas de efectivo por ventas, cobro a clientes y salidas por pago a proveedores, instituciones y trabajadores. Representa la capacidad de la empresa en generar valor por sus operaciones inherentes al negocio, sostenibilidad financiera generada por sí misma. Indicador valorado por inversionistas.

El Flujo de caja de Inversión, refleja las entradas y salidas de efectivo relacionadas a la adquisición, inversión o venta de activos fijos, inmuebles, equipos; distinto al presupuesto de capital. El flujo de caja de financiamiento representa las entradas generadas por emisión de acciones, títulos de deuda emitidos, préstamos; e incorpora las salidas por el pago de las deudas, intereses y dividendos. Lo que permite estructurar una política de financiamiento. (Álvarez Piedrahíta, 2016, pp. 123-134)

Respecto al Capital de Trabajo Neto, representan cambios que se producen a lo largo de los periodos corrientes por la administración de las cuentas por cobrar, que deben ser

gestionadas y recuperadas sin afectar las estrategias de percepción del cliente; la administración de los inventarios por optimización de costos y punto de reorden; la administración de los proveedores mediante el aprovechamiento del crédito sin cargos de interés y comisiones, y acuerdos comerciales. (Buenaventura Vera, 2019, pp. 36, 88-94, 145-147)

#### **2.3.4 Presupuesto de Capital y Capital de Trabajo**

El Presupuesto de Capital comprende el proceso donde se evalúan decisiones que comprometen recursos y que afectarán la rentabilidad y la generación de valor futuro de la organización; representa en valores numérico como las empresas planifican, evalúan y seleccionan las inversiones en activos a largo plazo, como plantas, maquinaria, equipos, tecnología o proyectos de expansión. (Álvarez Piedrahíta, 2016, pp. 318-319)

En ese sentido, cobra relevancia utilizar un presupuesto de capital para maximizar la riqueza dado que permite identificar los proyectos a partir de los recursos asignados, establecer parámetros cuantitativos y cualitativos sobre las alternativas de inversión que posteriormente tendrá incidencia sobre los flujos de caja de la empresa. Considerándose una herramienta que también permite evaluar el riesgo que puede tener la ejecución del proyecto mismo, o proveer parámetros para el seguimiento futuro. (Álvarez Piedrahíta, 2016, pp. 320-322)

Para la evaluación de las expectativas de crecimiento y generación de valor, se deben aplicar conceptos e indicadores que son utilizados en un presupuesto de capital, los cuales se mencionan:

Identificación de prioridades de inversión, innovación e infraestructura:

- i. Análisis de determinación de demanda y proyección de ingresos futuros considerando sus posibles riesgos; análisis y tendencias de costo o definición de políticas de costo a futuro; evaluación y determinación de posibles riesgos; priorización de recursos asignados y requeridos, identificando sus posibles beneficios.
- ii. Determinación de posibles resultados y acciones de monitoreo y seguimiento para identificar diferencias de flujos obtenidos respecto a proyectados.
- iii. Identificación de estructuras de financiamiento y la rentabilidad esperada para responder a las fuentes de financiamiento.
- iv. Fijación de un periodo mínimo de comparación para evaluar el valor creado; para presupuesto de capital se le conoce como horizonte de planeación (Álvarez Piedrahíta, 2016, pp. 78-93)

## **2.4 Generación de Valor**

### **2.4.1 Concepto y aplicación**

El proceso de creación de valor en una empresa consiste en la toma de decisiones financieras, operacionales, de capital e inversión y estratégicas que, en conjunto, determinan la capacidad de generar y sostener valor; cuantitativamente, se evidencia cuando los resultados superan la rentabilidad exigida por el accionista o el costo de capital (WACC), al igual que en la evaluación de proyectos, mediante el valor actual neto, se mide considerando la valorización de las acciones, los flujos de caja disponibles, las variaciones de capital, así

como expectativas, riesgos, incertidumbre y el efecto del valor del dinero en el tiempo. (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 23-24)

#### **2.4.2 Beneficios y Ventajas del Enfoque**

Para obtener beneficios del enfoque de generación de valor, se debe considerar los procedimientos operacionales que conforman el sistema integrado de la administración de costos parte de la cadena de valor como lo son: Investigación y Desarrollo, Diseño, Producción, Mercadotecnia, Distribución y Servicio al cliente.

Tomando en cuenta que las empresas requieren orientar sus esfuerzos en la fijación de precios, establecer una mezcla óptima de los productos o servicios de acuerdo al segmento de mercado e identificación del segmento de mercado más conveniente, optimización de tiempo como un factor estratégico, adaptación a los avances tecnológicos, impacto de los cambios en el medio ambiente y las políticas implementadas, cambios en la industria a nivel nacional e internacional.

Lo expresado anteriormente, va acompañado de una serie de establecimiento de políticas, de definir indicadores de análisis de costo que sea útil beneficiando la organización en cada uno de los niveles que la componen. Acompañado de un sistema y estructura de costo que debe de estar integrado con cada uno de los procedimientos operacionales de la empresa y la cadena de valor. Que su fin sea una administración eficiente de los recursos y se tomen mejores decisiones. (Morales Bañuelos, et al., 2018, pp. 23-24)

### **2.4.3 Efectos de variaciones en costos e ingresos sobre la generación de valor para los accionistas.**

Luego de establecidas las políticas que involucran la definición de indicadores de análisis de costo en cada uno de los niveles que componen la cadena de valor. Considerando lo siguiente:

No es viable aplicar el costo absorbente dado que acumula los costos fijos como los variables que contribuyeron en la producción de los artículos. Dado que, el costo directo se considera que tiene un enfoque administrativo, enfocado en la toma de decisiones de planeación y control, por considerar la contribución marginal. (Morales Bañuelos, et al., 2018, p. 100)

El costo directo considera la medición del desempeño, análisis de sensibilidad, la fijación de precios y el apalancamiento operativo. (Morales Bañuelos, et al., 2018, pp. 100-101)

Morales Bañuelos y otros (2018), proponen que es conveniente realizar los Análisis Incrementales y de Sensibilidad para determinar la estructura de Costo y de Contribución Marginal como efecto de los cambios en los Costos y el riesgo operativo. (p. 101)

Si bien es cierto ya se planteó los beneficios entre ejecutar un sistema de costo u otro; así como las necesidades que satisface cada uno; que el sistema Absorbente, es el autorizado por la NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) para Elaboración de Estados Financieros; por tanto, eso implica que aunque se decida optar por utilizar el sistema directo, inevitablemente se debe generar información por el sistema absorbente. (Morales Bañuelos, et al., 2018, p. 102).

Es necesario utilizar la Conciliación por diferencia de Inventarios desarrollada por Morales Bañuelos y otros (2018), que busca explicar la diferencia que se genera por la diferencia en la valuación de los inventarios por la utilización de sistema absorbente y directo y su utilización del Costo Fijo. Utilizando la siguiente formula:

$$\text{Diferencia de utilidades} = (A-B) - (C-D)$$

Dónde:

A = Total de Inventarios Finales valuados por absorbente (IFAT\_abs + IFPP\_abs).

B = Total de Inventarios Finales valuados por directo (IFAT\_dir + IFPP\_dir).

C = Total de Inventarios Iniciales valuados por absorbente (IIAT\_abs + IIPP\_abs).

D = Total de Inventarios Iniciales valuados por directo (IIAT\_dir + IIPP\_dir).

#### **2.4.4 Perspectivas para medir la generación de valor para el accionista.**

- **Perspectiva Interna**

Desde la perspectiva interna el valor de las acciones se puede interpretar como el valor intrínseco de las acciones, donde financieramente se evalúa mediante Flujos de Caja Libre, EVA (Economic Value Added), CVA (Cash Value Added), CFROI (Cash Flow Return on Investment), evaluando que las decisiones operativas y/o proyectos involucrados son capaces de generar retornos suficientes que agregan valor (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 4,10,14-15)

Para identificar el nivel de generación de valor de la empresa desde una perspectiva interna se debe partir del Flujo de caja descontado, Milla Gutiérrez (2014) plantea la

utilización del Descuentos basado en Dividendos; Descuento de Flujos de Caja Libre; Descuento del Valor Económico Añadido y Descuento de la Renta Residual o los Resultados Anormales. Cada uno aporta información que es relevante al momento de realizar análisis sobre inductores de valor intrínseco sobre las acciones. (p. 16)

Descuento de Dividendos, busca obtener el valor intrínseco de las acciones de una compañía a partir del valor esperado de los Dividendos, y la tasa de rentabilidad exigida ajustadas al nivel de riesgo. (Milla Gutiérrez, 2014, p. 16-17)

Descuentos de Flujos de Caja Libre, en este caso no se considera la distribución de la riqueza; sino la creación de la misma, mediante los flujos caja futuros durante el horizonte definido, siendo descontados a una tasa de riesgo apropiada (el WACC) dado que están sujetos a riesgo. (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 17-23)

Modelo de Renta residual (RIM) o los Resultados Anormales (AR), que considera el valor en libros por acción en un momento determinado, la tasa de descuento o rendimiento exigido por los accionistas, el valor esperado, los beneficios por acción en el periodo  $n+1$ , incorporando también el resultado en exceso sobre la rentabilidad exigida al valor en libros de las acciones. Importante aclarar que, para determinar el valor residual, se debe considerar las expectativas que se tienen sobre los flujos futuros y el ciclo de maduración en la que se encuentra el negocio (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 21-26)

- **Perspectiva Externa**

Desde la perspectiva interna el valor de las acciones se puede interpretar como su valor en el mercado, donde se evalúa el precio de mercado de las acciones, el TSR (Total Shareholder Return) y la percepción de posibles Inversores, involucrando en dicho análisis las expectativas de la empresa y los mercados en los que se desarrolla, riesgo percibido, y la posible sostenibilidad del negocio (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 4,10,13,15)

En esta perspectiva, cobra relevancia poseer conocimiento del funcionamiento de los mercados y los factores determinantes de la evolución del mismo, bajo el supuesto que existe en un mercado eficiente. Expresando que el valor de mercado de una compañía debería ser igual a su valor presente de cada uno de los flujos de caja futuros, que son descontados a una tasa de riesgo. Dentro de dicho descuento se vincula la tasa mínima de descuento que se exige para retener sus inversores o coste de capital. Por tanto, determinar las expectativas del inversor y la tasa de rentabilidad exigida es fundamental para desarrollar dicha perspectiva. (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 27-33)

Por consiguiente, para la perspectiva externa (Milla Gutiérrez, 2014) propone modelos de determinación de la rentabilidad exigida a los accionistas, siendo el Modelo de Risk Premium; el modelo de descuento de flujos de caja; modelo de determinación del precio de los activos de capital mediante el capital asset pricing model (CAPM), el arbitrage price theory (APT) y el three factor model (TFM)

Donde el Modelo risk premium, reconoce que los inversores para tener una compensación (coste de oportunidad) por el mayor riesgo asumido en inversión de acciones exigen tasa de rentabilidad mayores que las que ofrecen los bonos y títulos de deuda, esto

implica calcular el diferencial actual entre la rentabilidad de las acciones y de la deuda y añadiendo con posterioridad el diferencial a la rentabilidad actual de la deuda. Su inmediatez dependerá de la disponibilidad de información que se tiene. (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 34-35)

Modelo de descuento de Flujos de caja, en que se busca determinar la tasa de esperada de rentabilidad de las acciones, estimada a partir de la suma de la rentabilidad esperada de dividendos, adicionando la tasa esperada de crecimiento de los dividendos futuros, involucrando los flujos de caja netos esperados por los accionistas en el periodo  $n+1$ , el valor de mercado de las acciones en el momento  $n$ , una tasa esperada de crecimiento de los flujos de caja, la Rentabilidad financiera (ROE) y la tasa real de Crecimiento del PIB. (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 35-36)

Para determinar el precio de los activos de capital se utilizará los siguientes modelos:

CAPM, en el que se representa mediante la tasa de rentabilidad de un activo libre de riesgo, coeficiente de riesgo sistemático del mercado, la tasa esperada de rentabilidad del mercado (considerado como portafolio eficiente). (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 35-37)

Modelo APT, siendo un modelo alternativo y con la misma aceptación del CAPM, donde se asume que la generación de rendimientos es multifactorial, donde el precio de los activos se ajusta a medida que los inversionistas reestructuran las carteras en búsqueda de utilidades de arbitraje hasta llegar a un equilibrio, establecen que el rendimiento está basado en una serie de factores no correlacionados; de los cuales se presentan tres sugerencias, donde primero Roll y Ross (1984, como se citó en Milla Gutiérrez, 2014) emplean el uso de la

inflación no anticipada, cambios no anticipados en las expectativas sobre la prima de riesgo, cambios no anticipados en el nivel de expectativas de producción industrial y movimientos no anticipados en la estructura temporal de los tipos de interés para explicar la rentabilidad de los activos financieros a largo plazo. Por otro lado, Sharpe (1982, como se citó en Milla Gutiérrez, 2014) para su análisis y propuesta utilizó como fuente la rentabilidad del mercado compuesto por el índice S&P 500, en el que identificó factores como la rentabilidad por dividendos, la rentabilidad en bonos a largo plazo y el tamaño y complejidad de la compañía. Finalmente, Burmeister y McElroy (1984, como se citó en Milla Gutiérrez, 2014) utilizaron factores como el riesgo de quiebra, la inflación esperada y los cambios no esperados en la cifra de negocios, como variables micro y macroeconómicas, dentro de los factores que afectan el modelo ATP. (Creación de valor para el accionista, 2014, pp. 36-50)

Incorporadas en la siguiente fórmula:

$$K_e = \alpha_i + \sum_{j=1}^n \lambda_j \beta_{ij} + \varepsilon_i$$

- $K_e$  : Rentabilidad esperada del activo  $i$ .
- $\alpha_i$  : Término independiente o constante, parte no explicada por los factores.
- $\lambda_j$  : Prima de riesgo asociada al factor  $j$ .
- $\beta_{ij}$  : Sensibilidad del activo  $i$  al factor  $j$  (cómo responde el activo a cambios en el factor).
- $\varepsilon_i$  : Término de error aleatorio (riesgo específico del activo).
- $n$  : Número total de factores considerados.

Modelo TFM, también es una alternativa al CAPM, que involucra multifactores para determinar el costo esperado de capital, donde se adicionan los factores tamaño y el riesgo financiero asociado al market-to-book- ratio, dado que el factor tamaño es medido en términos de capitalización bursátil, el riesgo financiero determinado por el ratio  $MVe/BVe$ ,

y la Prima de riesgo del mercado, asimismo la tasa de rentabilidad de un activo libre de riesgo. (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 50-51)

Lo anterior se desarrolló con la finalidad de determinar si se genera o se destruye valor; pero no se determina, que factores están incidiendo en dicha generación de valor; que lo que buscan evidenciar la ventaja competitiva del negocio, la gestión de riesgo, productividad y eficiencia, estrategias de inversión y las expectativas del mercado, bajo la siguiente propuesta:

1. **Crecimiento de ventas (C):** expansión de ingresos sostenibles.
2. **Margen operativo (EBIT o NOPAT):** eficiencia en generar beneficios de la operación.
3. **Eficiencia fiscal (T):** gestión adecuada de la carga impositiva.
4. **Inversión en activos fijos (AF):** proyectos estratégicos que sostengan productividad.
5. **Inversión en capital de trabajo (NOF):** uso eficiente de recursos operativos.
6. **Costo de capital (WACC):** financiación al menor costo posible sin aumentar riesgo excesivo.
7. **Periodo de ventaja competitiva (CAP):** tiempo durante el cual se pueden sostener retornos superiores. (Milla Gutiérrez, 2014, pp. 115-137)

## 2.5 Legislación y Normativa Aplicable

### 2.5.1 Legislación

A continuación, se presenta un resumen de las principales normativas relacionadas al sector cafetalero.

**Tabla 4:** Normativa legal aplicable al sector cafetalero en El Salvador

Ley	Breve descripción
Ley del Instituto Salvadoreño del Café (ISC)	Crea el ISC como entidad rectora del sector. Promueve investigación y competitividad.
Ley Especial para la Comercialización, Registro y Protección de la Propiedad del Café	Previene robo de cosechas y comercio ilegal. Obliga a registros y documentos de traslado.
Ley de Creación del Fideicomiso de Apoyo a la Producción de Café (FICAFÉ)	Brinda apoyo financiero a cafetaleros por 50 años. Otorga créditos y fondos para renovación de cafetales.
Ley Forestal	Regula tala, podas, reforestación, manejo de sombra. Incentiva las prácticas sostenibles y sanciona tala ilegal.
Ley de Áreas Naturales Protegidas	Exige conservación de bosques cafetaleros, restricción de agroquímicos y permisos para tala o cambio de uso de suelo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la normativa vigente (2025).

### 2.5.2 Normativa

**Tabla 5:** Normativa técnica aplicable al sector cafetalero

Normativa	Breve descripción
Reglamento Técnico Salvadoreño (RTS) de Café	Regula requisitos para producción de plantas certificadas de café. Control de viveros, portainjertos y semillas.
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF/IFRS) / NIIF para PYMES	Regula reconocimiento de ingresos, inventarios, activos biológicos y costos de producción.

Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes técnicas (2025).

## **CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta la metodología empleada en la investigación, se describe el procedimiento utilizado y la aplicación del instrumento para la recolección de datos y alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

Se describen los siguientes apartados: Población y Muestra; Fuentes de Información; Técnicas de recolección de datos; aplicación de instrumentos para la recolección y análisis de datos.

### **3.1 Tipo de investigación.**

La investigación se abordó bajo el enfoque cuantitativo, porque mide fenómenos y utiliza datos estadísticos, que ocurren en el mundo real, dado que este tipo de investigación busca comprender pautas de comportamientos y probar hipótesis mediante la recolección de datos que se puede convertir en información numérica (Hernández Sampieri, et al., 2014, pp. 3-5).

La investigación no experimental de diseño descriptivo no realiza manipulación deliberada de las variables, donde prevalece cómo estas se manifiestan de una forma particular, en un contexto natural sobre condiciones ya existentes, dado su carácter sistémico y empírico (Hernández Sampieri, et al., 2014).

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) define a la población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, menciona que trabajos de investigación cometen el error de no describir lo suficiente las características de la población.

De acuerdo con lo planteado por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) se debe hacer previo a determinar la población, la delimitación de la unidad de análisis. (p. 173)

Se estableció que, la población está constituida por los productores de café que conforman los participantes de la competencia tasa de Excelencia de El Salvador, de las fincas pertenecientes a la denominación de origen “Cordillera Alotepec”, para el periodo sujeto de investigación comprendido del año 2022 al 2024 (Concejo Superior del Café, 2020).  
Ver anexo No.4

Productores y Cordillera seleccionados dados sus resultados en dicha competencia, tal como se muestra en Anexos No.5

No se determinó una muestra, ya que se definió con el mismo número de sujetos que componen la población, por lo tanto, es representativa, dado que se usó el enfoque cuantitativo en la recolección de datos; se comprendió el contexto o situaciones, que afectan a cada variable individualmente. A partir de ello se construyó el conocimiento, sobre como el fenómeno actúa en su contexto natural en las condiciones ya existentes.

### **3.2.2 Unidades de Análisis**

Para la selección de la Unidad de Análisis se tomó en consideración los administradores, los contadores, gerentes financieros y técnicos especialistas de cada una de las fincas, que operaron durante el periodo 2022-2024. Los sujetos seleccionados aportaron coherencia para el logro de los objetivos de la investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 172)

### **3.3 Técnica e instrumento de recolección de datos**

#### **3.3.1 Técnica**

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta aplicada a los productores (anexo 8), dado que se ajusta al tipo de investigación y enfoque respectivo, se apoyó mediante entrevistas del tipo semiestructuradas dirigidas a las unidades de análisis; ambas contaron con un orden lógico que iniciaba con preguntas primarias y luego preguntas exploratorias que serán secundarias.

