



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**CREACIÓN DE UN CENTRO DE COSTOS PARA LA
TORREFACCIÓN DE CAFÉ EN LA DIRECCIÓN
ADMINISTRATIVA DE COMSA**

SUSTENTADO POR:

**ALEJANDRA YANETH ALVARADO URQUÍA
JOSÉ DAVID PÉREZ ZELAYA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
FINANZAS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIRE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**CREACIÓN DE UN CENTRO DE COSTOS PARA LA
TORREFACCIÓN DE CAFÉ EN LA DIRECCIÓN
ADMINISTRATIVA DE COMSA**

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

ASESOR METODOLOGICO

ELOISA RODRIGUEZ

ASESOR TEMATICO

EMILIANO PAZ

COMISIÓN EVALUADORA:

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

JAVIER DEL CID

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

Estimados Señores:

Nosotros, ALEJANDRA YANETH ALVARADO URQUIA y JOSÉ DAVID PERÉZ ZELAYA de Tegucigalpa, autores del trabajo de postgrado titulado: **CREACIÓN DE UN CENTRO DE COSTOS PARA LA TORREFACCIÓN DE CAFÉ EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE COMSA** presentado y aprobado en abril, como requisito previo para optar al título de máster en Finanzas y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.



FACULTAD DE POSTGRADO
Creación de un centro de costos para la torrefacción de café en la dirección administrativa de COMSA

Alejandra Yaneth Alvarado Urquía
José David Pérez Zelaya

Resumen

Café Orgánico Marcala S.A, ha estado subestimando los costos indirectos de torrefacción de café, el propósito fundamental de este estudio es proponer a la Gerencia Administrativa la creación de un centro de costos para la torrefacción de café, que utilice el método de costeo basado en actividades (ABC) el cual calcula los costos de las actividades individuales para luego costear los productos, así se podrá obtener información de los costos más cercana a la realidad, mejorando la toma de decisiones, la satisfacción del cliente, e incrementando la rentabilidad del café tostado y molido, contribuyendo de esta forma con un aporte adicional a las utilidades de la empresa.

Esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, mediante la cual conocimos, y comprendimos el proceso erróneo de asignación de los costos al café tostado, pues consume un número mayor de recursos, reportando un costo total relativamente bajo, generando la idea de que es rentable, por lo que recomendamos asignar el costo real de la producción de la libra de café tostado y molido a través del método de Costeo Basado en Actividades (ABC).

Como fruto de nuestra investigación presentamos un plan de aplicabilidad para una torrefactora de café que incluye presupuesto, organigrama, rentabilidad y una descripción detallada de los procesos y la aplicación adecuada del método ABC.

Palabras claves: Café, Centro de Costos, Método ABC, Torrefacción de café



GRADUATE SCHOOL

Creation of a cost center for the coffee roasting in the administrative directorate of COMSA

**Alejandra Yaneth Alvarado Urquía
José David Pérez Zelaya**

Abstract

Café Orgánico Marcala S.A, has been underestimating the indirect costs of coffee roasting, the fundamental purpose of this study is to propose to the Management the creation of a cost center for coffee roasting, using the Activity Based Costing method (ABC) which calculates the costs of individual activities and then pays for the products, so that cost information can be obtained closer to reality, improving decision making, customer satisfaction, and increasing the profitability of roasted and ground coffee, thus contributing in an additional way to the company's profits.

This research was carried out under a qualitative approach, through which we met and understood the erroneous process of allocating costs to roasted coffee, as it consumes a greater number of resources, reporting a relatively low total cost, generating the idea that it is profitable, so we recommend assigning the actual cost of producing the pound of roasted and ground coffee through the Activity Based Costing method (ABC).

As a result of our research we present an applicability plan for a coffee roaster that includes budget, organization chart, profitability and a detailed description of the processes and the proper application of the ABC method.

Keywords: Coffee, Cost Center, ABC method, coffee roasting

DEDICATORIA

Alejandra Yaneth Alvarado:

A mi hija Danna Amador, por las horas de atención robadas

A mi padre Edmundo Alvarado, por su amor y apoyo incondicional

A mis hermanos Melissa y Abner Alvarado, por siempre estar a mi lado.

En especial a la memoria de mi madre

Yaneth Urquía, por inculcarme el amor

al estudio y al trabajo.

José David Pérez Zelaya:

A mi Madre Miriam Zelaya, por su amor, y enseñarme que las adversidades, son oportunidades para seguir creciendo.

A mis hermanos y hermanas, por sus permanentes ejemplos de perseverancia.

A mis hijos: Elena, Edouard, Jossean, Alexandra, y José David, por su amor y comprensión.

A los socios y socias de COMSA, por la confianza depositada y las constantes exigencias.

AGRADECIMIENTO

Este nuevo logro se lo debemos primeramente, a Dios por permitirnos culminar exitosamente una meta más en nuestras vidas, dándonos la sabiduría y el entendimiento necesario; en segundo lugar a nuestra familia y amigos, por su amor y apoyo incondicional en todos estos dos años de maestría, ya que el proceso no ha sido fácil y sin su ayuda no hubiera sido posible; por último pero no menos importante a COMSA y a sus directivos, especialmente a sus gerentes, por abrirnos las puertas de la empresa y apoyarnos en nuestra tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ANEXOS	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema.....	2
1.3.1 Enunciado del problema:.....	2
1.4 Preguntas de investigación.....	2
1.5 Objetivos del proyecto	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos.....	3
1.5 Justificación.....	3
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	1
2.1 El Café, sus orígenes y precio en el mercado.....	1
2.1.1 Origen del café.....	1
2.1.2 El café en Europa	2
2.1.3 El café en América.....	3
2.1.4 El café en Honduras	4
2.1.4.1 Denominación de Origen Marcada	6
2.1.5 Variedades de café	7
2.1.5.1 Café Arábica.....	7
2.1.5.2 Café Robusta	8
2.2 Centro de costo.....	8
2.2.1 Contabilidad de costos	10
2.2.2 Centro de costos en una empresa	11
2.2.3 Costeo utilizando el método ABC	14

