



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA
BENIGNA'S CAFÉ**

SUSTENTADO POR:

**DANILO ANTONIO DIAZ SANTOS
FARINA IMELDA VÁSQUEZ GARCÍA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA
BENIGNA'S CAFÉ**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

ASESOR

JAVIER ENRIQUE DEL CID CARRASCO

MIEMBROS DE LA TERNA:

**FABIO DIONICIO PONCE LAGOS
WALTER JEREMÍAS LÓPEZ FLORES
JUAN FRANCISCO ORTÍZ QUESADA**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2023
Danilo Antonio Díaz Santos
Farina Imelda Vásquez García

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA BENIGNA'S CAFÉ DANILO ANTONIO DIAZ SANTOS FARINA IMELDA VÁSQUEZ GARCÍA

Resumen

La producción, procesamiento y cultivo del café en Honduras representa gran parte de su economía, sin embargo, el sector cafetalero se caracteriza por una economía volátil y un mercado competitivo desencadenando inestabilidad en las microempresas productoras de café. El objetivo del presente trabajo es crear un "Plan de Acción para la Optimización de la Producción y Comercialización (2024-2028)" para Benigna's Café, empresa familiar de generaciones, la cual ha venido produciendo a lo largo de los años de forma empírica con algunos desaciertos que le ha impedido el crecimiento económico de forma integral; por lo que la propuesta se enfoca en un alcance multifacético y estratégicamente diseñado para abordar varios aspectos primordiales de la operación y gestión de la empresa. Su implementación se extiende a varias áreas clave, todas interconectadas para asegurar un enfoque integral y coherente que respalde el crecimiento y la sostenibilidad de la microempresa. Lo anterior se planteó en vista de que se realizó una investigación mediante un proceso metodológico descriptivo con enfoque mixto aplicado a los productores vecinos del municipio de San Isidro en el departamento de Intibucá que incluye a los mismos dueños de Benigna's Café, como también aplicado a los vendedores de café de San Pedro Sula en Honduras. Dicha investigación fue concluyente en la mejora de la gestión de procesos técnicos de producción, comercialización, gestión financiera y sostenibilidad.

Palabras claves: (Café, Honduras, Trabajo, Producción, Plan)



GRADUATE SCHOOL

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA BENIGNA'S CAFÉ

**Danilo Antonio Díaz Santos
Farina Imelda Vásquez García**

Abstract

The production, processing and cultivation of coffee in Honduras represents a large part of its economy; however, the coffee sector is characterized by a volatile economy and a competitive market, triggering instability in coffee-producing microenterprises. The objective of this work is to create an "Action Plan for Process Optimization and Sustainable Leadership (2024-2028)" for Benigna's Café, a family business for generations, which has been producing over the years empirically with mistakes that have prevented economic growth in a comprehensive manner; Therefore, the proposal focuses on a multifaceted and strategically designed scope to address several essential aspects of the company's operation and management. Its implementation extends to several key areas, all interconnected to ensure a comprehensive and coherent approach that supports microenterprise growth and sustainability. The above was raised in view of the fact that an investigation was carried out through a descriptive methodological process with a mixed approach applied to coffee producers in the community of San Isidro in department of Intibucá and sellers of San Pedro Sula in Honduras. This research was conclusive in improving the management of technical processes of production, marketing, financial management and sustainability.

Keywords: (Coffee, Honduras, Work, Production, Plan)

DEDICATORIA

A mi madre Antonia Santos que continuó con el legado de mi abuela Benigna Santos, ambas me sirven de inspiración diaria por la disciplina y amor que tuvieron a la tradición de sembrar y cosechar café. De igual manera a mi padre Lorenzo Díaz por su ejemplo de arduo trabajo y persistencia. A Dios por sus bendiciones hacia mí y a todas las personas que nos ayudan en el mantenimiento y corta de las fincas de café que con sus historias y realidades me siguen motivando a ser parte de esta cadena de la caficultura.

Danilo Díaz

A nuestro padre celestial por permitirme terminar este trabajo satisfactoriamente y concederme las fuerzas necesarias para no desmayar y llegar a la meta. A mi familia toda: Mi esposo Melvin y mis hijos Melvin y Camilo, por su paciencia y comprensión en todos los momentos que estuvieron a mi lado y quienes se sacrificaron, a causa de mi tiempo invertido en este proyecto. A mis padres por su apoyo con mis hijos; el impulso, la comprensión y el estímulo constante hacia mi persona, a todas las mujeres que tenazmente se levantan día a día a trabajar por sus familias.

Farina Vásquez

AGRADECIMIENTO

A la microempresa familiar Benigna's Café, que a través de Leila Soler y su esposo Aldrin Santos actuales propietarios, nos apoyaron con información de cómo se administra actualmente este proceso de caficultura. Al Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) que nos brindó información y recursos técnicos de apoyo. A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) que con todos sus recursos CRAI, docentes y la apreciable asesoría de nuestro asesor metodológico Javier del Cid nos apoyó de gran manera. A Farina Vásquez por su alta dedicación y aportes en este trabajo. A las restantes entidades en que encontramos documentos estadísticos y recomendaciones. También a los productores de café empíricos y técnicos de la zona de San Isidro Intibucá, a quienes pudimos conocer, entrevistar y a las personas encuestadas de puntos de ventas de café molido en San Pedro Sula que nos dieron valiosa información para elaborar este trabajo de investigación.

Danilo Díaz

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por facilitarnos la realización de este estudio de Postgrado. A la microempresa familiar Benigna's Café, por tradición liderada por mujeres valientes y emprendedoras quienes con ahínco han continuado una tradición familiar y quienes conscientes del fortalecimiento familiar nos apoyaron para la realización de este proyecto de forma transparente. Al nuestro asesor metodológico Javier del Cid, ya que sin su guía no hubiese sido posible la culminación de este proyecto profesional. Al Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) y sus técnicos por brindarnos la atención instruyéndonos en este proyecto. A la Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE) un grupo muy comprometido de productores quienes se apoyan unos con otros para aumentar la productividad y calidad de vida de cada agremiado. A la Asociación Nacional de Caficultores de Honduras (ANACAFEH) por su compromiso con los productores de café. Sin dejar de agradecer a Danilo Diaz, mi compañero en este proyecto por su positivismo y trabajo en equipo. Y para finalizar a todas las personas que de una u otra forma nos apoyaron en la realización de este trabajo.

Farina Vásquez

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1. PREGUNTA GENERAL.....	7
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
1.5. JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	9
2.1.1 ORGANIZACIÓN MUNDIAL, REGIONAL Y NACIONAL RUBRO CAFÉ.	9
2.1.2 NUEVAS TENDENCIAS DEL MERCADO DEL CAFÉ SOSTENIBLE.....	11
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	17
2.2.1 CALIDADES EN EL CAFÉ.....	17
2.2.2. MIPYMES.....	18
2.2.3. FERTILIZANTES.....	18
2.2.4. ETAPAS DE PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ.....	19
2.2.5. SUBPRODUCTOS DEL CAFÉ.....	20
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	20
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	20
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	25
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	27
2.4 MARCO LEGAL.....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	31
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	31
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA.....	31
3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	33
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	34

3.1.4.	HIPÓTESIS	36
3.2.	ENFOQUE Y MÉTODOS	36
3.2.1.	ENFOQUE	36
3.2.2.	MÉTODOS.....	37
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.3.1.	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	38
3.3.2.	POBLACIÓN	38
3.3.3.	MUESTRA	39
3.3.4.	TÉCNICAS DE MUESTREO.....	39
3.4.	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	40
3.4.1.	ENTREVISTA.....	40
3.4.2.	ENCUESTA	40
3.4.3.	INSTRUMENTOS.....	40
3.4.4.	PROCEDIMIENTOS.....	41
3.5.	FUENTES DE INFORMACIÓN	41
3.5.1.	FUENTES PRIMARIAS.....	41
3.5.2.	FUENTES SECUNDARIAS.....	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		42
4.1.	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
4.2.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	44
4.2.1.	RESULTADOS CUALITATIVOS	44
4.2.2.	RESULTADOS ANÁLISIS CUANTITATIVO	45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		55
5.1.	CONCLUSIONES	55
5.2.	RECOMENDACIONES	57
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		59
6.1.	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	59
6.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	59
6.3.	ALCANCE DE LA PROPUESTA	61
6.3.1.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	62
6.4.	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	62

6.4.1.	DESCRIPCIÓN	63
6.4.2.	DESARROLLO	70
6.5.	MEDIDAS DE CONTROL.....	73
6.5.1.	EFICIENCIA OPERATIVA Y RENTABILIDAD	74
6.5.2.	DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y SOSTENIBILIDAD	74
6.5.3.	CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN EN EL MERCADO.....	74
6.5.4.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN FINANCIERA	74
6.5.5.	HERRAMIENTAS GENERALES DE MEDICIÓN Y CONTROL.....	75
6.6.	PROYECCIONES Y ESCENARIOS ESPERADOS	75
6.7.	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	78
6.8.	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	81
	ANEXOS	81
	Bibliografía	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz Metodológica	31
Tabla 2: Matriz de Operacionalización de variables.....	34
Tabla 3: Condición o cargo de la persona encuestada	46
Tabla 4: Tipo de lugar de venta	48
Tabla 5: Frecuencia de venta de café artesanal en polvo de emprendedores	48
Tabla 6: Factores determinantes para revender una nueva marca de café artesanal de emprendedores.	49
Tabla 7: Marcas de café artesanal en polvo de emprendedores vendidas en el establecimiento. 50	
Tabla 8: Cruce de Edades de los Encuestados con Frecuencia de Venta de Café Artesanal	52
Tabla 9: Cruce de Nivel Académico con Factores Determinantes para Revender una Nueva Marca de Café Artesanal	53
Tabla 10: Cruce de Condición o Cargo de la Persona Encuestada con Tipo de Lugar de Venta y Frecuencia de Venta de Café en Grano Tostado.....	54
Tabla 11: Plan de Mejora	64
Tabla 12: Plan de Mejora a 5 años Operaciones en Finca	66
Tabla 13: Cronograma Actividades De Finca Operativos 2024-2028.....	67
Tabla 14: Cronograma de Actividades de Comercialización	68
Tabla 15: Costos asociados la implementación de un Dashboard Gerencial	72
Tabla 16: Posibles Gastos sobre Secadoras, Trilladoras y Tostadoras de Café	72
Tabla 17: Proyección Financiera anual de La Operación de 4 manzanas/fincas cultivadas y Comercialización de Benignas Café (L)	76
Tabla 18: Tabla de Mejora en Calidad del Producto	77
Tabla 19: Matriz de concordancia	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edades de los encuestados	45
Gráfico 2: Nivel académico	46
Gráfico 3: Genero Sexo	47
Gráfico 4: Frecuencia de venta de café en grano tostado.....	49
Gráfico 5: Gráfico 6: Condiciones de pago ofrecidas por el proveedor de café artesanal.....	50
Gráfico 6: Precio por libra que podrían comprar a un nuevo proveedor de café artesanal	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales compradores del Café hondureño.	11
Figura 2: Diagrama del Ciclo comercial del Café.	19
Figura 3: Las 7'S de McKinsey.	25
Figura 4: Fuerzas de Porter	26
Figura 5: Plantilla Diagrama de Gantt	28
Figura 6: Esquema de Variables de Estudio.....	33
Figura 7: Diagrama de Enfoque, Alcance, Diseño y Métodos.....	38
Figura 8: Formula para el cálculo muestral.....	39
Figura 9: Proceso de implementación /Fuente: Elaboración propia	64
Figura 10: Implementación del Desarrollo.....	71
Figura 11: Pasos para las medidas de control.....	75
Figura 12: Formula de Costo/Beneficio	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Precio de secadora de Café L 210,000.00	88
Ilustración 2: Precio de Trilladora de Café L 200,000.00	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Cualitativa	81
Anexo 2: Encuesta Cuantitativa	85

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por su dinamismo y competitividad, las microempresas como Benigna's Café se enfrentan a desafíos distintos y oportunidades notables. La capacidad de estas empresas para identificar y aprovechar dichas oportunidades es crucial para su supervivencia y crecimiento. Este análisis se enfoca en "Benigna's Café", una microempresa perteneciente al sector de caficultura y recientemente se ha extendido a procesar y vender café en empaques de una libra. El mercado del café ha experimentado un crecimiento exponencial y cambios en los patrones de consumo en los últimos años.

La gestión estratégica se presenta como una herramienta esencial para la sostenibilidad y el desarrollo empresarial en este contexto. A través de este análisis, se explorarán las áreas clave en las que Benigna's Café puede mejorar su gestión estratégica, con el objetivo de no solo sobrevivir, sino también prosperar en un mercado altamente saturado y en constante cambio. Este estudio abarca diversos aspectos de la gestión estratégica, incluyendo la planificación estratégica de operaciones, la gestión de recursos, mejora en calidad, el marketing y la innovación, la administración del talento humano y la sostenibilidad.

El propósito de este análisis es proveer a Benigna's Café de un conjunto detallado de oportunidades de mejora, buscando potenciar su competitividad, mejorar su posicionamiento en el mercado y asegurar su viabilidad a largo plazo. Mediante un enfoque integral, se examinarán tendencias de mercado, prácticas competitivas, expectativas de los consumidores y se evaluará la posición actual de la empresa para identificar áreas clave de mejora.

Se propondrán recomendaciones estratégicas fundamentadas en un análisis exhaustivo de datos y mejores prácticas sectoriales, con el objetivo de orientar a Benigna's Café hacia una trayectoria de crecimiento sostenible y rentable. Este análisis se ofrece también como un recurso valioso para propietarios y gerentes de microempresas, así como para otros stakeholders, proporcionando perspectivas y estrategias aplicables no solo a Benigna's Café, sino también a otras microempresas en contextos similares.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La industria del café, esencial para la economía global y particularmente crucial en regiones como América Latina y países como Honduras, se enfrenta a una serie de desafíos complejos y multifacéticos. Estos incluyen factores económicos, políticos, ambientales y socioculturales, los cuales se han visto intensificados por eventos recientes como la pandemia de COVID-19 (CEPAL, 2018).

Según el informe de caracterización de la industria cafetera en Antioquia, el 83% de las empresas de la industria cafetera son microempresas, lo que destaca la importancia de este tipo de empresas en el sector. Además, a nivel mundial, se estima que el 95% de los productores de café tienen menos de 5 manzanas, lo que sugiere que la mayoría de los productores son microempresarios. Estos datos resaltan la relevancia de las microempresas en el sector cafetalero, tanto a nivel local como global (CEPAL, 2018).

A nivel global y regional, el mercado del café se caracteriza por su notable volatilidad, influenciada por las condiciones climáticas y las fluctuaciones de precio en el mercado. La Organización Internacional del Café (ICO) ha reportado fluctuaciones significativas en los precios del café en los últimos años, impactando directamente la rentabilidad de las fincas de café. Además, el cambio climático representa una amenaza considerable para la producción de café. El aumento de la temperatura, los patrones de lluvia irregulares y la proliferación de plagas están afectando negativamente los cultivos. En América Latina, las regiones cafetaleras han experimentado cambios en sus microclimas, lo que a su vez afecta los rendimientos y la calidad del café (ICO, 2021).

Adicionalmente, muchas fincas de café, especialmente en zonas rurales y en países como Honduras, enfrentan desafíos logísticos y de infraestructura significativos, lo que dificulta el transporte y la exportación de café. En el contexto de América Latina el café es un pilar de la economía rural. Las fincas más pequeñas suelen competir en el mercado global por la falta de recursos y redes de distribución. Esto no solo afecta los ingresos de las fincas, sino también el bienestar socioeconómico de las comunidades que dependen de esta industria (IHCAFE, 2023).

La pandemia de COVID-19 ha traído consigo disrupciones significativas en las cadenas de suministro global, lo que ha afectado tanto la exportación como la importación de café. Las restricciones de movilidad y los cierres han impactado especialmente a las fincas de café,

dificultando la distribución y venta de sus productos. Asimismo, ha habido un cambio en los patrones de consumo de café debido al cierre de cafeterías y el aumento del teletrabajo, lo que representa tanto desafíos como oportunidades para los productores (CEPAL, 2020).

Los factores políticos y económicos también juegan un papel crucial en la industria del café. Las políticas gubernamentales y los regímenes fiscales pueden influir significativamente en esta industria. En algunos casos, los impuestos y aranceles elevados pueden reducir los márgenes de ganancia de las fincas de café. La inestabilidad política en ciertas regiones de América Latina puede afectar la producción y exportación de café, así como la inversión extranjera en el sector (OIC, 2020).

Finalmente, existe una demanda creciente por parte de los consumidores y organizaciones internacionales para que la producción de café sea sostenible y respetuosa con el medio ambiente. La adaptación a estas demandas representa un desafío para las fincas que carecen de los recursos para implementar prácticas ecológicas.

En conclusión, las microempresas de finca de café se enfrentan a una amplia gama de desafíos que abarcan desde la volatilidad del precio en el mercado y el impacto del cambio climático hasta las consecuencias económicas y logísticas de la pandemia de COVID-19. Estos factores requieren una gestión estratégica cuidadosa y adaptativa para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo en este competitivo sector.

Actualmente, con el proceso de globalización de los mercados, hay alimentos que se han vuelto muy apetecidos en diferentes sociedades, uno de ellos es el café. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, ha resaltado en sus investigaciones que América Central es una región con alta producción y exportación de café, lo cual es importante en el sustento económico de muchas familias, e influye favorablemente en el Producto Interno Bruto de estos países (FAO, 2021).

El Instituto Hondureño del Café por sus siglas IHCAFÉ menciona que, pocas bebidas en el mundo han llegado a ser tan populares y apreciadas como una taza de café de alta calidad. Los conocedores coinciden en que esta bebida permite ofrecerla en variedad de presentaciones y sabores. Aparte de las experiencias y tradiciones que cada marca transmite, que hacen que vaya más allá de ser una simple bebida (IHCAFE, 2023).

En la actualidad, los productores de café en Honduras son uno de los rubros mejor organizados, sin embargo, aún con estas asociaciones muchos emprendedores tienen muchas carencias de conocimientos y buenas prácticas. Para ejemplo de organizaciones, la Asociación Hondureña del Café, AHPROCAFÉ es una de las organizaciones más importantes del país en el rubro cafetalero, ya que representa 110,252 productores de café, quienes se encargan de cultivar el café, el cual en su mayoría es del tipo arábico, que es un café muy apetecido en el mundo (AHPROCAFÉ , 2023).

Dadas las condiciones ambientales favorables existentes en el país, lo ideal es que se mantuviera un buen precio en el mercado mundial, pero el precio es una variable impredecible. La Asociación Hondureña de Productores de Café, proyecta que la relación oferta y demanda a nivel mundial continuará resultando favorable. Iguales proyecciones optimistas se originan respecto al incremento de la demanda del café, según fuentes de la Organización Internacional del Café. El rubro agrícola principal para la economía de Honduras es el café, al representar el 10% del producto interno bruto nacional y más del 38% del producto interno agrícola. Desde los 90's la caficultura se emplea de forma tradicional, sin embargo, por varios factores se vuelve importante implementar las mejores prácticas para eficientizar las fincas (CEPAL, 2018).

La microempresa familiar Benigna's Café ha tenido por tradición el liderazgo de la fuerza femenina, doña Benigna Santos QDDG de origen lenca nacida en 1913, a pesar de que no hizo la primaria ni sabía leer ni escribir; desde la década de los años setenta del siglo pasado logró ser una exitosa comerciante, y gradualmente se dedicó a la caficultura. Gran parte de manera empírica hasta que fue mejorando sus prácticas. Su alto enfoque le permitió ser propietaria de amplias extensiones de fincas de café, que al final las heredó a sus seis hijos.

Luego que su hija Antonia Santos continuara con su legado, en 2010 heredó 4 manzanas a su hijo Aldrin Díaz quien con su esposa Leila Soler han seguido con esa tradición. Ellos desde el 2010 al 2015 solo seguían cosechando el café y lo vendían a intermediarios en grano uva, obteniendo así menos ingresos por venta. En el 2015 ellos avanzaron de nivel y empezaron a vender su cosecha al nivel de lavado en grano húmedo. Hasta que en el año 2019 decidieron emprender con el resto de la cadena de valor de secar, tostar, moler, empacar y vender el café en bolsas de una libra con un empaque formal. Iniciaron así operaciones de una forma familiar sin contar con herramientas de control de administración básica con la marca Benigna's Café,

constituyéndose en microempresa como Inversiones Díaz Soler S. DE R.L.

Desde el 2019 se empezó a vender en polvo el sabor clásico del café y también con sabor a pimienta. Sin embargo, últimamente la calidad no se ha mantenido; los sabores varían según los lotes de cosechas y el mezclado con pimienta ha presentado inconformidades. Su visión es ser una empresa de venta de café bien posicionada en la zona del Valle de Sula, específicamente en San Pedro Sula, pero para llegar a ello se ocupa mejorar sus procesos para alcanzar la satisfacción de sus clientes.

A través de investigaciones hechas sobre los caficultores identificamos que hay falencias en las primeras etapas denominadas como cultivo y producción, donde se cuida el suelo y la planta del café. En las fincas de Benigna's Café, solo proveen de los cuidados básicos que ocasionan baja productividad. El diagnóstico de una finca cafetalera implica identificar su potencial de desarrollo a partir de su situación actual. Para ello es indispensable conocer los puntos fuertes y los puntos débiles de la finca y del resto de sus operaciones.

Luego que el café en grano uva es cortado manualmente, se inicia la segunda etapa que es la de procesamiento, donde se le agrega el valor al café; se subcontrata a un beneficio cercano para despulpar y lavar el café; inicialmente una parte del café lavado se vendía al dueño del beneficio y la otra parte se apartaba para dejarlo como inventario en proceso y secarlo de forma natural al sol y después se subcontrata a otra entidad para secar, tostar y moler el café. Finalmente, el café es empacado manualmente en bolsas de polipropileno plástico para ya comercializarlo en libras.

La tercera etapa llamada comercialización se da en San Pedro Sula y alrededores, que es la zona donde viven sus propietarios. El mercado meta actual son algunas pulperías, un supermercado al que se le vende de forma intermitente, un intermediario vendedor, y venta directa a familiares y amistades cercanas. Cuentan con movilidad de un vehículo marca Toyota Yaris turismo y un carro Toyota Tacoma de paila propiedad de los dueños, que se emplea para las labores en tiempos de finca en Intibucá y también sirve para transportar las cantidades de libras empacadas de libra que se venden semanalmente en San Pedro Sula.