Se realizó pruebas de recorrido para observar cómo se realizaban las actividades y funciones que rodean a la problemática y por consiguiente su incidencia en el objeto de estudio.

#### **3.3.2 Instrumento**

El instrumento utilizado en la investigación para el levantamiento de información fue un cuestionario de respuestas múltiples. Este instrumento posee aspectos esenciales del tema

objeto de estudio; con el cual, permite analizar de mejor manera la información recolectada, siendo guía de entrevista (Anexo 7) dirigidas a los técnicos especialistas y cuestionario de respuestas múltiples (Anexo 8) aplicados sobre los productores de café (Población).

### **3.3.3 Procedimiento**

Se recolectó la información primaria de productores de café ubicados en la cordillera Alotepec con áreas cultivadas mayores a 7 hectáreas, considerados como empresas comerciales con cultivos mayores a 70 hectáreas y que formen parte del listado de productores que conforman los participantes de la competencia tasa de Excelencia de El Salvador, durante el periodo 2022-2024.

Luego, se procedió a la triangulación de los datos, análisis e interpretación de los resultados presentándolos en esquemas estadísticos y con ayuda del software FASP para luego obtener conclusiones sobre la correlación que tienen las variables. Dada su aplicabilidad en el ámbito de investigación y los negocios, se le hizo análisis bayesianos, frecuentistas de la información y necesidades de proyección, mediante las funciones de Meta-Análisis, Análisis predictivo, Auditoria, Muestreo de aceptación. (JASP - Free and User-Friendly Statistical Software, 2021)

Se optó por utilizar el Software JASP para la construcción del modelo, y poder identificar impulsores de rentabilidad o predecir indicadores clave de rendimiento

A partir de la información obtenida, almacenada, categorizada, analizada, triangulada e interpretada. Se procedió a determinar y validar si la hipótesis planteada cumple o no cumple, con lo cual se justificó la necesidad de realizar la investigación, de tal forma que se pueda comprobar la existencia de la problemática.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos y se analizaron con base en lo desarrollado en los capítulos teóricos, con el fin de dar respuesta a los objetivos propuestos para la investigación.

### 4.1 Análisis de datos

En el marco de la investigación “Asesoría Financiera para el Análisis de Costos y su Impacto en El Crecimiento Económico-Financiero de Los Productores de Café de La Cordillera Alotepec, Durante el Periodo 2022-2024: Con Enfoque en Los Indicadores de Generación de Valor y Toma de Decisiones”, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas con el propósito de recopilar información relevante e identificar si los productores de café tienen indicadores que le permitan determinar si su empresa está generando valor, dentro de la delimitación geográfica del municipio de Chalatenango Norte.

**Tabla 6:** *Distribución por perspectiva de crecimiento*

Tiempo de empresa	Crecimiento_2022-2024			Total
	Negativo	Estable	Positivo	
Menos de 5 años	0.0 %	0.0 %	9.1 %	9.1 %
Más de 10 años	9.1 %	9.1 %	72.7 %	90.9 %
<b>Total</b>	<b>9.1 %</b>	<b>9.1 %</b>	<b>81.8 %</b>	<b>100.0 %</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En total se encuestaron y entrevistaron 11 personas que se dedican al cultivo de café, de los cuales 90.9% (10 productores) son productores de café con más de 10 años de experiencias, mientras que el 9.1% (1 productor) cuentan con menos de 5 años (tabla 6). Los resultados muestran que los caficultores percibieron un crecimiento económico durante el periodo 2022-2024, debido principalmente al valor agregado de su producción y al incremento en el precio internacional del café. Estos hallazgos son consistentes con el Informe de Estadísticas Cafetaleras 30 de noviembre de 2024 (Instituto Salvadoreño del Café 2024), así mismo la mayoría de los entrevistados expresaron que producen café especial, el cual logra comercializarse a un precio superior al del mercado debido a la calidad del grano.

**Tabla 7:** *Distribución por estrategia para plagas y enfermedades*

Riesgo_Plaga	Estrategia _ Plagas y enfermedades		Total
	No implementó	Implementó	
No marcó	27.3 %	0.0 %	27.3 %
Marcó	0.0 %	72.7 %	72.7 %
Total	27.3 %	72.7 %	100.0 %

*Fuente: Elaboración propia*

Del total de la distribución muestral, 8 productores que representa el 72.7% de los productores encuestados identificaron las plagas y enfermedades como un riesgo crítico, por lo cual implementaron estrategias para reducir su impacto. Sin embargo, estas estrategias implicaron un aumento en su costo de producción.

Por otra parte, el 27.3% (3 productores) de los productores no percibieron este factor como un riesgo relevante, comentando que sus fincas se encuentran en zonas de mayor altitud, lo que limita la propagación de plagas, así como la aplicación oportuna de tratamientos que mitigan posibles afectaciones, por lo cual este riesgo no ha tenido impacto significativo en su actividad productiva.

**Tabla 8:** *Distribución por estrategia para cambios climáticos*

Riesgo_Clima	Estrategia_Cambios climáticos		Total
	No implementó	Implementó	
No marcó	45.4 %	0.0 %	45.4 %
Marcó	18.2 %	36.4 %	54.6 %
Total	63.6 %	36.4 %	100.0 %

*Fuente: Elaboración propia*

En relación con el riesgo del cambio climático, el 54.6% de los productores de café encuestado (6 productores) indicaron que representa una amenaza constante, lo que motivó al 36.4% (4 productores) de ellos a implementar estrategias para disminuir este impacto en su producción y rentabilidad. No obstante, el 45.4% (10 productores) restante no percibió este fenómeno como un riesgo crítico, señalando que históricamente han convivido con estas condiciones y han podido salir adelante con su producción.

**Tabla 9:** *Distribución por estrategia para fluctuación en precios*

Riesgo_Precio	Estrategia_Fluctuación en precios		Total
	No implementó	Implementó	
No marcó	72.7 %	0.0 %	72.7 %
Marcó	0.0 %	27.3 %	27.3 %
Total	72.7 %	27.3 %	100.0 %

*Fuente: Elaboración propia*

La mayoría de los productores encuestados no considera la fluctuación en el precio del café como una amenaza relevante, el 72.7% (8 productores) no lo identificó como tal y, en consecuencia, no implementó estrategias específicas para afrontarlo. Este grupo argumenta que su apuesta por mantener una producción de café de calidad les permite acceder a precios más estables en el mercado, lo que reduce su vulnerabilidad frente a la inestabilidad de precios.

En contraste, el 27.3% (3 productores) sí percibió este factor como un riesgo relevante y señalaron haber adoptado medidas de mitigación. Entre las principales estrategias mencionadas destaca la diversificación hacia variedades de café especial, las cuales poseen un valor diferencial en el mercado y contribuyen a compensar los efectos de los cambios constantes en los precios internacionales.

**Tabla 10:** *Distribución por perspectiva de crecimiento y riesgo de precio*

Riesgo_Precio	Crecimiento_2022_24			Total
	Negativo	Estable	Positivo	
No marcó	0.0 %	9.1 %	63.6 %	72.7 %
Marcó	9.1 %	0.0 %	18.2 %	27.3 %
Total	9.1 %	9.1 %	81.8 %	100.0 %

*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados al cruzar las variables de perspectiva de crecimiento y riesgo de fluctuación en precios del café muestran (Tabla 10) que el 72.7% (8 productores) de los productores no consideran la fluctuación de precios como un riesgo y son quienes registraron estabilidad o mayores niveles de crecimiento económico durante el periodo 2022-2024. Esta situación se asocia a que su estrategia de producción se basa en café de calidad o café especial, lo cual les permite obtener precios diferenciados y menos vulnerables a la inestabilidad del mercado.

En cambio, el 27.3% (3 productores) de los productores si perciben la fluctuación de precios como un riesgo, de los cuales el 18.2% también reportaron crecimiento en este mismo periodo. Sin embargo este grupo depende en mayor medida del mercado convencional, lo que los hace más sensibles a la variabilidad de los precios internacionales.

**Tabla 11:** *Distribución por estrategia para falta de mano de obra*

Estrategia_Mano Obra	Riesgo_Mano Obra		Total
	No marcó	Marcó	
No implementó	9.1 %	0.0 %	9.1 %
Implementó	0.0 %	90.9 %	90.9 %
Total	9.1 %	90.9 %	100.0 %

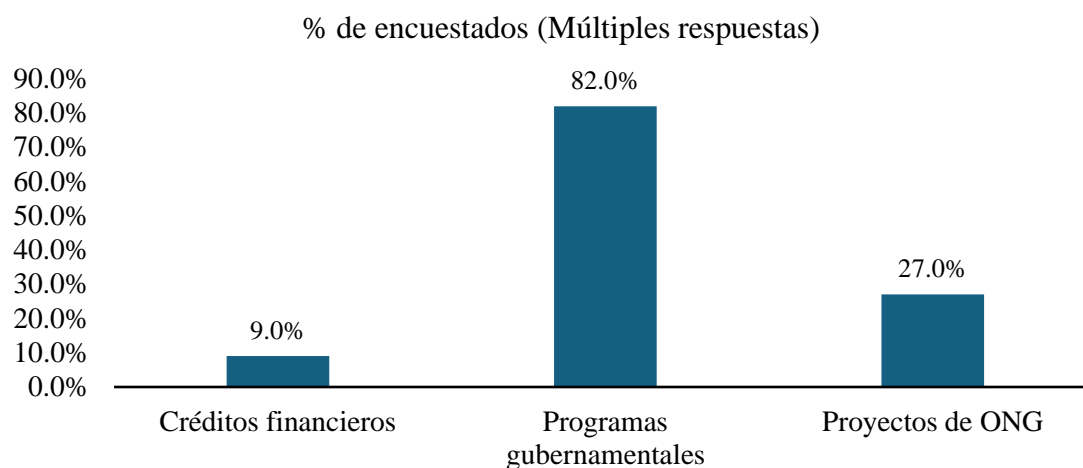
*Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 11 la falta de mano de obra es considerada un riesgo crítico por el 90.9% (10 productores) de los productores, quienes han implementado estrategias específicas para mitigar este problema. Esto evidencia que la escasez de trabajadores impacta de forma directa en el proceso productivo del café. Entre las medidas adoptadas destacan el uso de herramientas que facilitan el mantenimiento de las fincas y la incorporación de miembros de la familia como apoyo en las labores.

En contraste, únicamente el 9.1% de los productores no percibe la falta de mano de obra como un riesgo relevante, y en consecuencia no han implementado ninguna estrategia para atender esta situación.

**Figura 1:** Acceso a financiamientos o apoyos en los productores de café

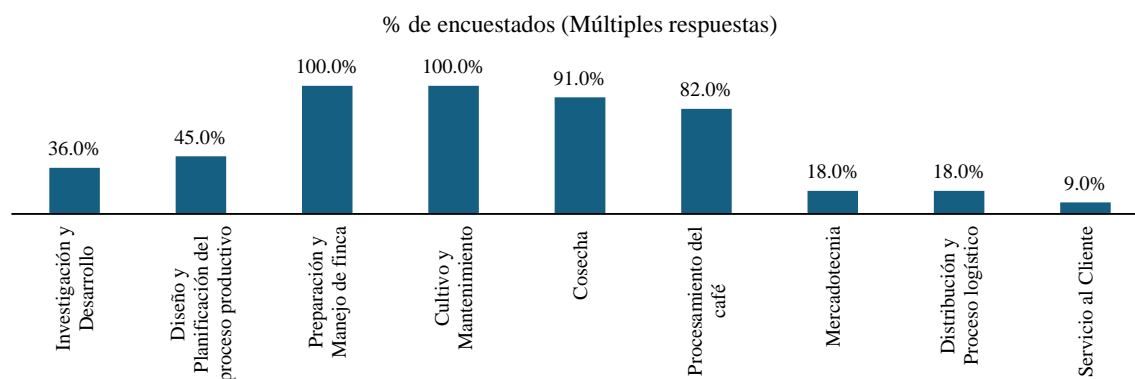
**¿Ha tenido acceso a alguno de los apoyos que se muestran a continuación? (Marque los que correspondan)**



Fuente: Elaboración propia

Al consultar el tipo de apoyo que han tenido los productores de café el 82.0% (9 productores) manifestaron haber accedido a programas gubernamental. Este hallazgo refleja la importancia que tienen los programas estatales para respaldar al sector cafetalero, especialmente en temas relacionados con asistencia técnica, financiamiento parcial de insumos o proyectos de reactivación productiva. El 27.0% de los productores señalaron haber recibido apoyo de Organización No Gubernamental o Cooperación; dentro de este grupo, un 18.0% indicaron haber recibido apoyo de programa gubernamentales. Por su parte, el 9.0% accedió a créditos con instituciones financieras.

**Figura 2:** *Etapas de costos aplicado por los productores de café*



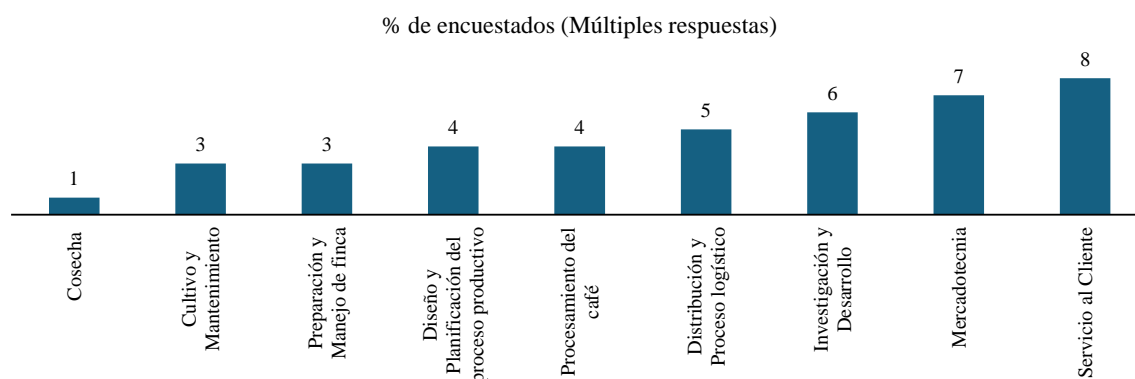
Fuente: Elaboración propia

Las etapas de preparación, manejo de finca, cultivo y mantenimiento fueron aplicadas por el 100% (11 productores) de los productores encuestados, lo que evidencia que constituyen fases esenciales e ineludibles en la producción de café. En consecuencia, los costos asociados a estas actividades son compartidos de manera general por todos los caficultores consultados.

En cuanto a la cosecha y el procesamiento del café, la gran mayoría de productores incurre en estos costos (91.0% y 82.0% respectivamente). La cosecha representa el punto culminante del ciclo productivo, mientras que el procesamiento resulta determinante para asegurar la calidad del grano. Cabe destacar que la mayor parte de encuestado comercializa su producto en grano pergamino, lo que indica que no se completa la cadena de valor del café, limitando así las oportunidades de obtener mayores ingresos mediante etapas de transformación y diferenciación del producto.

**Figura 3:** *Costos más relevantes que existen en la cadena de valor del café*

**¿Cuáles son los costos más relevantes que existen en la cadena de valor del café para su empresa? (Puede marcar más de una opción por etapa que aplican en su empresa y ordenar por la importancia económica, siendo el No1 la más relevante)**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, los productores de café consideran que los costos más significativos dentro de la cadena de valor se concentran en las etapas productivas directas, siendo la cosecha el aspecto de mayor costo, al ocupar la primera posición en relevancia. Este resultado es lógico dado que la cosecha implica alta demanda de mano de obra y recursos en un periodo concentrado de tiempo, lo cual representa uno de los mayores desafíos financieros para los caficultores.

En segundo lugar, se ubican los costos de cultivo y mantenimiento, seguidos de la preparación y manejo de finca, que ocupan la tercera posición. Ambas fases son esenciales para asegurar la productividad y la sanidad del cafetal, y reflejan gastos constantes en insumos, fertilización, labores agrícolas y mantenimiento de las plantaciones.

En una posición intermedia aparecen el diseño y planificación del proceso productivo y el procesamiento del café, ambas en posición número 4, etapas que demandan inversiones

para organizar el ciclo productivo y garantizar la calidad del grano mediante un procesamiento adecuado para su comercialización.

Por debajo en relevancia se ubican la distribución y proceso logístico (5), la investigación y desarrollo (6), la mercadotecnia (7) y el servicio al cliente (8).

**Tabla 12:** *Distribución por percepción en cambio de costo*

Tiempo_empresa	Cambio Costos 2022_2024		
	Aumentaron mucho	Estables	Total
Menos de 5 años	0.0 %	9.1 %	9.1 %
Más de 10 años	90.9 %	0.0 %	90.9 %
Total	90.9 %	9.1 %	100.0 %

*Fuente: Elaboración propia*

El 90.9% (10 productores) de los productores de café encuestados percibieron que sus costos operativos aumentaron considerablemente durante el periodo 2022 y 2024. Este segmento representa los productores con más de diez años de experiencia en la actividad cafetalera, por su parte, el 9.1% reportaron que sus costos se mantuvieron estables, siendo estos los que tienen menos de 5 años de producción. Entre los factores que más incidieron en el aumento de los costos, los productores destacaron el encarecimiento de insumos agrícolas y la mano de obra.

**Tabla 13:** *Distribución por afectación en la rentabilidad*

Razón	La falta de análisis en costos afecta la rentabilidad		Total
	Sí	No	
Falta registros	9.1 %	0.0 %	9.1 %
Operatividad	81.8 %	0.0 %	81.8 %
Ninguna	0.0 %	9.1 %	9.1 %
Total	90.9 %	9.1 %	100.0 %

*Fuente: Elaboración propia*

En términos de afectación en la rentabilidad, el 90.9 % (10 productores) de los productores considera que la falta de análisis afecta negativamente su rentabilidad. Esta percepción se concentra principalmente en un 81.8% (9 productores) de los casos, debido a que la mayoría de los productores no tiene claridad sobre cuánto cuesta realmente producir su café, lo que dificulta definir márgenes de ganancia y limita la toma de decisiones estratégicas. Adicionalmente, el 9.1 % identificaron la falta de registros histórico, lo cual impide realizar cualquier tipo de análisis técnico o financiero para la toma de decisión.

Solo el 9.1 % de los encuestados considera que la falta de análisis no afecta su rentabilidad. Este pequeño grupo expresa que se tiene un costo estimado por quintal lo que le permite negociar y obtener ganancias.

**Tabla 14:** *Distribución por importancia de identificar los indicadores*

Indicadores_Generación Valor	Razón de Indicadores		Total
	No aplica	Medición	
No	81.8 %	0.0 %	81.8 %
Parcialmente	0.0 %	18.2 %	18.2 %
Total	81.8 %	18.2 %	100.0 %

*Fuente: Elaboración propia*

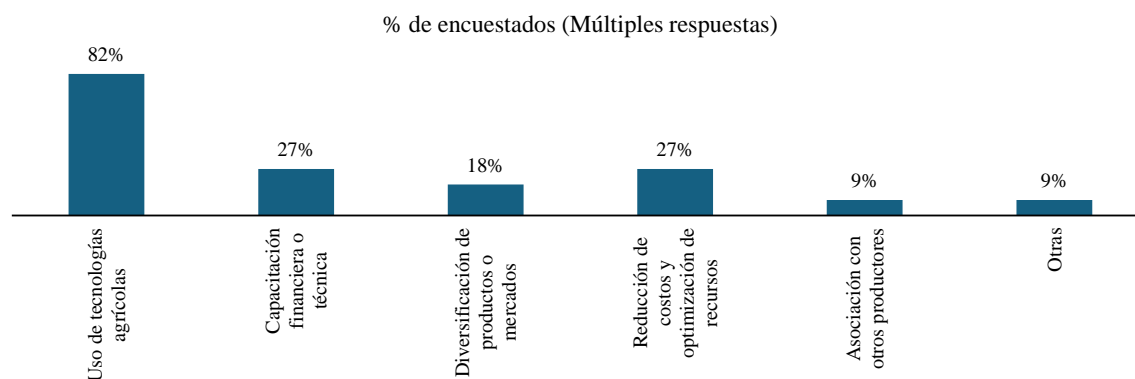
El 81.8 % que equivale a “9” de los productores encuestados no genera indicadores en su actividad productiva. Esta situación refleja una desconexión entre las prácticas de gestión y el uso de métricas objetivas para evaluar eficiencia, costos o rentabilidad. En este grupo, resulta evidente la falta de seguimiento a variables críticas como los costos unitarios por quintal, el rendimiento por área, la rentabilidad por ciclo productivo o la eficiencia operativa. Esto limita la capacidad de tomar decisiones fundamentadas en datos.