2.3	Torrefacción de café.....	17
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		20
3.1	Enfoque	20
3.2	Diseño de la investigación.....	20
3.3	Alcance de la investigación.....	21
3.4	Congruencia metodológica.....	21
3.5	Población y muestra	22
3.5.1	Población.....	22
3.5.2	Muestra	22
3.6	Técnica de recolección de datos.....	23
3.7	Fuentes de la información	24
3.8	Hipótesis.....	24
3.9	Operacionalización de variables.....	25
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		27
4.1.	Presentación de los resultados.....	27
4.2	Procesos administrativos y financieros actuales	28
4.2.1	Costos actuales.....	28
4.2.2	Comercialización actual.....	36
4.2.3	Problemas encontrados	38
4.3	Impacto financiero.....	39
4.3.1	Presupuesto	39
4.3.2	Rentabilidad	40
4.4	Producción y comercialización	43
4.4.1	Producción de café.....	44
4.4.2	Control de calidad.....	45
4.4.3	Comercialización	46
4.5	Imagen empresarial	48
4.5.1	Marca COMSA	48
4.5.2	Administración.....	49
4.6	Proyección social.....	50
4.6.1	Generación de empleos	50

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
5.1 Conclusiones	52
5.2 Recomendaciones.....	54
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	55
6.1 Título	55
6.2 Introducción	55
6.3 Descripción de la propuesta	55
6.4 Centro de costos para la torrefacción de café.....	55
6.4.1 Organigrama centro de costos.....	55
6.4.2 Perfil de los empleados de la torrefacción	56
6.4.2.1 Gerente de Torrefacción.....	56
6.4.2.2 Operario.....	57
6.4.3 Estructura de personal.....	58
6.4.4 Proceso de producción	59
6.4.4.1 Actividades del proceso de producción.....	59
6.4.4.2 Jerarquización de las actividades del proceso de producción	59
6.5 Evaluación financiera.....	64
6.5.1 Inversión	64
6.5.2 Escenario pesimista.....	64
6.5.3 Escenario esperado.....	70
6.5.4 Escenario optimista.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Congruencia metodológica	22
Tabla 2: Distribución de la muestra sugerida.....	22
Tabla 3: Operacionalización de variables	25
Tabla 4: Datos generales de las personas entrevistadas	27
Tabla 5: Costos actuales de torrefacción de café	29
Tabla 6: Costo tostadura y empaquetado 2017-2018.....	30

Tabla 7: Costo de tostaduría oct-dic 2018.....	34
Tabla 8: Costo de empaqueo oct-dic 2018	35
Tabla 9: Costos tostaduría y empaque de café enero 2019	36
Tabla 10:Presupuesto de inversión inicial.....	40
Tabla 11: Resumen TIR y VAN.....	42
Tabla 12: Gerente descripción y perfil del puesto.....	57
Tabla 13: Operario, descripción y perfil del puesto	58
Tabla 14: Estructura de personal.....	58
Tabla 15: Base de asignación de costo actividad que se aplica al objeto del costo	61
Tabla 16: Hoja de empleados y gastos en actividades del centro de costos de torrefacción (%), 62	
Tabla 17:Hoja de empleados y gastos anuales de esfuerzos en actividades del centro de costos de torrefacción (L.).....	63
Tabla 18: Inversión centro de costos para la torrefacción de café	64
Tabla 19: Información financiera base.....	65
Tabla 20: Ingresos con 80,000 libras de café	66
Tabla 21: Cálculo la utilidad neta con 80,000 libras de café	67
Tabla 22:Cálculo VAN y TIR con 80,000 libras de café	67
Tabla 23: Préstamo bancario	68
Tabla 24:Subsidio del préstamo	68
Tabla 25: Cálculo del VAN usando WACC	69
Tabla 26: Cálculo del VAN ajustado	69
Tabla 27:Ingresos con 90,000 libras de café	70
Tabla 28: Cálculo de la utilidad neta con 90,000 Libras de café	70
Tabla 29:Cálculo VAN y TIR con 90,000 libras de café	71
Tabla 30: Cálculo del VAN usando WACC	71
Tabla 31: Cálculo del VAN ajustado	72
Tabla 32: Ingresos con 100,000 libras de café.....	72
Tabla 33: Cálculo la utilidad neta con 100,000 libras de café	73
Tabla 34:Cálculo VAN y TIR con 100,000 libras de café	73
Tabla 35: Cálculo del VAN usando WACC	74

Tabla 36: Cálculo del VAN ajustado	74
Tabla 37: Cronograma de actividades	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de regiones cafetaleras de Honduras	5
Figura 2. Distintas partes de la cadena de valor.....	13
Figura 3: Organigrama centro de costos para la torrefacción de café.....	56
Figura 4: Proceso de producción.....	61

ANEXOS

Anexo 1:Entrevista sobre el proceso de torrefacción de café en COMSA	79
--	----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente estudio surge ante la necesidad de incrementar, la calidad, eficiencia, productividad, rentabilidad, competitividad y negocios en Café Orgánico Marcala S.A. (COMSA) empresa dedicada a la compra, comercialización, y exportación de café haciendo que estos perduren en el tiempo, buscando maximizar las ganancias de dicha empresa.