La gestión actual de compras se realiza sin aplicar ningún tipo de herramienta que le permitan optimizarlas. El precio de venta promedio en 2023 fue de L 90.00 cada libra de café

molido ya empacado, venta promedio fue de 150 bolsas de una libra al mes, o sea L 13,500.00/mes. Hay deficiencias y oportunidades en cada una de las etapas del proceso. La falta de controles de procesos y calidad ocasiona inconformidades que provocan la falta de productividad y variación en la calidad.

Con estos antecedentes, es importante primero sentar las bases para mejorar todos sus procesos, optimizar los cuidados y producción en finca, aumentar su productividad, mejorar calidad del café y aumentar sus ventas e ingresos, para poder aspirar a instalar una cafetería, que es una meta a medio plazo que tienen los dueños de Benignas Café. En estos primeros años el producto de café ha tenido una buena aceptación en el mercado, sin embargo, últimamente hay reclamos de unos clientes sobre la inconsistencia del sabor y calidad del café. Por ello el hacer este análisis y estudio que resulte en un plan de mejoras a implementar se vuelve muy importante para la sostenibilidad de Benignas Café.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la microempresa familiar Benignas Café son propietarios de cuatro manzanas de tierras ya cultivadas con café en cuyo proceso hay necesidad de mejoras por realizar, al igual que ocupa mejoras el resto del proceso que es subcontratado para el proceso de despulpar, lavar, secar, trillar, tostar y moler el café. Ante el problema de inconformidades que presenta la microempresa, se vuelve imperante evaluar el proceso en sus tres etapas como ser la primera etapa que se refiere a la producción, el cual implica el sembrado, mantenimiento, fertilizado y hasta el corte de la fruta en grano uva en el cafetal. La segunda etapa de procesamiento, que es agregarle valor al café al secarlo, trillarlo, tostarlo, molerlo y empacarlo. Y la tercera etapa de comercialización que necesita ser reforzada. El plan es que la microempresa pase de un nivel de administración informal a un nivel con mayor organización.

En el mercado hondureño ya existe una gran variedad de marcas de café en polvo distribuidos en diversos canales de venta, algunas marcas hasta tienen sus cadenas de tiendas de café servidas en tazas. No se pretende competir contra ellas que están en un nivel de madurez superior, pero si se desea mejorar gradualmente los procesos internos para que la microempresa genere mayores ingresos económicos que apoye a la familia dueña, que es de recursos económicos moderados y bajos. El mejorar la administración de toda la cadena desde producción hasta el

producto terminado, permitirá identificar potenciar nuevas oportunidades de ventas como ser: Café tostado en grano en libras, para clientes que tienen maquina molino, y café en polvo en onzas para raciones individuales pequeñas.

La revista Forbes Centroamérica indicó que “Honduras recibió 1,390 millones de dólares al cierre de la cosecha de café 2022-2023, que finalizó el 30 de septiembre, lo que supone una disminución de 4 % frente a lo percibido en el periodo anterior (1,448 millones), informó el Instituto Hondureño del Café.

La elaboración de este análisis de oportunidades de mejoras le permitirá a la microempresa Benigna’s Café replantear sus estrategias y poder ser más rentable, y así ser competitiva en el mercado meta de San Pedro Sula, Cortés.

De lo anterior, se presentan las preguntas que orientarán el proceso de investigación.

1.3.1. PREGUNTA GENERAL

¿Cómo estructurar un plan de mejora integral para que aumente la productividad y ventas de la microempresa familiar Benigna’s Café?

1.3.1.1. PREGUNTAS SECUNDARIAS

Sobre el estudio técnico:

1) ¿Cuáles son los lineamientos de los diferentes procesos técnicos y operativos para la producción?

Sobre el estudio de mercado:

2) ¿Cuáles deben ser los clientes potenciales y qué debe ofrecer para contar con un producto acorde a las necesidades del cliente a través de una estrategia comercial?

Sobre el estudio organizacional:

3) ¿Cómo definir el direccionamiento estratégico en la estructura organizacional de la microempresa?

Sobre la gestión de financiera:

4) ¿Cuál es la situación financiera de la empresa?

Sobre la gestión de implementación:

5) ¿Cómo definir un plan de mejora integral que permita la implementación de las mejoras en la microempresa?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Implementar un análisis de oportunidades para la mejora en la gestión estratégica de la microempresa familiar Benigna's Café, haciendo que la microempresa sea sostenible y más competitiva.

1.4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los lineamientos de los procesos técnicos y operativos para la producción.
- Definir los segmentos de clientes potenciales relevantes para el producto o servicio, así como sus necesidades específicas, con el fin de desarrollar una estrategia comercial que asegure la adaptación del producto a dichas necesidades y maximice la satisfacción del cliente
- Establecer un proceso sistemático para definir el direccionamiento estratégico dentro de la estructura organizacional de la microempresa
- Analizar la gestión financiera permitiendo reforzar en los parámetros de sostenibilidad de la microempresa Benigna's Café.
- Diseñar un plan estratégico de mejoras 2024-2028, mediante un instrumento que se adapte a las necesidades de la microempresa.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Debido a que Benigna's Café está en una etapa de estancamiento, baja en ventas y reclamos de calidad, se torna de alta importancia la elaboración del presente estudio, para evaluar todo su proceso y diseñarle un plan de control a su etapa primaria de producción, que incluye corta del café en grano uva. También analizar la segunda etapa de procesamiento que le agrega el valor hasta convertirlo en café en polvo o grano tostado. Y analizar su etapa de comercialización del café, para que le permitan a la microempresa aumentar su productividad, calidad y ventas respectivamente. Esto les permitirá a sus dueños actuales revitalizar la empresa y que se convierta en su principal fuente de ingresos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 ORGANIZACIÓN MUNDIAL, REGIONAL Y NACIONAL RUBRO CAFÉ.

A continuación, describimos como está organizada la industria del café a nivel mundial, ya que es importante conocer las gestiones externas hasta llegar a entender la organización interna de nuestro país Honduras. La Organización Internacional del Café (OIC) fue auspiciada por las Naciones Unidas y establecida en 1963; y es la única organización intergubernamental que se ocupa de los asuntos relacionados con el café a nivel mundial. Su principal objetivo es promover el comercio internacional del café y garantizar la estabilidad en los mercados de café. Desde allí se establecen acuerdos y políticas que influyen a la producción, exportación e importación de café de todas las partes del mundo (OIC, 2018).

Actualmente, la Organización Internacional del Café cuenta con 42 países exportadores y 7 países o entidades importadoras, incluyendo la Unión Europea, sumando un total de 75 participantes. El órgano de gobierno principal es el Consejo Internacional del Café, que celebra reuniones en marzo y septiembre cada año. Además, la organización dispone de varios comités y juntas compuestos por representantes de los gobiernos miembros. Desde mayo de 2022, la brasileña Vanusia Nogueira ocupa el cargo de directora ejecutiva de la organización (OIC, 2018).

2.1.1.1 PRECIO DEL CAFÉ EN LA REGIÓN LATINOAMERICANA PERÍODO 2022-2023.

La Organización Internacional del Café (OIC) establece el Precio Indicativo Compuesto (I-CIP), que sirve como referencia global para el precio del café verde oro seco. Este precio es un promedio calculado de todos los tipos de café y sus regiones productoras. Los precios promedio del I-CIP fueron los siguientes: \$1.52 por libra, \$3.36 por kilo, \$154.56 por saco de 46 kilos, \$201.6 por saco de 60 kilos, \$336 por quintal y \$3,360 por tonelada métrica (OIC, 2018).

El café suave colombiano, el precio \$1.90 por libra, \$4.18 por kilo, \$192.28 por saco de 46 kilos, \$250.8 por saco de 60 kilos, \$418 por quintal y \$4,180 por tonelada métrica. Por su parte, el café suave brasileño tiene un precio de \$1.59 por libra, \$3.50 por kilo, \$161.00 por saco de 46

kilos, \$210.0 por saco de 60 kilos, \$350 por quintal y \$3,500 por tonelada métrica. (FNCC, 2023)

Según las estadísticas del Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) para el periodo 2022-2023, el precio promedio fue de \$1.94 por libra, \$4.27 por kilo, \$196.42 por saco de 46 kilos, \$256.2 por saco de 60 kilos, \$336 por quintal y \$4,270 por tonelada métrica. Finalmente, el precio promedio de referencia en la Bolsa de Nueva York de diciembre 2023 fue en \$1.83 por libra, \$4.02 por kilo, \$185.19 por saco de 46 kilos, \$241.2 por saco de 60 kilos, \$402 por quintal y \$4,020 por tonelada métrica. Cabe resaltar que estos precios internacionales y locales del café varían día con día y depende de muchos factores ajenos al productor. Estos precios reflejan las fluctuaciones y tendencias en el mercado internacional del café (IHCAFE, 2023).

Las autoridades cafetaleras de cada país emplean estos precios como referencia para los pagos a sus caficultores, así también los expertos de materias primas de los gobiernos y empresa privada emplean estos precios indicativos para preparar sus reportes estadísticos del café (PROMECAFE, 2018).

Es interesante notar cómo los precios del café suave colombiano y brasileño, proporcionados por la FNCC en 2023, difieren del I-CIP, sugiriendo variaciones basadas en la calidad, el origen y posiblemente las prácticas de producción. Estas diferencias de precio resaltan la importancia de factores como la reputación y la preferencia del consumidor en el mercado global del café.

Por otro lado, los datos del Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) para el periodo 2022-2023 muestran que los precios pueden fluctuar al compararlos año con año, lo que probablemente refleje cambios en la oferta y la demanda, condiciones climáticas y factores económicos globales. Estas fluctuaciones son cruciales para entender cómo los productores y exportadores de café se adaptan a un mercado dinámico y a menudo impredecible.

2.1.1.2 PRINCIPALES COMPRADORES DEL CAFÉ HONDUREÑO.

Es importante identificar cuáles son los principales países compradores del café hondureño, para así entender cuáles son las características de ese mercado y ver oportunidades en los mismos (IHCAFE, 2023)

Principales Destinos de las Exportaciones

Destino	Volumen 46kg	%
ALEMANIA	331,322.66	25.8%
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	261,308.96	20.3%
BELGICA	148,569.20	11.6%
ITALIA	79,043.91	6.1%
REINO UNIDO	60,502.50	4.7%
CANADA	59,149.78	4.6%
JAPON	50,552.06	3.9%
AUSTRALIA	37,255.03	2.9%
ESPAÑA	27,591.84	2.1%
RUSIA	26,437.50	2.1%
Sub-Total	1,081,733.44	84.2%
Otros	203,734.43	15.8%
Total	1,285,467.87	100%



Figura 1: Principales compradores del Café hondureño.

Fuente: (IHCAFE, 2023)

2.1.2 NUEVAS TENDENCIAS DEL MERCADO DEL CAFÉ SOSTENIBLE.

En la industria internacional del café, el término café oro es el más utilizado y se refiere al café en grano verde seco, sin la cascara del pergamino antes de ser tostado. Aquí se inicia la diferenciación del café según diferentes características. En la actualidad se vuelve imperativo que las empresas traten de vender su café en las mejores condiciones, por ello se define acá las diversas opciones que tiene el producto (Minzer & Orozco, 2019).

Una de las principales tendencias actuales en la industria del café es la producción y comercialización del Café Orgánico, que se caracteriza por la prohibición del uso de fertilizantes y plaguicidas químicos. Esta tendencia se alinea con un creciente interés en prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Además de la producción orgánica, existen otras tendencias significativas que diferencian el café en el mercado (Rodríguez Ramírez, 2021).

Una distinción importante se hace por el tipo de grano, principalmente entre Arábica y Robusta, cada uno con características de sabor y cultivo únicas. Otras categorías relevantes incluyen el Café de Comercio Justo, que asegura condiciones de comercio equitativas para los productores; el Café de Especialidad, que destaca por su alta calidad y perfiles de sabor distintivos; y el Café de Altitud, cultivado en regiones montañosas donde entre mayor sea la altitud mejor atributos pueden alcanzarse, acá es donde las condiciones climáticas afectan favorablemente su calidad (Rodríguez Ramírez, 2021).

El Café Natural Lavado, en el que los granos se procesan removiendo el mucílago sin fermentar, y el Café Honey, donde parte del mucílago se deja en el grano durante el secado, son ejemplos de métodos de procesamiento que impactan el sabor final. Además, está el Café Descafeinado, una opción popular para quienes desean disfrutar del sabor del café sin la cafeína (Rodríguez Ramírez, 2021)..

La forma en que se tuesta el café también es crucial, con opciones que varían desde un tostado claro, que conserva muchas de las características originales del grano, tostado medio, hasta alcanzar un tostado oscuro, que presenta sabores más intensos y robustos. El Café Instantáneo ofrece conveniencia y rapidez en la preparación, mientras que el Café Cold Brew, elaborado con agua fría, ha ganado popularidad por su sabor suave y menos ácido (Rodríguez Ramírez, 2021).

El análisis proporcionado por Minzer, Orozco y Rodríguez Ramírez (2019, 2021) arroja luz sobre la complejidad y la diversificación en la industria del café, una industria que va más allá de la simple producción y venta de granos de café. El término "café oro", que se refiere a los granos de café verde seco antes del tostado, marca el inicio de una serie de diferenciaciones que afectan significativamente el producto final y su percepción en el mercado.

La tendencia y necesidad de crecer en la producción de Café Orgánico refleja un alto desafío de adoptar más prácticas sostenibles y el respeto por el medio ambiente. Esta tendencia no solo responde a una preferencia de consumo, sino que también implica ir cambiando los métodos tradicionales históricos de cultivo y procesamiento para mejorar y cuidar nuestro entorno y planeta.

2.1.2.1. NUEVOS EMPAQUES PARA EL PRODUCTO DEL CAFÉ.

Actualmente el tipo de empaque es un elemento importante en la comercialización y preservación del producto. A nivel mundial las empresas que comercializan el café en polvo o grano listo para consumo final tratan de resaltar sus marcas con un empaque óptimo según su mercado. Por ello es importante en nuestra investigación detallarles otras razones de la importancia de un buen empaque (Caicedo Perea, 2022).

Conserva la frescura y protege contra sabores y olores externos: un buen empaque evita que el café absorba olores y sabores no deseados, al igual que lo protege del contacto con la luz,

humedad y el aire, cuyos elementos causan oxidación, pérdida de sabores y aromas característicos del café (Caicedo Perea, 2022)..

Branding e información. el empaque es un recurso para comunicar información importante sobre el producto, como la fecha de tostado, origen e instrucciones de preparación. Esto se vuelve una oportunidad de atraer los clientes y reforzar la identidad de la marca (Jiménez Gonzales, 2021).

Diferenciación en el mercado: actualmente en el mercado de Honduras identificamos que por factor precio el empaque que más se emplea para comercializar el café es:

Bolsa plástica transparente de PE Polietileno, en bolsas de 1 libra y presentaciones menores sin impresión de marca, quizás solo le pegan una etiqueta adicional frontal. Este es el empaque más económico y artesanal, pero el café pierde sabores y aromas por ser un empaque que no aísla tanto de factores externos del ambiente (Jiménez Gonzales, 2021).

Bolsa de papel Kraft, en bolsas de 1 libra, que en su interior contienen bolsas plásticas de Polipropileno PP en onzas. Este ha sido el empaque común tradicional de marcas como Café Maya, o Café Oro que se vende en el sector económico pulperías y supermercados (Iberoplast, 2019).

Bolsa plástica de Polipropileno PP de colores varios y brillantes, en bolsas de 1 libra en cuyo interior se vierte el café en polvo o en granos. Ya no se empaca en bolsas de onzas. Resaltamos que este es el empaque con el que innovaron muchas marcas de emprendedores que a la fecha actual de esta investigación es el más popular por su precio y disponibilidad (Iberoplast, 2019). Pero la alta oferta actual que hay en el mercado de Café en Honduras ha creado una nueva necesidad de innovar en calidad y empaques para poder diferenciarse y mantener altos índices de preferencia de los clientes (Iberoplast, 2019).

Además, el empaque sirve como una plataforma de branding e información. Provee un espacio para comunicar detalles importantes sobre el producto, como la fecha de tostado y el origen, así como instrucciones de preparación. Esto no solo informa al consumidor, sino que también refuerza la identidad y los valores de la marca.

La situación en Honduras, según Jiménez Gonzales e Iberoplast, ilustra cómo el tipo de empaque varía según el mercado y la estrategia de precio. Desde la bolsa plástica transparente de PE Polietileno, que es más económica pero menos efectiva en preservar la calidad del café, hasta las bolsas de papel Kraft y Polipropileno PP, que ofrecen una mejor protección y presentación.

La evolución hacia empaques más coloridos y atractivos, especialmente entre marcas emergentes, indica una respuesta a la creciente competencia en el mercado. Estos empaques no solo buscan captar la atención del consumidor, sino también diferenciar el producto en un mercado saturado.

2.1.2.2. IMPACTO DEL CAMBIO CLIMÁTICO

En este estudio se analiza el problema del cambio climático y las repercusiones en la producción cafetalera regional y de Honduras. El rubro cafetalero enfrenta nuevas amenazas y desafíos que es importante identificarlos y estudiarlos para reducir sus efectos negativos que provoquen la deserción de productores a otros rubros (CEPAL, 2018).

Ya existen investigaciones que abordan el cambio climático y sus implicaciones en la caficultura, que es importante conocer para tomar decisiones actuales que eviten la inminente migración en el futuro a zonas más aptas para su producción. En el caso de Honduras, muchas fincas de café heredadas por tradición son manejadas por las nuevas generaciones quienes en su afán de aumentar sus terrenos sembrados con café van adentrándose cada vez más en zonas altas de montañas que por años han sido bosques ricos en bio diversidad, fauna y recursos hídricos, y están siendo amenazados (CEPAL, 2018).

Las ciudades y pueblos de esas latitudes están asegurando las pocas y últimas fuentes de agua en zonas altas muy remotas desde sus nacimientos de agua. Ya que algunos de los ríos y quebradas cercanas a sus poblados ya están contaminados por los beneficios húmedos de café y ganadería de esas zonas (CEPAL, 2018).

El crecimiento de la población, por ende, la tala de bosques, reducción de fauna, influye negativamente en la temperatura ambiental y fenómenos naturales que afectan al productor de café. La definición de cambio climático, según el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático IPCC: se refiere a aquellas variaciones del clima atribuidas de manera directa e indirecta a la actividad de los seres humanos, sumada a la fluctuación del clima natural observado a lo largo de periodos comparables de tiempo y que afectan o alteran la composición de la capa atmosférica a nivel mundial (IPCC, 2019).

El cultivo del café es una actividad que requiere de cuidados constantes y un manejo integral de sus diferentes etapas del proceso. Se detallan las etapas con sus cuidados (IPCC, 2019).

- La Limpieza de la Finca: la limpieza es una tarea fundamental, ya que un entorno limpio y bien cuidado no solo mejora el aspecto estético de la finca, sino que también tiene un impacto directo en la salud de las plantas y la calidad del café.
- Eliminación de malezas: las malezas compiten con las plantas de café por nutrientes y agua, por lo que es esencial mantener las áreas alrededor de los cafetos libres de malezas. Actualmente esto se puede lograr mediante la aplicación de herbicidas, algunos de ellos muy agresivos con el suelo. Como también mediante el desmalezado manual con machete o cortadoras mecánicas con motores a gasolina. Actualmente Benignas Café en sus fincas solo hace dos limpiezas al año, una de ellas en limpieza manual y la otra con herbicidas químicos no tan agresivos. Resaltamos que lo aconsejado es de tres a cuatro limpiezas al año y evitar el uso de químicos como herbicidas.
- Control de plagas y enfermedades: para esto se aplican pesticidas selectivos y uso de métodos biológicos. En Honduras existen diversas plagas y enfermedades, para efectos de enfoque de nuestra investigación enumeramos las más significativas.

La plaga de la broca es muy común en fincas hondureñas.

La enfermedad de la roya también es muy frecuente en el país.

Una buena práctica es la de retirar las hojas secas y enfermas, ya que estas pueden albergar plagas y enfermedades, así se reducen los problemas fitosanitarios.

- La Fertilización de la Finca: una fertilización adecuada es esencial para mantener la salud y la productividad de los cafetos. La elección de los nutrientes, su periodicidad y la forma de aplicarlos deben basarse en un análisis del suelo. Aquí se presentan algunas pautas para la adecuada fertilización de una finca cafetalera.
- Análisis de suelo: antes de aplicar fertilizantes, es importante realizar un análisis de suelo, que determine los niveles de nutrientes y PH. Esto ayuda para diseñar el plan de fertilización específico para cada finca. En Honduras hay varias instituciones que ofrecen este análisis del suelo, entre ellas el IHCAFE y la FHIA. En el caso de Benignas Café por ser la entidad especialista en café, se envió a analizar el suelo al laboratorio del IHCAFE.

- Nutrientes clave: los nutrientes esenciales para el café son nitrógeno, fósforo y potasio. Pero también requieren otros micronutrientes como manganeso, hierro, zinc y boro. Los fertilizantes. Deben contener estos elementos en las cantidades adecuadas.
- Aplicación oportuna: los fertilizantes deben aplicarse en el momento adecuado. Tanto a la raíz, como a las hojas. Para que ambos absorban los nutrientes de manera efectiva. En un recuadro anexo podrán apreciar el plan de fertilización óptimo para las fincas de benignas café.
- Dosificación adecuada. la cantidad de fertilizantes a aplicar depende de la edad de la planta, el tipo de suelo y otros factores específicos de la finca. Es importante seguir las recomendaciones de un agrónomo experto en café, para evitar una poca o mucha fertilización.
- Cosecha de la Finca: la cosecha del café es una etapa crítica en la producción de café de alta calidad. Una cosecha bien manejada garantiza que los granos sean recolectados en el momento óptimo de madurez y que se mantenga la calidad. A continuación, se describen las mejores prácticas para la cosecha del café.
- Cosecha selectiva: implica recolectar sólo los granos maduros, lo que garantiza que se obtenga café de alta calidad.
- Procesamiento inmediato: una vez recolectados, los granos de café deben procesarse inmediatamente para evitar la fermentación y la pérdida de calidad. El procesamiento puede ser húmedo despulpado o seco secado al sol.
- Almacenamiento adecuado: los granos de café deben almacenarse en condiciones adecuadas. Cuando está el grano en húmedo con sacos de Polipropileno, y cuando el grano está en seco se deben almacenar en sacos de yute, en un local cerrado techado con ventilación convencional ambiental (IPCC, 2019)..