Por otra parte 18.2 % muestra un acercamiento inicial al uso de indicadores de valor, aunque de manera parcial. Estos productores utilizan ciertas métricas con fines de medición, lo que revela un naciente conocimiento sobre la importancia de contar con información estructurada. Esta práctica está vinculada a factores como capacitaciones recibidas o acceso a herramientas básicas de gestión.

Los resultados también muestran la inexistencia de productores que apliquen indicadores de forma completa y sistemática. Esto confirma que, en el contexto estudiado, la caficultura carece de una cultura de gestión basada en datos, lo cual representa una debilidad para enfrentar los retos de competitividad y sostenibilidad en el mercado.

**Figura 4:** Acciones implementadas para mejorar los resultados

**De las siguientes acciones ¿Qué acciones implemento para mejorar los resultados en los indicadores de valor para el accionista? (Marcar las que considera aplican)**



Fuente: Elaboración propia

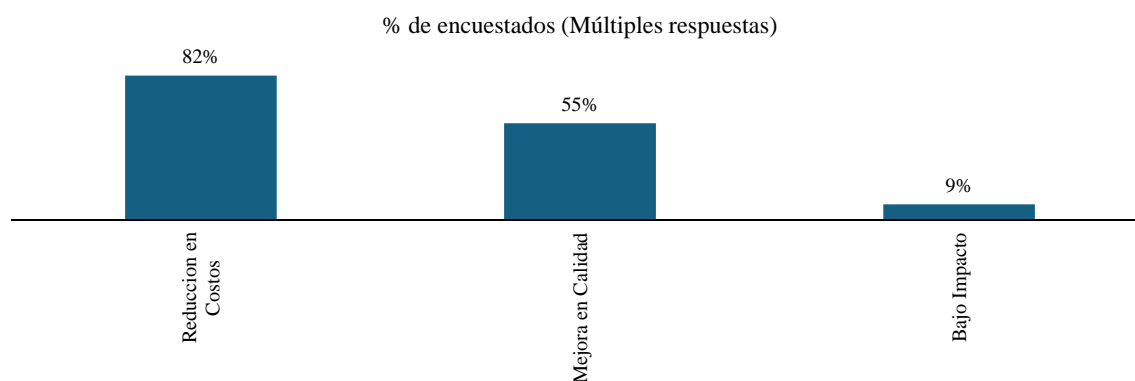
Con base en los datos recolectados, se observa que el 82 % que equivale a “9” de los productores encuestados señalaron que implementan el uso de tecnologías agrícolas como principal estrategia para mejorar los resultados relacionados con los indicadores de valor. Este hallazgo refleja una fuerte orientación hacia la innovación productiva, donde el enfoque está centrado en mejorar el rendimiento por la falta de mano de obra, la eficiencia y la sostenibilidad agronómica.

Por otro lado, un 27 % de los encuestados indicaron aplicar acciones relacionadas con la capacitación financiera o técnica, así como la reducción de costos y optimización de recursos. Existe un interés en mejorar la eficiencia operativa y la gestión financiera, estos enfoques no son adoptados de forma tan amplia por los caficultores. Esta brecha responde a limitaciones en el acceso a formación especializada, o a la subestimación del impacto de una gestión técnica adecuada en la creación de valor.

La diversificación de productos o mercados es implementada por el 18 % que equivale a “2” de los encuestados, lo cual evidencia que solo una minoría busca esta estrategia como un mecanismo para mejorar su rentabilidad. Cabe destacar que, en los casos donde se aplica la diversificación se centra en la incorporación de diferentes variedades de café.

Finalmente, el 9 % de los productores manifestó trabajar en asociación con otros productores, o implementar otras estrategias. Este dato muestra una escasa cultura de trabajo colectivo, lo cual podría limitar la competitividad del sector frente a cadenas de valor más integradas.

**Figura 5:** Resultados de las acciones implementadas para mejorar los resultados



Fuente: Elaboración propia

### ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

De los caficultores que realizaron acciones para mejorar los resultados, el 82 % que equivale a “9” de los productores encuestados reportaron avances en la reducción de costos. Además, el 55% que equivale a “6” de los participantes consideraron una mejora en la calidad del producto, reconociendo que la calidad es un factor clave para diferenciarse en mercados

competitivos y en la obtención de mejores precios. De este mismo grupo, un 46% que equivale a “5” tuvieron resultado favorables en reducción de costos.

## 4.2 Comprobación de hipótesis

Para la aceptación o rechazo de la hipótesis general, a partir de los resultados obtenidos en el instrumento de investigación, específicamente los datos obtenidos en la pregunta número 5 la cual relaciona como la falta de análisis de costos ha afectado la rentabilidad de los productores de café.

La prueba de hipótesis se realizó sobre una proporción con una muestra de 11 observaciones y un nivel de significancia del 0.05 o del 5%. La prueba utiliza el software JASP, mediante los dos métodos, a través del valor crítico (valor p) y mediante un intervalo de confianza.

**Paso 1:** Establecer la hipótesis nula y la alternativa.

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** La implementación de una asesoría financiera, orientada al análisis detallado de costos considerando los indicadores de generación de valor y toma de decisiones, no influye en el crecimiento económico-financiero de los productores de café en la Cordillera Alotepec durante el período 2022-2024.

**Hipótesis Alternativa (H<sub>a</sub>):** La implementación de una asesoría financiera, orientada al análisis detallado de costos considerando los indicadores de generación de valor y toma de decisiones, influye en el crecimiento económico-financiero de los productores de café en la Cordillera Alotepec durante el período 2022-2024.

**Paso 2:** Determinar el nivel de significancia, para este caso es de 0.05 o 5%.

**Paso 3:** Recabar los datos muestrales y calcular el valor del estadístico de prueba, para ello se utilizó el software JASP.

**Figura 6:** Valores del estadístico de prueba JASP

### Contraste Binomial

#### Contraste Binomial

Variable	Nivel	Recuentos	Total	Proporción	p	95% IC por Proporción	
						Inferior	Superior
FaltaAnálisis_AfectaRentabilidad	Sí	10	11	0,9	<,1	0,6	1,0
	No	1	11	$9,1 \times 10^{-2}$	<,1	$2,3 \times 10^{-3}$	0,4

Nota. Proporciones contrastadas en relación al valor: 0.5.

**Paso 4:** Rechazar o no rechazar la Hipótesis nula por los dos métodos.

**Método 1:** Valor crítico o valor P.

Regla de rechazo: si valor  $P < \alpha$  (nivel de significancia) =  $0.9 > 0.05$  por tanto  $H_0$  se rechaza.

**Método 2:** Intervalo de confianza.

Regla de rechazo: Si el intervalo de confianza contiene el valor del estadístico,  $H_0$  es rechazada. En caso contrario,  $H_0$  no es rechazada.

Límite inferior 0.6  $P=0.90$  Límite superior 1.0, el valor del estadístico de la proporción se encuentra dentro del intervalo, por tanto, se rechaza  $H_0$ .

**Paso 5: Rechazo o aceptación de la  $H_0$**

De acuerdo a los resultados obtenidos se ha observado en los 2 métodos de pruebas de hipótesis las  $H_0$  es rechazada, por tanto, La implementación de una asesoría financiera,

orientada al análisis detallado de costos considerando los indicadores de generación de valor y toma de decisiones, influye en el crecimiento económico-financiero de los productores de café en la Cordillera Alotepec durante el período 2022-2024.

## **CASO PRACTICO**

Se desarrolla un caso práctico enfocado en la planificación financiera, utilizando los indicadores de generación de valor mediante una asesoría financiera para el análisis de costos y su impacto en el crecimiento económico-financiero de los productores de café de la cordillera alotepec, durante el periodo 2022-2024.

### **Alcance**

Los productores de Café entrevistados en la Cordillera Alotepec, mencionan que se dedican a producir café de calidad (diferencial), señalaron que la variación en sus ingresos se debe a la venta del café a precios distintos al fijado por el mercado tradicional, resultado de negociaciones y la calidad de la cosecha, evaluada en el certamen Taza de Excelencia (Cup Of Excellence®). Lo que indica que, en algunos casos, puede existir una disminución en los ingresos por el no aprovechamiento del potencial que ofrece el consumo de café de calidad.

Los productores indicaron que financian sus operaciones con fondos propios, provenientes de sus ahorros, dado que los requisitos para la obtención de créditos, líneas rotativas y endeudamiento se vuelven engorrosos; por tanto, se les dificulta la posibilidad de implementar una estrategia de apalancamiento financiero.

Ante el impacto del cambio climático, los caficultores implementan medidas preventivas, como la fumigación y monitoreo de las plagas constante. También, se utilizan reservorios de agua para enfrentar la época seca. Con respecto a la actividad de renovación de cafetos, esta se realiza de forma programada, para no afectar la producción por manzana.

La falta de mano de obra incide en el incremento en los costos de las actividades de cosecha, cultivo, mantenimiento, preparación y manejo de finca. Elementos que tienen impacto en la disminución/aumento de los rendimientos, afectando directamente las expectativas de crecimiento económico-financiero de los productores.

Por tanto, en la gestión financiera se busca establecer un sistema interno que permita identificar las actividades que agregan o no valor al accionista. Mediante el análisis detallado de los costos y su relación con el crecimiento económico y financiero de los productores de café, considerando el enfoque de los indicadores de generación de valor y toma de decisiones, durante el período 2022-2024, para la Cordillera Alotepec.

A partir de lo anterior, se desarrolló un análisis orientado a medir como afecta la falta de una estructura de costos, ingreso y rendimientos en el flujo de caja libre de los productores. Asimismo, se pretende determinar en qué medida la ausencia de controles y un análisis detallado de ingresos y costos afecta los rendimientos y la toma de decisiones financieras de los productores de café.

También se analiza, de qué manera la incertidumbre en los rendimientos esperados limita la toma de decisiones que ayudan en el crecimiento económico y financiero de los productores de café. Finalmente, se examina cómo influyen los cambios en los inductores relacionados a costos, ingreso y rendimientos sobre los flujos de caja libre o del accionista

determinados, así como su efecto en la generación de valor y en la toma de decisiones dentro de las fincas cafetaleras.

### **Información Financiero**

Para determinar la estructura de costos, el análisis de indicadores de generación de valor y el desarrollo de herramientas de análisis, se utiliza la información contenida en los estados financieros obtenidos de uno de los productores de café de la Cordillera Alotepec.

Datos Históricos que inciden en los Productores de café y sus flujos futuros.

Situación Financiera al 31 de diciembre durante el periodo del 2022-2024, Ver Anexo No. 9.

Resultados de la Gestión Financiera del 1 de enero al 31 de Diciembre durante el periodo del 2022-2024, Ver Anexo No.10.

### **Estructura de Costos**

En este apartado se determinó la estructura de costos utilizando el sistema de costo directo, incorporando el componente de la cadena de valor, el cual se encuentra dividido en costos variables y costos fijos. Asimismo, se verificó el grado de incidencia que tienen cada uno de los procesos que sigue el productor sobre la generación de flujo.

Estructura de Cadena de Valor para el periodo 2021-2024 contenida en el Anexo 11.

Aunque para el análisis de cadena de valor se decidió utilizar el sistema de costos directo, inevitablemente se debe comparar con la información generada bajo el sistema de costos absorbentes (necesario para emitir los Estados financieros). Por tanto, se elaboró una conciliación entre ambos métodos (Directo y Absorbente), con el propósito de explicar las

diferencias que se genera en la valuación de los inventarios por cada uno de los métodos. Ver tabla No. 15.

La conciliación busca demostrar el origen de las diferencias entra la utilidad antes de impuestos determinado bajo el sistema de costos absorbentes con respecto al costo directo.

**Tabla 15:** *Ajuste de Utilidad por Conciliación de Costo Absorbente y Costo Directo*

Ajuste de Utilidad por Conciliación de Costo Absorbente y Costo Directo				
Concepto	2021	2022	2023	2024
Utilidad (Absorbente) antes de impuesto	\$103,010	\$169,156	\$197,005	\$222,461
Ajuste: + Liberación (-) Acumulación de costos fijos en inventario		\$1,652	-\$29,181	\$21,381
Utilidad (Directo) antes de impuesto		\$170,808	\$167,825	\$243,842

Fuente: Elaboración Propia a partir de Estados Financieros de Productor de Café, aplicando Conciliación de Modelos de Costo, depositados en el Centro Nacional de Registro (CNR), Septiembre 2025

Para analizar el comportamiento de los costos totales, ingresos totales y de la utilidad obtenida, a causa de posibles cambios en el nivel de producción, precio de venta, costos fijos o variables, se determinó el punto de equilibrio correspondiente, con el fin de determinar el límite que permita maximizar el valor de la empresa, a partir del precio de venta, mejorar el margen de utilidad, y el costo total unitario. Tabla No.16 generada a partir de la información contenida en los Anexos No.9 y No.10.

**Tabla 16:** *Cálculo de Punto de Equilibrio para el Periodo 2021-2024*

Cálculo de Punto de Equilibrio para el Periodo 2021-2024				
Modelo Costo Volumen Utilidad	2021	2022	2023	2024
Ventas (TOTAL INGRESOS)	\$2,249,236	\$2,780,263	\$3,576,570	\$3,758,138
Costo variable (65% COGS)	\$1,105,469	\$1,284,019	\$1,780,868	\$1,785,523
Margen de contribución	\$1,143,767	\$1,496,244	\$1,795,702	\$1,972,615
Costo fijo (35% COGS)	\$595,252	\$691,395	\$958,929	\$961,436
MC % sobre ventas	51%	54%	50%	52%
Punto equilibrio (ventas)	\$1,170,573	\$1,284,723	\$1,909,936	\$1,831,684

Fuente: Elaboración Propia a partir de Estados Financieros de Productor de Café, aplicando Conciliación de Modelos de Costo, depositados en el Centro Nacional de Registro (CNR), Septiembre 2025

## **Conclusión de Estructura de Costo**

A partir del análisis de costo realizado, se determinó que los productores de café desarrollan siete procesos principales dentro de su cadena de valor. Entre ellos, se destacan tres que concentran la mayor proporción del total de los costos, estas son: Cosecha (30%), Cultivo y mantenimiento (20%), Preparación y manejo de finca (15%).

Con respecto a la determinación de la utilidad antes de impuesto bajo los métodos de costeo directo y absorbente, se identifica que para el año 2022 y 2024 se produjo una liberación de inventarios que afecta positivamente la utilidad de acuerdo con el método de costeo directo; pero en 2023, se obtuvo resultado negativo a raíz de la acumulación de inventarios provenientes de los costos fijos, lo cual redujo la utilidad en ese periodo.

Mientras que, el análisis de punto de equilibrio aporta información complementaria al análisis realizado sobre la conciliación, ya que los márgenes de contribución permiten identificar que los costos fijos son cubiertos por las ventas y volúmenes respectivos, confirmando la viabilidad operativa del negocio. No obstante, las variaciones observadas en la utilidad se deben al manejo que se está haciendo sobre la liberación y acumulación de inventarios. Por tanto, es necesario definir políticas y estrategias que den como resultado una disminución en la diferencia entre la producción vendida y producida, buscando que dicha brecha sea lo más cercana a cero.

Para evidenciar la producción obtenida por los productores de café de la Cordillera Alotepec, se presenta a continuación el dato estadístico de producción por manzana, ver tabla No.17

**Tabla 17:** *Producción Dividido por Genero y Cordillera Producción 2023/2024*

Producción Dividido por Genero y Cordillera Producción 2023/2024

Región	Productos	%	Hombres	Mujeres	Jurídicos	Mz	% Mz	M <sup>2</sup>	Estimado Producción Cosecha 23/24	% Producción Cosecha 23/24	Producción Por Manzana en (qq)
EL BALSAMO-QUEZALTEPEQUE	5,513	28%	2,883	2,021	609	39,137	24%	275,164,301	210,882	24%	5.39
ALOTEPEC-METAPAN	1,431	7%	1,004	424	3	5,875	4%	41,061,468	31,433	4%	5.35
APANECA-ILAMATEPEC	7,935	40%	5,005	2,781	149	87,457	52%	614,305,542	467,815	52%	5.35
TECAPA CHINAMECA	2,257	11%	1,407	834	16	20,128	12%	140,676,023	107,328	12%	5.33
CACAHUATIQUE	1,189	6%	767	417	5	6,624	4%	46,293,543	35,298	4%	5.33
CHICHONTEPEC	1,565	8%	956	601	8	7,581	5%	52,982,048	40,569	5%	5.35
Total	19,890	100%	12,021	7,078	791	167,476	100%	1,170,482,925	893,326	100%	
Porcentaje			60%	36%	4%						

Fuente: Producción por género y cordillera, Informe de Estadísticas Cafetaleras, Instituto Salvadoreño de Comercio, Noviembre 2024

## Herramientas de Análisis

En este aparatado se determinó el Flujo de Caja libre, Flujo de Capital y el Flujo del accionista, incorporando además un análisis sobre la incidencia de la estructura de costos bajo el sistema de costo directo, en relación con los componentes de la Cadena de valor. También, se evaluó el grado de incidencia que tiene cada uno de los procesos desarrollados por el productor sobre el flujo del accionista.

### Flujo de Caja

Se procede a construir los flujos de Caja, los cuales exponen los resultados de las operaciones del productor:

Primero se determina el capital de trabajo y sus variaciones ver tabla No. 18, elementos que forman parte del flujo de caja libre a utilizar en el análisis, demostrando como las decisiones relacionadas con la gestión del capital de trabajo tienen incidencia en las operaciones. Los cálculos se realizaron a partir de los datos históricos incorporados en los Anexos No.9 y No.10.

**Tabla 18:** *Capital de Trabajo para el periodo 2021-2024*

Cálculo de Capital de Trabajo para el periodo 2021-2024

Concepto	2021	2022	2023	2024
Cuentas y doc. por Cobrar	\$405,434	\$434,566	\$861,595	\$752,005
Cuentas y doc. por Cobrar Relacionadas	\$14,469	\$14,469	\$14,150	\$9,150
Inventarios	\$177,186	\$172,466	\$255,839	\$194,750
Cuentas y documentos por pagar	-\$2,063	-\$8,498	-\$3,227	-\$11,538
Acreedores Varios	-\$14,980	-\$15,241	-\$24,372	-\$28,810
Total Capital de Trabajo (AC – PC)	\$580,047	\$597,763	\$1,103,985	\$915,556
Variación del Capital de Trabajo		\$17,716	\$506,222	-\$188,429
Interpretación ( $\Delta$ capital de Trabajo)		genera valor	genera valor	destruye valor

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

Del análisis de capital de trabajo se evidencia que en el periodo 2022-2024 se generó valor, como resultado de las variaciones obtenidas en el año 2022 y 2023, mientras que en el año 2024 se produjo una destrucción de valor.

Asimismo, se determinó las variaciones de gasto de capital (CAPEX) con el fin de identificar tendencias en las decisiones de inversión, ver tabla No.19 las cuales también forman parte del flujo de caja libre a determinar. Este estudio se elaboró a partir de los datos históricos incorporados en las Ver Anexo No.9 y No.10.