Mediante la realización de este documento se analizará la viabilidad de crear a partir de este año 2019 un Centro de Costos dedicado únicamente a la torrefacción del café utilizando tecnología, talento humano y maquinaria actualizada, ya que en la actualidad se ofrece café tostado en grano y molido a través de una tercerización del proceso de torrefacción, y es comercializado únicamente en las oficinas de administración de la empresa.

Se pretende cambiar los procedimientos administrativos, financieros, de producción, y comercialización utilizados actualmente por COMSA en la torrefacción, presentando un capítulo llamado APLICABILIDAD en el cual mediante la obtención de sus resultados y el análisis de este se centra la base para la toma de decisiones y la propuesta a aplicar.

El presente documento de investigación se dividió en seis capítulos los cuales se detalla a continuación: en el capítulo I describimos el propósito de este proyecto y la necesidad del mismo, un capítulo II que contiene toda la base teórica donde se fundamenta nuestra investigación, la metodología utilizada se encuentra en el capítulo III, el capítulo IV de análisis de los datos recolectados, y un capítulo V que incluye las conclusiones y sugerencias; y por último una propuesta de mejora que es la esencia de nuestro proyecto de investigación, la cual se encuentra en el capítulo VI de aplicabilidad de un centro de costos para la torrefacción de café en la dirección administrativa de COMSA.

1.2 Antecedentes del problema

Marcala es una región netamente productora de café, en el 2001, se funda Café Orgánico Marcala S.A. (COMSA) como una empresa Sociedad Anónima, conformada por productores de café como accionistas. Nace con la meta de exportar directamente el café al importador, es así, que al 2017, ya exportaba 235,287.59 qq oro verde, la venta en el mercado nacional es de 63,292.82 qq oro verde, así mismo se inició la venta de café tostado en grano, y molido, vendiendo 35 quintales de este.

El proceso de torrefacción del café en la actualidad se realiza a través de terceros, debido a que no se cuenta con un sistema de costeo que permita controlar y efectuar el proceso efectivamente, por ello con el fin de mejorar el proceso en el 2017, se tomó la decisión de comprar equipo necesario para la torrefacción del café directamente por la empresa, a la fecha, este equipo no se está utilizando, por lo que se pretende evaluar y analizar la factibilidad de crear un centro de costos, que será el encargado de ampliar la oferta del café tostado y maximizar las ganancias de la empresa Café Orgánico Marcala S.A. (COMSA) con la implementación de una Planta Torrefactora de Café.

1.3 Definición del problema

Este apartado contiene la definición del problema de investigación, provee las directrices y componentes fundamentales propuestos por los investigadores.

1.3.1 Enunciado del problema:

¿Es viable la creación de un Centro de Costos para Torrefacción de café en la dirección ejecutiva de COMSA, ubicado en los municipios de Marcala y Chinacla del Departamento de La Paz.?

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Hay subcosteo en los costos reportados por el Departamento de Contabilidad de

COMSA, al determinar el costo de producir una libra de café tostado y molido?

- ¿Cuál será el impacto financiero de la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café?
- ¿Qué imagen social generará COMSA con la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café?

1.5 Objetivos del proyecto

1.5.1 Objetivo general

Analizar la viabilidad de la creación en la dirección ejecutiva de COMSA de un centro de costos para torrefacción de café, evaluando el impacto financiero e imagen social de la empresa con la implementación de tecnología, talento humano y maquinaria actualizada, logrando un incremento de la calidad, eficiencia, productividad, rentabilidad, competitividad, y negocios que perduren en el tiempo.

1.5.2 Objetivos específicos

- Medir los costos actuales por tercerización del proceso de torrefacción de café para compararlos con el resultado del análisis financiero de los costos reales de éstos.
- Medir el impacto financiero de la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café.
- Evaluar la imagen social que generará COMSA con la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café.

1.5 Justificación

Un centro de costos de torrefacción de café le dará a la administración de la empresa COMSA un mejor control presupuestario y será una “herramienta de gestión para la toma de decisiones como parte fundamental para la marcha continua de los negocios” (Hernández,

González, Escobar, & Agudelo, 2011) y así poder medir el mercado del café tostado modificando la producción y comercialización del aromático.

COMSA se encuentra bien posicionada en el mercado internacional con su exportación de café oro verde, lo cual es una puerta para la exportación del café tostado con el mismo nivel de calidad.

Actualmente el proceso de torrefacción del café esta tercerizado por una empresa de la zona lo cual hace menguar las ganancias del negocio, la empresa cuenta ya con todo el equipo necesario para dicho procedimiento, pero hasta la fecha no está siendo utilizado.

La comercialización del producto hoy en día está bajo la administración de COMSA en sus oficinas principales y en cantidades que no satisfacen con la demanda de la población.