Como referencia, Brasil es actualmente el mayor productor y exportador mundial de café, si bien su superficie de área cultivada no ha variado significativamente, su producción sí ha aumentado considerablemente debido a la implementación de técnicas avanzadas de agronomía (SWI, 2021).

La densidad de plantas de café en fincas ideal debe ser de 4,519 plantas por cada manzana, sembrada a 1.25 entre plantas x 1.77 m entre surcos. En base a esta referencia y otras, se tratará de evaluar la productividad de fincas hondureñas y las de Benignas Café (SWI, 2021).

El estudio sobre el cambio climático y sus repercusiones en la producción cafetalera, especialmente en Honduras, como señalan CEPAL (2018), IPCC (2019) y SWI (2021), destaca cómo el cambio climático determina la sostenibilidad y las prácticas de la industria del café.

El cambio climático, según la definición del IPCC, implica variaciones en el clima causadas por la actividad humana, y estas variaciones tienen un impacto directo en la producción del café. En Honduras, por ejemplo, la expansión de las áreas de cultivo hacia zonas montañosas ricas en biodiversidad y recursos hídricos plantea serias preocupaciones ambientales y sostenibles. Esta expansión puede conducir a la deforestación y a la disminución de la biodiversidad, afectando no solo el ecosistema local, sino también las fuentes de agua de las comunidades cercanas.

La importancia de un manejo integral y sostenible de las fincas de café se hace evidente en las recomendaciones del IPCC. Prácticas como la limpieza de la finca, la eliminación de malezas, el control de plagas y enfermedades, y la fertilización adecuada son fundamentales para mantener la salud y productividad de las plantas de café. Sin embargo, el uso excesivo de químicos y herbicidas, como se observa en algunas prácticas actuales, puede ser contraproducente y dañino para el medio ambiente.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 CALIDADES EN EL CAFÉ.

A continuación, se presentan algunas de las categorías en que se clasifica el café.

- Café extraordinario de 90-95 puntos.
- Café súper especial de 86-89 puntos.
- Café Especial 84-85 puntos.
- Café Especial premium 81-83 puntos.
- Café Comercial 75-80 puntos (IHCAFE, 2023).

2.2.2. MIPYMES

Es un acrónimo que se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas. Estas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía de un país. Ya que contribuyen significativamente a la generación de empleo, el crecimiento económico y el desarrollo local. En Honduras, se clasifican en 2 criterios, el número de empleados y el monto de ingresos anuales (CEPAL, 2020).

Clasificación de las MYPIMES en Honduras.

- Microempresa. Emplea de 01 a 10 personas, ingresos anuales no superan los L 500,000
- Pequeña empresa. Emplea de 11 a 50 personas, ingresos anuales oscilan entre L 500,000 a L 10,000,000.
- Mediana empresa. Emplea de 51 a 150 personas, ingresos anuales entre L 10,000,000 a L 50,000,000 (CEPAL, 2020)..

2.2.3. FERTILIZANTES.

Un fertilizante es una sustancia que se utiliza para enriquecer el suelo o proporcionar nutrientes a las plantas con el fin de promover un crecimiento saludable y aumentar la producción de cultivos (IAEA, 2021).

Algunos de los fertilizantes que se utilizan en la caficultura son.

- Fertilizantes nitrogenados: contienen nitrógeno y son importantes para el crecimiento de las hojas y los tallos de la planta de café. Promueve un crecimiento fuerte.
- Fertilizantes fosfatados: son esenciales para el desarrollo de las raíces y la floración de las plantas de café. Es importante para la formación del fruto.
- Fertilizantes potásicos. son beneficiosos para la calidad y la madurez del grano del café. Mejoran el sabor y la calidad del mismo

Fertilizantes micronutrientes: además de los mencionados anteriormente, los cultivos de café requieren nutrientes secundarios como el hierro, zinc, manganeso,

boro y otros. Los fertilizantes para caficultura suelen estar disponibles en forma de granos, polvos o líquidos. La elección del tipo y cantidad de fertilizante dependerá de las condiciones específicas del suelo. Es importante realizar análisis de suelos de forma periódica y consultar con los técnicos expertos (IAEA, 2021).

2.2.4. ETAPAS DE PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ.

En la presente investigación se analizaron tres etapas, todo el proceso del Café.

Producción: es la etapa primaria que finaliza hasta la recolección del grano. Inicia con el análisis de suelo, limpiezas antes del sembrado y posterior al sembrado de la planta. Cuando la planta está en edad productiva se le da el mantenimiento de poda, fertilización, control de plagas y enfermedades, hasta finalizar con la recolección de los granos maduros (FNCC, 2023).

Procesamiento: es la etapa donde se le agrega más valor al café, a través de procesar manual y mecánicamente el grano. Inicia con el despulpado en máquina, luego se deja fermentar. Se pasa al secado del café mediante la exposición al sol o máquinas secadoras hasta alcanzar un 12% de humedad ideal. Luego de estar seco, se trilla el grano o sea quitarle la cascarilla seca. Se separan los granos por tamaños y calidades, para finalmente enviarlo a tostar y moler en polvo para empacarlo en presentaciones de una libra (FNCC, 2023).

Comercialización: es el conjunto de actividades y estrategias que una empresa hace para introducir sus productos en el mercado, hacerlo accesible y venderlo a sus clientes (FNCC, 2023).

Al diferenciar el alcance de cada etapa, podemos analizar mejor sus características para identificar las oportunidades de mejora en el proceso total del café.

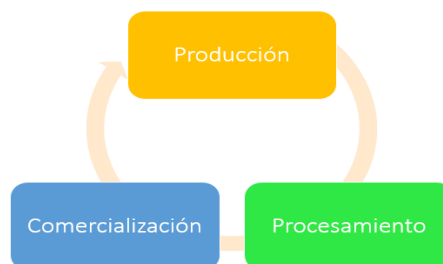


Figura 2: Diagrama del Ciclo comercial del Café.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.5. SUBPRODUCTOS DEL CAFÉ.

Es un producto secundario que se obtiene derivado del proceso de producción o procesamiento del café. Entre algunos subproductos están la pulpa que puede utilizarse en infusiones de té de café o en la agricultura como abono orgánico. Café instantáneo, café descafeinado, café en cápsulas individuales, café concentrado, vino de café (Chaves Ulate, 2019).

Otras variedades como aceite, miel y pastas de café. Café para alimento de ganado y otros animales provienen del residuo de la cascarilla y los restos del café tostado. Esto demuestra cómo se aprovecha al máximo los recursos y residuos del café para minimizar desperdicios y encontrar utilidad en otras formas (Chaves Ulate, 2019).

El estudio presentado abarca aspectos fundamentales de la industria del café, desde la clasificación de las calidades del café hasta los subproductos y etapas de producción, procesamiento y comercialización, según fuentes como IHCAFE (2023), CEPAL (2020), IAEA (2021), FNCC (2023) y Chaves Ulate (2019).

La clasificación de las calidades del café según puntos es un indicador crucial en la industria, reflejando la calidad y el perfil de sabor del producto. Esta clasificación, que va desde el "Café extraordinario" hasta el "Café Comercial", permite una diferenciación precisa y una valorización adecuada del café en el mercado.

En cuanto a las MIPYMES, su clasificación y relevancia en Honduras muestran la importancia de estas empresas en la economía local. Son un motor de crecimiento económico y generación de empleo, y su clasificación se basa en el número de empleados y los ingresos anuales. Esta segmentación ayuda a entender mejor el papel de estas empresas en el sector cafetalero y en la economía en general.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1. TEORÍA DEL EMPRENDIMIENTO DE JOSEPH SCHUMPETER

Joseph Schumpeter (1883-1950) fue un notorio economista de tradición austriaca y formador académico en la Universidad de Harvard. Introdujo los conceptos de innovación como

la causa del desarrollo y el empresario innovador como generador de cambios a través de la innovación. Utilizó en sus conceptos el tema de innovación como el determinante que regula el aumento o decrecimiento de la prosperidad (Bourne, 2019).

Schumpeter en su obra "Teoría del desarrollo económico" empieza a transmitir el concepto de una forma dinámica, el funcionamiento del sistema capitalista que posteriormente lo compara con los modelos de la economía neoclásica (Bourne, 2019)..

Se puede decir que Schumpeter empezó su pensamiento desde el orden social capitalista, debido a que, desde su punto de vista, el capitalismo tiene un proceso de innovación tecnológica y de "destrucción creativa" el cual es realizado de forma continua en el tiempo, por los que él llama emprendedores empresarios a quienes buscan beneficios a largo plazo (Bourne, 2019)..

La importancia del empresario individual, sin embargo, disminuye a lo largo del tiempo porque el progreso tecnológico se reduce gradualmente a una mera rutina y se convierte en la función de especialistas entrenados. (Hildebrand, 2019)

Para Schumpeter existen dos tipos de cambios económicos, los exógenos, que son cambios causados por factores sociales o políticos y los endógenos, que son el resultado de la dinámica de desarrollo del sistema capitalista. Este último genera el desarrollo económico y el que trata su teoría mediante el desarrollo de la innovación y los cambios tecnológicos.

Schumpeter, quien expuso que el proceso de innovación se convierte en el mecanismo interno, que genera la evolución del sistema capitalista, motivado por el accionar de un emprendedor que persigue un reconocimiento científico. Bajo este enfoque, el proceso innovador aparece como una herramienta competitiva, y la empresa y el emprendimiento, como sus factores determinantes (Hildebrand, 2019)

Schumpeter considera que el desarrollo económico está dado por dos tipos de fuerzas materiales e inmateriales: La fuerza material se da por los Factores Productivos (trabajo, tierra y capital) y la fuerza inmaterial, se presenta por los Factores Técnicos y Sociales (Jimenez Barrera, 2017).

Por lo mencionado, la función de desarrollo de Schumpeter:

$$\text{PIB} = F(\text{K}, \text{RN}, \text{W}, \text{T}, \text{ASC})$$

Donde :

PIB: Producto Interno Bruto

K: Medios de producción

RN: Recursos naturales

W: Trabajo

T: Tecnología e innovación

ASC: Aspectos Socioculturales

A los factores K, RN y W, se los denomina Factores Productivos, de estos factores RN es considerado como constante, ya que tiene una varianza baja en el tiempo. Por tal motivo, la ecuación de producción de Schumpeter se debería escribir:

$$\text{PIB} = F(\text{FP}, \text{T}, \text{ASC}) \text{ (Jimenez Barrera, 2017).}$$

Partiendo de la ecuación del desarrollo económico de Schumpeter, los Factores productivos (FP) son prácticamente variables materiales; y tenemos que, T y ASC, son las variables de Fuerzas Inmateriales que generan el crecimiento del proceso del desarrollo productivo (Jimenez Barrera, 2017).

Por lo expuesto, Schumpeter entiende que "el aumento de la producción depende de la tasa de cambio de los factores productivos, la tasa de cambio de la tecnología y la tasa de cambio del ambiente sociocultural" (Adelma, 1978). En línea con las ideas de Schumpeter, el proceso competitivo genera una creciente concentración porque las empresas con mayores cuasi rentas tienen más posibilidades de invertir en Investigación y Desarrollo y lograr aumentos de productividad (Kotsiubivska, 2023).

La "escuela schumpeteriana" trabaja a partir de la idea de que el desarrollo capitalista se caracteriza por ciclos de existencia que están relacionadas con los cambios tecnológicos. Al tener como base que existe una onda de cambios, es que se ha desarmado esta corriente en dos problemas principales: El primero trata de comprender el surgimiento, carácter y papel de las innovaciones. El segundo trata de investigar la relación entre los ciclos largos que hay de desarrollo tecnológico-económico y el efecto que se tiene en la estructura social (Kotsiubivska, 2023).

La propuesta general de Schumpeter resalta que el sistema económico se mueve empujado por los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción y de transporte de las mercancías, los nuevos mercados y las nuevas formas de organización industrial que generan las empresas (Kotsiubivska, 2023).

Por lo mencionado, es que la escuela actual del Schumpeter busca confirmar que la gente sólo adquiere el carácter de empresario cuando genera o introduce innovaciones radicales y pierde tal carácter tan pronto como su innovación se masifica, se vuelve rutinaria, es decir, tan pronto como "pasa de moda" (Montoya Suárez, 2004). Por lo que se concluye, que, para tener un perfil de empresario completo, este debe ser un innovador constante y permanente (Kotsiubivska, 2023).

Bajo la misma línea, no se puede llamar empresa a todos los negocios, ya que una empresa es aquella que realiza la experimentación de nuevas ideas; es decir, empresa es el proceso de innovación de sí mismo. Siguiendo este razonamiento, para Schumpeter los únicos negocios a los que se les podría llamar empresas son a las llamadas empresas de Base Tecnológica y la persona que las gestione, recibirían el carácter de empresario (Kotsiubivska, 2023).

El análisis de las contribuciones de Joseph Schumpeter a la economía, como lo detallan Bourne (2019), Hildebrand (2019), Jimenez Barrera (2017), Adelma (1978), Kotsiubivska (2023), y Montoya Suárez (2004), ofrece una visión profunda de su enfoque innovador y su impacto en la teoría económica.

Schumpeter es reconocido por introducir la importancia de la innovación y el empresario innovador en el desarrollo económico. Su concepto de "destrucción creativa" y la innovación tecnológica como motores del capitalismo proporcionan una nueva perspectiva del funcionamiento del sistema capitalista, distinguiéndolo de los modelos de la economía neoclásica.

La función del desarrollo económico de Schumpeter, que formula el PIB como una función de factores productivos (trabajo, tierra y capital), tecnología e innovación, y aspectos socioculturales, resalta la interacción entre estos componentes en el crecimiento económico. Esta fórmula destaca la importancia de los factores inmateriales, como la tecnología y los aspectos socioculturales, en el desarrollo económico, más allá de los factores materiales tradicionales.

Schumpeter también subraya el papel cambiante del empresario en la economía. A medida que el progreso tecnológico se convierte en rutina, la importancia del empresario individual

disminuye. En este sentido, Schumpeter ve al empresario como un agente de cambio, pero cuya relevancia se reduce en un sistema donde la innovación se vuelve más institucionalizada.

2.3.1.2 MODELO ORGANIZACIONAL CONFORME A LAS 7'S DE MCKINSEY EN LAS MYPIMES.

Es un estudio para el fortalecimiento y crecimiento sostenible a nivel administrativo y financiero que buscaba la reingeniería de las empresas en general el profesor Michael Hammer, introdujo un Modelo Organizacional conforme a las 7'S de McKinsey, que analiza de forma integral la Estrategia, Estructura, Habilidades, Sistemas, Estilo, Liderazgo Personal y Valores Compartidos de la empresa, en este caso es algo similar a lo que necesita la microempresa Benigna's Café.

Este modelo analiza los factores claves al momento de desarrollar una organización, haciéndolo desde adentro hacia afuera, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

Es de mucha relevancia ese tema y la forma en cómo se desarrolla para cumplir con los objetivos. El acrónimo significa: estrategia, estructura, sistemas (procesos), habilidades y talentos, estilo personal.

Estrategia: La estrategia determina los medios de los que se dispondrán para lograr los objetivos que se propone los dueños o socios de una empresa, analizando el entorno; planteándose interrogantes estratégicas como ser: ¿Hace falta disminuir costos? ¿Se requiere aumentar la producción de la empresa? ¿Se requiere ampliar el rango de producción?

Estructura: A través de la estructura se conoce como se dividen y ejecutan las tareas en una empresa y si están de acorde a las necesidades y perfiles de sus miembros. Se identifican los niveles de dirección, mandos medios y niveles operativos.

Sistema: Este punto se refiere a los conocimientos internos y el manejo de los sistemas de información, sirviendo de guía para ejecutar los procesos de la empresa.

Habilidades: Se busca lograr identificar las habilidades y conocimientos que tienen los miembros de una organización, para desarrollar las funciones propias que demanda la empresa.

Estilo: Referido al tipo de liderazgo en que se maneja el personal y su identidad cultural lo cual es fundamental para afianzar el compromiso y la responsabilidad en los colaboradores.

Personal: Es el elemento más importante y activo de la empresa. Se aprecia la experiencia y se busca mejorar hacia un alto desempeño del equipo.

Valores compartidos: El trabajo coordinado, siempre es saludable al momento de ejecutar la tarea, ya que todos sus miembros irán en la misma dirección diseñada.

A continuación, se muestra la plantilla que se desarrolló en este trabajo de investigación para las 7 'S de McKinsey:



Figura 3: Las 7'S de McKinsey.

Fuente: Paradigma Visual

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.1.1 Plan estratégico de mejora en los precios del grano para los productores de café en Guaimaca, Francisco Morazán.

Con el plan estratégico se ayuda a mejorar el precio del grano de café para aumentar la rentabilidad de la producción de los pequeños productores de café en grano en el municipio de Guaimaca, Francisco Morazán. Con este plan se busca generar consejos y recomendaciones a las personas que se quieren constituir como pequeños productores de café en grano.

La producción de café, impulsada para la diversificación, que ofrezca un valor agregado para que la haga competitiva. Encontramos un estudio de proyección de inversión; que muestra operaciones, variables y metas, siendo una persona la que este al mando para su ejecución.

2.3.2.2 CINCO FUERZAS DE PORTER

En el análisis del Plan estratégico de mejora en los precios del grano para los productores de café en Guaimaca, Francisco Morazán, se utilizaron las 5 Fuerzas de Porter, como análisis de competitividad en la cadena de valores, incluso competidores, los productos sustitutos, los proveedores y clientes. Se muestra la ilustración las cinco Fuerzas de Porter.



Figura 4: Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2.3 ESTUDIO PARA EL FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE A NIVEL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA MICROEMPRESA.

En este proyecto de postgrado se consideró la importancia de sustentar el crecimiento de la microempresa Benigna´s Café objetivo de estudio, con el objetivo de que se le permita asegurar sus operaciones en el tiempo través de una estructura laboral que pueda brindar un mayor beneficio a sus clientes y proveedores y a su vez esta pueda soportar la transformación futura a la que tenga

que dirigirse debido a los cambios en el entorno, lógicamente debido a la globalización económica que opera y crece día con día.

Es por ello que la empresa al contar con un estudio le va a permitir seguir proyectando ese crecimiento con una mayor certeza en su toma de decisiones, tanto en sus mandos medios como altos, volviéndose más controlado y estratégico en el cuidado de sus recursos para mantenerse en el mercado, traduciendo todo esto en una mayor rentabilidad del negocio.

En resumen, en el proyecto se analizaron todos estos puntos ya que toda empresa está expuesta a una etapa de declive y esto demanda un estudio que permita analizar e identificar las áreas de oportunidad alineadas con el logro de sus objetivos.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.3.3.2 PLANTILLA DE DIAGRAMA DE GANTT PARA LA REALIZACIÓN DE UN PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE CAFÉS ESPECIALES

En el repositorio de la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO de la ciudad de Ibagué en Colombia, se realizó un Proyecto de Distribución de Cafés Especiales, tomando en consideración que la planificación, dirección y ejecución, son actividades fundamentales en el éxito buscado en una actividad entendida como un negocio de una empresa ya sea grande o pequeña, pues el valor endógeno radica en la formulación para la planificación y puesta en práctica de una serie de actividades. Tanto como su formulación, siendo parte de un conglomerado de actividades que deben ser guiadas bajo un esquema de operación por parte de un gerente y su equipo de trabajo. Conocer anticipadamente cada proceso, cada paso y los estándares de ejecución son factores cruciales en el buen desarrollo de un proyecto.

La utilización de una plantilla de Diagrama Gantt en este proyecto de origen colombiano busca exponer los componentes y el proceso que conlleva la ejecución de un proyecto para el mejoramiento de la comercialización de cafés especiales por parte la asociación cafetera Juan Café.

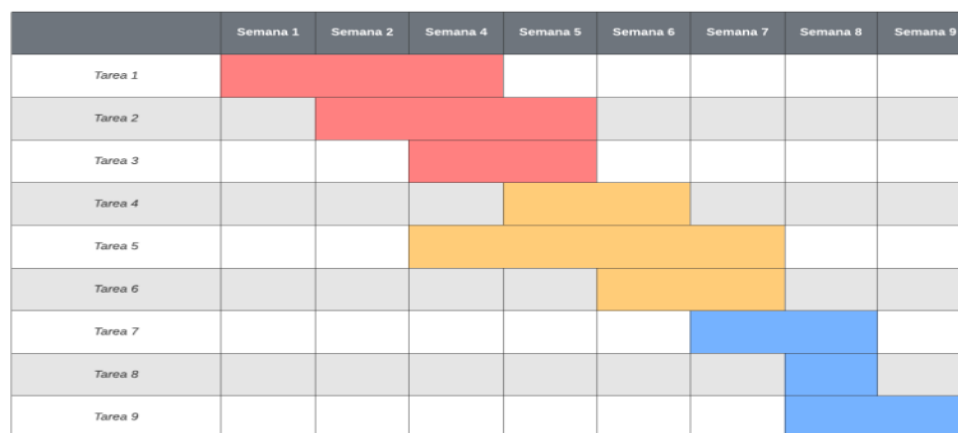


Figura 5: Plantilla Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración Propia

2.3.3.3 ENTREVISTAS Y ENCUESTAS DE OTRAS INVESTIGACIONES.

En el informe final de resultados titulado “Estudio de la Cadena de Valor de Café en El Salvador” de fecha 2022, cuyo objetivo fue el fortalecimiento de la resiliencia climática de los bosques cafetaleros en El Salvador, y tuvo dos objetivos: mantener los servicios ecosistémicos provistos por el bosque cafetalero; y mejorar la seguridad alimentaria de los pequeños productores de café. Además, este programa cuenta con tres componentes:

- Adopción de tecnologías climáticamente inteligentes;
- Comercialización y asociatividad; y
- Modernización de los sistemas nacionales de información, innovación y extensión del sector cafetalero.

Se implementó tres actividades principales: (1) una encuesta a 380 productores en tres cordilleras cafetaleras, entre Septiembre y Octubre 2021, para obtener información cuantitativa del proceso productivo, (2) 51 entrevistas a 29 actores en los diferentes eslabones de la cadena de valor del café, entre Septiembre 2021 y Enero 2022, para recolectar información cuantitativa y cualitativa sobre la comercialización y procesamiento del café. De igual forma la información se analizó de manera descriptiva, desagregando los resultados para los productores de café.