De dichas tablas se puede inferir que el productor de café implemento estrategias de inversión en capital durante el periodo 2022-2024, las cuales se espera impacten positivamente en la producción obtenida.

**Tabla 19:** *Calculo de Gasto de Capital*

Cálculo de las variaciones en Costos de Capital (CAPEX) para el periodo 2021-2024

Concepto	2021	2022	2023	2024
PPE (bruto o costo histórico)	\$1,344,305	\$1,553,086	\$1,596,180	\$1,660,734
Depreciación acumulada (balance)	-\$264,050	-\$256,945	-\$298,504	-\$334,403
PPE neto (PPE – DepAcum)	\$1,608,356	\$1,810,031	\$1,894,684	\$1,995,137
Δ Net PPE (año vs previo)		\$201,676	\$84,652	\$100,453
Depreciación (flujo efectivo, método indirecto)	\$0	-\$7,105	\$41,559	\$35,899
CapEx estimado $\approx$ Δ Net PPE + Depreciación (CF)		\$194,570	\$126,211	\$136,353
Interpretación de variación del CapEx		inversión neta	inversión neta	inversión neta

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

El flujo de caja libre se utiliza como herramienta para tener un análisis de las operaciones y su impacto en los resultados financieros. Además, se incorporó un estudio detallado de las líneas que componen los ingresos, correspondientes en este caso a las actividades de café y el bálsamo. Se empleó la información contenida en los estados financieros de los Anexos No.9 y No.10, así como también la información del Capital de Trabajo tabla No. 18 y el Gasto de Capital (CAPEX) en tabla No.19.

El flujo determinado en el Anexo No.12, evidencia que la rentabilidad operativa generada por el productor durante el periodo 2022-2024, proviene principalmente de la línea de café, aportando al Margen EBIT en los años 2022-2023 porcentaje de 14.87% y 17.11%,

respectivamente. Esto indica que el margen EBITDA obtenido refleja el efecto que tienen las operaciones realizadas en la línea de bálsamo sobre el café. Por tanto, la posible generación de valor obtenida en la actividad del café se ve disminuida a causa de las actividades del bálsamo.

Es importante mencionar que para el periodo 2024, la línea que aporta al margen EBIT general es el Bálsamo. Asimismo, se debe mencionar que en el 2023 la variación en el capital de trabajo sirvió como inductor en la generación del flujo de caja libre, evidenciando la relación entre la gestión operativa y la creación de valor económico-financiero.

Asimismo, se puede identificar que la línea de producción del bálsamo inicialmente no aportaba positivamente al margen de EBIT y EBITDA de la empresa, pese que los ingresos eran mayores, estos se veían compensados por egresos igualmente elevados y eso no permite generar valor.

Posteriormente, se determina el flujo de capital (Tabla No.20) con el que cuenta la empresa en la ejecución de sus decisiones de operación. Tomando como base los valores de Flujo de Caja libre (Ver Anexo No.12), con la diferencia que el Gasto por Impuesto se determinó restando al EBIT el Gasto financiero, y a dicho resultado multiplicarlo por la Tasa impositiva del 30%.

A partir del flujo de Capital, se puede confirmar la afectación inicial de la línea de Bálsamo en las operaciones, ya que en el cálculo del impuesto sobre EBIT bálsamo, el resultado es negativo, lo cual demuestra que el resultado EBIT es superado por el Gasto financiero Bálsamo, indicando que dicha línea demandó apalancamiento financiero para su funcionamiento. En consecuencia, los gastos financieros superaron al resultado obtenido en

las operaciones y no apporto significativamente al margen EBIT total, a diferencia de la línea de café, que si contribuyo a la rentabilidad.

**Tabla 20:** *Flujo de capital*

Flujo de Caja de Capital del periodo 2021-2024

Concepto	2021	2022	2023	2024
Ventas Café	\$713,740	\$1,029,481	\$1,143,085	\$1,100,963
Ventas Bálsamo	\$1,535,497	\$1,750,782	\$2,433,484	\$2,657,175
Ventas Totales	\$2,249,236	\$2,780,263	\$3,576,570	\$3,758,138
Utilidad Bruta Café	\$290,875	\$408,445	\$438,721	\$326,761
Utilidad Bruta Bálsamo	\$257,640	\$396,405	\$398,052	\$684,419
Utilidad Bruta Total	\$548,515	\$804,849	\$836,773	\$1,011,179
Utilidad De operación Café antes de Intereses e impuestos (EBIT)	\$121,334	\$153,107	\$195,574	\$67,464
Utilidad De operación Bálsamo antes de Intereses e impuestos (EBIT)	\$45,652	\$127,598	\$119,904	\$339,965
EBIT	\$166,985	\$280,705	\$315,479	\$407,429
Depreciación (método indirecto)	\$0	<b>-\$7,105</b>	\$41,559	\$35,899
Amortización (método indirecto)	\$0	\$0	\$0	\$0
Tasa de impuesto asumida (fija)	\$0	\$0	\$0	\$0
EBITDA total	\$166,985	\$273,600	\$357,038	\$443,328
Variaciones en Capital de Trabajo ( $\Delta$ NOWC)	\$0	\$17,716	\$506,222	<b>-\$188,429</b>
Variaciones en CAPEX	\$0	\$7,105	\$41,559	\$35,899
Gasto Financiero Café	\$13,535	\$32,709	\$14,482	\$38,637
Gasto Financiero Bálsamo	\$50,441	\$78,841	\$103,991	\$146,331
Gasto Financiero	\$63,976	\$111,550	\$118,474	\$184,967
Tasa de impuesto asumida (fija)	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuesto sobre EBIT Café	\$32,340	\$36,119	\$54,328	\$8,648
Impuesto sobre EBIT Bálsamo	<b>-\$1,437</b>	\$14,627	\$4,774	\$58,090
Impuesto	\$30,903	\$50,747	\$59,102	\$66,738
Impuesto(Comprobación)	\$30,903	\$50,747	\$59,102	\$66,738
Flujo de caja de capital	\$136,083	\$247,675	\$845,717	\$224,060
Margen EBIT Café	17.00%	14.87%	17.11%	6.13%
Margen EBIT Bálsamo	2.97%	7.29%	4.93%	12.79%
Margen EBIT	7.42%	10.10%	8.82%	10.84%
Margen EBITDA	7.42%	9.84%	9.98%	11.80%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

Por tanto, se identifica que el gasto financiero afecta significativamente en la generación de flujos hacia el accionista, reduciendo la disponibilidad de recursos provenientes de las operaciones.

Finalmente, se determina el flujo del accionista (Tabla No.21), el cual representa el flujo final disponible para la tomar decisiones. En este análisis se identifica que el accionista (productor) a partiendo del resultado del Flujo de capital (Tabla No.20) ve afectada la disponibilidad a causa de las actividades de financiamiento por el apalancamiento financiero que posee.

Es importante aclarar que el flujo del accionista es un valor que se utiliza para evidenciar la disponibilidad con la que cuenta el accionista para realizar las distintas decisiones financieras: Operación, Inversión y estructura de financiamiento.

**Tabla 21:** *Flujo de caja del accionista*

Flujo de Caja del accionista del periodo 2021-2024

Concepto	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja de capital	\$136,083	\$247,675	\$845,717	\$224,060
Variación deuda	\$0	\$65,124	\$310,803	-\$248,691
Gasto Financiera	\$63,976	\$111,550	\$118,474	\$184,967
Flujo de Caja de Accionista (ECF)	\$72,107	\$71,001	\$416,441	\$287,784

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

Resultado del análisis previamente expuesto, se muestran a continuación los resultados obtenidos de los flujos construidos:

**Tabla 22:** *Resumen de Flujo de caja libre, Flujo de Capital y Flujo del accionista*

Resumen de Flujos de caja libre, Capital y del Accionista

Resumen de flujos	2021	2022	2023	2024
Flujo de caja libre	\$116,890	\$214,210	\$810,175	\$168,570
Flujo de caja de capital	\$136,083	\$247,675	\$845,717	\$224,060
Flujo de caja de accionista	\$72,107	\$71,001	\$416,441	\$287,784

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

### Sensibilidad y Riesgo

A raíz de los análisis de estructura de costos y los resultados obtenidos por los flujos de caja, surge la necesidad de contar con análisis de sensibilidad de los factores que pueden incidir en la obtención de rendimientos, flujos de caja al accionista y en la generación de valor.

Se han seleccionado los siguientes factores clave:

- a) Precios de café
- b) Estructura de costo y cadena de valor
- c) Gastos financieros

Para iniciar, se consideraron los datos históricos de los precios futuros de transacción de Café (KCK3) en la Bolsa de Nueva York (NYU), correspondiente al periodo 2022-septiembre 2025. A pesar de que, al presentar el desarrollo del caso, se definió que los productores sujetos a investigación no comercializan sus productos sobre la base del precio futuro del café. Se ha considerado utilizar dichos precios como parámetro mínimo para establecer escenarios de análisis.

Como base en ello, se procedió a establecer una estimación de los precios para el periodo 2025-2029. Determinados a partir de los precios históricos desde el 1 de enero 2022 hasta 15 de septiembre 2025; los cuales han sido anualizados, apoyándose de % de variación respecto al día anterior, retorno logarítmico, por las medias y desviaciones móviles sobre 5, 20 y 60 días; y predicción del retorno del siguiente día, para comparar con el precio real al cierre del día. Se obtuvo lo siguientes datos utilizando los Percentiles 5 y 95 para estimar los precios probables del periodo 2025-2029 anualizados, Ver Tabla No.23:

**Tabla 23:** *Precios anualizados históricos y proyectados del Café*

Precios anualizados históricos 2022-2024 y proyectados 2025-2029, expresado en (USD)

Año	P5	P50	P95	tipo	P5_usd_lb	P50_usd_lb	P95_usd_lb
2022	165.32	214.74	240.72	histórico	1.65	2.15	2.41
2023	153.79	172.66	192.52	histórico	1.54	1.73	1.93
2024	188.37	235.27	298.44	histórico	1.88	2.35	2.98
2025	401.14	428.16	455.18	estimado	4.01	4.28	4.55
2026	471.72	498.74	525.77	estimado	4.72	4.99	5.26
2027	490.81	517.83	544.85	estimado	4.91	5.18	5.45
2028	492.12	519.14	546.17	estimado	4.92	5.19	5.46
2029	492.21	519.23	546.26	estimado	4.92	5.19	5.46

Fuente: Elaboración Propia a partir de Histórico de Precios de Café, Investing.com, <https://es.investing.com/commodities/us-coffee-c-streaming-chart>, enero 2022 a septiembre 2025.

A partir de los datos históricos de la estructura de costo (Ver Anexo No.11) y el resultado del flujo del accionista (Tabla No.21) se determinan los siguientes reportes de costo para el periodo 2021-2024, en el cual se analiza el nivel de incidencia que tiene las variaciones en los costos que componen la cadena de valor en el flujo a obtener por el accionista.

Para el periodo 2021, es el siguiente:

**Tabla 24:** Verificación de incidencia de cadena de valor en el Flujo del accionista 2021

Identificación de efecto en Flujo del accionista por Variación en los eslabones de la Cadena de Valor para 2021

Eslabón	Costo	Por +1% costo, $\Delta$ FC FE	Por -1% costo, $\Delta$ FC FE	Por +5% costo, $\Delta$ FC FE	Por -5% costo, $\Delta$ FC FE	Por +10% costo, $\Delta$ FC FE	Por -10% costo, $\Delta$ FC FE
Cosecha	\$510,216	-\$5,102	\$5,102	-\$25,511	\$25,511	-\$51,022	\$51,022
Cultivo y mantenimiento	\$340,144	-\$3,401	\$3,401	-\$17,007	\$17,007	-\$34,014	\$34,014
Preparación y manejo de finca	\$255,108	-\$2,551	\$2,551	-\$12,755	\$12,755	-\$25,511	\$25,511
Procesamiento del café (Proceso de Beneficiado)	\$170,072	-\$1,701	\$1,701	-\$8,504	\$8,504	-\$17,007	\$17,007
Investigación y Desarrollo	\$85,036	-\$850	\$850	-\$4,252	\$4,252	-\$8,504	\$8,504
Diseño y Planificación del proceso productivo	\$85,036	-\$850	\$850	-\$4,252	\$4,252	-\$8,504	\$8,504
Mercadotecnia	\$85,036	-\$850	\$850	-\$4,252	\$4,252	-\$8,504	\$8,504
Distribución y Proceso logístico	\$85,036	-\$850	\$850	-\$4,252	\$4,252	-\$8,504	\$8,504
Servicio al Cliente	\$85,036	-\$850	\$850	-\$4,252	\$4,252	-\$8,504	\$8,504

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

Para el periodo 2022, es el siguiente:

**Tabla 25:** Verificación de incidencia de cadena de valor en el Flujo del accionista 2022

Identificación de efecto en Flujo del accionista por Variación en los eslabones de la Cadena de Valor para 2022

Eslabón	Costo	Por +1% costo, $\Delta$ FC FE	Por -1% costo, $\Delta$ FC FE	Por +5% costo, $\Delta$ FC FE	Por -5% costo, $\Delta$ FC FE	Por +10% costo, $\Delta$ FC FE	Por -10% costo, $\Delta$ FC FE
Cosecha	\$592,624	-\$5,926	\$5,926	-\$29,631	\$29,631	-\$59,262	\$59,262
Cultivo y mantenimiento	\$395,083	-\$3,951	\$3,951	-\$19,754	\$19,754	-\$39,508	\$39,508
Preparación y manejo de finca	\$296,312	-\$2,963	\$2,963	-\$14,816	\$14,816	-\$29,631	\$29,631
Procesamiento del café (Proceso de Beneficiado)	\$197,541	-\$1,975	\$1,975	-\$9,877	\$9,877	-\$19,754	\$19,754
Investigación y Desarrollo	\$98,771	-\$988	\$988	-\$4,939	\$4,939	-\$9,877	\$9,877
Diseño y Planificación del proceso productivo	\$98,771	-\$988	\$988	-\$4,939	\$4,939	-\$9,877	\$9,877
Mercadotecnia	\$98,771	-\$988	\$988	-\$4,939	\$4,939	-\$9,877	\$9,877
Distribución y Proceso logístico	\$98,771	-\$988	\$988	-\$4,939	\$4,939	-\$9,877	\$9,877
Servicio al Cliente	\$98,771	-\$988	\$988	-\$4,939	\$4,939	-\$9,877	\$9,877

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

Para el periodo 2023, es el siguiente:

**Tabla 26:** Verificación de incidencia de cadena de valor en el Flujo del accionista 2023

Identificación de efecto en Flujo del accionista por Variación en los eslabones de la Cadena de Valor para 2023

Eslabón	Costo	Por +1% costo,ΔFC FE	Por -1% costo,ΔFC FE	Por +5% costo,ΔFC FE	Por -5% costo,ΔFC FE	Por +10% costo,ΔFC FE	Por -10% costo,ΔFC FE
Cosecha	\$821,939	-\$8,219	\$8,219	-\$41,097	\$41,097	-\$82,194	\$82,194
Cultivo y mantenimiento	\$547,959	-\$5,480	\$5,480	-\$27,398	\$27,398	-\$54,796	\$54,796
Preparación y manejo de finca	\$410,969	-\$4,110	\$4,110	-\$20,548	\$20,548	-\$41,097	\$41,097
Procesamiento del café (Proceso de Beneficiado)	\$273,980	-\$2,740	\$2,740	-\$13,699	\$13,699	-\$27,398	\$27,398
Investigación y Desarrollo	\$136,990	-\$1,370	\$1,370	-\$6,849	\$6,849	-\$13,699	\$13,699
Diseño y Planificación del proceso productivo	\$136,990	-\$1,370	\$1,370	-\$6,849	\$6,849	-\$13,699	\$13,699
Mercadotecnia	\$136,990	-\$1,370	\$1,370	-\$6,849	\$6,849	-\$13,699	\$13,699
Distribución y Proceso logístico	\$136,990	-\$1,370	\$1,370	-\$6,849	\$6,849	-\$13,699	\$13,699
Servicio al Cliente	\$136,990	-\$1,370	\$1,370	-\$6,849	\$6,849	-\$13,699	\$13,699

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

Para el periodo 2024, es el siguiente:

**Tabla 27:** Verificación de incidencia de cadena de valor en el Flujo del accionista 2024

Identificación de efecto en Flujo del accionista por Variación en los eslabones de la Cadena de Valor para 2024

Eslabón	Costo	Por +1% costo,ΔFC FE	Por -1% costo,ΔFC FE	Por +5% costo,ΔFC FE	Por -5% costo,ΔFC FE	Por +10% costo,ΔFC FE	Por -10% costo,ΔFC FE
Cosecha	\$824,088	-\$8,241	\$8,241	-\$41,204	\$41,204	-\$82,409	\$82,409
Cultivo y mantenimiento	\$549,392	-\$5,494	\$5,494	-\$27,470	\$27,470	-\$54,939	\$54,939
Preparación y manejo de finca	\$412,044	-\$4,120	\$4,120	-\$20,602	\$20,602	-\$41,204	\$41,204
Procesamiento del café (Proceso de Beneficiado)	\$274,696	-\$2,747	\$2,747	-\$13,735	\$13,735	-\$27,470	\$27,470
Investigación y Desarrollo	\$137,348	-\$1,373	\$1,373	-\$6,867	\$6,867	-\$13,735	\$13,735
Diseño y Planificación del proceso productivo	\$137,348	-\$1,373	\$1,373	-\$6,867	\$6,867	-\$13,735	\$13,735
Mercadotecnia	\$137,348	-\$1,373	\$1,373	-\$6,867	\$6,867	-\$13,735	\$13,735
Distribución y Proceso logístico	\$137,348	-\$1,373	\$1,373	-\$6,867	\$6,867	-\$13,735	\$13,735
Servicio al Cliente	\$137,348	-\$1,373	\$1,373	-\$6,867	\$6,867	-\$13,735	\$13,735

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

Por tanto, se determinó que durante el periodo 2021-2024 al menos tres de los cinco principales eslabones de la cadena de valor tienen incidencia significativa en el flujo de caja del accionista, representando en conjunto aproximadamente el 65% del costo total. Estos eslabones corresponden a las actividades de Cosecha 30%, Cultivo 20% y Preparación 15%.

A partir de este análisis, se obtuvo el siguiente resultado resumen de los 5 principales eslabones para el periodo 2021-2024, ver Tabla No.28:

**Tabla 28:** *Resumen de Principales eslabones que afectan el flujo del accionista.*

Identificación de los 5 principales eslabones que tienen efecto en Flujo del accionista para 2021-2024

Año	Eslabón	Costo	Por Costo, +10% $\Delta$ FCFE	Por Costo, -10% $\Delta$ FCFE
2021	Cosecha	\$510,216	-\$51,022	\$51,022
2021	Cultivo y mantenimiento	\$340,144	-\$34,014	\$34,014
2021	Preparación y manejo de finca	\$255,108	-\$25,511	\$25,511
2021	Procesamiento del café (Proceso de Beneficiado)	\$170,072	-\$17,007	\$17,007
2021	Investigación y Desarrollo	\$85,036	-\$8,504	\$8,504
2022	Cosecha	\$592,624	-\$59,262	\$59,262
2022	Cultivo y mantenimiento	\$395,083	-\$39,508	\$39,508
2022	Preparación y manejo de finca	\$296,312	-\$29,631	\$29,631
2022	Procesamiento del café (Proceso de Beneficiado)	\$197,541	-\$19,754	\$19,754
2022	Investigación y Desarrollo	\$98,771	-\$9,877	\$9,877
2023	Cosecha	\$821,939	-\$82,194	\$82,194
2023	Cultivo y mantenimiento	\$547,959	-\$54,796	\$54,796
2023	Preparación y manejo de finca	\$410,969	-\$41,097	\$41,097
2023	Procesamiento del café (Proceso de Beneficiado)	\$273,980	-\$27,398	\$27,398
2023	Investigación y Desarrollo	\$136,990	-\$13,699	\$13,699
2024	Cosecha	\$824,088	-\$82,409	\$82,409
2024	Cultivo y mantenimiento	\$549,392	-\$54,939	\$54,939
2024	Preparación y manejo de finca	\$412,044	-\$41,204	\$41,204
2024	Procesamiento del café (Proceso de Beneficiado)	\$274,696	-\$27,470	\$27,470
2024	Investigación y Desarrollo	\$137,348	-\$13,735	\$13,735

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

Asimismo, dado que el sector cafetalero obtiene buena parte de su financiamiento, proviene de préstamos, sobregiros y/o líneas rotativas, y la empresa analizada en el caso práctico, no es la excepción, se considera importante realizar un análisis sobre la cobertura de interés y su incidencia en el flujo del accionista. A partir de la Tabla No.20 Flujo de capital y Tabla No.21 Flujo del Accionistas.