COMSA con la calidad, pureza y consistencia del café de sus socios productores tiene la capacidad de posicionarse fácilmente en el mercado nacional y posteriormente internacional ofreciendo un café tostado de primer nivel satisfaciendo las nuevas exigencias, "Actualmente se está promoviendo el consumo de café orgánico y de un tostado ligero" (Duran, 2001)

Con la implementación del centro de costos de torrefacción del café se pretende disminuir los costos de tueste de café y maximizar las utilidades de su comercialización, como menciona Hargadon citado en (Navarro, Waltrick, & Vizcarra, 2017) "reclasificar los costos de contabilidad financiera y construir una base de información financiera para apoyar un adecuado proceso de toma de decisiones", que ayude a manejar de manera más eficiente y transparentes los ingresos del negocio, facilitando el crecimiento y expansión del mismo, evitando lo que sucede muchas veces que se "basa la contabilidad de costos en los sistemas tradicionales de costeo, asignando costos indirectos a centros de costos, mientras que los sistemas de costeo más modernos

buscan obtener el costo real y preciso de los productos” (Navarro, Waltrick, & Vizcarra, 2017)

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describen los fundamentos teóricos que respaldan y avalan la investigación realizada, conceptos con los cuales validamos el análisis de los datos para dar respuesta al problema inicialmente planteado.

2.1 El Café, sus orígenes y precio en el mercado.

Si hablamos de café, esto va directamente relacionado a una bebida fría o caliente, sin embargo, dejamos de lado todo lo que conlleva y el negocio que significa, desde sus orígenes ha sido considerado un valioso aromático, siendo uno de los principales productos de origen agrícola que se comercializa en los mercados internacionales que contribuye significativamente a los rubros que se dedican a la exportación del grano en las regiones productoras.

2.1.1 Origen del café

No existen documentos escritos sobre el origen del valioso aromático que el día no hoy consumimos en nuestras bebidas y que tiene un gran valor en el mercado, sin embargo, el café cultivado en todo el mundo puede remontar su patrimonio a los antiguos bosques de café en la meseta transmitiéndose de generación en generación en las familias árabes.

Las leyendas atribuyen su descubrimiento a un pastor llamado Kaldi que observó a sus cabras brincar excitadas, su asombro lo llevó a buscar entre los matorrales, donde encontró que el origen de tan peculiar actitud era por el consumo de unos frutos rojos de ciertos arbustos, acudió a los monjes del monasterio local quienes hicieron una bebida de las bayas, observando que los mantenía alerta durante largas horas de oración. “Las hojas del cafeto primero se hirvieron, resultando un líquido amargo y poco atractivo. Posteriormente se tostó, descubriéndose que desprendía un perfume intenso; se molió y se infusio, hasta convertirse en un elixir irresistible.”

(Aguilar, 2002)

El Estadounidense Mark Pendergrast en su libro *Uncommon Grounds* dice:

Una vez que los etíopes descubrieron el café, fue cosa de tiempo para que el brebaje se extendiera a través del comercio con los árabes y cruzara el Mar Rojo. Es posible que cuando Etiopía invadió y gobernó Yemen durante 50 años, en el Siglo 6, hayan deliberadamente plantado algunos cafetos.

El café llegó a América de la mano de los conquistadores, los portugueses lo llevaron a Brasil, los españoles a América Latina, los ingleses a Estados Unidos hasta extenderse por todo el continente. “Los británicos lo llevaron a Jamaica y ahí nació el Blue Mountain, uno de los granos más apreciados del mundo y bautizado como “el caviar del café” (Aguilar, 2002)

2.1.2 El café en Europa

Europa es uno de los mayores importadores de café verde del mundo, “más de 3 mil toneladas al año, los europeos beben más de 700 millones de café en un día cualquiera.” (Cruz, 2015) el continente mantiene “el consumo de café per-capital más alto” (Rai, 2012) con una variedad de opciones para los consumidores, tanto de calidad como en costos, la comercialización del grano robusta que se utiliza generalmente en el café instantáneo y se mezcla con el café molido para reducir los costos. Y el grano arábico que lo utilizan para mezclas gourmet que ofrecen en las cafeterías.

Si nos vamos a las estadísticas de consumo por país europeo, Alemania encabeza la lista, “es el mayor importador, consumidor, tostador y también el mayor exportador de café de Europa” según Morales de la Cruz citado en (Alemania recauda 50,000 millones de euros en impuestos del café, 2017) la asociación Deutscher Kaffeverband. registra que los alemanes el año 2016 tomaron 162 litros de café por persona con una exportación de 207,000 toneladas de café descafeinado ese mismo año.

Por su lado España consume “al año cuatro kilos de café por habitante, un

negocio que mueve anualmente 71.000 millones de dólares” (Lozano, 2017), que al igual que los portugueses lo prefieren fuerte y amargo de sabor.

2.1.3 El café en América

La Historia nos relata que el café llegó a América de la mano de los colonizadores que venían del antiguo continente, donde encontró un hábitat favorable debido a su exquisito clima en sus montañas, América por su extensión territorial, diversidad de suelos y climas ofrece todo tipo de cafés, que varían entre su sabor, consistencia y calidad, posicionando a algunos países como Brasil y Colombia en los mayores exportadores del tan gustado aromático.

Entre los cafés más puros de la región se encuentra Jamaican Blue Mountain, “uno de los más celebrados y costosos cafés del mundo” (Ramírez, 1995) los amantes y conocedores del café hacen la sugerencia que al ser difícil de adquirir dicho café hay que tener cuidado con las imitaciones ya que existen muchas mezclas que pueden contener o no el ingrediente auténtico, al igual que el famoso café Java que es el resultado de un tueste de grano bien maduro que le da un ligero y exquisito sabor a ahumado.