Algunas preguntas realizadas fueron:

- ¿Qué cantidad de café cultivada en superficie de manzanas tiene cultivadas?

- ¿Qué tipo de tenencia de la tierra posee?
- ¿Qué cantidad de producción por manzana posee?
- ¿Cuál es el destino que le da a lo que produce?
- ¿En qué lugares vende su producto?
- En cuestiones de calidad, ¿Cómo considera su producto?
- ¿Qué problemas afectan a la producción de su cultivo?
- ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en su cultivo?
- ¿Qué tipos de fertilizantes que utiliza?
- ¿Qué variedad de café utiliza?
- ¿Practica cultivo de sombreado?

Este estudio resalta la importancia de una estructura laboral robusta para asegurar operaciones sostenibles en el tiempo, especialmente en un entorno globalizado. El objetivo es proyectar crecimiento con mayor certeza en la toma de decisiones, optimizando los recursos para mantener competitividad y rentabilidad. Este enfoque es crucial para cualquier empresa que busque adaptarse y prosperar en un mercado cambiante.

El uso de la plantilla de Gantt en el proyecto colombiano ilustra la importancia de la planificación y gestión de proyectos en la comercialización de cafés especiales. Esta herramienta permite visualizar cronogramas, definir procesos y estándares de ejecución, elementos vitales para el éxito de proyectos complejos y orientados a la mejora de la comercialización.

La implementación de encuestas y entrevistas en este estudio proporciona datos cuantitativos y cualitativos críticos sobre la producción y comercialización del café. Los objetivos de este estudio, centrados en la resiliencia climática de los bosques cafetaleros y la seguridad alimentaria, demuestran una comprensión integral de los desafíos que enfrentan los pequeños productores de café. La recopilación de información sobre prácticas de cultivo, problemas de producción, y métodos de venta es fundamental para desarrollar estrategias de fortalecimiento en la cadena de valor del café.

2.4 MARCO LEGAL

Decreto 93-2018, En el año 2018 el gobierno de Honduras autorizó al instituto hondureño del café y café a contratar y gestionar un financiamiento de 1,900,000,000 millones de lempiras para aumentar la productividad en el campo, en vista

de que enfermedades como la roya y la caída en el mercado del precio del café habían impactado negativamente la economía ocasionando disminución de los ingresos de los microempresarios llegando a algunos casos a ni siquiera cubrir el costo de producción. De este crédito, los productores de café tuvieron acceso a microcréditos a tasas de interés bajas para aumentar la productividad.

Reglamento de Comercialización de Café, El artículo 1 del Reglamento de Comercialización de café literalmente dice: “Objeto. El presente Reglamento tiene como objeto establecer las normas de aplicación para la producción, transformación y comercialización nacional e internacional del café, así como las obligaciones, derechos y sanciones que les corresponden a los actores que intervienen en la cadena agroindustrial del café.

En razón de lo anterior todos los encargados de alimentar la cadena agroindustrial como ser: productores intermediarios, agentes entre otros está en la obligación de someterse al reglamento en mención, a gente a llevar un registro de los miembros de la cadena de valor que intervienen. en el procesamiento industrial del café. Así como también llevar un registro de las licencias y renovaciones, control de procesamiento, secado de los registros de venta nacionales, ventas internacionales y todo lo relacionado a la cadena de procesamiento hasta llegar a la tasa en los hogares de las personas.

Ambas medidas, el Decreto 93-2018 y el Reglamento de Comercialización de Café, son fundamentales para fortalecer la industria del café en Honduras. Proporcionan un marco de apoyo y regulación necesario para enfrentar los desafíos económicos y agrícolas, y para mejorar la competitividad del café hondureño en el mercado global. Estas acciones gubernamentales demuestran un compromiso con el desarrollo sostenible del sector cafetalero, que es vital para la economía del país y el bienestar de los miles de productores y trabajadores que dependen de esta industria.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El objetivo de este capítulo es explicar la metodología que sostiene esta investigación. En primer lugar, definimos el problema de investigación para poder establecer el tipo de investigación que se llevó a cabo y así realizar el diseño del mismo, se realizó la Matriz de congruencia, Matriz de Operacionalización y diagrama de variables, luego definimos la muestra, efectuando la recolección y el análisis de los datos que se adquirieron en la investigación.

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

El proyecto de investigación abarca desde los antecedentes teóricos del proceso de investigación, hasta la estructura mediante metodologías aplicadas en todas las etapas secuenciales que se realizaron en la presente investigación, como ser la Matriz de Congruencia que abarca desde el título de la investigación, objetivos tanto generales y específicos, preguntas de investigación, llevando un orden bien estructura que refleje congruencias en las ideas.

Tabla 1: Matriz Metodológica

Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Variables	Dimensiones	Indicador
Análisis de Oportunidades de Mejora en la Gestión Estratégica de la Empresa Benigna's Café.	Implementar un análisis de oportunidades para mejora en la gestión estratégica de microempresa Benigna's Café.	Identificar la situación actual de la gestión de los procesos técnicos de producción y procesamiento de la microempresa Benigna's Café.	¿Cuáles son los lineamientos de los diferentes procesos técnicos y productivos para la producción?	Producto terminado (Capacidad Operación)	Operaciones en finca Productividad -Productos finales	-Limpias, podas, Análisis de suelo, Abonos, Fumigaciones. -Cantidad de Galones uva/manzana. Cantidad plantas productivas/manzana. -Café lavado, Grano tostado y Café Molido.

		Analizar en la gestión actual de los procesos de comercialización en Benigna's Café.	¿Cuáles son los clientes potenciales y qué debe ofrecer para contar con un producto acorde a las necesidades?	Ventas (Análisis Comercial)	-Análisis del mercado -Mercadeo -Venta Directa -Venta a intermediario o Distribuidor	-Benchmarking, precios. Promociones, Publicidad. -Redes Sociales, Ferias, ONGs, Bancos, Cafeterías, Gobierno, Hoteles. -Pulperías, minisúper y supermercados.
		Elaborar análisis sobre que tipo de liderazgos y competencias directivas hacen falta reforzar en Benigna's Café.	¿Cómo definir el direccionamiento estratégico en la estructura organizacional de la microempresa?	Competencias Directivas (Métodos Dirección)	-Resiliencia -Resolución de Conflictos -Formación Equipos de Alto Rendimiento	-Formación a Dueños y colaboradores. -Equipo de mantenimiento en finca. Equipos cortadores de café Equipo de café molido y empaque. Equipo Comercialización
		Analizar la gestión económica y financiera permitiendo reforzar en los parámetros de sostenibilidad de Benigna's Café.	¿Cuál es la situación financiera de la empresa?	Costos (Análisis Económico Financiero)	-Indicadores económicos para operación y reinversión. Administrar inventarios de café.	-Ingresos por venta, egresos, costos, márgenes. -Inventarios propios y de Proveedores externos de café pergamino seco.

		Diseñar un plan estratégico 2024-2028 que adopte las necesidades de la microempresa.	¿Cómo definir un plan estratégico que permita la mejora integral de la microempresa ?	Plan de mejora integral (Gestión del Desarrollo)	-Mejorar productividad -Mejorar calidad reduciendo inconsistencias	Plan mejora estratégico a 5 años. -Café diferenciado
--	--	--	---	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



Figura 6: Esquema de Variables de Estudio

Fuente: Elaboración Propia

Esquema de variables de estudio para Benignas Café.

Como bien es sabido una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse, analizarse y revisarse documentalmente. En este estudio, la variable

dependiente fue el plan de mejora integral que ayudará a la microempresa Benignas Café a analizar cómo producir café, comercializar, distribuir y gerenciar su empresa de café, para optimizar sus ingresos ya no de forma empírica, al medir las variables independientes que permitirán mejorar la estabilización en el mercado de San Pedro Sula y alrededores.

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalizar las variables nos permite pasar del argumento teórico a la parte de ejecución del proceso investigativo en el que se reflejan las variables, su definición conceptual, definición operacional, las dimensiones que corresponden a los aspectos principales que se desglosa de la variable, el indicador ya que debe ser significativo para la investigación y cada indicador debe contener un Ítems.

Tabla 2: Matriz de Operacionalización de variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
Producto terminado (Capacidad de Operación)	Análisis de la Producción, desde limpieza de malezas hasta el corte del grano uva, y luego el Procesamiento que es donde se agrega valor al café.	Identificar los indicadores y conceptos a controlar para que se aumente la producción y el valor del café en el mercado diferenciado.	-Operaciones en finca -Productividad -Productos finales	-Limpias, podas, Análisis de suelo, Abonos, Fumigaciones. -Cantidad de Galones uva/manzana. Cantidad plantas productivas/manzana. -Café lavado, Grano tostado y Café Molido.
Ventas (Análisis Comercial)	Análisis de los canales de venta, enfocado hacia mejores ingresos por venta y márgenes de ganancia.	Definir los precios estratificados según metas de ventas en los mercados meta objetivos.	-Análisis mercado -Mercadeo -Venta Directa -Venta a Distribuidores	-Benchmarking precios Promociones, Publicidad -Redes Sociales, Ferias, ONG s, Bancos, Hoteles Cafeterías, Gobierno. -Pulperías, minisúper

				y supermercados.
Competencias Directivas (Métodos de Dirección)	El implementar conceptos y mejores prácticas de habilidades directivas y liderazgos mejorara la gestión.	El gestionar mayor formación en los dueños de Benignas Café en optimizar los recursos disponibles sentará las bases para una robusta y nueva cultura organizacional integral.	-Resiliencia -Resolución Conflictos -Formación Equipos de Alto Rendimiento	-Formación a Dueños y colaboradores. -Equipo de mantenimiento en finca. Equipos cortadores café Equipo café molido y empaque. Equipo Comercialización.
Costos (Análisis Econo-Financiero)	Implementar administración básica donde se gestione la economía y finanzas de la empresa.	Identificar índices económicos a cumplir e inversiones por hacer según programación anual	-Indicadores económicos para operación y reinversión. -Administrar inventarios de café.	-Ingresos por venta, egresos, costos, márgenes. -Inventarios propios y de Proveedores externos de café pergamino seco.
Plan Mejora Integral (Gestión del Desarrollo)	Definir en un plan de mejora, herramientas para medir avances.	Implementar evaluaciones trimestrales de control de resultados.	-Mejorar productividad -Mejorar calidad reduciendo inconsistencias	-Plan mejora estratégico a 5 años. -Café diferenciado

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4. HIPÓTESIS

Las hipótesis en la investigación científica son formulaciones que realiza el investigador antes de obtener los datos, en las cuales expresa sus expectativas sobre cómo se comportarán las variables o la población bajo estudio. Estas hipótesis representan las proyecciones o aproximaciones del investigador sobre las relaciones entre las variables o el impacto del fenómeno analizado (Hernández Sampieri, 2011).

Este estudio, al tener un enfoque descriptivo, no implica la realización de pruebas de hipótesis.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1. ENFOQUE

El enfoque del estudio es predominantemente cuantitativo, pues se centra en la recopilación y análisis de datos numéricos y estadísticos que describen objetivamente las características y dinámicas de los canales de comercialización para vender Benignas Café y mejorar la gestión de la microempresa de café. Como indica Hernández Sampieri (2011), el enfoque cuantitativo permite una recolección sistemática y un análisis estadístico que contribuyen a la objetividad y la posibilidad de generalizar los resultados. El empleo de este enfoque se refleja en el uso de instrumentos como encuestas con preguntas estructuradas que generan datos mensurables y comparables.

El estudio incorpora un componente cualitativo, en el que se usan entrevistas a profundidad para capturar las experiencias, opiniones y valores de los dueños de las fincas de Benignas Café, Aldrin Díaz y su esposa Leila Soler, quienes nos brindaron toda la información importante de cómo se está administrando la microempresa en todas sus facetas. De igual manera se entrevistaron también a 10 productores de café representativos vecinos del mismo municipio. Ambas fuentes de información permitieron identificar como productores con cercanas y similares realidades tienen tan diferentes formas de pensar para decidir y dirigir sus prácticas agrícolas. Este aspecto cualitativo es fundamental para entender el contexto humano y social detrás de los números, proporcionando una visión más completa e integral de la realidad estudiada. Según Moscoso (2017), el enfoque cualitativo es esencial cuando se investigan fenómenos complejos en sus contextos reales, ya que permite explorar cómo y por qué se toman ciertas decisiones y cómo se

experimentan los procesos.

La justificación para incluir un aspecto cualitativo radica en la naturaleza del objeto de estudio, puesto que es una microempresa que opera en un sector donde las decisiones de producción y gestión están fuertemente influenciadas por factores humanos, culturales y organizacionales que no pueden ser completamente cuantificados. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, conocida como metodología mixta, aprovecha las fortalezas de ambos enfoques para proporcionar una comprensión más rica y detallada del fenómeno investigado, en línea con lo que Moscoso (2017) destaca sobre los beneficios de integrar datos numéricos y narrativos.

3.2.2. MÉTODOS

Partiendo de la información general a través de la extracción de elementos lógicos verificables en los estados financieros de Benigna's Café, se inicia la gestión de inferencias hacia la conclusión particular sobre la rentabilidad de cada uno de los puntos de distribución de la empresa y el método aplicado.

Descriptivo: En esta investigación se utilizó el diseño descriptivo simple, se comenzó investigando la situación inicial de la microempresa desde la producción y procesamiento del café hasta el proceso de mercadeo y dirección empresarial inclusive “El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores” (Hernández Sampieri, 2011)

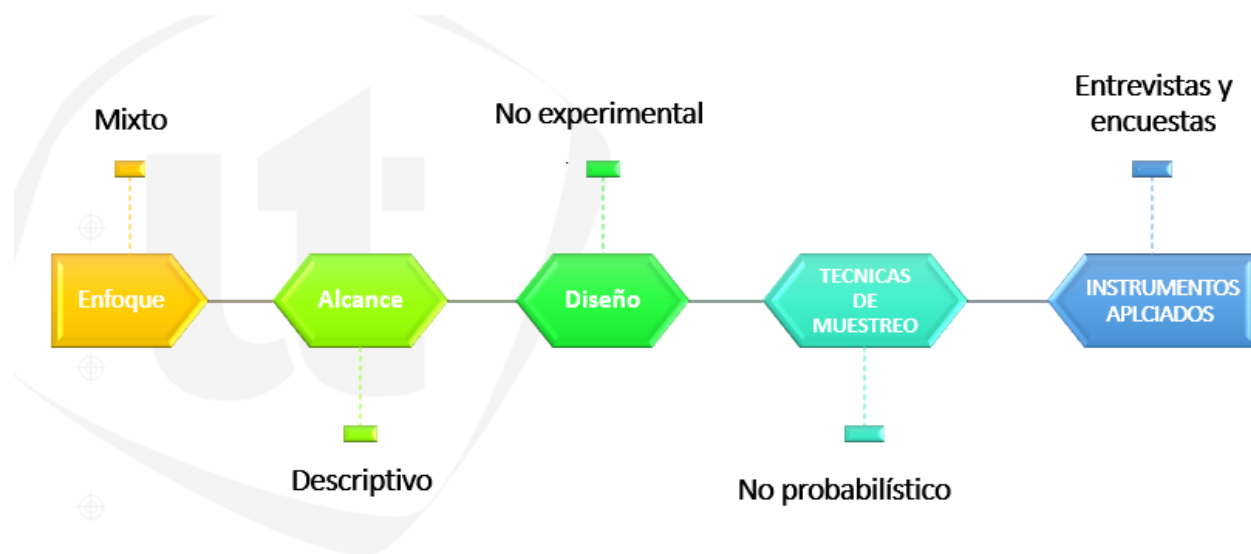


Figura 7: Diagrama de Enfoque, Alcance, Diseño y Métodos

Fuente: Elaboración Propia

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS

A través de la unidad de análisis se pretende reconocer a que o a quienes está dirigido el estudio de la investigación. La población de interés se conforma en primera instancia por productores de café de la zona de San Isidro, Intibucá, Honduras y en segunda instancia la población meta de venta en el sector Noreste de San Pedro Sula.

3.3.2. POBLACIÓN

Se utilizó un estudio no experimental en productores de café del municipio de San Isidro Intibucá y vendedores de la zona Noreste de la ciudad de San Pedro Sula. Según censo y estadísticas oficiales del IHCAFE el departamento de Intibucá cuenta con 6,290 productores que produjeron 435,425.00 quintales de café oro, y de los cuales son del municipio de San Isidro Intibucá la cantidad de 484 productores que produjeron la cantidad de 25,997.07 quintales de café oro en el periodo 2023, de esa cantidad de productores, se entrevistó a 10. Según censo y estadísticas de la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés, en San Pedro Sula, en el sector

Noreste se cuenta con 3,440 empresas cuyo giro son Mercaditos, pulpería y supermercados; de los cuales se encuestaron a 86. De ésta última población se seleccionó la muestra en lo cuantitativo y de la de productores de café se seleccionó la muestra en lo cualitativo, ambas con la estrategia de muestreo no probabilístico por conveniencia lo cual implicó seleccionar los participantes de acuerdo a la intencionalidad del estudio, el cual busca indagar sobre los factores que afectan la productividad en fincas de Intibucá y un subsecuente análisis de mejora en las ventas y comercialización de la microempresa familiar Benigna´s Café en San Pedro Sula sector Noreste, en aspectos relacionados con los canales de ventas y la interacción de los productores. Como se puede observar se utilizaron dos tipos de muestras, debido, a que “Los métodos mixtos utilizan estrategias de muestreo que combinan muestras propositivas” (Hernández, et al, 2010, p. 580).

3.3.3. MUESTRA

Según Hernández Sampieri, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población (Hernández Sampieri, 2011). Para efectos del presente estudio tomando en cuenta que la cantidad de productores de café ubicados en la comunidad de San Isidro, Intibucá como muestra a evaluar disponible, para participar en el estudio es de 10 para ser entrevistados, aplicando el estudio cualitativo. Y de los 3,440 vendedores de café disponibles localizados en la parte noreste de San Pedro Sula, donde la muestra a evaluar es de 86 vendedores, según la fórmula de población finita aplicada, a un 95% de índice de confianza y un 5% de margen de error, según lo indicado por la Cámara de comercio e Industrias de Cortés.

$$n = \frac{PQZ^2N}{PQZ^2 + e^2N}$$

Figura 8: Formula para el cálculo muestral

Fuente: (Galan & Garcilazo, 2019)

3.3.4. TÉCNICAS DE MUESTREO

Las técnicas de muestreo son un enfoque de técnicas estadísticas que estudian la forma de seleccionar una muestra representativa de la población, es decir, que represente lo más fielmente posible a la población a la que se pretende extrapolar o inferir los resultados de la investigación

asumiendo un error medible y determinado (Galan & Garcilazo, 2019).

Para el presente estudio se realizó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En virtud de que es una investigación mixta, se combinaron técnicas no probabilísticas guiadas con el propósito de ubicar y seleccionar las muestras, de acuerdo con el planteamiento del problema y objetivos a investigar.

Para este estudio de emplearon las dos técnicas siguientes:

3.4.1. ENTREVISTA

Se utilizó para obtener información de forma verbal, a través de preguntas a profundidad formulada por los investigadores a productores de café del municipio de San Isidro, Intibucá.

3.4.2. ENCUESTA

Se empleó como instrumento de investigación para recopilar datos a través de preguntas por escrito, aplicadas a dueños de pulperías, minisúper y supermercados del sector Noreste de San Pedro Sula.

3.4.3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en este estudio son la entrevista y la encuesta cuantitativa.

Entrevista: Se usa para obtener información detallada y en profundidad de los propietarios de la microempresa, así como de los pequeños productores de café. Las entrevistas pueden ser estructuradas con preguntas predefinidas o semiestructuradas para permitir un diálogo más abierto y flexible.

Encuesta cuantitativa: Se aplica a los canales de venta del café en polvo como ser pulperos, minisúper y supermercados y contiene preguntas específicas con opciones de respuesta cerradas. Las preguntas se diseñan para responder en una escala de Likert o seleccionar rangos de respuesta (por ejemplo, con qué frecuencia vende café artesanal, a que precios estaría dispuesto a comprar uno nuevo).

3.4.4. PROCEDIMIENTOS

Selección de la muestra: En la entrevista cualitativa se determinó aplicarla a los dos dueños de Benignas Café y a diez productores de café, y para la encuesta cuantitativa se realiza un muestreo no probabilístico por conveniencia a 86 vendedores de café del municipio de San Pedro Sula en sector Noreste.

Aplicación de instrumentos: Se aplican las entrevistas y encuestas a los miembros de la muestra seleccionada para recopilar datos sobre sus prácticas de producción, gastos, y ventas respectivamente.

Recopilación de datos: Se recolectan los datos a través de las entrevistas y encuestas aplicadas.

Análisis de datos: Se analizan los datos recogidos para describir la situación actual de los productores, de los vendedores meta, y de la microempresa misma, utilizando estadísticas descriptivas.

Elaboración de planes de mejora: Con base en los resultados obtenidos, se desarrollan planes de mejora y estrategias para optimizar la producción y comercialización del café, así como para mejorar la gestión empresarial.

Evaluación y seguimiento: Se realiza un seguimiento de los planes implementados para evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Diversos tipos de documentos con datos útiles para satisfacer la demanda de información y conocimiento.

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

La fuente primaria de la investigación se considera por medio de la técnica de la entrevista a los propietarios de la microempresa Benignas Café junto con otros productores representativos de la zona cafetalera, el cual brindaron la información necesaria para llevar a cabo el análisis de la producción y procesamiento del café. La otra fuente primaria fueron los vendedores de canales meta que se encuestaron, de donde se obtuvo el análisis de comercialización y dirección

empresarial. En lo relacionado se propondrá un plan estratégico que procure la reducción de los costos, procurar vender en canales que ofrezcan mejores precios para que los pequeños productores se motiven a emprender a transformar su café como producto terminado y que obtengan una rentabilidad adecuada, de esta forma mejorar su calidad de vida.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias tenemos informes e investigaciones de instituciones como el Instituto Nacional de Estadística, Banco Central de Honduras, Instituto Hondureño del Café, tesis de postgrados, revistas científicas, libros y textos investigativos sobre el tema, algunos nacionales y otros internacionales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo presenta los hallazgos clave obtenidos a partir de la implementación de la metodología descrita en el capítulo anterior. Se detallan los resultados del proceso de recolección de datos y se analiza la información recabada, esencial para comprender las capacidades operativas de los productores de café de San Isidro Intibucá que servirán como referencia comparativa de las capacidades operativas propias actuales de Benignas Café. También se analizan las estrategias comerciales de los canales de venta de café en la zona de San Pedro Sula, Cortes, Honduras. Este análisis permite discernir los patrones y tendencias que emergen de los datos, contribuyendo a la formulación de recomendaciones estratégicas para la mejora continua y el desarrollo sostenible de la microempresa Benigna's Café y los pequeños productores de café asociados.