**Tabla 29:** *Tabla de análisis de incidencia de los Gastos Financieros.*

Análisis de incidencia de los Gastos financieros por tipo de línea para el periodo 2021-2024

Año	Flujo de Capital	GF total	GF café	GF bálsamo	Variación de Deuda	Flujo del accionista	% GF total	%GF / bálsamo / GF	% café / total	% GF / bálsamo / GF
2021	\$136,083	\$63,976	\$13,535	\$50,441	\$0	\$72,107	21%	79%	19%	70%
2022	\$247,675	\$111,550	\$32,709	\$78,841	\$65,124	\$71,001	29%	71%	46%	111%
2023	\$845,717	\$118,474	\$14,482	\$103,991	\$310,803	\$416,441	12%	88%	3%	25%
2024	\$224,060	\$184,967	\$38,637	\$146,331	-\$248,691	\$287,784	21%	79%	13%	51%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

## Indicadores de Generación de Valor

En este apartado se determina a partir de la información financiera y de los flujos de caja; los indicadores de generación de valor y el valor generado por los productores de café (accionistas). Asimismo, se verifica cual es el grado de incidencia que tienen cada uno de los inductores de valor.

## Análisis de Perspectiva Interna

Con el objetivo de determinar si los productores de café están generando valor mediante sus operaciones, se aplicó el análisis desde la perspectiva interna. Este enfoque requiere determinar primero el Retorno sobre el capital invertido (ROIC) y luego compararlo mediante indicadores de rendimiento exigido por los accionistas. Por tanto, se calculó el

ROIC a partir de la información de los Anexos No.9 y No.10, el Anexo No.12 Flujo de Caja Libre, a una tasa de impuestos sobre la renta del 30%.

**Tabla 30:** *Tabla de Cálculo de Retorno de Capital Invertido*

Cálculo de Retorno sobre Capital Invertido

Concepto	2021	2022	2023	2024
NOPAT (EBIT × (1-Tasa de Impuesto))	\$ 116,889.50	\$ 196,493.50	\$ 220,835.30	\$ 285,200.30
Capital Invertido (NOWC + PP&E neto + Intangibles)	\$1,663,051.54	\$1,899,403.97	\$2,410,210.77	\$2,250,936.96
ROIC (NOPAT / IC promedio)		11.03%	10.25%	12.24%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

Posteriormente, se determina el rendimiento exigido por el accionista, para lo cual se utiliza los datos contenidos en las tablas No.31 y No.32

**Tabla 31:** *Prima de Riesgo de renta Variable para acciones de EE. UU*

Prima de Riesgo de renta Variable para acciones de EE. UU

Año	Ganancias Producir	Dividendo Producir	S&P 500	Suavizado Crecimiento	ERP implícito (FCFE)	Prima implícita (FCFE con pago sostenible)
2024	4.14%	1.25%	5,882	4.61%	4.33%	4.00%

Fuente: Elaboración Propia a partir de Primas de riesgo implícitas Históricas para EE.UU, Aswath Damodaran, <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histimpl.xls>, enero 2025

El valor del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) establecido para el sector Agrícola a enero 2025 es el siguiente:

**Tabla 32:** Costo del capital y del patrimonio (EE. UU.) para el Sector Agropecuario

Costo del capital y del patrimonio (EE.UU.) para el Sector Agropecuario

Nombre de la industria	Número de empresas	Beta	Costo del capital	E/(D+E)	Desviación estándar en stock	Costo de la deuda	Costo de la deuda después de impuestos	D/(D+E)	Costo de capital	Cost of Capital (Local Currency)
Agricultura/Cultivos	35	0.98	9%	65%	70%	6%	5%	35%	7%	7%

Fuente: Elaboración Propia a partir de Costo del capital y del patrimonio (EE.UU.), Aswath Damodaran, <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/wacc.xls>, enero 2025

Por tanto, si se desea determinar mediante la perspectiva interna la creación de valor; utilizando el modelo Risk Premium que establece lo siguiente, si el valor de rentabilidad obtenida sobre el capital invertido es superior al rendimiento exigido por el accionista y además cubre el porcentaje correspondiente de la deuda, se puede concluir que existe generación de valor. Entonces, si el costo de capital 8.83% o Prima implícita (FCFE con pago sostenible) del 4.00%, establecido anteriormente, comparado con el Valor del ROIC para el periodo del 2021-2024 es alrededor del 10%, se concluye que bajo el modelo se genera valor.

## **Análisis de Perspectiva Externa**

### **Análisis de Inductores de Generación de Valor**

Para el análisis de inductores de generación de valor, se parte de los flujos de caja generados, donde se analiza como inciden en la generación de valor mediante el NOPAT, la tasa de crecimiento en ventas, margen de explotación, la tasa de impuestos, las necesidades

operativas de fondos (capital de trabajo) y las necesidades de inversión de activo fijo (Gasto de Capital CAPEX), se utiliza los siguientes inductores determinados por Raraport y Balachandran, para lo que se presentan las formulas en la Tabla No.33 y Tabla No.34:

**Tabla 33:** *Tabla con la fórmula de los inductores que afectan el Flujo según Raraport*

Formulas a utilizar para medir la incidencia de los inductores de valor Raraport

Fórmula a utilizar para análisis	Definiciones clave
$CF_t = NOPAT_t - S_{t-1} \cdot g \cdot (w + f)$	$NOPAT_t = EBIT_t \cdot (1-T)$

Fuente: Elaboración propia a partir de Creación de Valor del Accionista, Milla Gutiérrez , A, 2014, páginas 120-122

Asimismo, se presenta la fórmula para medición de Inductores bajo el modelo de Balachandran:

**Tabla 34:** *Tabla con la fórmula de los inductores que afectan el Flujo según Balachandran*

Formulas a utilizar para medir la incidencia de los inductores de valor Balachandran

Fórmula a utilizar para análisis	Definiciones clave
$V0 = \left[ \frac{m \cdot S0 \cdot (1-T) \cdot (1+g)}{WACC - g} \right] - \left[ \frac{S0 \cdot g \cdot (f + w) \cdot (1+WACC)}{WACC - g} \right] - \left[ \frac{f \cdot S0 \cdot g \cdot (1+WACC)}{(WACC-g) \cdot ((1+WACC)^t - 1)} \right] + \left[ \frac{g \cdot S0 \cdot f \cdot T \cdot (1+WACC)}{t \cdot (WACC - g)} \right]$	m: margen operativo (EBIT/Ventas); S0: ventas base; T: tasa efectiva; g: crecimiento; w: % ventas a NOWC; f: % ventas a CAPEX; WACC: costo de capital; t: vida económica media; condición: $g < WACC$ .

Fuente: Elaboración propia a partir de Creación de Valor del Accionista, Milla Gutiérrez , A, 2014, páginas 120-122

Para el desarrollo del análisis del Flujo de Caja libre método Raraport se retomaron los valores del NOPAT de la Tabla No.30 ROIC y la Anexo No.12 Flujo de caja libre.

**Tabla 35:** *Cálculo de generación de valor método Raraport*

Cálculo de Generación de Valor mediante Flujo de Caja libre método Raraport				
Concepto	2021	2022	2023	2024
NOPAT t	\$116,890	\$196,494	\$220,835	\$285,200
S t-1(Ventas Totales del año previo)		\$2,249,236	\$2,780,263	\$3,576,570
g (tasa de crecimiento de cifra de ventas)		23.61%	28.64%	5.08%
w (NOWC <sub>t</sub> / Ventas <sub>t</sub> )	25.79%	21.50%	30.86%	24.37%
f (CAPEX <sub>t</sub> / Ventas <sub>t</sub> )	0.00%	0.26%	1.16%	0.96%
CF t		\$80,938	-\$34,129	\$239,178
Interpretación		Genera Valor	Destruye Valor	Genera Valor

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR

De lo anterior se puede concluir que, los inductores que influyeron en la destrucción de valor para el 2023 son principalmente el crecimiento en ventas(g), son las necesidades de capital de trabajo(w) y las necesidades de inversión en activos fijos sobre las ventas obtenidas(f).

También, se puede aplicar el análisis mediante la metodología planteada por Balachandran, en el que se representa un modelo de crecimiento a perpetuidad mediante la utilización de inductores de valor con el valor intrínseco propuestos en la formula contenida en la Tabla No.34; tomando de base la información de la tabla No. 18. Capital de Trabajo, tabla No.19 Gasto de Capital (CAPEX), Anexo No.12 Flujo de Caja libre y Tabla No.32 Costo del capital.

Balachandran propone los inductores siguientes a partir de la fórmula: El primer término representa el valor actual de la compañía, en un modelo de FCF a perpetuidad (a una tasa de crecimiento ‘g’); el segundo término describe el valor actual de las inversiones de crecimiento requeridas para los activos fijos y las necesidades operativas de fondos; el tercer término ejemplifica el valor actual de las inversiones necesarias para el reemplazo de los activos cada ‘n’ años después de la inversión inicial, y el cuarto término evidencia el valor actual añadido por el ahorro fiscal derivado de las amortizaciones. Para el análisis con el método de Balachandran.

Por lo anterior, se plantean dos opciones de escenarios.

**Tabla 36:** *Elementos que componen los Inductores de método Balachandran*

Elementos que componen los Inductores de método Balachandran

Parámetro	Opción 1 (Menos conservadora)	Opción 2 (Conservadora)
So	3,758,138.19 — Ventas Totales 2024; momento inicial	3,758,138.19 — Ventas Totales 2024; momento inicial
M	10.84% — m_base (EBIT/Ventas Totales 2024)	9.80% — m̄ (promedio 2021–2024)
T	30% — tasa efectiva fija	30% — tasa efectiva fija
G	5.08% — g_base (YoY ventas 2024)	3.00% — g_LT (inflación LT + crecimiento real maduro; g < WACC)
W	24.37% — w_base (NOWC/Ventas 2024)	25.63% — w_promedio (2021–2024)
F	0.96% — f_base (CAPEX/Ventas 2024)	0.59% — f_promedio (2021–2024)
WACC	7.43% — escenario normal sector	8.83% — escenario conservador/stress
T	34 — t_base (PP&E neto / Depreciación; prom. 2023–2024)	25 — t_conservador (vida útil media más corta)

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR.

Para el valor  $g = 3\%$  de la opción 2 (conservadora) por ser un valor que en la fórmula se toma como una perpetuidad, se recomienda que el valor “g” sea el resultado de inflación a Largo Plazo + crecimiento real maduro (de acuerdo ciclo de madurez de la empresa); siendo

$g < WACC$ . Para efectos de ejemplificar en la investigación en el tratamiento de “g” se establece inflación de largo plazo + crecimiento real maduro = 3.%.

Para t (conservador), en el caso se aproxima una media de la vida útil de los equipos agrícolas 10–15 años + edificaciones 20–30 años = 25 años

A partir de la Opción 1 presentada en la tabla No.36 los elementos que componen los inductores del modelo de Balachandran, se obtiene el siguiente valor a perpetuidad a partir de los inductores de generación de valor.

**Tabla 37:** *Resultado de Valor a perpetuidad y los Inductores de Balachandran, para Opción 1 (Menos conservador)*

Concepto	Valor (USD)
$V_0$ (Valor Intrínseco)	\$ 1,516,914
[1] $m \cdot S_0 \cdot (1-T) \cdot (1+g)/(WACC-g)$	\$12,751,236
[2] $S_0 \cdot g \cdot (f+w) \cdot (1+WACC)/(WACC-g)$	\$10,505,396
[3] $f \cdot S_0 \cdot g \cdot (1+WACC)/((WACC-g) \cdot ((1+WACC)^t - 1))$	\$ 802,854
[4] $g \cdot S_0 \cdot f \cdot T \cdot (1+WACC)/(t \cdot (WACC-g))$	\$ 73,928

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la Opción 2 presentada en la Tabla No.36 Elementos que componen los inductores se obtiene el siguiente valor a perpetuidad a partir de los inductores de generación de valor. Por tanto, al comparar los resultados obtenidos en la Tabla No.37 y Tabla No.38, es posible identificar los elementos que inciden en los resultados obtenidos, siendo

márgenes/crecimiento, WACC, crecimiento (g), la inversión requerida en necesidades de Capital de trabajo (f) y la inversión requerida en activos fijos.

**Tabla 38:** *Resultado de Valor a perpetuidad y los Inductores de Balachandran, para Opción 2(Conservador)*

Concepto	Valor (USD)
$V_0$ (Valor Intrínseco)	\$ 2,618,259
[1] $m \cdot S_0 \cdot (1-T) \cdot (1+g)/(WACC-g)$	\$ 4,554,760
[2] $S_0 \cdot g \cdot (f+w) \cdot (1+WACC)/(WACC-g)$	\$ 1,781,141
[3] $f \cdot S_0 \cdot g \cdot (1+WACC)/((WACC-g) \cdot ((1+WACC)^t - 1))$	\$ 170,261
[4] $g \cdot S_0 \cdot f \cdot T \cdot (1+WACC)/(t \cdot (WACC-g))$	\$ 14,901

Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior, se puede concluir que se genera valor, cuando se toma de base un margen de explotación mayor que el WACC utilizado, y los demás componentes que influyen en la generación de valor es el crecimiento (g), las variaciones en capital de trabajo y la variación en Gasto de Capital. En resumen, una variación en los inductores debe reflejar como mínimo el mismo impacto en ventas obtenidas.

Evidenciando lo que el método busca plantear; que los valores incrementales en las ventas, es en respuesta al incremento en los flujos por el aumento en las inversiones de activo fijo y capital de trabajo.

### **4.3 Cumplimiento de objetivos**

El cumplimiento del objetivo general de la investigación que consistió en efectuar una asesoría financiera orientada al análisis de costos en los productores de café de la Cordillera Alotepec, para evaluar su impacto en el crecimiento económico y financiero durante el período 2022-2024, mediante la aplicación de indicadores de generación de valor para los accionistas; se cumplió con el desarrollo del caso práctico de aplicación para productor del Café. Dado que, se confirma en el cumplimiento de los objetivos específicos, planteados de la siguiente manera:

Cumpliendo el objetivo específico número 1, se identificó, cómo la ausencia de controles y un análisis detallado de ingresos y costos; afecta en la rentabilidad y toma de decisiones financieras de los productores de café, durante el período 2022-2024. Mediante las técnicas e instrumentos de recolección de datos; los resultados obtenidos presentan una tendencia aceptable al uso de inductores de generación de valor y toma de decisiones.

El objetivo específico número 2, se cumplió con evaluar el desempeño económico, financiero enfocado al análisis de costo y su impacto en los resultados de los productores de café, mediante la aplicación de medidas de generación de valor para los accionistas. Mediante la verificación del entorno en el que se desarrollan los productores de café a través de los instrumentos de recolección de datos.

Con respecto al objetivo específico número 3, la investigación demuestra que diseñar un modelo financiero, permite proyectar los inductores de valor relacionados a costos, ingreso y rendimientos que afectan los flujos de caja libre o del accionista.

#### **4.4 Oportunidad de investigaciones futuras**

En el desarrollo de esta investigación, se ha determinado la importancia que actualmente tiene la tecnificación, capacitación financiera y apoyo en los sectores caficultor de El Salvador, por ello, se considera importante investigar sobre las siguientes temáticas:

1. La necesidad de investigar la relación entre la implementación de registros contables y la eficiencia en la toma de decisiones financieras en productores de café.
2. Evaluación integral del impacto real de estas políticas públicas en los productores, especialmente los pequeños y medianos.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

La situación financiera de "Café Alotepec.". denota que es importante realizar una Asesoría financiera enfocada a indicadores de generación de valor y toma de decisiones, en la que se puedan aplicar el análisis sobre las variaciones de Ventas y crecimiento sostenido, control y análisis de los costos en la cadena de valor, medición de la variación de gastos de capital y capital de trabajo

Se debe determinar la incidencia que tiene los gastos financieros sobre los flujos generados y el respectivo flujo del accionista.

Actualmente los productores de café no cuentan con políticas y procedimientos para la definición de indicadores de generación de valor y toma de decisiones en la planificación financiera.

La aplicación de indicadores de generación de valor y toma de decisiones les permitirá a los productores de café ser eficientes en la administración de sus recursos. Estos indicadores tienen que ser parte complementaria de los Estados Financieros ya que de esta manera contribuirán al cumplimiento de las proyecciones futuras.

## 5.2 Recomendaciones

Se recomienda a los Productores lo siguiente:

Implementar el análisis sobre las variaciones de Ventas y crecimiento sostenido, control y análisis de los costos en la cadena de valor, medición de la variación de gastos de capital y capital de trabajo no solo mejorará la situación financiera de "café alotepec", sino que también fortalecerá su posición en el mercado y aumentará la satisfacción del cliente. El éxito a largo plazo dependerá de un enfoque en la generación de valor que tenga en cuenta la incorporación de medidas de determinación y control de costos, y la toma de decisiones.

Deben de aplicar la medición por medio indicadores de generación de valor, dado que permite determinar los resultados obtenidos a partir de las decisiones tomadas, y puede proveer de cumplimiento de sus proyecciones.