De acuerdo con los reportes de la Organización Internacional del Café (OIC), en los últimos años el café colombiano ha recibido en promedio un sobreprecio de 22% con respecto a otros cafés suaves, fruto del esfuerzo no solo de los productores, sino, de una sólida institucionalidad cafetera detrás que promueve y defiende el origen Café de Colombia. (Café colombiano, al igual que las flores, llega a 90 países, 2014)

Para México el café es más que un número en las ganancias que la exportación de este deja, para México el café encierra más de 200 años de tradición, transmitidas de generación en generación y “siempre han existido especulaciones en torno a una posible variedad autóctona americana de café. Por ejemplo, se habla de la planta Totoloctzin (cabeza inclinada) o Acoxcapolli (sin sueño).” (Un Historia muy cafetera, 1997)

Por su lado Perú encabeza la exportación de café orgánico del mundo según la Junta Nacional del Café, “Sus principales compradores son Alemania, en un 41,44%, Bélgica, en un 16,61% y Holanda, en un 7,18%.” (Comercio, 2010).

En Brasil el Café entro en el año 1727 por la mano de Francisco de Melo Palheta, sargento mor del Ejército portugués y a diferencia de los otros países, es al igual que un gran exportador, un gran consumidor del grano arábica representa aproximadamente el 14% del consumo mundial (Anjos, Belik, & Caldas, 2011)

Brasil es uno de los pocos países que tiene la peculiaridad de cultivar los dos tipos de Café, el Arábica que se da en las partes altas del país, produciendo un café de sabor más acentuado y el Robusta que es más adaptado a regiones de baja altitud y temperaturas elevadas. Su reconocido café de exportación llamado Santos de Brasil es de alta calidad cultivado en San Pablo “Que posee un gusto y aromas individuales muy particulares. Es un café suave y con cuerpo; con poca amargura y acidez.” (Ramírez, 1995)

Como es ya conocido en todo el Mundo las famosas tiendas de café Starbucks que fueron las encargadas de la proliferación por todo Estados Unidos y ahora lo hacen por todo el mundo, al igual que tiendas con conceptos muy similares por todo América que no solo sirven el tradicional café negro, preparan una gran variedad de combinaciones como cafés helados, con saborizantes y cubiertos con crema.

2.1.4 El café en Honduras

Según la página Oficial del Instituto Hondureño del Café, Honduras esta dividido en regiones cafetaleras, los cuales son, Copán, Opalaca, Montecillos, Comayagua, El Paraíso y Agalta.



Figura 1. Mapa de regiones cafetaleras de Honduras, copyright 2018 por IHCAFE - Instituto Hondureño del Café.

La producción en cada una de las regiones varía en sabor consistencia y pureza con una calidad sin igual al punto localizando a Honduras en el mayor exportador de café de Centro América y posicionándolo en el cuarto en el mundo. La economía del país es mayormente sostenida por la exportación del café y es el que genera el 30% del PIBA, “generando en promedio \$1,000 millones de dólares al año” (IHCAFE, 2018)

Según el IHCAFE los principales importadores de Café son Alemania, Bélgica, Estados Unidos e Italia los cuales compraron el 71% del grano de la cosecha 2017-2018.

El Instituto Hondureño del Café organiza eventos para promover los diferentes tipos de café que promueve Honduras, como lo es la tasa de excelencia donde participan productores de todo el país que tienen sus fincas en alturas superiores a 1,200 msnm y que producen o tienen la capacidad de producir cafés especiales, dicho evento se programa anualmente y se debe de cumplir con una serie de reglas y normas que le dan credibilidad al concurso.

“En Honduras se cultivan las variedades de café de la especie arábica entre ellas están, Lempira, Parainema; IHCAFE-90, Caturra, Pacas, Villa Sarchi, Bourbon y Típica.” (IHCAFE, 2018) lo que hace que el café hondureño se posiciones muy bien en los mercados internacionales, teniendo una gran aceptación en las reconocidas ferias de café, en Tokio, Dublin, Atlanta entre otros.

Cabe recalcar que la actividad cafetalera de Honduras está en manos de unos 100,000 pequeños productores, que le dan sostenibilidad a la economía local, agrupados en cooperativas o cajas rurales.

2.1.4.1 Denominación de Origen Marcala

Prácticamente la Denominación de Origen es una protección dentro del ámbito de propiedad industrial que determina la región geográfica del país, que sirve para distinguir la procedencia, calidad y características propias de un determinado producto, evitando la falsificación, adulteración o competencia desleal que deteriore o perjudique la calidad del producto; “el interés por su uso tiene muy diversas razones: el buen nombre de una región en particular, la preservación de características particulares y la autogestión colectiva de los productores, o la protección jurídica de menciones de origen.” (Marcala, 2017)

En la Página web de Café Marcala se enfatiza en que:

La DO Café Marcala ha servido para promover el café que forma parte del patrimonio de la región, pues incluye en la protección el lugar de producción, las técnicas desarrolladas por los productores a través del tiempo, el prestigio que pueda haber ganado en el mercado y el precio que se le reconoce como resultado de su calidad. (Marcala, 2017)

La Denominación de Origen de Café Marcala, busca beneficiar a los productores que están afiliados con la protección de su producto, mejorar la calidad de producción e incrementar la demanda y mejora los precios en los mercados.

El área protegida por la DO Café Marcala encierra la cordillera de Montecillos donde están

definidas las regiones cafetaleras de los municipios que están enclavados en dicha cordillera, cada región tiene sus características propias de organoléptica de grano, agro climatológica y ambiental, así como su propio estudio socioeconómico y ambiental.