4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo siguiendo un enfoque metodológico mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener un panorama exhaustivo y multifacético de la situación actual de la industria cafetera en la región especificada. La muestra seleccionada incluyó encuesta a 86 vendedores de café, determinada a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia que garantiza la representatividad de los canales de venta meta dentro del municipio de San Pedro Sula, sector Noreste.

La recolección de datos cuantitativos se realizó mediante una encuesta estructurada que contenía preguntas cerradas basadas en una escala de Likert y rangos específicos para capturar datos sobre la comercialización, precios y preferencias del mercado actual. Las encuestas se aplicaron en persona por los dos investigadores autores de este estudio, lo que aseguró la consistencia en la recopilación de datos y permitió aclarar cualquier duda por parte de los encuestados.

En paralelo, se efectuaron entrevistas cualitativas a los propietarios de la microempresa Benigna's Café, así como a 10 productores cafetaleros representativos del municipio de San Isidro Intibucá. Estas entrevistas proporcionaron información clave sobre las prácticas de cultivo, mantenimientos y cortas de café en fincas, así como analizar el otro procesamiento de lavado, secado, trillado, tostado, molido y empacado del café del cual muy pocos productores se involucran a participar. Muchos productores por falta de conocimiento, logística y recursos económicos venden sus cosechas en grano pergamino lavado húmedo a intermediarios.

Se identifican oportunidades de mejorar las estrategias de dirección de la organización en esta etapa de producción y procesamiento. Las entrevistas se llevaron a cabo en un ambiente controlado para garantizar la confidencialidad y la comodidad de los entrevistados, permitiendo así una discusión abierta y franca.

Los datos recolectados fueron sometidos a un proceso de verificación y validación para asegurar su precisión y fiabilidad. Para el análisis cualitativo se utilizó un enfoque de codificación temática para identificar patrones recurrentes y temas significativos. Para los datos cuantitativos se emplearon diversas técnicas estadísticas para analizarlos.

El análisis de los datos se orientó a identificar los factores críticos que afectan la productividad y la rentabilidad de los productores de café, así como a comprender las dinámicas de la gestión micro empresarial en el contexto actual. Los resultados de este análisis se presentan

en las siguientes secciones, donde se discuten las implicaciones de los hallazgos y se sugieren estrategias para la mejora operativa y el desarrollo sostenible de la comercialización.

El proceso de recolección y análisis de datos aportó valiosa información sobre las operaciones actuales y mejorar el valor del café producido en el mercado, así como también brindó información valiosa para orientar las nuevas estrategias a implementar en la comercialización de café empacado en libras y luego proyectar introducir otros nuevos productos a corto y mediano plazo.

4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1. RESULTADOS CUALITATIVOS

En el ámbito de la producción de café en finca, se observa en su alta mayoría que los productores son los dueños de sus propias tierras cultivadas con café, contrastando con una minoría que opera en terrenos arrendados o que los administran a dueños que han emigrado a países extranjeros. En cuanto a especialidades, una muy pequeña proporción de productores se dedica a la producción de café orgánico y café especializado casi es nula. En la antigüedad de los cultivos, es mayoría los cultivos que tienen más de 10 años de antigüedad y es minoría las plantaciones nuevas que tiene entre 1 a 10 años de haber sido sembradas.

Respecto a las variedades de plantas de café, existe una preferencia notable por una variedad específica llamada IHCAFE90, seguida por otras variedades como Parainema y Lempira cultivadas por una menor proporción de productores . Por otro lado, la mayoría de los productores no aprovecha los subproductos del café, una pequeña minoría apenas utilizan la cascara de café como composta y las aguas miel del café para otros propósitos.

Respecto a cuantas manzanas de tierra tienen cultivadas, la mayoría de productores trabajan en parcelas pequeñas desde una a máximo cuatro manzanas acreditándolos como pequeños productores. Los medianos y grandes productores son una minoría, son los que poseen más de cinco manzanas de terreno cultivadas. La producción ideal promedio según IHCAFE en galones grano uva por cada manzana por año debe andar en 500 galones que equivale a 26.4 quintales de 100 libras de café grano verde oro, que es la unidad final de venta mundial con que se exporta o

mide el comercio de café. Los resultados indican que la gran mayoría de productores andan entre 200 galones y 350 galones, lo cual anda muy por debajo de los índices ideales. En el caso de Benignas Café su producción es de apenas 135 galones, calificada como muy baja. Una minoría produce entre 650 galones y otros muy pocos producen en promedio 850 galones lo cual es un índice muy bueno y optimo.

En términos de gastos por limpieza de malezas vemos que son muy bajos y básicos, la gran mayoría anda entre L 3,000 a L 6,000 al año. En gastos incurridos en abonos fertilizantes también andan en gastos bajos entre L 5,000 a L 10,000. Y finalmente los gastos por fumigación anti-plagas mantiene la tendencia baja entre L 1,000 a L 3,000 al año. En general, estos hallazgos reflejan las prácticas muy bajas de manejo de cultivo que practica Benignas Café, así como los productores entrevistados en esta zona de Intibucá.

4.2.2. RESULTADOS ANÁLISIS CUANTITATIVO

La comercialización del café en sus diferentes presentaciones es una actividad de gran importancia a nivel local y mundial, tanto por su valor económico como por su impacto en las comunidades rurales y urbanas. En este análisis, exploramos la distribución de variables importantes de preferencias del consumidor, del comerciante, precios, presentación y características que el cliente valora del producto café empacado Esta información es crucial para entender las dinámicas del mercadeo y venta del café con sus implicaciones socioeconómicas.

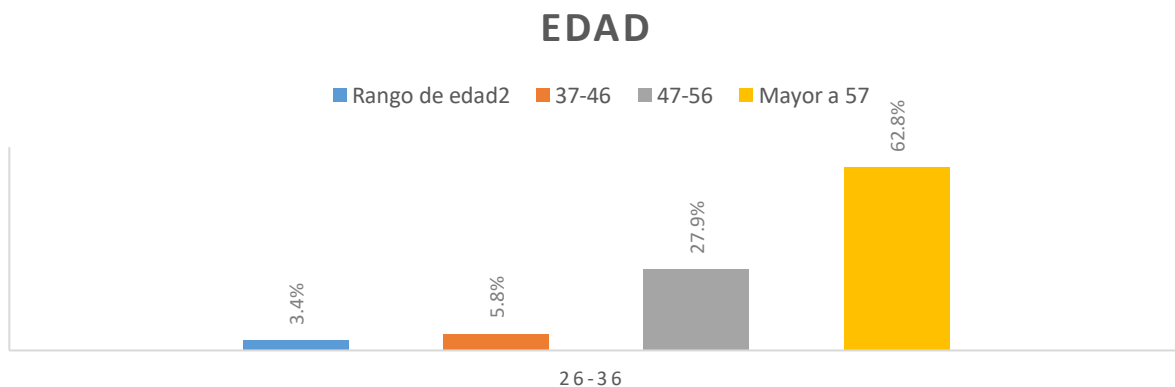


Gráfico 1: Edades de los encuestados

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico que muestra la edad de los encuestados, se puede observar una distribución bastante sesgada hacia edades más avanzadas. El 62.79% de los vendedores de café se encuentra en el rango de edad de 57 años o más donde predominan los pulperos y el 27.9% están entre 47 a 56 años. Esto sugiere que la mayoría de los vendedores son personas de edad avanzada y madura, lo que puede tener implicaciones en la forma en que gestionan sus negocios y toman decisiones comerciales.

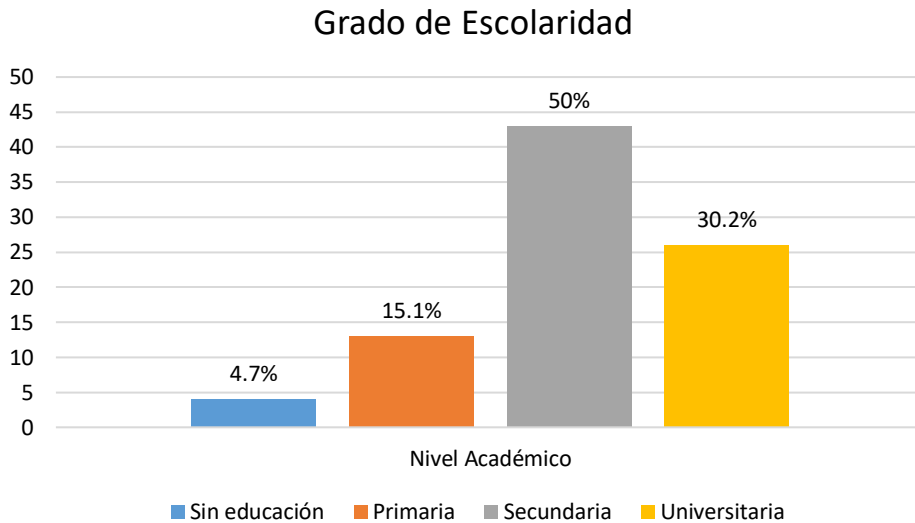


Gráfico 2: Nivel académico

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla que muestra el nivel académico de los vendedores de café, se destaca que la mayoría de ellos tienen educación secundaria (50.00%) predominante en los pulperos y seguido de aquellos con educación universitaria (30.23%) que ya implica a muchos vendedores administradores en supermercados y minisúper. Este resultado sugiere que la mayoría de los vendedores tienen un nivel de educación que les permite gestionar sus negocios de manera eficaz, pero también revela que hay un segmento significativo de vendedores con educación primaria (15.12%). Este último grupo puede requerir un enfoque de negocio diferente y estrategias de comunicación adaptadas a su nivel de educación.

Tabla 3: Condición o cargo de la persona encuestada

Condición o cargo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Jefe	21	24.42
Gerente dueño	13	15.12
Dueña pulpería	17	19.77
Dueño Pulpería	21	24.42
Supervisor ventas	4	4.65
Jefe administrativo	4	4.65
Gerente propietario	6	6.98
Total	86	100.00

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla que describe las condiciones o cargos de los encuestados, se observa una diversidad de roles ocupados en los establecimientos de café. La posición más común es "Dueño o dueña de Pulpería" que entre ambas suman 44.19%, seguido con "jefe" con un 24.42%. Esto sugiere que tanto los jefes como los dueños de pulperías desempeñan un papel importante en las negociaciones de venta del café. La presencia de otros roles como "Gerente" y "Supervisor" también es significativa. Estos resultados indican que los encuestados tienen una variedad de responsabilidades en sus negocios, lo que puede influir en sus decisiones de compra y sus relaciones comerciales.

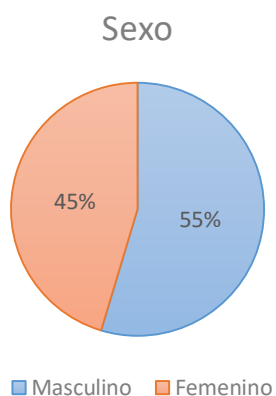


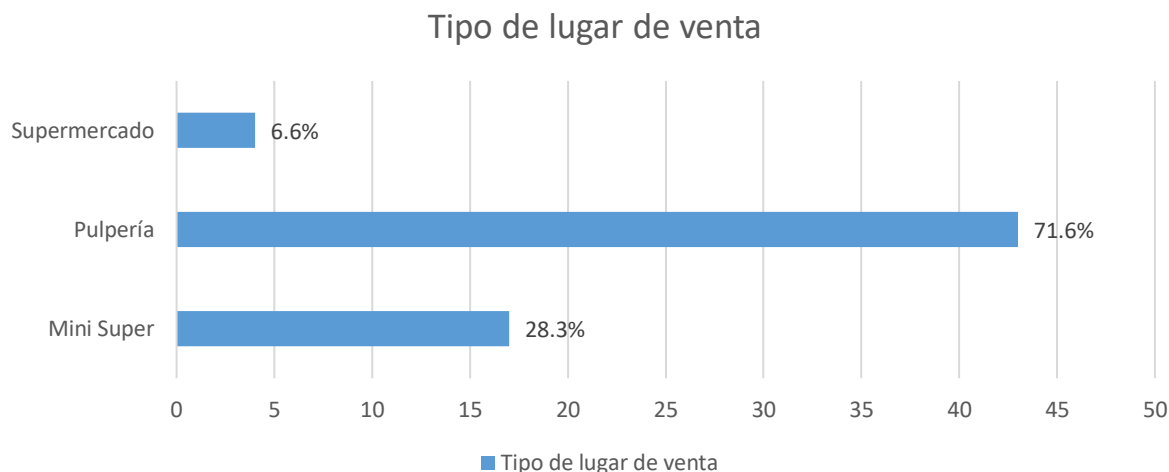
Gráfico 3: Genero Sexo

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla que muestra la distribución por género de los vendedores de café, se puede observar una ligera predominancia de vendedores masculinos (54.65%) en comparación con las

vendedoras femeninas (45.35%). Aunque la diferencia no es significativa, este dato podría ser relevante para la creación de estrategias de marketing y promoción que consideren las preferencias de género de los clientes.

Tabla 4: Tipo de lugar de venta



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico que describe el tipo de lugar de venta, se observa que la mayoría de los encuestados tienen un negocio de tipo "Pulpería" (71.60%). Esto se debe al especial enfoque que se orientó de identificar la realidad de cómo se caracteriza la venta de café artesanal en pulperías. Los "Mini Super" también tienen representación (19.77%), mientras que los "Supermercados" tienen una presencia menor (4.65%). Estos resultados pueden ser útiles para las estrategias de distribución y marketing, ya que sugieren la necesidad de adaptar enfoques específicos diferentes para llegar a cada tipo de establecimiento.

Tabla 5: Frecuencia de venta de café artesanal en polvo de emprendedores

Frecuencia de venta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Algunas veces	64	74.42
Siempre	17	19.77
Nunca	5	5.81
Total	86	100.00

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla que muestra la frecuencia de venta de café artesanal en polvo de

emprendedores, se destaca que la mayoría de los vendedores (74.42%) lo hacen "Algunas veces" sobre todo en pulperos en donde también se da un porcentaje (5.81%) que mencionó que "Nunca" lo vende. Un segmento significativo (19.77%) lo vende "Siempre", sobre todo en minisúper y supermercados. Esto sugiere que en pulperías es un canal de prestarle mucho estudio y atención para valorar si es conveniente o no esta venta, debido a la alta competencia de café industrial económico.

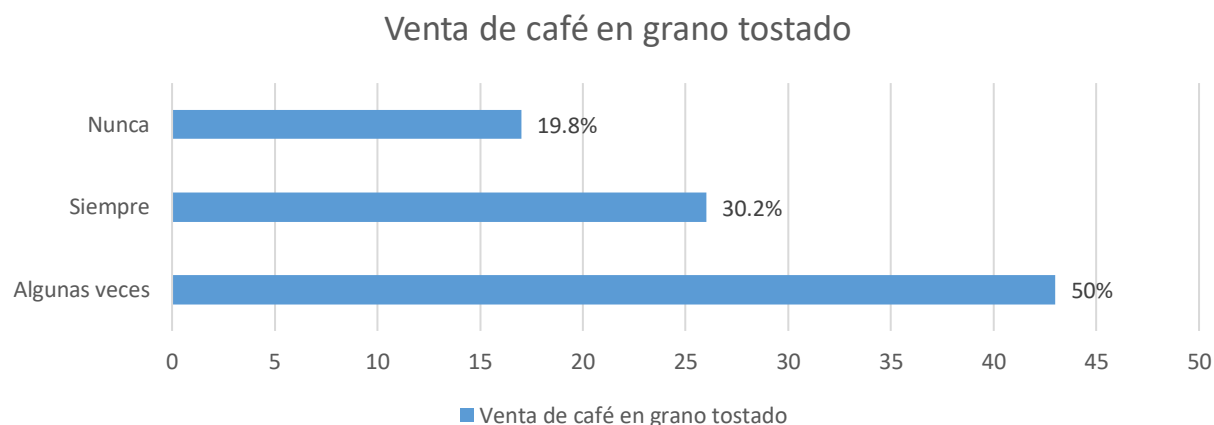


Gráfico 4: Frecuencia de venta de café en grano tostado.

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla que describe la frecuencia de venta de café en grano tostado, se puede apreciar que la mayoría de los vendedores (50.00%) lo venden "Algunas veces". Un número significativo (30.23%) lo vende "Siempre", mientras que un porcentaje menor (19.77%) sobre todo en pulperos mencionó que "Nunca" lo vende. Esto indica que hay una demanda atractiva por café en grano tostado entre los vendedores encuestados en supermercados y minisúper, lo que podría ser una oportunidad para los proveedores de café artesanal.

Tabla 6: Factores determinantes para revender una nueva marca de café artesanal de emprendedores.

Factores	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sabor	30	35.00
Presentación de empaque	26	30.00
Precio	26	30.00
Olor	4	5.00
Total	86	100.00

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla que presenta los factores determinantes para revender una nueva marca de café artesanal de emprendedores, se destaca que "Sabor" (35.00%) es el mayor factor a valorar y seguidamente "Presentación de empaque" (30.00%) y "Precio" (30.00%) son los otros dos factores más influyentes. Esto sugiere que la calidad del sabor es algo que se tiene que priorizar ya que es lo que este segmento de vendedores aprecia al considerar la introducción de una nueva marca de café. "Presentación" y "Precio" son factores que no se tienen que descuidar, se debe innovar en el tiempo en empaques, así como mantener unos costos controlados para que el precio sea atractivo. El factor menos seleccionado es "Olor" con un 5%. Estos resultados proporcionan información valiosa para los proveedores de café artesanal que desean vender a estos canales.

Condiciones de pago

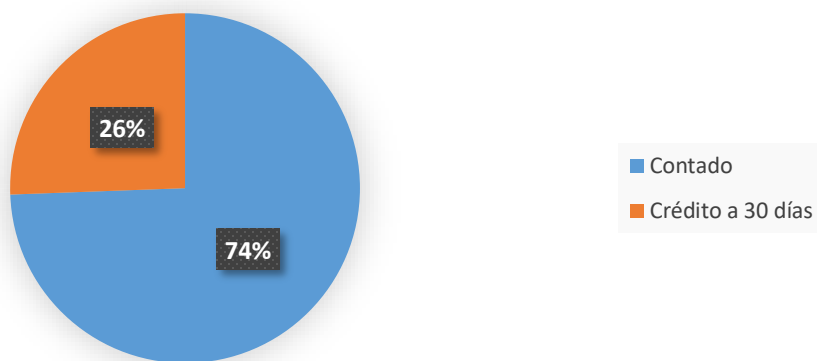


Gráfico 5: Gráfico 6: Condiciones de pago ofrecidas por el proveedor de café artesanal

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla que muestra las condiciones de pago pactadas entre proveedor y revendedor de café artesanal, se destaca que la mayoría (74.42%) se hace en pago "Contado" sobre todo los pulperos y minisúper. Esto indica una preferencia por transacciones inmediatas. Un porcentaje menor (25.58%) opta por "Crédito a 30 días" especialmente los supermercados quienes también solicitan edecanes e impulsores. Estos datos sugieren mantener las ventas de contado que son más beneficiosas y solo dar crédito cuando sea necesario por venta de volúmenes altos según disposición de inventarios.

Tabla 7: Marcas de café artesanal en polvo de emprendedores vendidas en el establecimiento.

Marcas de café artesanal	Frecuencia	Porcentaje (%)
Café Maya	13	15.11
Café oro	8	9.30
El Dorado	25	29.06
Café Rubio	20	23.28
El Forjador	8	9.30
Marcala	4	4.65
Emaús	4	4.65
Merendón	4	4.65
Total	86	100.00

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla que presenta las marcas de café artesanal en polvo de emprendedores vendidas en los establecimientos, se observa que las marcas "El Dorado" y "Café Rubio" tienen la mayor presencia significativa, 29.06% y 23.28 respectivamente. Esto sugiere que ambas marcas son populares entre los canales de ventas encuestados. También se observa que las marcas tradicionales "Café oro" y "Café Maya" también tienen importante presencia, lo cual hay que analizar para competir con esa logística. Estos resultados pueden ser útiles para las estrategias de marketing y distribución ante estas marcas.

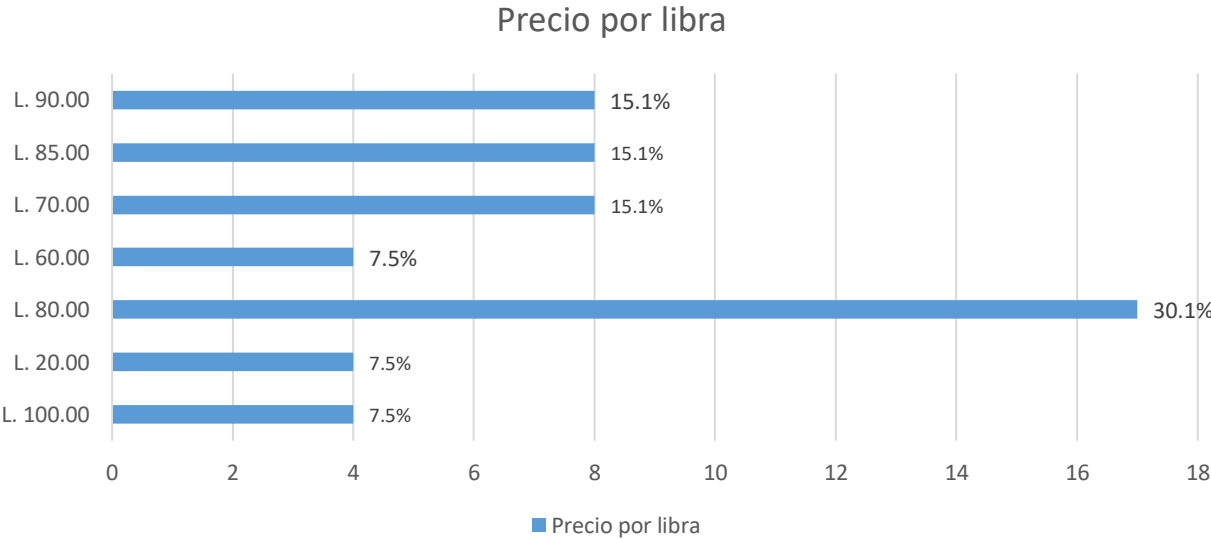


Gráfico 6: Precio por libra que podrían comprar a un nuevo proveedor de café artesanal

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla que muestra los precios por libra que los vendedores podrían comprar a un nuevo proveedor de café artesanal para revenderlo. La mayoría de los vendedores mencionaron que el precio de L. 80.00 es el más aceptable según calidad artesanal para poder revenderlo a otro precio superior que les genere a ellos una ganancia. Este precio junto con el de L 90.00 fue el más requerido en supermercados y minisúper. El precio de L. 60.00 y L 70.00 es el solicitado en pulperías para comprarlo y poder revenderlo a mayor precio. Esto proporciona información valiosa para los proveedores que desean establecer precios competitivos en este mercado de distribuidores.