Los Productores, deben aplicar y monitorear constantemente los resultados de los controles de costo y como estos inciden en el flujo del accionista y la generación de valor, estableciendo parámetros mínimos y máximos debidamente establecidos tomando parámetros propios identificados que afectan la situación y son de riesgo para el productor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (La Caficultura Regional Continúa En Crisis, E. P. (2019). *(La Caficultura Regional Continúa En Crisis, Especialmente Para Pequeños Caficultores y Obreros, 2019)*.
- Álvarez Piedrahíta, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arturo, F. (2020). *La Caficultura de El Salvador y su resiliencia ante el cambio climático, precios internacionales y la falta de apoyo. Una Crisis anunciada que se debe superar*. Universidad de Sevilla, Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de la Información.
- Asociación Nacional del Café. (2019). *Guía de variedades de café*. Guatemala: Asociación Nacional del Café, Anacafé.
- Buenaventura Vera, G. (2019). *Gestión financiera del capital de trabajo en la empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Canet, B. G., Soto, V. C., Ocampo, T. P., Rivera, R. J., Navarro, H. A., Guatemala, M. G., & Villanueva, R. S. (2016). *La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y el Caribe*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Carmona, J. G. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cedillos Chavarria, E. B., Diaz Medrano, L. N., & Ventura Rubio, L. M. (2009). *"Estudio de Mercado y Propuesta Estrategica para la COmercialización de la Marca "De la Sierra Café" de la Asociación Consorcio de Apicultores y Cafetaleros de la Region Oriental de EL Salvador, en los Restaurantes de la Ciudad de Sa Miguel 2009"*. San Miguel: Universidad de El Salvador.
- Chavarria Landaverde, J. C. (2021). *Diseño de una herramienta administrativa de mando integral para la sistematización de la toma de decisiones*. Ciudad Universitaria: Universidad de El Salvador.
- Clemente Ramirez, H. (2015). *Comportamiento de la roya en el cafeto en referencia con los factores climáticos ocurridos en los últimos tres años en las fincas cafetaleras de Santa Ana, El Salvador*. Universidad Católica de El Salvador, El Salvador.
- Concejo Internacional del Café. (2016). *Perfil de Pais Cafetero : El Salvador*. Londres, Reino Unido.
- Concejo Superior del Cafe. (2020). *Reglamento de Uso y Administración de la Denominación de Origen Café Alotepec*. Concejo Superior del Cafe.
- Consejo Salvadoreño del Cafe. (2020). *La nutrición del cultivo del café*. Consejo Salvadoreño del Cafe.
- Consejo Salvadoreño del Café. (2020). *Las prácticas de suelo y agua para la agricultura en el desarrollo de sistemas cafetaleros sostenibles*. Consejo Salvadoreño del Café.
- Durán López, J. Á. (2013). *Epidemiología de la roya del cafeto (Hemileia vastratix) durante las épocas seca y lluviosa en tres niveles altitudinales de El Salvador*. San Miguel: Universidad de El Salvador.
- Gómez Agundiz, X. (2018). *Gestión de costos y precios*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

- Gutiérrez González, D. F., & Gutiérrez Carmona, J. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.
- Instituto Salvadoreño del Café. (08 de 07 de 2021). *Lanzamiento oficial de la marca Café de El Salvador*. Obtenido de [www.isc.gob.sv](http://www.isc.gob.sv): <https://www.isc.gob.sv/lanzamiento-oficial-de-la-marca-cafe-de-el-salvador/>
- Instituto Salvadoreño del Café. (08 de 07 de 2021). *Lanzamiento oficial de la marca Café de El Salvador*. Obtenido de Instituto Salvadoreño del Café: <https://www.isc.gob.sv/lanzamiento-oficial-de-la-marca-cafe-de-el-salvador/>
- Instituto Salvadoreño del Café. (11 de 10 de 2022). *Lanzamiento del “Proyecto Vivicafé: Incremento del Valor Agregado y Valorización del Café de El Salvador”*. Obtenido de Instituto Salvadoreño del Café: <https://www.isc.gob.sv/lanzamiento-del-proyecto-vivicafe-incremento-del-valor-agregado-y-valorizacion-del-cafe-de-el-salvador/>
- Instituto Salvadoreño del Café. (2025). *Informe de Estadísticas Cafetaleras 31 de enero de 2025*. Instituto Salvadoreño del Café (ISC).
- IUCN, Regional Office for Meso-America. (2006). <https://portals.iucn.org/library/node/9303>. Obtenido de <https://portals.iucn.org/library/node/9303>: <https://portals.iucn.org/library/node/9303>
- JASP - Free and User-Friendly Statistical Software. (19 de Septiembre de 2021). *JASP - Free and User-Friendly Statistical Software*. Obtenido de JASP - Free and User-Friendly Statistical Software: <https://jasp-stats.org/features/>
- Laporta, R. (2016). *Costos y gestión empresarial: incluye costos con ERP*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Lemus Hernández, J. (2021). *Análisis de precios hedónicos de subastas de cafés especiales de El Salvador*. Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano.
- Milla Gutiérrez, A. (2014). *Creación de valor para el accionista*. Madrid- Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/biblioues/titulos/53205>
- Milla, A. (2014). *Creación de Valor para el accionista*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (29 de 08 de 2023). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.mag.gob.sv/2023/08/29/el-salvador-cuenta-con-nuevas-leyes-para-mejorar-la-productividad-y-rentabilidad-del-agro-nacional/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (08 de 03 de 2024). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.mag.gob.sv/2024/03/08/la-actualizacion-de-la-politica-agropecuaria-busca-los-aportes-de-todos-los-sectores-productivos-para-avanzar-hacia-la-autosuficiencia/>

- Mora-Delgado, J. (2009). *Mano de obra, análisis beneficio-costo y productividad de la energía en la caficultura campesina de Puriscal, Costa Rica*. Bogotá: D - Pontificia Universidad Javeriana.
- Mora-Delgado, J., Ramirez Martinez, C., & Quirós Madrigal, O. (2007). *Mano de Obra, Analisis-Beneficio Costo y Productividad de la Energia en la Caficultura Campesina de Puriscal, Costa Rica*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Morales Bañuelos, P. B., Smeke Zwaiman, J., & Huerta Garcia, L. (2018). *Costos gerenciales*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Morales Bañuelos, P. B., Smeke Zwaiman, J., & Huerta Garcia, L. (2018). *Costos Gerenciales*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Myers, S., Allen, F., & Brealey, R. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (Novena edición ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Olmos, S. X. (2020). *El comercio internacional como incentivo a la sostenibilidad: la experiencia de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Huella Ambiental del Café*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2020.
- Organización Internacional Del Café. (2023). *Informe Y Perspectivas Del Café*. Organización Internacional Del Café.
- Organización Internacional del Café. (2024). *Resumen" del Informe sobre desarrollo cafetero 2022-23*. Organización Internacional del Café (OIC).
- Organización Internacional del Café. (2024). *Sostenibilidad y Resiliencia de la cadena de valor global del café: Hacia un vehículo de Inversión en el café*. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL.
- Pleites, W. (2022). *La Economía Salvadoreña despues de la Independencia*. San Salvador: Ministerio de Educación.
- Presidencia de la Republica de El Salvador. (29 de enero de 2021). [www.presidencia.gob.sv](http://www.presidencia.gob.sv). Obtenido de [www.presidencia.gob.sv](http://www.presidencia.gob.sv): <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-firma-financiamiento-para-el-programa-de-fortalecimiento-de-resiliencia-climatica-de-los-bosques-cafeteros/>
- Python.org. (s/f). *Python.org*. Obtenido de <https://www.python.org/success-stories/python-for-financial-machine-learning-at-union-investment/>
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Reyes, B., Camilo, K., & Charry, A. (2022). *Estudio de la cadena de valor de café en El Salvador*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Reyes, B., Camilo, K., & Charry, A. (2022). *Estudio de la cadena de valor de cafe en El Salvador*. . CGIAR-International Center for Tropical Agriculture.

- Rios, A. R. (2022). *Impactos económicos y sociales del COVID-19 y el cambio climático en la caficultura del Triángulo Norte Centroamericano*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Obtenido de <https://doi.org/10.18235/0004519>
- Rodríguez López, M. (2008). *Nuevos paradigmas estratégicos en la gestión de costos de producción agrícola*. *Folleto Gerenciales*, 12 (3), 40-46. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED).
- Salvador, C. d. (27 de 03 de 2023). *Café de El Salvador*. Obtenido de HISTORIA – Cafe de El Salvador: <https://cafedeelsalvador.com/historia/>
- Soto Ramírez, E. R., & Escribano Hervis, E. (2019). *Procesos formativos en la investigación educativa. Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias*. Chihuahua, Mexico: Red de Investigadores Educativos Chihuahua.
- Torres, H. M. (2023). *Análisis de las fluctuaciones de los precios del café en América Latina a partir de las noticias*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Viloria de la Hoz, J. (2024). *Café Caribe: historia y economía de la caficultura en la Gran Cuenca del Caribe, siglos XVIII-XXI*. Santa Marta D.T.C.H: Editorial Unimagdalena.
- Weigel, J., Del Rio, M., Gutierrez, J., Claros, L., Sánchez, D., Gómez, L., . . . Reyes, B. (2020). *Sistemas de Mercado de Café y Cacao en las Americas: Oportunidades para Apoyar la Renovación y la Rehabilitación*. Cali, COlombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical(CIAT).

**ANEXOS**

**1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

		Cronograma de Actividades del Proyecto de Investigación																																			
		Meses																																			
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		Semanas																																			
No	Actividad/Tiempo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Elaboración del anteproyecto		■																																		
2	Aprobación del anteproyecto			■																																	
	<b>CAPITULO 1</b>																																				
1	Planteamiento del Problema				■																																
2	Justificación del Problema				■																																
3	Delimitación de la Investigación				■																																
4	Objetivos de Investigación				■																																
5	Revisión y Digitación del Capítulo 1								■																												
6	Entrega de Capítulo 1												■																								
	<b>Capítulo 2</b>																																				
1	Marco Teórico												■																								
2	Revisión y Digitación del Capítulo 2												■																								
3	Entrega del Capítulo 2																■																				
	<b>Capítulo 3</b>																																				
1	Investigación de Campo												■																								
2	Recolección de Información												■																								
3	Tabulación de Encuestas y entrevistas																■																				
4	Análisis de resultados																■																				
5	Diagnóstico																■																				
6	Integración del Capítulo 1, 2 y 3																■																				
7	Entrega del Capítulo 3																				■																
	<b>Capítulo 4</b>																																				
1	Elaboración de Propuesta																				■																
2	Entrega de Propuesta																								■												
3	Análisis de propuesta																												■								
	<b>Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones</b>																																				
4	Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones																																				
5	Entrega de Capítulo 4																																				
6	Entrega de Trabajo Final																																				
7	Defensa de Trabajo de Investigación																																				

Fuente : Elaboración Propia

## 2. PRESUPUESTO

Recurso/descripción	Costo Unitario		Total
	Cantidad	Monto	
<b>Costos Académicos</b>			
Matricula	2	\$17	\$ 34
Mensualidad	24	\$135	\$ 3,240
<b>Total, Costos académicos</b>			<b>\$ 3,274</b>
<b>Costos de materiales y otros</b>			
Laptops	2	\$600	\$ 1,200
Impresiones, tinta, fotocopias	4	\$25	\$ 100
Internet	12	\$35	\$ 420
<b>Total, Costos de materiales y otros</b>			<b>\$ 1,720</b>
<b>Gastos Indirectos</b>			
Alimentación	12	\$25	\$ 300
Combustible	12	\$25	\$ 300
Otros Gastos	12	\$50	\$ 600
<b>Total, Costos de gastos indirectos</b>			<b>\$ 1,200</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6,194</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 3. Historial de exportaciones de los ejercicios cafetaleros 1989/90 al 2024/25

Historial de exportaciones de los ejercicios cafetaleros 1989/90 al 2024/25

<b>Ejercicio</b>	<b>Quintales (Millones)</b>	<b>Sacos 60KG (Millones)</b>	<b>Valor (US \$ Millones)</b>	<b>Precio Prom. US\$/QQ</b>
1989/90	3.0	2.3	244.15	80.69
1990/91	2.6	2.0	212.13	80.65
1991/92	2.8	2.2	166.56	58.69
1992/93	3.9	3.0	232.94	59.64
1993/94	2.7	2.1	248.15	91.19
1994/95	2.2	1.7	356.49	164.52
1995/96	2.9	2.3	335.68	113.86
1996/97	3.7	2.8	505.62	136.22
1997/98	2.8	2.1	383.07	138.07
1998/99	2.4	1.8	239.22	100.15
1999/00	3.3	2.5	311.57	95.56
2000/01	2.2	1.7	130.84	58.84
2001/02	2.0	1.5	104.95	52.55
2002/03	1.8	1.4	105.57	59.64
2003/04	1.8	1.4	122.14	68.47
2004/05	1.7	1.3	164.52	96.10
2005/06	1.7	1.3	185.15	111.05
2006/07	1.6	1.2	184.93	116.06
2007/08	1.9	1.5	253.90	132.68
2008/09	1.8	1.4	234.53	130.99
2009/10	1.3	1.0	191.44	147.36
2010/11	2.3	1.7	459.77	202.52
2011/12	1.4	1.1	312.70	225.86
2012/13	1.5	1.2	252.00	164.51
2013/14	0.7	0.5	110.21	169.32
2014/15	0.8	0.6	155.29	199.04
2015/16	0.6	0.5	109.66	173.11
2016/17	0.7	0.5	117.80	176.00
2017/18	0.8	0.6	113.97	149.81
2018/19	0.7	0.6	103.65	139.15
2019/20	0.6	0.5	93.54	154.68
2020/21	0.6	0.5	108.10	175.13
2021/22	0.7	0.5	171.47	239.82
2022/23*	0.7	0.5	153.11	234.48
2023/24*	0.6	0.4	133.34	228.83
2024/25*	0.1	0.1	23.98	256.40

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Instituto Salvadoreño del café, según Informe de estadísticas Cafetaleras 31 de enero de 2025, Quintal Oro.

#### 4. Listado de Productores participantes de la competencia Taza de Excelencia y categorías de participación para el periodo 2022-2025.

Listado de Productores participantes de la competencia Taza de Excelencia y categorías de participación para el periodo 2022-2025

Año	Categorías	Rango	Puntuación	Granja	Agricultor	Región	Peso (kg)	Variedad	Proceso
2022	Taza de la Excelencia	1a	91.82	<a href="#">El Conacaste</a>	Choucri, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	120	Gesha	Natural
2022	Taza de la Excelencia	1b	91.82	<a href="#">El Conacaste</a>	Choucri, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	100.3	Gesha	Natural
2022	Taza de la Excelencia	2a	90.36	<a href="#">Santa Rosa</a>	J.Raul Rivera, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	120	Pacama	Natural Honey
2022	Taza de la Excelencia	2b	90.36	<a href="#">Santa Rosa</a>	J.Raul Rivera, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	99.7	Pacama	Natural Honey
2022	Taza de la Excelencia	3a	90.23	<a href="#">Cueva De La Olla</a>	Jose Efrain Landaverde Flores	Alotepec-Metapán	195.6	Pacama	Washed
2022	Taza de la Excelencia	3b	90.23	<a href="#">Cueva De La Olla</a>	Jose Efrain Landaverde Flores	Alotepec-Metapán	195.6	Pacama	Washed
2022	Taza de la Excelencia	4	90.07	<a href="#">La Pacaya</a>	Mav, S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	293.2	Gesha	Natural
2022	Taza de la Excelencia	5	89.95	<a href="#">Benasque</a>	Exportadora Agricola Comercial, S.A. De C.V. Carlos	Tecapa Chinameca	147.4	Kenya	Natural
2022	Taza de la Excelencia	6	89.63	<a href="#">Peña Redonda</a>	Mauricio Lemus Landaverde	Alotepec-Metapán	614.3	Pacama	Honey
2022	Taza de la Excelencia	7	89.48	<a href="#">La Esperanza</a>	Inversiones Santonano, S.A. De C.V. Jaime Ricardo	Apaneca-Ilamatepec	397.8	Bernardina	Natural Anaerobico
2022	Taza de la Excelencia	8	89.13	<a href="#">Don Jaime</a>	Guevara Chavez	Alotepec-Metapán	227.3	Gesha	Natural
2022	Taza de la Excelencia	9	88.79	<a href="#">Las Duanas</a>	J.Raul Rivera, S.A. De C.V. Petronilo	Alotepec-Metapán	129.7	Pacama	Natural
2022	Taza de la Excelencia	10	88.68	<a href="#">La Libertad</a>	Antonio Caceres Salguero	Apaneca-Ilamatepec	294.2	Bourbon & Kenya	Natural
2022	Taza de la Excelencia	11	88.57	<a href="#">Santa Juana</a>	Pacvil S. A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	328.4	Bernardina	Natural
2022	Taza de la Excelencia	12	88.48	<a href="#">La Laguna</a>	Gonzalo Antonio Ticas Reyes	Alotepec-Metapán	374.2	Pacama	Natural
2022	Taza de la Excelencia	13	88.46	<a href="#">Finca The Sugar Maples</a>	Roxana Yamileth Zelaya Guardado	Alotepec-Metapán	386	Pacama	Natural

Año	Categorías	Rango	Puntuación	Granja	Agricultor	Región	Peso (kg)	Variedad	Proceso
2022	Taza de la Excelencia	14	88.43	<a href="#">Nejapa</a>	Gloria Mercedes Rodriguez Fontan	Apaneca-Ilamatepec	198.8	Elefante	Natural
2022	Taza de la Excelencia	15	88.34	<a href="#">Los Morales</a>	Henri Milton Morales Umaña	Alotepec-Metapán	347.5	Pacama ra	Natural Anaerobico
2022	Taza de la Excelencia	16	88.27	<a href="#">Santa Fe</a>	Edith Aracely Rodriguez De Pineda Zapotal, Sociedad	Alotepec-Metapán	409.2	Pacama ra	Washed
2022	Taza de la Excelencia	17	88.23	<a href="#">El Mirador</a>	Anonima De Capital Variable. Antonio Aguilar Lemus	Apaneca-Ilamatepec	381.4	Gesha	Washed
2022	Taza de la Excelencia	18	88.21	<a href="#">La Montañita</a>	Elisa Beatriz Aguilar Landaverde	Alotepec-Metapán	371.5	Pacama ra	Natural
2022	Taza de la Excelencia	19	88.21	<a href="#">Las Ventanas</a>	Carmen Elena Calderon Sol De Escalon	Alotepec-Metapán	400.5	Pacama ra	Natural
2022	Taza de la Excelencia	20	88.13	<a href="#">Helvetia</a>	Serafin Escobar	Apaneca-Ilamatepec	251.9	Bourbon	Natural
2022	Taza de la Excelencia	21	88.09	<a href="#">Los Milagros</a>	El Borbollon, S.A. De C.V. Juan Jose Ernesto Menendez Arguello	Apaneca-Ilamatepec	402.2	Pacas & Pacama ra	Washed
2022	Taza de la Excelencia	22	87.98	<a href="#">La Reforma</a>	Maria Elena Dominguez De Botto	Apaneca-Ilamatepec	209.9	Kenya S128	Natural
2022	Taza de la Excelencia	23	87.89	<a href="#">Las Brumas</a>	Hugo Alfonso Pineda Rodriguez	Apaneca-Ilamatepec	238.6	Gesha	Natural
2022	Taza de la Excelencia	24	87.89	<a href="#">Nombre De Dios</a>	Jose Alfredo Recinos Diaz	Alotepec-Metapán	346.8	Bourbon & Pacas	Natural
2022	Taza de la Excelencia	25	87.86	<a href="#">Finca El Pezote</a>	Rafael Enrique Silva Hoff	Alotepec-Metapán	402.3	Pacama ra	Washed
2022	Taza de la Excelencia	26	87.61	<a href="#">San Andres</a>	Norelvia Angelica Elias De Diaz	Alotepec-Metapán	386.9	Pacama ra	Natural
2022	Taza de la Excelencia	27	87.45	<a href="#">Siberia</a>	Norelvia Angelica Elias De Diaz	Apaneca-Ilamatepec	192	Sl 34	Natural Anaerobico
2023	Taza de la Excelencia	1a	91.82	<a href="#">Mileydi</a>	Henri Milton Morales Umaña	Alotepec-metapán	240	Semil – washed	Pacama ra
2023	Taza de la Excelencia	1b	91.82	<a href="#">Mileydi</a>		Alotepec-metapán	210	Semil – washed	Pacama ra
2023	Taza de la Excelencia	2a	91.23	<a href="#">Los morales 1</a>		Alotepec-metapán	191	Natural	Geisha