Para ser socio de la DO Café Marcala hay una serie de condiciones ya sea productor, intermediario o exportador, la más importante es que su centro de operaciones este en el territorio amparado por la Denominación, los formularios de afiliación se pueden encontrar en su página Web donde ellos explican que:

A partir del año 2006 se creó el sistema de control de calidad y trazabilidad, como resultado de las solicitudes de extender el sello DO Café Marcala. El sistema de trazabilidad parte desde el momento en que un productor o comercializador se incorpora y acepta las condiciones para formar parte de la Denominación de Origen (Marcala, 2017)

2.1.5 Variedades de café

Para el cultivo del café se necesitan una serie de condiciones como lo es la temperatura, el tipo de suelo, humedad, entre otros, dependiendo de cómo estas se den existen tipos de café, las principales variedades son el café arábica y el café robusta. “Sumando sus dos producciones a nivel mundial se obtiene el 98% de la producción total. El resto la componen otras variedades menos comunes como la ibérica, el icatú y otra que se obtiene de mezclar arábica y robusta.” (Olor a Café, 2001)

2.1.5.1 Café Arábica

El café arábico cuyo origen data de la antigüedad siendo el elixir de los etíopes, es un café de mayor calidad que se da en las tierras altas con bajas temperaturas, sus cultivos se encuentran en Latinoamérica, África Central y Oriental e India.

González en un artículo de interés sobre el café de calidad afirma:

Casi el 75 por ciento de la superficie cultivada de café se dedica a esta especie. De acuerdo a su altura y nivel de calidad se clasifica en Buen Lavado, Prima lavado, Altura y Estricta Altura. Esta

división debe estar indicada en el envase o bolsa que se adquiriera. (González, 2005)

2.1.5.2 Café Robusta

El Café Robusta también es conocido como *Coffea canaphona* es cultivado en menor cantidad que el café arábica, su planta es más fuerte y sobrevive con poca agua. Su hábitat es en tierras más bajas y es menos propenso a enfermedades.

Este café “se le utiliza para mezclas de expreso en poca cantidad ya que dota al aromático de cuerpo” (González, 2005) su grano tiene mayor cafeína, pero carece de aromas finos y sabores exóticos, haciendo que sea más barato en el mercado. Los principales productores son África Occidental y Sudeste Asiático y ahora Brasil “en las regiones recientemente incorporadas en estados como Espírito Santo y Bahía y en grandes explotaciones mecanizadas y bajo sistemas de riego” (Anjos, Belik, & Caldas, 2011)

2.2 Centro de costo

¿A que nos referimos cuando hablamos de centro de costos?, que es la base central de nuestro estudio, para poder adentrarnos en tales definiciones tenemos que comenzar por definir costos; desde la perspectiva de (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 1999, pág. 11), expresa el costo como “el “valor” sacrificado para adquirir bienes o servicios que se mide (...) mediante la reducción de activos o incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios” no muy lejos de esta definición Guzmán, (2012) “El costo está definido como el sacrificio para adquirir bienes o servicios, reduciendo nuestros activos o constituyendo nuevos pasivos, en el momento que se obtiene un beneficio” (pág. 4).

Si tomamos en cuenta ambas definiciones, el costo puede ser definido como el valor sacrificado para adquirir bienes y/o servicios, este valor reduce los activos, o hacen incurrir en pasivos a la empresa, en el momento que se obtienen los beneficios, tomando en cuenta que en una

empresa manufacturera es fundamental determinar y clasificar los costos variables totales, costos fijos totales, los costos totales, así como los costos variables y fijos por unidad, para determinar punto de equilibrio, saber si se está ganando, o se está perdiendo, hacer análisis de sensibilidad encaminados a reducir los mismos, e incrementar la rentabilidad.

Teniendo en cuenta que las empresas dedicadas a la producción de muchos productos y/o servicios tienen mayor control sobre los costos incurridos en generarlos implementando un enfoque basado en las actividades, para ello, deben seguir los pasos planteados por Hicks (1998) citado por Valera & Morillo Moreno, (2009)

1. Identificar y definir las actividades relevantes, así como los objetos de costos.
2. Organizar las actividades por centros de costos.
3. Identificar los componentes de costos principales y establecer la estructura del flujo de costos.
4. Determinar las relaciones entre actividades y costos, e identificar los inductores para asignar los costos a las actividades y de las actividades a los productos. (p. 103)

Los centros de costos obedecen generalmente a la estructura organizacional del ente económico dividido por áreas, y es aquí donde estas áreas responden a tareas específicas con sus propios recursos y producen resultados ideales; cuando hablamos de tareas nos referimos a actividades que están compuestas de secuencias de procedimientos que dan valor a los productos, pero el objetivo del centro de costos no termina allí, luego es importante revisar y retroalimentar los procesos anteriormente mencionados buscando la eficiencia y lograr el óptimo desempeño.

Por su parte “los productos conforman el punto final de los procesos de la empresa. En ellos están consignados tangible como intangiblemente la fuerza, el trabajo y el capital económico” (Hernández, González, Escobar, & Agudelo, 2011) entonces los costos de la elaboración deben corresponder a la satisfacción del cliente y la generación de ingresos; los autores consideran que el equilibrio en un producto se consigue cuando se logra mayores cantidades en producción por un costo aceptable para la empresa.

Al utilizar centros de costos en la administración de una empresa, también es necesario considerar la posibilidad de crear centros de utilidad en las áreas, que, además del control de los costos, les delegamos la función de controlar la venta de los productos, luego unido a los centros de costos, y de utilidades, están los centros de inversión, encargados de controlar costos, ventas, y las inversiones en activos de este. Por lo que Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole (1999) dividen y clasifican los centros de responsabilidad sobre áreas de actividades específicas, en el centro de costos, de utilidad, y el de inversión. al centro de costos se le asigna (delega) control solo sobre el incurrimento de costos, al centro de utilidades se le asigna (delega) control tanto en la generación de ingresos como en el incurrimento de costos, y al centro de inversión tiene control sobre la generación de ingresos y el incurrimento de costos, sino también en la adquisición de activos del centro de inversión, también es muy importante mencionar que otros autores hacen referencia a centros de ingresos.