Tabla 8: Cruce de Edades de los Encuestados con Frecuencia de Venta de Café Artesanal

Edades	Algunas veces	Siempre	Nunca
47-56	17 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
57+	47 (71.22%)	17 (25.76%)	2 (3.02%)

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de la tabla sobre el cruce de edades de los encuestados con la frecuencia de venta de café artesanal, se observa que los participantes se dividen en dos grupos etarios: aquellos entre 47 y 56 años y aquellos de 57 años o más. Los datos revelan patrones distintivos de participación en la venta de café artesanal según la edad.

Para el grupo de edad de 47 a 56 años, todos los encuestados, que suman 17 individuos, indicaron que venden café artesanal "Algunas veces", lo cual representa el 100% de este grupo de edad. Este dato sugiere una participación ocasional en la actividad, sin evidencia de compromiso constante o desinterés total en la misma. Este comportamiento podría interpretarse como un indicativo de que, para este grupo, la venta de café artesanal es más bien un hobby o una fuente de ingreso secundaria, en lugar de su principal actividad económica.

En contraste, el grupo de 57 años o más muestra una mayor diversidad en la frecuencia de venta. De este grupo, 47 personas (71.22%) venden café artesanal "Algunas veces", 17 personas (25.76%) lo hacen "Siempre", y 2 personas (3.02%) nunca han vendido café artesanal. Estos resultados indican una variabilidad significativa en el nivel de compromiso dentro de este grupo de edad, desde aquellos que participan de manera constante en la venta hasta aquellos que no

participan en absoluto. Este espectro de comportamientos sugiere que, para algunos miembros de este grupo de edad, la venta de café artesanal constituye una actividad económica importante, e incluso puede ser considerada como su principal fuente de ingresos.

Tabla 9: Cruce de Nivel Académico con Factores Determinantes para Revender una Nueva Marca de Café Artesanal

Nivel Académico	Sabor	Presentación de empaque	Precio	Olor
Educación Primaria	6 (40%)	3 (20%)	4 (26.67%)	2 (13.33%)
Educación Secundaria	22 (44%)	15 (30%)	13 (26%)	0 (0%)
Educación Universitaria	2 (6.89%)	8 (27.59%)	17 (58.62%)	2 (6.89%)

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la tabla que cruza el nivel académico de los encuestados con los factores determinantes para revender una nueva marca de café artesanal, se identifican patrones de preferencias que varían según la formación educativa de los individuos. La tabla presenta cómo el sabor, la presentación del empaque, el precio y el olor son valorados por personas con diferentes niveles de educación: primaria, secundaria y universitaria. Entre los encuestados con educación primaria, el sabor es el factor más valorado (40%), seguido por el precio (26.67%), la presentación del empaque (20%) y, finalmente, el olor (13.33%). Esto sugiere que, para este grupo, la calidad intrínseca del producto, reflejada en su sabor, es el aspecto más crucial, aunque el costo también juega un papel significativo en su decisión de revender una marca.

Los participantes con educación secundaria muestran una preferencia similar por el sabor (44%), considerándolo también como el factor más importante. Sin embargo, la presentación del empaque gana más relevancia en este grupo (30%), seguida por el precio (26%) y, notablemente, el olor no es considerado por ninguno de los encuestados (0%). Esto indica que, aunque el sabor sigue siendo primordial, la estética del producto comienza a tener un peso considerable en la decisión de revender.

Por otro lado, entre los encuestados con educación universitaria, el precio se destaca como el factor determinante más importante (58.62%), seguido por la presentación del empaque (27.59%), con el sabor (6.89%) y el olor (6.89%) recibiendo una valoración mucho menor. Este cambio dramático refleja cómo las prioridades se ajustan con un mayor nivel educativo, priorizando el aspecto económico del producto sobre sus cualidades sensoriales.

Tabla 10: Cruce de Condición o Cargo de la Persona Encuestada con Tipo de Lugar de Venta y Frecuencia de Venta de Café en Grano Tostado

Condición/Cargo	Pulpería (Algunas veces)	Mini Super (Algunas veces)	Supermercado (Algunas veces)
Jefe	4	7	2
Gerente Dueño	6	0	0
Supervisor ventas	0	3	0
Jefe administrativo	0	1	0
Gerente propietario	0	0	4
Dueño Pulpería	7	7	7
Total	17	18	13

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la distribución de café en grano tostado según la condición o cargo de los encuestados y el tipo de lugar de venta muestra una diversidad de estrategias y preferencias en la comercialización de este producto. La información revela cómo diferentes roles dentro de la industria prefieren distintos canales de venta para distribuir café en grano tostado "Algunas veces", abarcando pulperías, mini súper y supermercados.

Los jefes, por ejemplo, muestran una preferencia moderada por los canales más pequeños y locales, como pulperías y mini súper, con una participación más baja en supermercados. Esta tendencia sugiere una inclinación hacia puntos de venta más accesibles y posiblemente una estrategia dirigida a mercados locales o comunitarios.

Por otro lado, los gerentes dueños se concentran únicamente en las pulperías, indicando una estrategia o una capacidad enfocada en este tipo de establecimiento más pequeño. Esto podría reflejar una preferencia por una gestión más directa y personalizada del punto de venta.

Los supervisores de ventas eligen exclusivamente los mini súper para sus actividades, lo que podría indicar una táctica orientada a establecimientos de tamaño medio donde pueden influir de manera más efectiva en la colocación y promoción del producto.

El jefe administrativo, con una mínima actividad reportada en mini súper, sugiere una participación limitada en la venta directa, posiblemente debido a las responsabilidades internas predominantes de su cargo.

En contraste, los gerentes propietarios muestran una preferencia exclusiva por los supermercados, lo que destaca una capacidad para interactuar con cadenas de venta al detalle más

grandes, indicando posiblemente una producción a mayor escala o una estructura logística más desarrollada.

De manera notable, los dueños de pulpería exhiben una estrategia de distribución equitativa, vendiendo café en grano tostado en todos los tipos de establecimientos por igual. Esta versatilidad sugiere una adaptabilidad destacada a diferentes mercados y demandas, reflejando una visión amplia del negocio del café.

La ligera preferencia por los mini súper como puntos de venta, con 18 menciones, frente a las 17 en pulperías y 13 en supermercados, revela una tendencia general hacia establecimientos de tamaño medio, aunque no se descartan otros canales importantes de distribución.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Gestión de Procesos Técnicos de Producción y Procesamiento: La mayoría de los productores entrevistados y el mismo Benignas Café poseen sus propias tierras y no se inclinan hacia la producción de café orgánico o especializado, por falta de cultura agraria en ese sentido. Estiman que es mucho esfuerzo y temen no conseguir buenos precios por lo orgánico o especializado. La predominancia de tierras propias (90%) indica un control sobre las prácticas de cultivo, pero la baja producción de café orgánico y nula orientación a especialidades, sugiere un alto desafío para competir en mercados de alta gama. La poca investigación y uso limitado de subproductos del café (30%) reducen las oportunidades de mejorar ingresos, pero es una oportunidad para mejorar. La alta antigüedad de las plantaciones en finca hace que la producción sea deficiente, se identifica que las limpiezas de malezas, abonadas y fumigación anti plagas son muy limitadas en la mayoría de los productores, lo cual influye en bajas productividades. La mayoría son productores pequeños con menos de 4 manzanas de tierra, que al no gestionar bien las buenas prácticas de cultivo sus ganancias en finca son muy reducidas y casi solo sirve para darles el mantenimiento, no les deja importantes ganancias. Por esa razón los productores tratan de vender sus producciones al dueño del molino intermediario que les lava el café en grano húmedo pergamino. Muy pocos productores

- se atreven a hacer los siguientes procesos de secado, trillado, tostado, molido y empacado para venderlo en café en libras. Es el caso de Benignas Café que si lo vende empacado. Se identifica que la microempresa debe mejorar este procesamiento hacia lograr un mejor perfil de café, ya que está vendiendo como calidad convencional un café que puede tener una calidad mayor.
2. Gestión de Procesos de Comercialización: La distribución de edades de los vendedores encuestados, en su mayoría con edades avanzadas (62.79% mayores de 57 años), y la prevalencia de educación secundaria (50%) plantean importantes desafíos en términos de adaptación a nuevas estrategias de venta, promociones o mercadeo del café a vender en esos canales. La mayoría de datos recabados vienen de pulperías (50%) es la localidad con mayor número de puestos de venta. Se identifican oportunidades de impulsar vender nuevos tipos de café, por ejemplo, el café grano tostado, requiriendo estrategias de marketing y distribución específicas para cada segmento.
 3. La gestión financiera y la sostenibilidad en la industria del café evaluada nos proporciona datos no muy alentadores en la situación actual, como se refleja en las características demográficas, educativas y de gestión de sus productores y vendedores. La actual falta de buenas prácticas agrícolas hace que los ingresos por producción y ganancias en finca sean muy bajos. Sugiere variaciones significativas en las capacidades de producción y, por ende, en las finanzas de cada productor. Este factor es crucial en la planificación financiera y en la implementación de estrategias de sostenibilidad. El plan de mejoras en producción y procesamiento que generará este estudio permitirá que las ganancias en finca y procesamiento mejoren significativamente. La predominancia de productores y vendedores de mayor edad, con un 62.79% mayores de 57 años, podría influir en una gestión financiera informal y tradicional con una menor inclinación hacia la adopción de innovaciones. Sin embargo, en la parte comercial, el nivel educativo, con un 50% teniendo educación secundaria y un 30.23% con educación universitaria, indica una base sólida para la adopción de estrategias financieras más sofisticadas. En la parte comercial actualmente las ventas son muy bajas, pero según las condiciones identificadas se sugiere implementar las nuevas mejoras en planes de ventas que permitirá mejores ingresos.

4. Plan Estratégico 2024-2028: Los datos sugieren la necesidad de un plan estratégico que aborde las áreas clave identificadas. Este plan debe incluir la optimización de los recursos de producción y comercialización, con un enfoque en elevar la productividad en finca, gestionar un mejor perfil y calificación de la taza especializada para acceder a mercados de mayor valor. La capacitación en liderazgo y gestión adaptativa es esencial para mejorar la toma de decisiones y la innovación. El plan también debe contemplar un modelo financiero sostenible que equilibre costos y ganancias, y maximice el aprovechamiento de subproductos. La inclusión de actividades de marketing específicas para cada segmento del mercado es vital para aumentar la presencia en diferentes canales de venta. Este plan estratégico debe permitir a Benignas Café responder a los cambios del mercado y las necesidades de los consumidores.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Optimización de la Producción Agrícola: Dado que la mayoría de los productores incluyendo los dueños de Benignas Café que poseen sus propias tierras, pero no les prestan los cuidados necesarios para ser altamente productivos, se recomienda con grado de prioridad iniciar con implementar las mejores prácticas agrícolas sostenibles. Apoyándose con programas de asesorías ya establecidos de IHCAFE, programas de capacitación virtual y presencial de NESCAFE llamado Jóvenes Caficultores y otras fuentes como ONG para lograr los conocimientos necesarios para aplicar en finca y procesamiento del café. Además, se sugiere investigar y desarrollar estrategias para un mejor aprovechamiento de los subproductos del café, como la composta y la miel del café para infusiones, lo que podría generar ingresos adicionales y contribuir a prácticas ambientales más sostenibles.
2. Fortalecimiento de Estrategias de Comercialización: Considerando la diversidad de edades y niveles educativos resultantes, es esencial desarrollar programas de capacitación en tecnologías actuales de marketing y ventas a ese grupo con características específicas. Como principal recomendación tenemos que Benignas Café apueste y fortalezca la venta directa por parte de vendedores directos de Benignas Café, en sus redes sociales establecidas y nuevas por establecer, ferias de productos, a cafeterías grandes en maquilas y zonas libres, mercados municipales, bancos, organizaciones gubernamentales y venta

directa a los mismos canales de pulperías, minisúper y supermercados, pero de forma directa sin vendedores intermediarios. Esto permitirá tener mejor margen de ganancia. Simultáneamente, se recomienda seguir vendiendo cierto volumen establecido de café a intermediarios vendedores que ya tienen su clientela establecida en su red de pulperías, minisúper y supermercados, estas ventas darán menos margen de ganancia, pero se canalizará importante volumen de inventario disponible y brindará importantes lecturas del comportamiento de ese mercado, valiosas en esos 5 años de mejoras. Al final de los 5 años del plan de mejora, toda esa experiencia permitirá un poder de conocimiento y negociación que hará de esos canales algo más rentable.

3. **Modelo Financiero Sostenible:** A la luz de la variabilidad en los costos de producción y precios del café en mercado internacional y local, se aconseja formalizar la contabilidad de la microempresa, contratando a un Contador que registre los costos, ingresos y demás índices para que mes a mes y anualmente se gestione de mejor forma la economía y finanzas. De igual manera sus dos dueños administradores deben capacitarse en la adecuada administración de micro y pequeñas empresas. Una vez alcanzado ese nivel, se podrá ir viendo importantes avances en reducción de costos operativos, optimización de procesos de control en finca y comercialización, y explorar opciones de financiamiento y crédito que favorezcan la inversión en prácticas sostenibles y tecnologías modernas.
4. **Planificación Estratégica a Mediano y Largo Plazo:** Basándose en el análisis realizado, se recomienda elaborar un plan estratégico integral para el periodo 2024-2028. Este plan debe centrarse en la modernización de prácticas agrícolas en cultivo y mantenimiento de plantaciones de café, mejorar su calidad en el procesamiento y comercialización del café, enfocándose en segmentos de alta calidad y sostenibilidad. Debe incluir objetivos claros y medibles, estrategias de marketing innovadoras, y planes de inversión en tecnología y capacitación. Este plan también debe ser flexible, permitiendo ajustes periódicos para adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado y las necesidades de los clientes. Es crucial que este plan estratégico involucre a todos los niveles de microempresa para garantizar su implementación efectiva y el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

"Plan de Acción para la Optimización de la Producción y Comercialización (2024-2028)"

6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta para Benigna's Café se fundamenta en una comprensión exhaustiva de las particularidades del mercado cafetero y las necesidades específicas de la microempresa. En el aspecto de sostenibilidad, los estudios muestran que la gestión de plagas y la fertilización son aspectos que no están siendo bien atendidos a pesar que son aspectos muy críticos para el buen desempeño de la plantación. Por ejemplo, el 90% de los productores apenas gasta menos de L 3,000 al año por manzana en fumigar anti plagas como la Broca, Rolla y otros, esto hace que sus plantaciones estén seriamente afectadas por estas plagas y por ende mermen las productividades. En las fincas propias de Benignas Café se incluirá más inversión gradual en aplicación de los pesticidas respectivos para sanar y mejorar el cafetal. Adicionalmente, el 70% de los entrevistados gasta bien poco en fertilizantes, lo cual baja la productividad. Esto enfatiza la necesidad de desarrollar una estrategia fuerte de fertilización bien planificada.

El liderazgo y la competencia directiva son esenciales para manejar estas complejidades. La amplia diversidad de opiniones sobre la influencia de estas buenas prácticas de cultivo como la debida gestión de limpieza de malezas en finca, donde un 80% de los productores gasta menos de

L 6,000 al año por manzana, lo cual indica que es una limpieza muy pobre e insuficiente. Esto hace que la maleza compita por nutrientes con el cafeto y repercuta en baja productividad y un grano de café con menos peso y baja calidad. Este factor destaca la importancia de un liderazgo capaz de entender, evaluar e implementar estas buenas prácticas. Se requiere de alta capacitación y aplicación de conceptos de Resolución de conflictos, Resiliencia ante estos desafíos y conformar equipos de trabajo con alto rendimiento.

Luego de evaluar la parte operativa en fincas e identificar los egresos e ingresos que se tuvieron en el año 2023 evaluado en este estudio, Benignas Café resulta con pérdidas económicas de operación en sus 4 manzanas de café cultivadas. En promedio cada manzana cultivada produjo solo 135 galones de grano café uva, lo cual es una productividad muy baja. Ese volumen de galones al ser lavados en la máquina del beneficio rebajó a 57 galones de grano pergamino húmedo y cada galón se vendió a L 410 resultando un ingreso neto por venta de L 23,370 en el año 2023 evaluado. Al restarle el total de egresos de L 27,450 se obtuvo el resultado de pérdida de L 4,080 por cada manzana cultivada. En su parte primaria operativa en fincas, la pérdida total de Benignas Café en año 2023 fue de L 16,320 al año en sus 4 manzanas cultivadas con café, lo cual es algo no satisfactorio. Esto en parte es por un precio bajo del café en el mercado, alza de precios en los insumos, pero sobre todo es por la baja productividad en finca.

Al evaluar la Comercialización, se identificó que optimizar los procesamientos posteriores a la corta del grano de café y la incorporación inspecciones selectivas de calidad es de alta importancia. Benignas Café actualmente vende el 100% de su café producido en finca al intermediario dueño del Beneficio de molido de Café en húmedo en San Isidro Intibucá, esto para poder pagar la mano de obra por corta de café y dejar pagado los costos de limpieza, abono y fumigación del siguiente año. Todo el café que la microempresa ocupa para venderlo empacado en libras lo compra a un proveedor externo que se lo vende en promedio a L 40.00 la libra de grano seco verde oro, y con ello le hacen el restante proceso en San Pedro Sula de tostarlo al horno, molerlo y empacarlo para venderlo al promedio de venta final de L 90.00 del año del presente estudio. La venta promedio que Benignas Café presentó en el año 2023 fue de apenas 150 libras de café empacado al mes. Lo cual según su precio promedio de venta de L 90.00 apenas le generó un ingreso por venta neta de café empacado de L 13,500 al mes, y al restarle los costos le resulta una ganancia beneficio neto al mes de L 3,750 lo cual es muy bajo.

El plan estratégico se enfoca primariamente en este estudio para un período de 5 años porque la realidad de la micro empresa necesita un horizonte temporal lo suficientemente amplio para implementar paso a paso las mejoras y evaluar los resultados de las acciones propuestas, permitiendo así una adecuada planificación y ajustes a medida que avanza el tiempo. Las mejoras a aplicar en tierras cultivadas ocupan de mejoras graduales año con año, así como también las mejoras en los procesamientos y comercialización. Al finalizar los 5 años, la micro empresa podrá implementar acciones y estrategias más sofisticadas que le permitirán en la presente década aspirar a transformarse gradualmente como pequeña, mediana y gran empresa.

En conclusión, la elaboración del plan estratégico 2024-2028 para Benigna's Café es algo altamente justificable y necesario, ya que al considerar estos datos y tendencias se identifica la alta necesidad de mejorar estos resultados económicos. Este plan estratégico deberá fundamentarse en un análisis detallado de la situación actual, que incluya el contexto de las tendencias del mercado y prácticas agrícolas, para asegurar su éxito sostenido en un mercado competitivo y en constante evolución.

6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta "Plan de Acción para la Optimización de la Producción y Comercialización (2024-2028)" para Benigna's Café tiene un alcance diseñado para abordar varios aspectos cruciales de la operación y gestión de la empresa. Su implementación se extiende a varias áreas clave, todas interconectadas para asegurar un enfoque holístico y coherente que respalde el crecimiento y la sostenibilidad de la microempresa.

Primero, en el ámbito de la optimización de procesos, el enfoque se dirige hacia la mejora de la eficiencia en todas las etapas de producción y procesamiento del café. Esto incluye la evaluación, renovación e incorporación de mejores técnicas agrícolas, apearse a tecnologías eficientes en el lavado, secado, tostado y molido del grano café y la implementación de prácticas de gestión de recursos más efectivas. El objetivo es incrementar la productividad y calidad del café, reduciendo al mismo tiempo los costos y el impacto ambiental. Según resultados del instrumento aplicado en los productores, a las limpiezas de malezas, fertilizaciones, controles de plagas y corta de café se les aplicaran las mejoras respectivas.

En segundo lugar, la propuesta se enfoca en desarrollar una estrategia de comercialización más efectiva del café en polvo ya empacado, en base a las nuevas cantidades de café que estarán disponibles en fincas propias y los controles de calidad en el café en grano comprado a proveedores aliados ya identificados. Analizando el mercado meta y haciendo un marketing apropiado se pretende fortalecer debidamente la marca Benigna's Café.

El tercer aspecto del alcance de la propuesta es la elaboración de un plan estratégico sólido a cinco años. Este plan abarcará desde 2024 hasta 2028 y estará diseñado para adaptarse a la realidad y necesidades de Benigna's Café de su mercado meta. Se tomará en cuenta el análisis del mercado, tendencias de consumo, la sostenibilidad y las prácticas agrícolas efectivas para asegurar que la empresa no solo sobreviva, sino que también prospere en el dinámico mercado del café.

Además, el alcance de la propuesta también incluye mejorar la manera de cómo se administra la microempresa Benigna's Café. Que actualmente no lleva registros contables formales ni básicos. Se pretende ir adoptando prácticas de contabilidad e indicadores más robustos, que permita después un mejor control y mejor planificación financiera para optar a nuevas inversiones que permitan mayores mejores económicas.