Año	Categorías	Rango	Puntuación	Granja	Agricultor	Región	Peso (kg)	Variedad	Proceso
2023	Taza de la Excelencia	2b	91.23	<a href="#">Los morales 1</a>	Henri Milton Morales Umaña	Alotepec-metapán	180	Natural	Geisha
2023	Taza de la Excelencia	3a	90.05	<a href="#">San luis de los recuerdos</a>	Roberto Samuel Ulloa Rusconi	Apaneca-ilamatepec	150	Natural anaerobico	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	3b	90.05	<a href="#">San luis de los recuerdos</a>	Roberto Samuel Ulloa Rusconi	Apaneca-ilamatepec	150	Natural anaerobico	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	4	89.89	<a href="#">La montaña</a>	Francisco Alexander Ochoa Romero	Alotepec-metapán	311	Honey	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	5	89.89	<a href="#">La arada</a>	Cristobal Cartagena Santamaria	Alotepec-metapán	690	Honey	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	6	89.54	<a href="#">Nueva granada</a>	Roberto Ricardo Huezo Rodriguez	Apaneca-ilamatepec	360	Washed	Elefante
2023	Taza de la Excelencia	7	89.36	<a href="#">Divina providencia</a>	Roberto Ulloa Vilanova	Apaneca-ilamatepec	420	Natural	Kenya sl 28
2023	Taza de la Excelencia	8	89.25	<a href="#">Plan del hoyo</a>	Monserate, S.A. De C.V.	Apaneca-ilamatepec	762	Natural	kenya sl 28
2023	Taza de la Excelencia	9	88.91	<a href="#">Los morales 2</a>	Henri Milton Morales Umaña	Alotepec-metapán	510	Honey	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	10	88.84	<a href="#">El mirador</a>	Roberto Ulloa Vilanova	Apaneca-ilamatepec	267	Natural anaerobico	Geisha
2023	Taza de la Excelencia	11	88.7	<a href="#">Santa fe</a>	Edith Aracely Rodriguez De Pineda	Alotepec-metapán	292	Washed anaerobico	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	12	88.66	<a href="#">Las marías</a>	Inmobiliaria Turistica, S.A. De C.V.	El bálsamo-quezaltepeque	180	Natural	Geisha
2023	Taza de la Excelencia	13	88.55	<a href="#">Las duanas</a>	Enrique Mena Gutierrez	Alotepec-metapán	674	Washed anaerobico	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	14	88.54	<a href="#">Talquezalar</a>	Irene Del Socorro Gonzales Soza	Alotepec-metapán	384	Washed	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	15	88.46	<a href="#">Milan</a>	Inmobiliaria Turistica, S.A. De C.V.	El bálsamo-quezaltepeque	172	Natural anaerobico	Geisha
2023	Taza de la Excelencia	16	88.25	<a href="#">La manuela</a>	Cuchubal, S.A. De C.V.	Apaneca-ilamatepec	431	Natural anaerobico	H1 centroamerica no
2023	Taza de la Excelencia	17	88.11	<a href="#">San nicolas</a>	Jose Edgardo Gutierrez Diaz	Alotepec-metapán	269	Natural anaerobico	Geisha

Año	Categorías	Rango	Puntuación	Granja	Agricultor	Región	Peso (kg)	Variedad	Proceso
2023	Taza de la Excelencia	18	88.09	<a href="#">D.r.</a>	Morena Elizabeth Landaverde De Rodriguez	Alotepec-metapán	480	Honey anaerobico	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	19	88.05	<a href="#">Los azacuanes</a>	Inversiones Geca, S.A. De C.V.	Apaneca-ilamatepec	210	Natural anaerobico	Geisha
2023	Taza de la Excelencia	20	88.05	<a href="#">Noruega</a>	Los Naranjos Cafe, S.A. De C.V.	Apaneca-ilamatepec	324	Natural	Geisha
2023	Taza de la Excelencia	21	87.91	<a href="#">Santa leticia</a>	Pamon, S.A. De C.V.	Apaneca-ilamatepec	420	Natural	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	22	87.73	<a href="#">El zapote (ethiopia)</a>	David Velasquez Gomez	Apaneca-ilamatepec	286	Natural	Geisha
2023	Taza de la Excelencia	23	87.66	<a href="#">Peña redonda</a>	Carlos Mauricio Lemus Landaverde	Alotepec-metapán	387	Honey	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	24	87.64	<a href="#">El tarro</a>	Enrique Mendez Florez Cabezas	Apaneca-ilamatepec	343	Natural anaerobico	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	25	87.63	<a href="#">El guaje</a>	Maria Elena Margarita Ortiz Herrera De Mendez	Apaneca-ilamatepec	356	Natural	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	26	87.59	<a href="#">Pinar de santiago</a>	Borja Letona, S.A. De C.V	El bálsamo-quezaltepique	360	Natural	Anacafe 80% /marsellesa 20%
2023	Taza de la Excelencia	27	87.55	<a href="#">Santa petrona</a>	Tejemet, S.A. De C.V.	Apaneca-ilamatepec	300	Natural	Pacamara
2023	Taza de la Excelencia	28	87.54	<a href="#">Los angeles</a>	Intermundial, S.A. De C.V.	Apaneca-ilamatepec	171	Natural	Kenya
2023	Taza de la Excelencia	29	87.5	<a href="#">Holanda</a>	Carlos Mauricio Alberto Escalon Pacas Aserradero Y	Apaneca-ilamatepec	355	Natural anaerobico	Bourbon/kenya
2023	Taza de la Excelencia	30	87.39	<a href="#">El izotal</a>	Venta De Madera El Pinar, S.A. De C-.V.	Alotepec-metapán	235	Washed anaerobico	Geisha
2024	Lavado + Miel	1	92	<a href="#">La Bendicion</a>	Ismael Recinos Flores	Alotepec-Metapán	625	Pacamara	Honey
2024	Lavado + Miel	2	91.02	<a href="#">Los Naranjos</a>	David Velasquez Gomez	Apaneca-Ilamatepec	370	Geisha	Lavado
2024	Lavado + Miel	3	90.09	<a href="#">Finca El Portezuelo</a>	Rolando Melvi Huevo Escobar	Alotepec-Metapán	488	Pacamara	Honey

Año	Categorías	Rango	Puntuación	Granja	Agricultor	Región	Peso (kg)	Variedad	Proceso
2024	Lavado + Miel	4	89.5	<a href="#">La Montaña</a>	Francisco Alexander Ochoa Romero	Alotepec-Metapán	219	Pacama ra	Honey
2024	Lavado + Miel	5	89.18	<a href="#">San Antonio De Alejandria</a>	Jose Elias Escobar Romero, S.A De C.V.	El Bálsamo-Quezaltepeque	327	Pacama ra	Honey
2024	Lavado + Miel	6	88.05	<a href="#">San Jose</a>	[w] Terra Unlimited. S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	221	Pacama ra	Lavado
2024	Lavado + Miel	7	87.77	<a href="#">Plan Del Hoyo</a>	Monserate, S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	191	Geisha	Lavado
2024	Lavado + Miel	8	87.14	<a href="#">San Luis De Los Recuerdos</a>	Roberto Samuel Ulloa Rusconi	Apaneca-Ilamatepec	498	Geisha	Honey
2024	Natural	1	91.8	<a href="#">Los Morales</a>	Henri Milton Morales Umaña	Alotepec-Metapán	208	Geisha	Natural
2024	Natural	2	91.45	<a href="#">El Angel</a>	Rafael Gerardo Silva Esteves	Apaneca-Ilamatepec	228	S128	Natural
2024	Natural	3	90.43	<a href="#">Campo Bello</a>	Tre Inversiones, S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	444	Geisha	Natural
2024	Natural	4	89.34	<a href="#">Don Octavio</a>	Jose Octavio Umaña Valdivieso	Alotepec-Metapán	238	Pacama ra	Natural
2024	Natural	5	88.95	<a href="#">Los Naranjos</a>	David Velasquez Gomez	Apaneca-Ilamatepec	442	Pacama ra	Natural
2024	Natural	6	88.3	<a href="#">Mirador</a>	Roberto Samuel Ulloa Vilanova	Apaneca-Ilamatepec	434	S128	Natural
2024	Natural	7	88.3	<a href="#">Plan Del Hoyo</a>	Monserate, S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	221	S128	Natural
2024	Natural	8	88.14	<a href="#">Finca El Pital Coffee Estate, S.A. De C.V..</a>	El Pital Coffee Estate, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	216	Geisha 50% / Tipica 50%	Natural
2024	Natural	9	87.45	<a href="#">Holanda</a>	Carlos Mauricio Alberto Escalon Pacas	Apaneca-Ilamatepec	256	Pacama ra 50% / Anacafe 50%	Natural
2024	Natural	10	87.27	<a href="#">El Angel</a>	Carlos Alfredo Mendez Florez Cabezas	Apaneca-Ilamatepec	335	Pacama ra	Natural
2024	Experimental	1	91.09	<a href="#">Las Brumas</a>	Juan Jose Ernesto Menendez Arguello	Apaneca-Ilamatepec	272	Bourbon 60% / Pacama ra 40%	Natural / Anaerobico

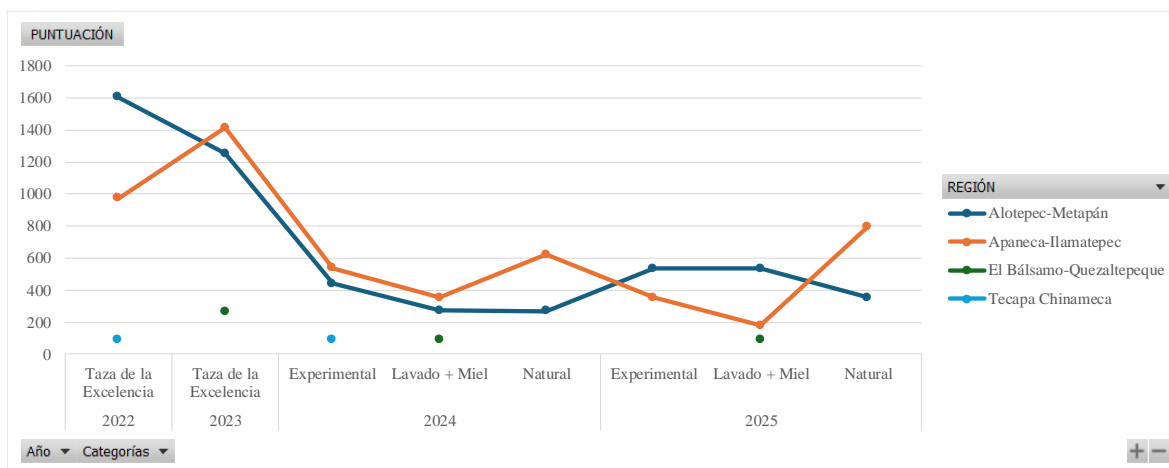
Año	Categorías	Rango	Puntuación	Granja	Agricultor	Región	Peso (kg)	Variedad	Proceso
2024	Experimental	2	91.02	<a href="#">Finca Ethiopia</a>	Sandra Xiomara Velasquez Moreno	Apaneca-Illamatepec	404	Geisha	Natural / Maceración Carbonica
2024	Experimental	3	90.45	<a href="#">Los Pirineos</a>	[w] Agricafe, S.A. De C.V.	Tecapa Chinameca	547	Pacama	Natural / Anaerobico
2024	Experimental	4	90.23	<a href="#">Noruega</a>	Los Naranjos Cafe, S.A. De C.V.	Apaneca-Illamatepec	450	Geisha	Natural / Anaerobico
2024	Experimental	5	88.68	<a href="#">La Perla</a>	Walter Vladimir Pineda Rodriguez	Alotepec-Metapán	357	Pacama	Lavado / Anaerobico Honey
2024	Experimental	6	88.32	<a href="#">Las Delicias</a>	Cafescal, S. A. De C. V.	Apaneca-Illamatepec	238	SI28	Natural / Anaerobico
2024	Experimental	7	88.32	<a href="#">El Angel</a>	[w] Rafael Gerardo Silva Esteves	Apaneca-Illamatepec	261	SI28	Natural / Maceración Carbonica
2024	Experimental	8	88.2	<a href="#">Puerto Arturo</a>	[w] Karla Patricia Quiros De Moises	Apaneca-Illamatepec	244	Pacama	Natural / Anaerobico
2024	Experimental	9	88.07	<a href="#">El Manantial</a>	Noe Aquiles Chacon Murcia	Alotepec-Metapán	358	Pacama	Lavado / Anaerobico
2024	Experimental	10	88.02	<a href="#">El Izotal</a>	Aserradero Y Venta De Madera El Pinar, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	211	Geisha	Lavado / Anaerobico
2024	Experimental	11	87.91	<a href="#">Las Duanas</a>	Enrique Mena Gutierrez	Alotepec-Metapán	659	Pacama	Lavado / Anaerobico
2024	Experimental	12	87.75	<a href="#">Finca El Pezote</a>	Hugo Alfonso Pineda Rodriguez	Alotepec-Metapán	362	Pacama	Lavado / Anaerobico
2025	Lavado + Miel	1A	90.93	<a href="#">Santa Rosa</a>	J.Raul Rivera, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	199.5	Pacama	Miel
2025	Lavado + Miel	1B	90.93	<a href="#">Santa Rosa</a>	J.Raul Rivera, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	199.5	Pacama	Miel

Año	Categorías	Rango	Puntuación	Granja	Agricultor	Región	Peso (kg)	Variedad	Proceso
2025	Lavado + Miel	2	90.57	<a href="#">Los Morales</a>	Henri Milton Morales Umaña	Alotepec-Metapán	946	Pacama ra	Miel
2025	Lavado + Miel	3	90.02	<a href="#">Los Naranjos</a>	David Velásquez Gómez	Apaneca-Ilamatepec	416	Geisha	Miel
2025	Lavado + Miel	4	89.55	<a href="#">La Esperanza</a>	Inversiones Santonano, S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	339	Bernardina	Miel
2025	Lavado + Miel	5	88.88	<a href="#">Miramar</a>	Comercializadora Alfaro Díaz Nuila, S.A. de C.V.	El Bálsamo-Quezaltepeque	272	Bourbon 50% / Típica 50%	Semilavado
2025	Lavado + Miel	6	87.14	<a href="#">Finca El Pezote</a>	Hugo Alfonso Pineda Rodríguez Aserradero Y Venta De Madera El Pinar, S.A. De C.-V.	Alotepec-Metapán	627	Pacama ra	Lavado
2025	Lavado + Miel	7	87.11	<a href="#">El Izotal</a>	Jaime Omar Galileo Pineda Rodríguez	Alotepec-Metapán	432	Geisha	Lavado
2025	Lavado + Miel	8	87.02	<a href="#">Finca El Durazno</a>	Mav, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	686	Pacama ra	Lavado
2025	Natural	1A	90.3	<a href="#">La Pacaya</a>	Mav, S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	485	Geisha	Natural
2025	Natural	1B	90.3	<a href="#">La Pacaya</a>	Mav, S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	485	Geisha	Natural
2025	Natural	2	89.79	<a href="#">Los Morales</a>	Henri Milton Morales Umaña	Alotepec-Metapán	750	Geisha	Natural
2025	Natural	3	89.52	<a href="#">El Conacaste</a>	Finca El Conacaste, S.A. De C.V.	Alotepec-Metapán	425	Geisha	Natural
2025	Natural	4	89.21	<a href="#">El Ángel</a>	Carlos Alfredo Méndez Flórez Cabezas	Apaneca-Ilamatepec	941	Pacama ra Amarillo	Natural
2025	Natural	5	88.46	<a href="#">Plan Del Hoyo</a>	Monserate, S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	425	Geisha	Natural
2025	Natural	6	88.27	<a href="#">La Alegría</a>	Carlos Gustavo Hernández Quijada	Alotepec-Metapán	760	Anacafe 14	Natural
2025	Natural	7	88.16	<a href="#">Finca Altamira</a>	Inmoar, S.A. De C.V.	Apaneca-Ilamatepec	534	Pacama ra	Natural
2025	Natural	8	87.77	<a href="#">Llano Grande</a>	Sicafe, S. A. De C. V.	Apaneca-Ilamatepec	325	Geisha	Natural
2025	Natural	9	87.64	<a href="#">Los Bellotos</a>	Exportadora Pacas Martínez, S. A. De C. V.	Apaneca-Ilamatepec	387	Bernardina	Natural

Año	Categorías	Rango	Puntuación	Granja	Agricultor	Región	Peso (kg)	Variedad	Proceso
2025	Natural	10	87.5	<a href="#">El Izotal</a>	Aserradero Y Venta De Madera El Pinar, S.A. De C.V.	Alotepec- Metapán	394	Pacama ra	Natural
2025	Natural	11	87.5	<a href="#">Campo Bello</a>	Tre Inversiones, S.A. De C.V.	Apaneca- Ilamatepec	390	Geisha	Natural
2025	Natural	12	87.5	<a href="#">El Cerro</a>	Fernando Leto Escobar Salaverría	Apaneca- Ilamatepec	505	Pacama ra	Natural
2025	Experimen tal	1A	90.18	<a href="#">Las Duanas</a>	Enrique Mena Gutiérrez	Alotepec- Metapán	641	Pacama ra	Anaero bico lavado
2025	Experimen tal	1B	90.18	<a href="#">Las Duanas</a>	Enrique Mena Gutiérrez	Alotepec- Metapán	641	Pacama ra	Anaero bico lavado
2025	Experimen tal	2	89.55	<a href="#">Las Duanas</a>	Enrique Mena Gutiérrez	Alotepec- Metapán	404	Pacama ra	Ana eróbico natural
2025	Experimen tal	3	89.3	<a href="#">Finca El Portezuelo</a>	Rolando Melvi Huevo Escobar	Alotepec- Metapán	226	Pacama ra	Miel Anaeró bico
2025	Experimen tal	4	88.8	<a href="#">Los Ángeles</a>	Café Los Naranjos, S.A. de C.V.	Apaneca- Ilamatepec	525	Pacama ra	Ana eróbico natural
2025	Experimen tal	5	88.14	<a href="#">Finca El Portezuelo</a>	Rolando Melvi Huevo Escobar	Alotepec- Metapán	582	Pacama ra	Anaero bico lavado
2025	Experimen tal	6	87.98	<a href="#">Santa Rita</a>	Ejecutemos, S.A., Sucursal El Salvador	Apaneca- Ilamatepec	607	Pacas	Ana eróbico natural
2025	Experimen tal	7	87.96	<a href="#">Finca Etiopía</a>	Sandra Xiomara Velásquez Moreno	Apaneca- Ilamatepec	545	Kenia Sl 28	Anaeró bico natural
2025	Experimen tal	8	87.7	<a href="#">Los Naranjos</a>	David Velásquez Gómez	Apaneca- Ilamatepec	555	Caturra	Ana eróbico natural
2025	Experimen tal	9	87.34	<a href="#">Finca Las Camelias</a>	Las Camelias, S.A. De C.V.	Alotepec- Metapán	350	Geisha	Anaeró bico natural

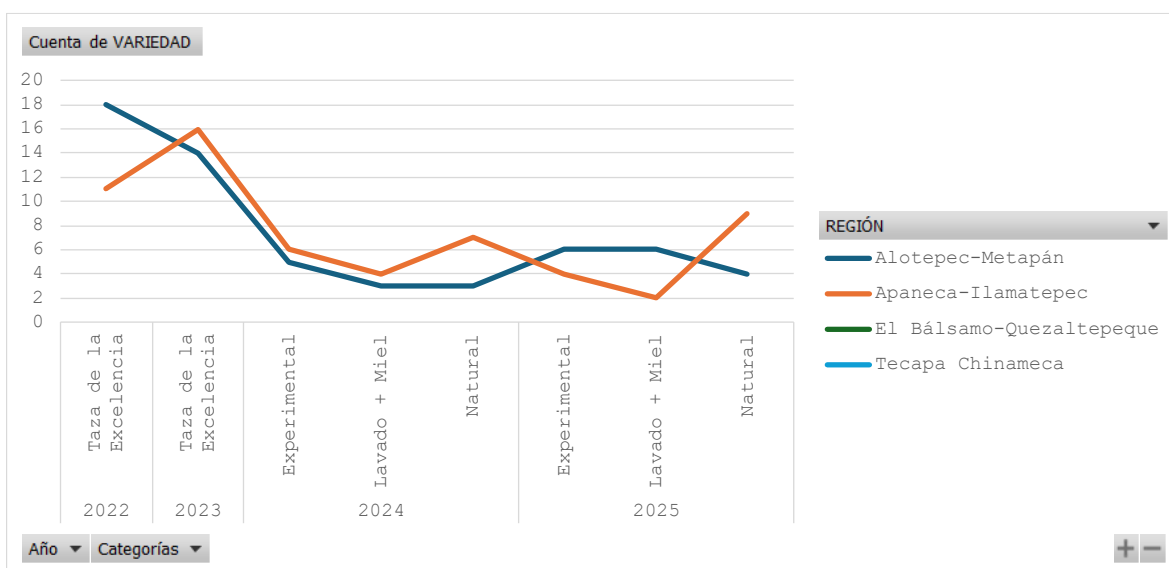
Fuente: Elaboración Propia a partir del Listado de Participantes de la Competencia Taza de Excelencia, Alliance for Coffee Excellence 2022-2025, <https://allianceforcoffeexcellence.org/el-salvador-2022/> a <https://allianceforcoffeexcellence.org/el-salvador-2025/>

## 5. Puntuaciones obtenidas de las distintas Cordilleras en la competencia Taza de Excelencia y categorías de participación para el periodo 2022-2025.