2.2.1 Contabilidad de costos

Una de las mejores inversiones en negocios que se puede realizar es el estudio exhaustivo de la contabilidad de Costos; Para (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012) esta “mide, analiza y reporta información financiera y no financiera con los costos de adquisición o uso de los recursos dentro de una organización”, en cambio (Jiménez & Espinoza, 2007) lo considera “un híbrido de la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa”, esta se encarga de la acumulación de toda aquella información que sea relevante para la toma de decisiones, existiendo un previo análisis por los individuos encargados.

Entre la muy conocida contabilidad financiera y este nuevo término que hemos comenzado a escuchar últimamente sobre contabilidad de costos, existen algunas diferencias; vale mencionar la más importante, el propósito, la primera tiene como propósito comunicar la posición financiera,

en cambio la contabilidad de costos está enfocada a ser una ayuda para la toma de decisiones.

Debemos tener en cuenta que “los objetivos de la información contables son dos: el control y la planeación” (Jiménez & Espinoza, 2007), con el primero buscamos la información de las actividades de carácter monetario que la empresa ya ha realizado, en cambio con el segundo miramos hacia el futuro, planteando posibles escenarios, midiendo sus efectos y así saber elegir el que sea correcto y conveniente para la empresa, en situaciones como, “¿Cuál es la mejor estrategia de producción?, ¿Cómo pueden explicarse esas diferencias tan marcadas en los costos de las estrategias de producción?, entre otros.

La contabilidad de costos nos recomienda que para la determinación exacta de los costos en que incurre una empresa se necesita acercarlos a costos reales, pero ¿Cómo hacemos estos? Pues, ella nos orienta a seccionarlos en costos directos (mano de obra directa, materia prima directa) y costos indirectos de fabricación.

Hargadon y Múnera nos definen contabilidad de costos como:

La contabilidad de costos, en el sentido más general de la palabra, es cualquier procedimiento contable diseñado para calcular lo que cuesta hacer algo, cuyo objetivo es reclasificar los costos de contabilidad financiera y construir una base de información financiera para apoyar un adecuado proceso de toma de decisiones. citado por (Navarro, Waltrick, & Vizcarra, 2017)

2.2.2 Centro de costos en una empresa

Como anteriormente se mencionó los costos en una empresa se resumen en dos, costos directos y costos indirectos de fabricación, para llevar un control tradicional de estos “Los costos de toda empresa manufacturera estarán integrados por tres elementos que son: materiales directos, mano de obra directa, y carga fabril” (García, 2017, pág. 8) esta integración de los costos no es funcional cuando la empresa se dedica a la producción de varios productos, y tiene un alto porcentaje de costos indirectos, provocando un subsidio cruzado de los costos indirectos.

Cuando hablamos de centro de costos en una empresa hablamos en otras palabras de la administración de costos cuyo término es muy utilizado actualmente por los empresarios y (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012) lo define como “describir los enfoques y las actividades de los gerentes para utilizar los recursos con miras a incrementar el valor para los clientes y al logro de objetivos organizacionales” Bajo la dirección de un centro de costos están varias decisiones por ejemplo, incursionar con un producto en un nuevo mercado, sistematizar los procesos de producción, cambiar los diseños de un producto, entre otras; también incluye las decisiones sobre incurrir en costos adicionales, como, desarrollar nuevos productos, la administración de costos tiene como objetivo primordial la mejora de los ingresos y las utilidades de una empresa.

Un centro de costos es un centro de estrategia específica que busca ajustar “las propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para lograr sus objetivos” (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012) dicho de otra forma la estrategia marcará el camino hacia los negocios que los gerentes deben buscar o perseguir, dando parámetros de cómo competir en el mercado actual y cómo aprovechar el mar de oportunidades que se presentan; el papel fundamental del gerente es decidir entre las muchas estrategias, donde trabajan estrechamente con los contadores administrativos para propiciar ventajas competitivas, creando una administración estratégica de costos.

Una manera de ejercer las estrategias y de desarrollar capacidades al máximo en un centro de costos es aplicando una cadena de valor donde los contadores administrativos pueden ayudar a los gerentes y así tomar las decisiones correctas que generen valor para sus clientes; “la cadena de valor es la secuencia de funciones empresariales donde se agrega a los productos una utilidad para el cliente” (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, Contabilidad de Costos, 2012)



Figura 2. Distintas partes de la cadena de valor

Fuente: (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012)

La figura 2 muestra las seis funciones fundamentales de la cadena de valor en los negocios, y se presenta una función administrativa, que es la encargada de las finanzas y contabilidad, administrar los recursos tanto humanos como de tecnología de la información, cada una de las anteriormente mencionadas es esencial para las compañías.

Los gerentes dan seguimiento a los costos en que incurre en cada categoría de la cadena de valor, su meta consiste en reducir los costos y mejorar la eficiencia. La información de la contabilidad administrativa ayuda a los gerentes a tomar decisiones de equilibrio entre costos y beneficios. (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012)

En una administración del costos a través de un centro existen factores claves de éxito que los gerentes deben de tomar en cuenta, el principal es el costo y eficiencia; donde el gerente debe de tener conocimiento de todos los procesos de la compañía y conocer el mercado, saber hasta dónde está dispuesto el cliente a pagar por un producto y que producto es el que el cliente quiere, la contabilidad de costo le ayudará con información que le permitirá reducir los costos eficazmente e incrementar las ventas. Otro factor clave en los negocios es, la innovación, “la existencia de un flujo constante de productos o servicios innovadores es la base para el éxito continuo de una compañía” (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012); sin dejar de lado la calidad y el tiempo.