Por último, el alcance también contempla fortalecer y aplicar conceptos de competencias directivas dentro de Benigna's Café. Esto implica desarrollar habilidades de liderazgo, fomentar una cultura organizacional que valore la innovación, investigación continua, y mejorar la toma de decisiones basada en un registro de análisis históricos de datos y tendencias del mercado. Se buscará que los dueños y colaboradores en Benigna's Café puedan irse adaptando con la adecuada Resiliencia, optimizar la Resolución de conflictos e ir conformando equipos de alto rendimiento en las diferentes etapas de sus procesos.

6.3.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Optimizar los procesos operativos para aumentar la productividad y mejorar la calidad del producto.
- Aumentar los ingresos económicos mediante una estrategia de comercialización efectiva y afianzar la marca en su mercado meta.
- Fortalecer las habilidades directivas para mejorar los procesos de la microempresa.

6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1. DESCRIPCIÓN

Mejora de la Eficiencia y Rentabilidad: En primera instancia se implementarán buenas prácticas de cultivo y manejo en finca para que la productividad de café sea mayor cada año generando mayores ingresos en esa etapa. Para efectos de este estudio se proyectará que se siga vendiendo el 100% de su producción de café de finca en grano pergamino lavado húmedo al dueño intermediario del beneficio ecológico, pero se tiene presupuestado que cada año en que se mejore la calidad del grano producido en finca, se irán reteniendo lotes para la respectiva trazabilidad de calidad e irlo ofreciendo a mercados más selectos que son más exigentes. Se estima que ya en el año quinto la calidad de café producido sea suficientemente sostenible y ya se puedan alcanzar precios muy superiores a los proyectados en este estudio, generando así mayores ingresos económicos en mercados superiores. Se optimizará la cadena de suministro para reducir y controlar los costos operativos.

Respecto a la etapa de Comercialización, con las nuevas prácticas y actividades del plan de mejoras se estima mejorar los beneficios ganancias. La demanda restante para vender el café en libras empacado se proyecta seguir comprando a proveedores confiables que venden el café ya en café oro seco, listo para los restantes procesos de tostado y molido los cuales se subcontratan para resultar finalmente en el café empacado en diferentes presentaciones para la clientela. Con la salvedad que se inspeccionará arduamente la calidad del grano. Resaltando que se dará prioridad de ventas directas y en segunda instancia a ventas a intermediarios distribuidores.

Desarrollo del Liderazgo y Sostenibilidad: Se fomentará capacitar a los 3 dueños y luego a los colaboradores, en mejorar la cultura organizacional centrada en la sostenibilidad. Formación en liderazgos, manejo de conflictos y resiliencia ante los cambios. Esto se logrará a través de talleres y seminarios online gratis y algunos pagados. Y otras asesorías gratuitas brindadas por el IHCAFE, diversas ONG, INFOP, Cámaras de Comercio y otras entidades cafetaleras. Resaltamos que para este presente estudio acudimos a la asesoría del IHCAFE de San Pedro Sula, y la sucursal del municipio de Jesús de Otoro Intibucá, con el técnico respectivo acudimos a visitar las fincas, muchas de sus recomendaciones fueron incluidas en el plan de mejora de la producción en finca. Y se tiene proyectado contar con el acompañamiento de IHCAFE para el seguimiento de tales mejoras en finca y procesamiento.

Crecimiento y Expansión en el Mercado: Se desarrollarán estrategias de marketing para ir

alcanzando nuevos mercados y segmentos de clientes, innovando en la línea de productos y estableciendo alianzas estratégicas. Analizando el mercado año con año, participar en ferias comerciales y campañas de marketing digital para atraer a una audiencia más amplia y aumentar la visibilidad de la marca.

Planificación Estratégica y Gestión Financiera: Se desarrollará un plan de acción que mejore los ingresos económicos y un control de costos. Se realizarán revisiones periódicas para asegurar la alineación con los objetivos a largo plazo. Esto involucrará el uso de herramientas de planificación estratégica y análisis financiero con sus revisiones regulares.



Figura 9: Proceso de implementación /Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración Propia

6.4.1.1. PLANES DE ACCIÓN DE MEJORA

Tabla 11: Plan de Mejora a 5 años Operaciones en Finca por cada manzana.

PLAN DE MEJORA A 5 AÑOS DE OPERACIONES EN FINCA

Concepto	Año cero Gasto/año manzana	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Limpia 1	L 1,600	L 1,600.00	L 1,600.00	L 1,600.00	L 1,600.00	L 1,600.00
Limpia 2	L 1,600	L 1,600.00	L 1,600.00	L 1,600.00	L 1,600.00	L 1,600.00
Limpia 3	-	-	L 1,600.00	L 1,600.00	L 1,600.00	L 1,600.00
Limpia 4	-	-	-	-	L 1,600.00	L 1,600.00
Abonad 1	L 5,000	L 5,000.00	L 5,000.00	L 5,000.00	L 5,000.00	L 5,000.00
Abonad 2	L 3,000	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00
Abonad 3	-	L 5,000.00	L 5,000.00	L 5,000.00	L 5,000.00	L 5,000.00
Abonad 4	-	-	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00	L 3,000.00
Abonad 5	-	-	-	-	L 5,000.00	L 5,000.00
Fumigar 1	L 2,500	L 2,500.00	L 2,500.00	L 2,500.00	L 2,500.00	L 2,500.00
Fumigar 2			L 2,500.00	L 2,500.00	L 2,500.00	L 2,500.00
Fumigar 3					L 2,500.00	L 2,500.00
Pago M.O.	L 6,750	L 15,000	L 27,500	L 41,250	L 55,000	L 68,750
Gal. por precio	135 gal x L 50.00	300 gal x L 50.00	550 gal x L 50.00	825 gal x L 50.00	1,100 gal x L 50.00	1,375 gal x L 50.00
Costos transport	L 2,500	L 2,500.00	L 3,500.00	L 3,500.00	L 4,500.00	L 4,500.00
Costos estadía	L 1,500	L 1,500.00	L 2,500.00	L 2,500.00	L 3,500.00	L 3,500.00
Costos insumos, impuesto.	L 3,000	L 3,000.00	L 4,000.00	L 4,000.00	L 5,000.00	L 5,000.00
Total, Egresos	L 27,450	L 40,700	L 63,300	L 77,050	L 102,900	L 116,650

Total, Ingresos Pergamin o Húmedo	L 23,370	L 51,660	L 94,710	L 142,270	L 189,830	L 237,390
	57 gal x L 410.00	126 gal x L 410.00	231 gal x L 410.00	347 gal x L 410.00	463 gal x L 410.00	579 gal x L 410.00
Referencia Grano Oro	23 gal/ 690 LB/ L 40.00	52 gal/ 1,560 LB/ L 40.00	96 gal/ 2,880 LB/ L 40.00	144 gal/ 4,320 LB/ L 40.00	192 gal / 5,760 LB/ L 40.00	240 gal/ 7,200 LB/ L 40.00
	L 27,600	L 62,400	L 115,200	L 172,800	L 230,400	L 288,000
Resultados anuales	L 4,680 Pérdida/año	L 11,560 Ganancia/Año	L 32,010 Ganancia/Año	L 65,820 Ganancia/Año	L 87,530 Ganancia/Año	L 121,340 Ganancia/Año

Fuente: Elaboración Propia

El soporte de los pronósticos tanto en ingresos por venta en producción de finca se detallan en la tabla plan de mejora en Operaciones, como los ingresos por ventas en la tabla de plan de mejora en Comercialización se basa en datos históricos, proyecciones del mercado cafetalero y referencia al rendimiento del grano de oro. Los ingresos por ventas estimados para los primeros cinco años son consistentes con el aumento gradual previsto en la producción, reflejando un crecimiento esperado en la demanda y el volumen de ventas. La referencia al rendimiento del grano de oro proporciona un punto de comparación útil para evaluar la viabilidad de las proyecciones de producción de café de la Finca Benignas.

Tabla 12: Plan de Mejora a 5 años de Comercialización.

PLAN DE MEJORA A 5 AÑOS DE COMERCIALIZACIÓN						
Concepto	FBenignas Año 0	Año 1	Año 1	Año 3	Año 4	Año 5
	Gasto anual por cada manzana					
Costo promedio libra de café empacado	L 65.00	L 80.00	L 90.00	L 100.00	L 110.00	L 120.00

Precio venta promedio libra café empacado	L 85.00	L 104.00	L 117.00	L 130.00	L 143.00	L 156.00
Precio venta ideal libra café empacado al publico	L 105.00	L 120.00	L 135.00	L 150.00	L 165.00	L 179.00
Cantidad de Libras empacadas vendidas por mes en VENTA A INTERMEDIARIOS DISTRIBUIDORES	L 6,375 75 LB x L 85.00	L 57,200 550 LB x L 104.00	L 90,805 715 LB x L 127.00	L 130,200 930 LB x L 140.00	L 184,977 1,209 LB x L 153.00	L 260,786 1,571 LB x L 166.00
Cantidad Libras empacadas vendidas por mes en VENTA DIRECTA A CLIENTES (venta ferias IG, FB)	L 7,125 75 LB x L 95.00	L 62,700 550 LB x L 114.00	L 90,805 715 LB x L 127.00	L 130,200 930 LB x L 140.00	L 184,977 1,209 LB x L 153.00	L 260,786 1,571 LB x L 166.00
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	L 13,500	L 119,900	L 164,749	L 224,710	L 304,525	L 410,702
TOTAL COSTOS	L 9,750	L 88,000 (L 80.00 x 1,100 LB)	L 121,230 (L 90.00 x 1,347 LB)	L 165,700 (L 100.00 x 1,657 LB)	L 224,950 (L 110.00 x 2,045 LB)	L 303,840 (L 120.00 x 2,532 LB)
RESULTADOS AL MES	L 3,750	L 31,900	L 43,519	L 59,010	L 79,575	L 106,862.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: Cronograma Actividades De Finca Operativos 2024-2028.

TÍTULO DEL PROYECTO: CRONOGRAMA ACTIVIDADES MEJORAS A 5 AÑOS EN FINCA PRODUCTIVA.

Nombre de la compañía BENIGNAS CAFÉ
Responsable del proyecto DANILO DIAZ / FARINA GARCIA

Inicio del proyecto: 01 Octubre 2023	OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				TOTALES																																															
ACTIVIDAD / SEMANA #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52																																													
AÑO 1																																																										Comercialización																																							
LIMPIEZA Y RENOVACION																																																																																																	2 Limpias 1 Renov
ABONADAS																																																																																												2 Abonadas					
FUMIGACION																																																																																							1 Fumigada										
CORTA DE CAFÉ UVA																																																																													3 Cortas																				
LAVADO PERG HUMEDO																																																																								3 Lavadas																									
AÑO 2																																																										Comercialización																																							
LIMPIEZA Y RENOVACION																																																																																																	3 Limpias 1 Renov
ABONADAS																																																																																							4 Abonadas										
FUMIGACION																																																																																		2 Fumigadas															
CORTA DE CAFÉ UVA																																																																													3 Cortas																				
LAVADO PERG HUMEDO																																																																													3 Lavadas																				

TÍTULO DEL PROYECTO: CRONOGRAMA ACTIVIDADES MEJORAS A 5 AÑOS COMERCIALIZACION.

Nombre de la compañía **BENIGNAS CAFÉ**
 Responsable del proyecto **DANILO DIAZ / FARINA GARCIA**

Inicio del proyecto: 01 Octubre 2023	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTALES																																												
ACTIVIDADES / SEMANA #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	I	I	I	I	I
AÑO 1																																																					Comercialización				
Mercadeo																																																					Marketing basico				
Venta a Distribuidores																																																					Intermediarios				
Venta Directa																																																					Vendedor de Benignas				
Nuevos Productos																																																					Café tostado grano				
Subproductos																																																					No aplica				
AÑO 2																																																					Comercialización				
Mercadeo																																																					Marketing basico				
Venta a Distribuidores																																																					Intermediarios				
Venta Directa																																																					Vendedor de Benignas				
Nuevos Productos																																																					Saborizados varios				
Subproductos																																																					Composta abono				
AÑO 3																																																					Comercialización				
Mercadeo																																																					Marketing medio				
Venta a Distribuidores																																																					Intermediarios				
Venta Directa																																																					Vendedor de Benignas				
Nuevos Productos																																																					Té de cascara café				
Subproductos																																																					Herbicida natural				
AÑO 4																																																					Comercialización				
Mercadeo																																																					Marketing alto				
Venta a Distribuidores																																																					Intermediarios				
Venta Directa																																																					Vendedor de Benignas				
Nuevos Productos																																																					Café instantaneo				
Subproductos																																																					Esencias de café				
AÑO 5																																																					Comercialización				
Mercadeo																																																					Marketing avanzado				
Venta a Distribuidores																																																					Intermediarios				
Venta Directa																																																					Vendedor de Benignas				
Nuevos Productos																																																					Café diferenciado				
Subproductos																																																					Flora medicinal				
UNITEC Enero 2024																																																									

Fuente: Elaboración Propia

Este cronograma de actividades en área de Comercialización, sugiere un alto enfoque al mercadeo estratégico, priorización hacia el canal de ventas directas. Como canal secundario serán las ventas a distribuidores intermediarios. Se resalta la introducción de nuevos productos como Café Tostado en grano en el año 1, Café con sabores pimienta y canela, Té de cascara de café, Café instantáneo, hasta en el año 5 llegar a un Café diferenciado de alta calidad. Se aprovecharán subproductos como la composta de la cascara de café, elaboración de herbicidas naturales a emplear en fincas propias, elaboración de esencias aromáticas de café para venta y en el año 5 se proyecta aprovechar la flora y vegetación de la finca para explorar elaborar medicina natural en base a sus hojas, raíces y tallos.

6.4.2. DESARROLLO

El desarrollo de la propuesta "Plan de acción para la Optimización de Producción y Comercialización (2024-2028)" en Benigna's Café requiere una serie de herramientas, instrumentos y procesos específicos para garantizar su implementación efectiva.

6.4.2.1. HERRAMIENTAS Y TECNOLOGÍAS PARA LA EFICIENCIA OPERATIVA

Gestionar que los proveedores de servicios de lavado del grano pergamino húmedo tengan maquinas ecológicas para un menor impacto ambiental, y evitar emplear el lavado del café en las maquinas manuales con sus respectivas piletas que contaminan mucho el agua con la miel resultante del despulpado y lavado del café. Mejorar el pegado y sellado de las bolsas de café en libras con una máquina de mejor capacidad. Para minimizar las aperturas de los empaques que actualmente sucede, resolviendo este pegado y sellado con una maquina semi industrial evitaremos que merme la calidad, sabor y olor del café empacado.

6.4.2.2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Desarrollo de Competencias Directivas: Programa de Liderazgo de Dale Carnegie: Se implementará el Programa de Liderazgo de Dale Carnegie, que se enfoca en habilidades clave como la comunicación efectiva, la gestión del cambio y la toma de decisiones estratégica, este tipo de programas a nivel de certificaciones de participación son gratuitas.

6.4.2.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y EXPANSIÓN DE MERCADO

Análisis de Mercado: Nielsen y Statista: Se utilizarán servicios de análisis de mercado de Nielsen y Statista para obtener insights detallados sobre tendencias del mercado,

comportamiento del consumidor y análisis competitivo, siendo de costos de al menos USD \$60 mensual.

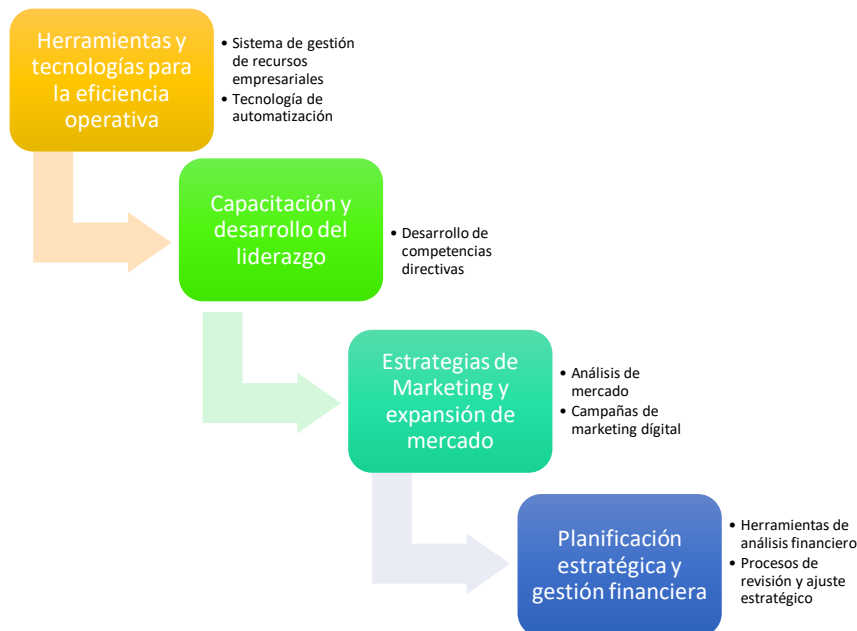
Campañas de Marketing Digital: Se iniciará con el uso de dos estrategias, una inversión en publicidad en redes Facebook e Instagram, con costo promedio entre L.1,200 y máxima de L.2,000 de forma mensual. A parte, de forma orgánica también se pretende generar una cartera de clientes por medio de grupos de WhatsApp Business y Correos Electrónicos siendo estos gratuitos.

Figura 10: Implementación del Desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera una de las posibles herramientas tecnológicas podría ser la implementación del dashboard gerencial, la cual es una plataforma que proporciona una visión consolidada de los datos clave de una organización de manera visual y accesible. En este contexto, el uso de un dashboard gerencial se presenta como una opción invaluable para las empresas que buscan optimizar su rendimiento y tomar decisiones fundamentadas.

La tabla presentada a continuación detalla los posibles precios asociados con la implementación y el mantenimiento de un sistema de dashboard gerencial. Estos costos abarcan



desde las licencias de software hasta los costos de capacitación y personalización. Al comprender los posibles gastos involucrados, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas

sobre la adopción de esta poderosa herramienta de gestión.

Tabla 15: Costos asociados la implementación de un Dashboard Gerencial

Concepto	Descripción	Costo (L)
Licencias de Software	Costo inicial de adquisición de las licencias de software.	L 1,200
Suscripciones	Costo recurrente por el uso del software en forma de suscripciones mensuales o anuales.	L 2,000/mes
Mantenimiento y Soporte	Costo asociado con el mantenimiento del software y el soporte técnico proporcionado por el proveedor.	L 1,500/año
Actualizaciones y Mejoras	Costo de las actualizaciones y mejoras del software para mantenerlo al día y funcional.	L 1,800/año
Personalización y Desarrollo	Costo adicional para personalizar el software según los requisitos específicos de la organización.	L 3,000
Capacitación	Costo de capacitación del personal para el uso efectivo del software.	L 1,500
Integración con Sistemas Existentes	Costo asociado con la integración del software con otros sistemas existentes en la organización.	L 2,500
Infraestructura Tecnológica	Costo de infraestructura necesaria para ejecutar y alojar el software, como servidores y almacenamiento.	L 5,000
Seguridad y Cumplimiento Normativo	Costo de implementar medidas de seguridad y cumplir con los requisitos normativos relacionados con el software.	L 2,200
Migración de Datos	Costo asociado con la migración de datos desde sistemas antiguos al nuevo software.	L 2,000
Auditorías y Evaluaciones	Costo de auditorías periódicas y evaluaciones de seguridad del software.	L 1,800
Licencias de Uso de Datos	Costo asociado con el uso de datos proporcionados por el software.	L 1,500/año
Costos de Personal	Costo de los recursos humanos dedicados a administrar y mantener el software.	L 6,000/mes
Total		L 31,300

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Posibles Gastos sobre Secadoras, Trilladoras y Tostadoras de Café

Concepto	Valor (L)
Secadora	L 210,000
Trilladora	L 200,000
Tostadora	L 180,000
Total	L 590,000

Actualmente la micro empresa subcontrata a estos servicios de secado, trillado y tostado, pero esto hace que no se tenga un control total de la calidad de estos servicios que influyen directamente en la calidad del grano y del polvo de café. Por ello se sugiere ir adquiriendo estos equipos y así tener el control total en la calidad del procesamiento del café.

A medida que aumenta la producción de café, los costos de las máquinas necesarias para el proceso de producción también pueden variar. Los precios presentados en la tabla son estimaciones basadas en los precios actuales de las máquinas, pero es importante tener en cuenta que estos costos pueden cambiar significativamente. A medida que se incrementa la producción, es probable que se necesiten más máquinas o máquinas de mayor capacidad para satisfacer la demanda. Además, otros factores como la inflación y los avances tecnológicos pueden influir en los costos de las máquinas. Por lo tanto, se debe realizar un análisis continuo de las necesidades de equipo y ajustar los presupuestos en consecuencia para garantizar una operación eficiente y rentable.

6.4.2.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN FINANCIERA

Herramientas de Análisis Financiero: Utilizando Macros Excel por medio de una plantilla de seguimiento para los análisis de flujo financiero se lograría documentar los movimientos empresariales.

6.5. MEDIDAS DE CONTROL

Para asegurar la efectividad y el éxito de la propuesta "Plan de acción para la Optimización de Producción y Comercialización (2024-2028)" en Benigna's Café, es fundamental establecer medidas de control en cada uno de los aspectos clave de la implementación. Estas medidas permitirán monitorear el progreso, evaluar la eficacia y realizar ajustes oportunos. A continuación,

se detallan las medidas de control para cada área:

6.5.1. EFICIENCIA OPERATIVA Y RENTABILIDAD

KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento): Establecer KPIs específicos como la tasa de producción, el costo por unidad y la eficiencia de la cadena de suministro.

Revisiones Regulares: Realizar revisiones mensuales o trimestrales para comparar los resultados actuales con los KPIs establecidos y ajustar las estrategias según sea necesario.

Auditorías Internas: Llevar a cabo auditorías internas periódicas para evaluar la eficiencia de los procesos e identificar áreas de mejora.

Evaluación de Fluctuación: El problema de la fluctuación de precios debido a las commodities requiere una gestión integral de toda la cadena de producción para mejorar la calidad diferenciada a ofrecer. Es crucial asegurar precios diferenciados mediante contratos de futuros como parte de la estrategia comercial. Estos elementos son fundamentales para mitigar los impactos de los choques externos en las bolsas que pueden afectar negativamente el negocio.

6.5.2. DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y SOSTENIBILIDAD

Evaluaciones de Desempeño: Implementar evaluaciones regulares del desempeño del liderazgo, incluyendo Feedback de los empleados y análisis de decisiones y acciones tomadas.