Fuente: Fuente: Elaboración Propia a partir del Listado de Participantes de la Competencia Taza de Excelencia, Alliance for Coffee Excellence 2022-2025, <https://allianceforcoffeexcellence.org/el-salvador-2022/> a <https://allianceforcoffeexcellence.org/el-salvador-2025/>

## 6. Participantes inscritos por Variedad de las distintas Cordilleras en la competencia Taza de Excelencia, para el periodo 2022-2025.



Fuente: Elaboración Propia a partir del Listado de Participantes de la Competencia Taza de Excelencia, Alliance for Coffee Excellence 2022-2025, <https://allianceforcoffeexcellence.org/el-salvador-2022/> a <https://allianceforcoffeexcellence.org/el-salvador-2025/>

## 7. Guía de Entrevista

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES, EXPERTOS EN FINANZAS,  
TECNICO ESPECIALISTA DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS  
PRODUCTORES DE CAFÉ.**

### PRESENTACIÓN

Buenas tardes Sr. / Srita. \_\_\_\_\_, a cargo en el área de \_\_\_\_\_ en la finca \_\_\_\_\_, queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. También queremos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para el proyecto de trabajo de graduación a realizar.

**TEMA: “ASESORÍA FINANCIERA PARA EL ANÁLISIS DE COSTOS Y SU IMPACTO EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE LA CORDILLERA ALOTEPEC, DURANTE EL PERIODO 2022-2024: CON ENFOQUE EN LOS INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR Y TOMA DE DECISIONES”**

**OBJETIVO:** La presente guía de entrevista tiene por finalidad recopilar información veraz para la “Asesoría financiera para el análisis de costos y su impacto en el crecimiento económico-financiero de los productores de café de la cordillera alotepec, durante el periodo 2022-2024: con enfoque en los indicadores de generación de valor y toma de decisiones”

**GUÍA DE PREGUNTAS.**





## 8. Guía para realización de Cuestionario

Cuestionario.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PRODUCTORES DE CAFÉ.**

### PRESENTACIÓN

Buenas tardes Sr. / Srita. \_\_\_\_\_, productor@ en la finca \_\_\_\_\_, queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. También queremos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para el proyecto de trabajo de graduación a realizar.

**TEMA: “ASESORÍA FINANCIERA PARA EL ANÁLISIS DE COSTOS Y SU IMPACTO EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE LA CORDILLERA ALOTEPEC, DURANTE EL PERIODO 2022-2024: CON ENFOQUE EN LOS INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR Y TOMA DE DECISIONES”**

**OBJETIVO:** La presente guía de entrevista tiene por finalidad recopilar información veraz para la “Asesoría financiera para el análisis de costos y su impacto en el crecimiento económico-financiero de los productores de café de la cordillera Alotepec, durante el periodo 2022-2024: con enfoque en los indicadores de generación de valor y toma de decisiones”

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS.**

**1. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa trabajando en la producción de café?**

- a. Menos de 5 años
- b. Entre 5 y 10 años
- c. Más de 10 años

¿Cómo describiría el crecimiento económico del negocio en ese tiempo y durante el periodo del 2022-2024?

**2. Con base a su experiencia, ¿cuáles han sido los principales riesgos que han afectado los resultados económicos y financieros en la cadena de valor del café? (Puede marcar más de una opción):**

- a. Plagas y enfermedades
- b. Cambios climáticos
- c. Fluctuación en precios del café
- d. Falta de mano de obra
- e. Acceso limitado a financiamiento
- f. Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué estrategias han implementado como respuesta a los riesgos identificados?

**3. ¿Ha tenido acceso a alguno de los apoyos que se muestran a continuación? (Marque los que correspondan)**

- a. Créditos financieros (bancarios o cooperativos)
- b. Programas gubernamentales
- c. Proyectos de Organización No Gubernamental o cooperación
- d. Apoyo técnico o capacitación
- e. Ninguno
- f. Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué barreras ha encontrado para acceder a estas opciones de apoyo?

**4. ¿Cuáles son los costos más relevantes que existen en la cadena de valor del café para su empresa? (Puede marcar más de una opción por etapa que aplican en su empresa y ordenar por la importancia económica, siendo el No1 la más relevante)**

- Investigación y Desarrollo
  - a. Capacitación técnica, asistencia especializada, técnicas de innovación
  - b. Ensayos con variedades mejoradas o resistente
  - c. Tecnologías de trazabilidad, monitoreo o mejora para la producción

- d. Otros:
- Diseño y Planificación del proceso productivo
  - a. Planificación de sistemas de Cultivo y cosecha
  - b. Inversión en Infraestructura
  - c. Selección y evaluación de maquinaria, herramientas y repuestos especializados
  - d. Costos por implementación de certificaciones o normas
  - e. Otros:
- Preparación y manejo de finca
  - a. Limpieza, adecuación del terreno y desbroce.
  - b. Siembra y resiembra de cafetales
  - c. Proyectos de construcción y mejora de infraestructura agrícola
  - d. Otros:
- Cultivo y mantenimiento
  - a. Mano de obra por manejo agronómico
  - b. Fertilizantes, pesticidas, abonos e insumos agrícolas
  - c. Agua y fuerza (Energía)
  - d. Mantenimiento de podas y sombra
  - e. Otros:
- Cosecha
  - a. Mano de obra para recolección
  - b. Herramientas de cosecha (sacos, canastos, mano cosechadora)
  - c. Alimentación o transporte de cortadores
  - d. Otros:
- Procesamiento del café(Proceso de Beneficiado)  
Indicar si el proceso lo realiza de forma directa o contrata el servicio
  - a. Pago por servicio de beneficio externo
  - b. Beneficiado Interno:
    - b.1 Mano de obra (beneficiado húmedo/seco, trillado, secado)
    - b.2 Energía, Agua
    - b.3 Mantenimiento de Maquinaria
    - b.4 Clasificación y control de calidad del café oro
    - b.5 Otros:
- Mercadotecnia
  - a. Diseño de marca, presentación
  - b. Publicidad, Eventos de activación, Promoción
  - c. Investigación y seguimiento de mercados, preferencia de clientes y usuarios finales
  - d. Otros:
- Distribución y Proceso logístico
  - a. Transporte o flete (Interno hacia beneficios o puntos de venta/exportación)

- b. Almacén, embalaje o logística de exportación
  - c. Comisiones, Pagos a intermediarios
  - d. Otros:
- Servicio al Cliente
    - a. Seguimiento a consumidores, intermediarios, usuarios finales
    - b. Adaptación de los productos a las expectativas y requerimiento de clientes
    - c. Seguimiento a programas de fidelidad y servicio post-venta
    - d. Otros:

¿Cómo ha sido el cambio de estos, en el periodo de 2022-2024?

Han aumentado significativamente  
 Han tenido incrementos moderados  
 Se han mantenido estables  
 Han disminuido

**5. ¿Considera que la falta de análisis de costos ha afectado su rentabilidad?**

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

**6. ¿Se tiene identificados los indicadores que le permiten determinar si su empresa genera valor para el accionista?**

- a. Sí
- b. No
- c. Parcialmente

¿De acuerdo con los que tiene identificados por qué los considera de importancia para realizar acciones de seguimiento?

**7. De las siguientes acciones ¿Qué acciones implemento para mejorar los resultados en los indicadores de valor para el accionista? (Marcar las que considera aplican)**

- a. Uso de tecnologías agrícolas
- b. Capacitación financiera o técnica
- c. Diversificación de productos o mercados
- d. Reducción de costos y optimización de recursos
- e. Asociación con otros productores
- f. Otras: \_\_\_\_\_

¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

## 9. Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 2021-2024

Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 2021-2024				
Cuenta	2021	2022	2023	2024
Efectivo y equivalentes	\$71,517	\$81,913	\$27,472	\$89,761
Cuentas y doc. por Cobrar	\$405,434	\$434,566	\$861,595	\$752,005
Cuentas y doc. por Cobrar Relacionadas	\$14,469	\$14,469	\$14,150	\$9,150
Inventarios	\$177,186	\$172,466	\$255,839	\$194,750
Impuestos por recuperar	\$71,696	\$95,729	\$126,230	\$138,574
Costos y gastos operación diferidos Café	\$146,793	\$179,603	\$141,743	\$134,793
Costos y gastos operación diferidos Cacao	\$2,351	\$2,351	\$2,351	\$2,351
Costos y gastos operación diferidos Balsamo	\$107,472	\$-		
Total Activo Corriente	\$996,919	\$981,097	\$1,429,380	\$1,321,385
Propiedad, Planta y Equipo	\$1,344,305	\$1,553,086	\$1,596,180	\$1,660,734
Depreciación acumulada	-\$264,050	-\$256,945	-\$298,504	-\$334,403
Pedidos en Tránsito	\$91,747	\$100,732	\$108,732	\$115,068
Activos Intangibles	\$2,750	\$5,500	\$8,550	\$9,050
Total Activo No Corriente	\$1,174,752	\$1,402,373	\$1,414,958	\$1,450,449
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$2,171,670</b>	<b>\$2,383,470</b>	<b>\$2,844,338</b>	<b>\$2,771,833</b>
Préstamos y sobregiros bancarios	\$637,473	\$255,348	\$861,441	\$629,495
Cuentas y documentos por pagar	\$2,063	\$8,498	\$3,227	\$11,538
Acreedores Varios	\$14,980	\$15,241	\$24,372	\$28,810
Retenciones por pagar	\$3,927	\$5,655	\$5,452	\$5,528
Impuestos por pagar	\$30,903	\$50,597	\$59,102	\$66,738
Total Pasivo Corriente	\$689,347	\$335,338	\$953,593	\$742,110
Préstamos Bancarios por Pagar L.P.	\$391,916	\$839,166	\$543,875	\$527,131
Provisión para Obligaciones Laborales	\$632	\$632	\$632	\$632
Total Pasivo No Corriente	\$392,548	\$839,797	\$544,507	\$527,762
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$1,081,895</b>	<b>\$1,175,145</b>	<b>\$1,498,100</b>	<b>\$1,269,872</b>
Capital Social	\$443,246	\$443,246	\$443,246	\$443,246
Reserva Legal	\$88,649	\$88,649	\$88,649	\$88,649
Ganancia de Capital	\$6,840	\$6,840	\$6,840	\$6,840
Utilidades Acumuladas	\$478,934	\$551,041	\$669,600	\$807,503
Utilidad del Ejercicio	\$72,107	\$118,559	\$137,904	\$155,723
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$1,089,776</b>	<b>\$1,208,334</b>	<b>\$1,346,238</b>	<b>\$1,501,961</b>
Total Pasivo más Patrimonio	\$2,171,670	\$2,383,479	\$2,844,338	\$2,771,833
<b>CUADRATURA (Activo - Pasivo - Patrimonio)</b>	<b>\$-</b>	<b>-\$9</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR, Septiembre 2025

## 10. Estado de Resultado del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2021-2024

Estado de Resultado del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2021-2024				
Cuenta	2021	2022	2023	2024
Venta de Bálsamo (Locales)	\$85,881	\$92,676	\$177,649	\$127,033
Venta de Café (Locales)	\$109,356	\$172,160	\$259,687	\$442,512
Total Ventas Locales	\$195,237	\$264,836	\$437,336	\$569,545
Venta de Bálsamo (Exportación)	\$1,449,615	\$1,658,105	\$2,255,835	\$2,530,142
Venta de Café (Exportación)	\$604,384	\$857,321	\$883,399	\$658,451
Total Ventas Exportación	\$2,053,999	\$2,515,426	\$3,139,234	\$3,188,593
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$2,249,236</b>	<b>\$2,780,263</b>	<b>\$3,576,570</b>	<b>\$3,758,138</b>
Costo de Venta Bálsamo	\$1,277,857	\$1,354,377	\$2,035,432	\$1,972,756
Costo de Venta Café	\$422,865	\$621,036	\$704,364	\$774,203
<b>TOTAL COSTO VENTA AGRÍCOLA</b>	<b>\$1,700,721</b>	<b>\$1,975,413</b>	<b>\$2,739,797</b>	<b>\$2,746,959</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$548,515</b>	<b>\$804,849</b>	<b>\$836,773</b>	<b>\$1,011,179</b>
Gastos de Venta Bálsamo	\$129,099	\$174,116	\$164,320	\$200,171
Gastos de Administración Bálsamo	\$82,890	\$94,690	\$113,828	\$144,283
Total Gastos División Bálsamo	\$211,988	\$268,807	\$278,147	\$344,454
Gastos de Venta Café	\$131,707	\$203,557	\$182,292	\$157,153
Gastos de Administración Café	\$37,834	\$51,780	\$60,855	\$102,144
Total Gastos División Café	\$169,541	\$255,337	\$243,147	\$259,297
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN AGRÍCOLAS</b>	<b>\$381,530</b>	<b>\$524,144</b>	<b>\$521,294</b>	<b>\$603,751</b>
Gastos Financieros Bálsamo	\$50,441	\$78,841	\$103,991	\$146,331
Gastos Financieros Café	\$13,535	\$32,709	\$14,482	\$38,637
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIÓN</b>	<b>\$63,976</b>	<b>\$111,550</b>	<b>\$118,474</b>	<b>\$184,967</b>
Total Gastos	\$445,505	\$635,694	\$639,768	\$788,718
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTO</b>	<b>\$103,010</b>	<b>\$169,156</b>	<b>\$197,005</b>	<b>\$222,461</b>
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$103,010</b>	<b>\$169,156</b>	<b>\$197,005</b>	<b>\$222,461</b>
Impuesto sobre la renta corriente	\$30,903	\$50,597	\$59,102	\$66,738
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$72,107</b>	<b>\$118,559</b>	<b>\$137,904</b>	<b>\$155,723</b>
Depreciación Acumulada (no representa entrada ni salida de efectivo)	\$ -	\$7,105	\$41,559	\$35,899

Fuente: Elaboración Propia a partir de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR, Septiembre 2025

## 11. Distribución del Costo por Eslabón de acuerdo con la Cadena de Valor identificada para el Sector

Distribución del Costo por Eslabón de acuerdo con la Cadena de Valor identificada para el Sector

Eslabón	2,021	2,022	2,023	2,024
Investigación y Desarrollo	\$85,036	\$98,771	\$136,990	\$137,348
Costo Variable	\$55,273	\$64,201	\$89,043	\$89,276
Costo Fijo	\$29,763	\$34,570	\$47,946	\$48,072
Diseño y Planificación del proceso	\$85,036	\$98,771	\$136,990	\$137,348
Costo Variable	\$55,273	\$64,201	\$89,043	\$89,276
Costo Fijo	\$29,763	\$34,570	\$47,946	\$48,072
Preparación y manejo de finca	\$255,108	\$296,312	\$410,969	\$412,044
Costo Variable	\$165,820	\$192,603	\$267,130	\$267,828
Costo Fijo	\$89,288	\$103,709	\$143,839	\$144,215
Cultivo y mantenimiento	\$340,144	\$395,083	\$547,959	\$549,392
Costo Variable	\$221,094	\$256,804	\$356,174	\$357,105
Costo Fijo	\$119,050	\$138,279	\$191,786	\$192,287
Cosecha	\$510,216	\$592,624	\$821,939	\$824,088
Costo Variable	\$331,641	\$385,206	\$534,260	\$535,657
Costo Fijo	\$178,576	\$207,418	\$287,679	\$288,431
Procesamiento del café (Beneficiado)	\$170,072	\$197,541	\$273,980	\$274,696
Costo Variable	\$110,547	\$128,402	\$178,087	\$178,552
Costo Fijo	\$59,525	\$69,139	\$95,893	\$96,144
Mercadotecnia	\$85,036	\$98,771	\$136,990	\$137,348
Costo Variable	\$55,273	\$64,201	\$89,043	\$89,276
Costo Fijo	\$29,763	\$34,570	\$47,946	\$48,072
Distribución y Proceso logístico	\$85,036	\$98,771	\$136,990	\$137,348
Costo Variable	\$55,273	\$64,201	\$89,043	\$89,276
Costo Fijo	\$29,763	\$34,570	\$47,946	\$48,072
Servicio al Cliente	\$85,036	\$98,771	\$136,990	\$137,348
Costo Variable	\$55,273	\$64,201	\$89,043	\$89,276
Costo Fijo	\$29,763	\$34,570	\$47,946	\$48,072

Fuente: Elaboración Propia a partir de Estados Financieros de Productor de Café, aplicando Cadena de Valor, depositados en el Centro Nacional de Registro (CNR), Septiembre 2025

## 12. Flujo de caja libre

### Flujo de caja libre para el periodo de 2021-2024

Concepto	2021	2022	2023	2024
Ventas Café	\$713,740	\$1,029,481	\$1,143,085	\$1,100,963
Ventas Bálsamo	\$1,535,497	\$1,750,782	\$2,433,484	\$2,657,175
Ventas Totales	\$2,249,236	\$2,780,263	\$3,576,570	\$3,758,138
Utilidad Bruta Café	\$290,875	\$408,445	\$438,721	\$326,761
Utilidad Bruta Bálsamo	\$257,640	\$396,405	\$398,052	\$684,419
Utilidad Bruta Total	\$548,515	\$804,849	\$836,773	\$1,011,179
Utilidad De operación Café antes de Intereses e impuestos (EBIT)	\$121,334	\$153,107	\$195,574	\$67,464
Utilidad De operación Bálsamo antes de Intereses e impuestos (EBIT)	\$45,652	\$127,598	\$119,904	\$339,965
EBIT	\$166,985	\$280,705	\$315,479	\$407,429
Depreciación (método indirecto)	\$-	-\$7,105	\$41,559	\$35,899
Amortización (método indirecto)	\$-	\$-	\$-	\$-
Tasa de impuesto asumida (fija)	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
EBITDA total	\$166,985	\$273,600	\$357,038	\$443,328
Variaciones en Capital de Trabajo ( $\Delta$ NOWC)	\$-	\$17,716	\$506,222	-\$188,429
Variaciones en CAPEX	\$-	\$7,105	\$41,559	\$35,899
Tasa de impuesto asumida (fija)	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
Impuesto sobre EBIT Café	\$36,400	\$45,932	\$58,672	\$20,239
Impuesto sobre EBIT Bálsamo	\$13,695	\$38,279	\$35,971	\$101,989
Impuesto	\$50,096	\$84,212	\$94,644	\$122,229
Flujo de caja libre	\$116,890	\$214,210	\$810,175	\$168,570
Margen EBIT Café	17.00%	14.87%	17.11%	6.13%
Margen EBIT Bálsamo	2.97%	7.29%	4.93%	12.79%
Margen EBIT	7.42%	10.10%	8.82%	10.84%
Margen EBITDA	7.42%	9.84%	9.98%	11.80%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Estados Financieros de Productor de Café, depositados en el Centro Nacional de Registro, CNR