Monitoreo de Iniciativas de Sostenibilidad: Utilizar indicadores específicos para medir el impacto de las prácticas sostenibles, como la reducción de emisiones de carbono o el consumo de agua.

6.5.3. CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN EN EL MERCADO

Análisis de ROI (Retorno de Inversión): Evaluar el ROI de las campañas de marketing y las iniciativas de expansión de mercado.

Seguimiento de Métricas de Ventas: Monitorear las métricas de ventas, incluyendo nuevos clientes adquiridos, ingresos por ventas y cuota de mercado.

6.5.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN FINANCIERA

Reportes Financieros: Generar reportes financieros mensuales y anuales para revisar los ingresos, los gastos y las proyecciones de flujo de efectivo.

Revisiones Estratégicas Regulares: Realizar revisiones estratégicas anuales para asegurar que las acciones de la empresa estén alineadas con los objetivos a largo plazo.

6.5.5. HERRAMIENTAS GENERALES DE MEDICIÓN Y CONTROL

Software de Gestión de Proyectos: Utilizar software como Asana o Trello para rastrear el progreso de las distintas iniciativas y proyectos.

Encuestas de Satisfacción del Cliente y Empleado: Realizar encuestas periódicas para obtener Feedback directo y medir la satisfacción y el compromiso.

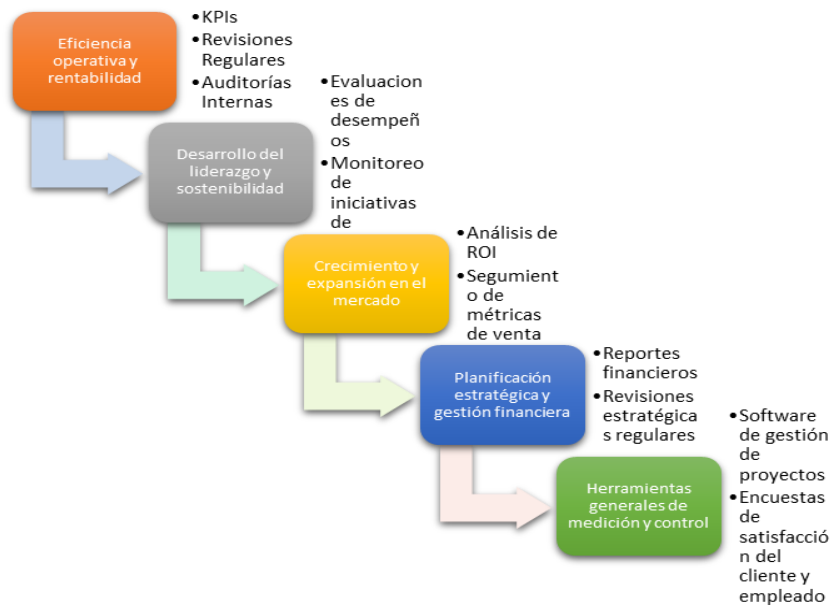


Figura 11: Pasos para las medidas de control.

Fuente: Elaboración Propia

6.6. PROYECCIONES Y ESCENARIOS ESPERADOS

Tasa de Crecimiento Anual:

Ingresos: Una vez implementadas las primeras mejoras graduales en finca y canales de comercialización en el año 1, los ingresos netos por ventas permiten aumentos promedios del 40.00% en año 2 y 3 respectivamente, y aumentan en promedio un 34.00% en año 4 y 5. Esto indica un crecimiento robusto y sostenido en los ingresos de la empresa año tras año.

Margen de Beneficio neto: Los beneficios netos también aumentan en promedio del 51.00% en el año 2 y 3, e incrementan en un promedio del 35.00% respectivamente en año 4 y 5. Se estima que esta curva de crecimiento llega a su tope máximo al quinto año, ya que, en parte, el ciclo de rendimiento en fincas llega a su máximo potencial a ese año, luego vienen años de menos productividad ya que la tierra y plantaciones así se comportan con años de alta producción y años de moderada producción. Como la microempresa se está administrando de forma informal y con pocos análisis de mejoras para crecimiento, al momento de implementarse un plan formal de mejoras se destacan notables incrementos en todos sus índices.

Tabla 17: Proyección Financiera anual de La Operación de 4 manzanas/fincas cultivadas y Comercialización de Benignas Café (L)

Año	Ingresos (L)	Costos (L)	Beneficio Neto (L)
Cero / 2023	255,480	226,800	28,680
2024	1,645,440	1,218,800	426,640
2025	2,355,828	1,707,960	647,868
2026	3,265,600	2,296,600	969,000
2027	4,413,620	3,111,000	1,302,620
2028	5,877,984	4,112,680	1,765,304

Fuente: Elaboración Propia

En 2024, la calidad del café comienza con una calificación de 6, lo cual puede considerarse como un buen punto de partida. Sin embargo, es evidente que hay margen de mejora, y la empresa se encuentra en una fase de desarrollo y refinamiento de sus procesos de producción y control de calidad. Para 2025, la calificación aumenta a 7, lo que sugiere una mejora significativa en la calidad del producto. Este aumento puede atribuirse a la implementación de mejores prácticas en el cultivo y selección en el procesamiento del café, así como a una mayor atención a los detalles en cada etapa de la producción.

Continuando con esta tendencia ascendente, en 2026, la calidad alcanza una calificación de 8. Este salto será el resultado de inversiones continuas en manejo de cultivos, capacitación del personal y la adquisición de mejores calidades de granos de café en las renovaciones anuales de plantas. También podría reflejar una mejor comprensión del mercado y las preferencias de los consumidores, lo que permitirá a Benigna's Café ir ajustando su producto para satisfacer o superar las expectativas del mercado.

En 2027, la calificación de calidad aumenta aún más a 9, situando a Benigna's Café en un nivel superior en términos de calidad del producto. Esto podría indicar que la empresa ha alcanzado un nivel de maestría en su oficio, ofreciendo un producto que no solo es consistente en calidad, sino que también destaca en el mercado.

Finalmente, en 2028, la tabla proyecta una calificación perfecta de 10. Alcanzar este nivel de excelencia es un claro indicativo de que Benigna's Café ha logrado establecerse como un productor de café de alta calidad, capaz de competir en los segmentos premium del mercado. Esta calificación refleja un producto excepcional que ha sido cuidadosamente cultivado, procesado y preparado para cumplir con los más altos estándares de calidad.

Tabla 18: Tabla de Mejora en Calidad del Producto

Año	Calificación de Calidad (1-10)
2024	6
2025	7
2026	8
2027	9
2028	10

Fuente: Elaboración Propia

Se proyecta un incremento constante en la producción de café, medida en galones. Se inicia con una producción de 300 galones en 2024, aumentando progresivamente hasta proyectar alcanzar 1,375 galones en 2028. Este crecimiento sostenido refleja la implementación de mejoras en las prácticas de cultivo y procesamiento dentro de Benigna's Café. Igual se proyecta aumento importante en los ingresos por venta por comercialización. Se inicia con venta de 1,100 libras de café por mes en 2024, hasta proyectar vender 2,532 libras de café por mes en 2028.

6.6.1. Análisis Costo-Beneficio

El análisis costo-beneficio es una técnica fundamental en la evaluación de proyectos, ya que permite comparar los beneficios esperados con los costos asociados a su implementación. El ratio de Beneficio-Costo (B/C) es una medida clave en este análisis, calculada mediante una fórmula matemática que compara los beneficios netos descontados al valor presente con los costos descontados al valor presente.

Una B/C mayor que 1 indica que los beneficios superan los costos, sugiriendo viabilidad

financiera, mientras que una B/C menor que 1 indica lo contrario. En resumen, el análisis costo-beneficio proporciona una herramienta cuantitativa para evaluar la eficiencia económica de un proyecto.

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}}$$

Figura 12: Formula de Costo/Beneficio

Fuente: Elaboración Propia

La fórmula anterior se interpreta de la siguiente manera:

- B/C es el ratio de Beneficio-Costo.
- B_t es el beneficio neto en el año t .
- C_t es el costo en el año t .
- r es la tasa de descuento, que representa la tasa de interés que se utiliza para descontar los flujos de efectivo futuros al valor presente.
- n es el número de períodos de tiempo.

En el caso de Benignas Café, los beneficios y costos se descontaron al valor presente utilizando una tasa de descuento del 10%, y luego se sumaron para obtener el total de beneficios y costos presentes. Finalmente, se dividió el total de beneficios presentes entre el total de costos presentes para obtener el ratio de Beneficio-Costo. En este caso, la ratio resultante fue de aproximadamente 1.40, lo que indica que los beneficios esperados superan los costos presentes en un 40%.

6.7. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 19: Matriz de concordancia

Capítulo I			Capítulo II			Capítulo III	Capítulo IV	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variab les	Poblacio nes	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Análisis de	Implementar un	Identificar la situación	- Capacid	Producto res de	- Entrevist	Benigna's Café presenta	Estrategias para la	Optimizar los procesos

oportunidades de mejora en la gestión estratégica de la microempresa Benigna's café	análisis de oportunidades para la mejora en la gestión estratégica de la microempresa familiar Benigna's Café, haciendo que la microempresa sea sostenible y más competitiva.	actual de la gestión de los procesos técnicos de producción y procesamiento de la microempresa Benigna's Café.	ad de Operación – Análisis Comercial - Métodos de Dirección	café de San Isidro, Intibucá, Honduras .	as – Encuestas cuantitativas	una variedad en las prácticas de cultivo, con un enfoque en métodos tradicionales para pequeñas áreas y enfoques más eficientes para áreas más grandes.	Optimización de Procesos (2024-2028)	operativos para reducir costos, aumentar la calidad del producto y maximizar la rentabilidad.
		Analizar en la gestión actual de los procesos de comercialización de la microempresa Benigna's Café.	- Análisis Económico Financiero - Gestión Desarrollo			Influencia de la Calidad en la Comercialización: La comercialización en Benigna's Café se valora más en etapas avanzadas del procesamiento, destacando la importancia de estrategias que resalten el valor agregado del café.		Fortalecer las habilidades de liderazgo y fomentar prácticas de sostenibilidad ambiental y social en todas las operaciones.
		Elaborar un análisis sobre qué				Necesidad de Liderazgo Innovador y	Aumentar los ingresos mediante	

		<p>tipo de liderazgos y competencias directivas hacen falta reforzar en todos los procesos la microempresas a Benigna's Café.</p>				<p>Adaptativo: La gestión en Benigna's Café requiere liderazgos enfocados en la eficiencia de recursos y adaptación a cambios, para mejorar la productividad y responder a las dinámicas del mercado.</p>		<p>estrategias de comercialización efectivas y expandir la presencia de la marca en el mercado.</p>
		<p>Analizar la gestión financiera permitiendo reforzar en los parámetros de sostenibilidad de la microempresas a Benigna's Café.</p>				<p>Sostenibilidad Financiera y Gestión Equilibrada: Una gestión financiera balanceada entre gastos y inversiones estratégicas es crucial para la sostenibilidad a largo plazo y rentabilidad de Benigna's Café.</p>		<p>Establecer y ejecutar un plan estratégico claro para el periodo 2024-2028, enfocado en la mejora continua y la gestión financiera sostenible.</p>
		<p>Diseñar un plan estratégico 2024-2028,</p>						

		mediante un instrumento que se adapte a las necesidades de la microempres a.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

6.8. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Se recomienda ir evaluando y familiarizándose con el Sistema de Gestión de Recursos Empresariales (ERP): SAP Business One: Se implementará SAP Business One, un sistema ERP reconocido por su capacidad para integrar y gestionar eficientemente las actividades de negocio clave. Este sistema proporcionará una visión integral del negocio y mejorará la toma de decisiones.

Se recomienda evaluar Tecnología de Automatización: Se invertiría en soluciones de automatización robótica de ABB para optimizar procesos como la selección de granos y el empaquetado, lo cual aumentará la eficiencia y reducirá los costos operativos.

Marketing a los 5 años: Aumentar la inversión en marketing digital y convencional para mejor visualización de la marca a mayores mercados. Al término de los 5 años de mejoras, la empresa ya contará con mejores recursos económicos y capital humano especializado para poder pagar mejores capacitaciones con programas vanguardistas y ser aún más competitivo.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Cualitativa

Se describe guía de preguntas de entrevista, a aplicar a 2 dueños de microempresa Benignas Café y 10 productores.

Entrevista a Productores de Café

Fecha: 9 de diciembre 2023

Sección 1: Información General del Cultivo

1. Tipo de Tenencia de la Tierra

- ¿Cuál es el tipo de tenencia de la tierra donde cultiva café?
 - Rentada
 - Propia
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

2. Producción de Café Orgánico

- ¿Produce usted café orgánico?
 - Sí
 - No
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

3. Producción de Café Especializado

- ¿Produce usted algún tipo de café especializado o similar a la taza excelencia?
 - Sí
 - No
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

4. Antigüedad del Cultivo de Café

- ¿Cuántos años de antigüedad tiene su cultivo de café?
 - 5 años o menos
 - 6 - 10 años
 - 11 - 15 años
 - Más de 15 años

- *Respuesta necesaria. Opción única.*

5. Variedad de Planta de Café Cultivada

- ¿Qué variedad de planta de café en su mayoría tiene usted cultivada?
- *Respuesta necesaria. Texto de varias líneas.*

6. Aprovechamiento de Subproductos

- ¿Aprovecha los subproductos que se derivan de su cultivo de café?
 - Sí
 - No
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

7. Tipo de Subproductos Aprovechados

- Si su respuesta es sí, ¿Qué subproductos aprovecha?
 - Composta
 - Esencias aromáticas
 - Otras (especifique)
- *Opción única.*

8. Superficie Cultivada con Café

- ¿Cuánta cantidad de superficie tiene cultivada con café?
 - 1 a 2 manzanas
 - 3 a 4 manzanas
 - 5 a 6 manzanas
 - 7 a 8 manzanas

- 9 a 10 manzanas
 - 11 a 12 manzanas
 - 13 a 14 manzanas
 - 15 manzanas o más
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

9. Producción de Café en Uva por Manzana

- ¿Cuántos galones de café en uva produce al año por cada manzana cultivada?
 - Menos de 250 galones
 - 251 – 500 galones
 - 501 – 750 galones
 - Más de 751 galones
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

10. Gasto en Limpieza de Malezas por Manzana

- ¿Cuánto estima que gasta en limpieza de malezas al año por manzana?
 - L 1 – 3,000
 - L 3,000 – 6,000
 - L 6,001 – 9,000
 - L 9,001 – más
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

11. Gasto en Abonar por Manzana

- ¿Cuánto estima que gasta en abonar al año por manzana?

- L 1 – 5,000
 - L 5,001 – 10,000
 - L 10,001 – 15,000
 - L 15,001 – más
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

12. Gasto en Fumigación Anti-Plagas por Manzana

- ¿Cuánto estima que gasta en fumigar anti-plagas al año por manzana?
 - L 1 – 3,000
 - L 3,000 – 6,000
 - L 6,001 – 9,000
 - L 9,001 – más
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

Anexo 2: Encuesta Cuantitativa

Formato de Vendedores de Café

Objetivo: Recopilar información sobre factores comerciales en la venta de café.

Por favor, brinde su valiosa ayuda respondiendo a las siguientes preguntas:

Sección 1: Información General del Vendedor

1. Nombre de la Empresa

- Escriba el nombre de su empresa.

- *Respuesta necesaria. Texto de una sola línea.*

2. Edad del Encuestado

- Indique su edad.
- *Respuesta necesaria. Texto de una sola línea.*

3. Nivel Académico

- ¿Cuál es su nivel académico?
 - Primaria
 - Secundaria
 - Universitaria
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

4. Condición o Cargo del Encuestado

- Indique su condición o cargo en la empresa.
- *Respuesta necesaria. Texto de una sola línea.*

5. Sexo

- Seleccione su sexo.
 - Masculino
 - Femenino
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

6. Tipo de Lugar de Venta

- ¿Qué tipo de lugar de venta es su establecimiento?
 - Pulpería
 - Mini Super

- Supermercado
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

7. Frecuencia de Venta de Café Artesanal en Polvo

- ¿Con qué frecuencia vende café artesanal en polvo de emprendedores?
 - Nunca
 - Algunas veces
 - Siempre
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

8. Frecuencia de Venta de Café en Grano Tostado

- ¿Con qué frecuencia vende café en grano tostado?
 - Nunca
 - Algunas veces
 - Siempre
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

9. Factores Determinantes para Revender Nuevas Marcas de Café Artesanal

- Seleccione 2 factores determinantes para revender una nueva marca de café artesanal de emprendedores.
 - Precio
 - Presentación de empaque
 - Sabor

- Olor
- Otras (especifique)
- *Respuesta necesaria. Seleccione 2 opciones.*

10. Condiciones de Pago Ofrecidas por el Proveedor

- ¿Qué condiciones de pago le ofrece su proveedor de café artesanal?
 - Contado
 - Crédito a 30 días
 - Consignación
- *Respuesta necesaria. Opción única.*

11. Marcas de Café Artesanal Vendidas

- ¿Qué marcas de café artesanal en polvo de emprendedores vende usted en su establecimiento?
- *Respuesta necesaria. Texto de una sola línea.*

12. Precio por Libra para Nuevo Proveedor de Café Artesanal

- ¿A qué precio por libra podría comprar usted a un nuevo proveedor de café artesanal?
- *Respuesta necesaria. Texto de varias líneas.*

Ilustración 1: Precio de secadora de Café L 210,000.00



Secadora de cafe

Ilustración 2: Precio de Trilladora de Café L 200,000.00



Trilladora de cafe

BIBLIOGRAFÍA

- AHROCAFÉ . (2023). *Sobre Nosotros*. Retrieved from <https://www.ahprocafe.hn/>
- Bourne, R. (2019). *Growing numbers of legislators and policy experts charge that tech firms such as Amazon, Google, Facebook, Apple, and Microsoft are “monopolies,” with the potential power to harm consumers*. Retrieved from <https://www.cato.org/sites/cato.org/files/pubs/pdf/pa-872.pdf>
- Caicedo Perea, C. (2022). *Empaques inteligentes: definiciones, tipologías y aplicaciones* . Retrieved from https://revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/view/empaques-inteligentes-definiciones-tipologias-y-aplicaciones/4906
- CEPAL. (2018). *Honduras: efectos del cambio climático sobre la agricultura*. Retrieved from <https://www.cepal.org/es/publicaciones/25916-honduras-efectos-cambio-climatico-la-agricultura>
- CEPAL. (2020). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Retrieved from <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- Chaves Ulate, C. (2019). *Ácidos clorogénicos presentes en el café: capacidad antimicrobiana y antioxidante* . Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/437/43757673020/html/>
- FAO. (2021). *El té y el café: celebración de su importancia cultural, social y económica*. Retrieved from Mercados y Comercios: <https://www.fao.org/markets-and-trade/resources/news-events/detail/es/c/1445469/>
- FNCC. (2023). *Precio interno de referencia para la compra de café en Colombia*. Retrieved from https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/precio_cafe.pdf
- Galan, J., & Garcilazo, C. (2019, Mayo). *La Evolución en la Metodología de Reclutamiento en las empresas argentinas desde 1990 hasta la actualidad*. Retrieved from [Vhttps://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/955/1/TFPP%20EEYN%202019%20GC-JGOM.pdf](https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/955/1/TFPP%20EEYN%202019%20GC-JGOM.pdf)
- Hernández Sampieri, R. (2011). *Metodología de la Investigación*. Retrieved from https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hildebrand, J. (2019). *Building Up and Tearing Down: Identity Construction and Creative Destruction*. Retrieved from <https://ijlass.org/building-up-and-tearing-down-identity-construction-and-creative-destruction/>
- IAEA. (2021). *Mejora de la fertilidad del suelo*. Retrieved from <https://www.iaea.org/es/temas/mejora-de-la-fertilidad-del-suelo>
- Iberoplast. (2019). *Granulación de polipropileno*. Retrieved from <https://www.iberoplast.pe/blog/produccion-bolsas-tejidas-polipropileno/>
- ICO. (2021). *International Coffee Organization*. Retrieved from https://www.ico.org/es/missionc.asp?section=Qui%E9nes_somos
- IHCAFE. (2023). *Estadísticas interanuales*. Retrieved from <https://www.ihcafe.hn/>
- IPCC. (2019). *Glosario* . Retrieved from https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/10/SR15_Glossary_spanish.pdf
- Jimenez Barrera, Y. (2017). *Aproximación crítica a las principales teorías sobre el cambio tecnológico*. Retrieved from <https://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v49n193/0301-7036-prode-49-193-171.pdf>

- Jiménez Gonzales, D. M. (2021). *El branding y su utilidad en el manejo estratégico de la marca*. Retrieved from <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3260/1/77418.pdf>
- Kotsiubivska, K. (2023). *Application of Pseudo-Random Numbers in System Design*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372424494_Application_of_Pseudo-Random_Numbers_in_System_Design
- Minzer, R., & Orozco, R. C. (2019). *Análisis estructural de la economía hondureña: el mercado laboral*. Retrieved from <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d6366a1c-78a8-412f-88ad-45f4a6b808ef/content>
- Núñez Moscoso, J. (2017). *Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo*. Retrieved from <https://www.scielo.br/j/cp/a/CWZs4ZzGJj95D7fK6VCBFxy/>
- OIC. (2018). *Misión*. Retrieved from https://www.ico.org/es/missionc.asp?section=Qui%E9nes_somos
- OIC. (2020). *Obstáculos al consumo: medidas*. Retrieved from <https://www.ico.org/documents/cy2019-20/icc-126-2c-obstacles-consumption.pdf>
- PROMECAFE. (2018). *El estado actual de la rentabilidad del café en Centroamérica*. Retrieved from <https://promecafe.net/wp-content/uploads/2018/04/Estudio-de-Costos-CABI-BR.pdf>
- Rodríguez Ramírez, I. P. (2021). *Proyecto de prefactibilidad de una empresa de Bioplág*. Retrieved from <https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/9964/21142001-61551249-615111190-julio2021-116-pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SWI. (2021). *Brasil exportó un volumen récord de 45,6 millones de sacos café en último año*. Retrieved from https://www.swissinfo.ch/spa/brasil-caf%C3%A9_brasil-export%C3%B3-un-volumen-r%C3%A9cord-de-45-6-millones-de-sacos-caf%C3%A9-en-%C3%BAltimo-a%C3%B1o/46780644