“Los clientes esperan altos niveles de calidad. Utilizando la administración de calidad total, las compañías diseñan bienes o servicios para satisfacer los deseos y necesidades de los

consumidores, así como también elaboran dichos productos sin defectos ni desperdicios y con inventarios mínimos” (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012), utilizando la información que proporciona la contabilidad administrativa, los gerentes pueden evaluar los pro y los contras en costos e ingresos que generen los nuevos productos o la mejora de los ya existentes con la ayuda de la administración de calidad total.

Cuando hablamos del factor tiempo, no solo hablamos del tiempo para el desarrollo de un nuevo producto, ahora con el ritmo que toma el mercado debemos acoplarnos a el “...ritmo de la innovación tecnología, que ha conducido a ciclos de vida del producto más cortos, así como un lanzamiento más rápido de nuevos productos” (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012); es aquí donde está el reto de los encargados de tomar decisiones, tienen que entender los costos y los beneficios de producto durante su ciclo de vida.

2.2.3 Costeo utilizando el método ABC

En la actualidad debido a la demandas del mundo global todas las empresas están utilizando algún mecanismo para determinar sus costos, ya sean estos de operación, producción, entre otros; en la década de los 80 surge el modelo de costeo basado en actividades (ABC, por sus siglas en ingles), “se considera que un sistema ABC logra una exactitud en la determinación del costo de un producto o servicio con un error no mayor a 10%” (NCA)

El sistema ABC ha resultado muy útil en empresas manufactureras productoras de muchos productos, y altos porcentajes de costos indirectos en relación con los costos totales; actualmente lo utilizan empresas de Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Asia ya que les permite:

Medir el costo de los recursos utilizados por las actividades relacionas con la producción, para luego asignar los costos y los productos utilizando conductores de costos (cost driver) o transacciones. El costeo ABC (Activity Based Cost) se basa en una idea sencilla: los productos causan actividades y estas actividades causan costos. (Boulangier & Espinoza Gutiérrez, 2006, pág. 166).

El modelo ABC permite la reducción de costo, y la competitividad con otras empresas, ya que se basa en que los costos son generados por las actividades que conlleva la producción de algún bien o servicio, dando la ventaja de la correcta distribución de los costos indirectos; este tipo de costeo puede utilizarse en cualquier tipo de empresa, pero es más favorable para aquellas que poseen una variedad de productos.

Según (Navarro, Waltrick, & Vizcarra, 2017) Para desarrollar el costeo ABC existen dos metodologías, la Metodología de las dos Fases, considerando una Primera Fase, donde se determinan los costos de las actividades de cada centro de costo y una Segunda Fase para determinar los costos de los productos.

En cambio Kaplan y Cooper en 1999 citado por (Navarro, Waltrick, & Vizcarra, 2017), describieron una segunda metodología llamada, metodología de los cuatro pasos, donde, “se considera desarrollar un diccionario de actividades, determinar el gasto que involucra cada actividad, identificar productos, servicios y clientes, y diseñar generadores de costos para actividades que relacionan actividades con productos y servicios”.

Algunos autores determinan que el poder del ABC radica en que “es un arma poderosa a la hora de atacar exactamente los puntos problemáticos para asegurar la correcta administración y reducción de costos” (Hernández, González, Escobar, & Agudelo, 2011)

Los expertos apuntan que una de las ventajas de trabajar con ABC es la flexibilidad que este ofrece, permitiendo que se acople a los cambios de las empresas, haciendo que la apreciabilidad por el método aumente; de modo que contienen estructuras de costo suficientemente eficaces que pueden soportar el deterioro y los constantes cambios empresariales inevitables. Como todo

sistema ABC tiene subsistemas, desde la misma contabilidad administrativa los métodos de costeo se incluyen en el sistema de información contable y financiera.

En otras palabras, con el modelo de costeo basado en actividades (ABC) lo que se busca es la correcta asignación de los costos a los productos elaborados por una empresa, dándole el plus de que la herramienta propicia la detección de ineficiencias, haciendo que estas sean mitigadas a tiempo reduciéndolas o eliminándolas por completo.

Según la teoría el direccionamiento óptimo se consigue cuando los costos de un producto o actividad están valorados con una correspondencia razonable a la realidad, es aquí donde está el equilibrio que ofrece el ABC, de manera que “evite subestimados, sobreestimados o subsidiarios sin exagerar ni minimizar las verdaderas erogaciones realizadas” (Hernández, González, Escobar, & Agudelo, 2011)

El modelo ABC elimina todos aquellos inconvenientes que presentan los modelos de costeo tradicionales, como el ser demasiado rígidos en los procesos de determinación y asignación de costos, exaltando el control como fundamental para los costos por actividades, dejando evidenciado que el modelo brinda condiciones de interrelación, eficiencia y dinámica, donde “la aplicación del enfoque ABC permite demostrar que los costos obtenidos con la aplicación del sistema tradicional, están subvalorados respecto de los reales costos de producción” (Navarro, Waltrick, & Vizcarra, 2017)

Dejando evidenciado que:

El sistema ABC es una herramienta que permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo con las actividades realizadas, identificando el origen del costo por actividad -no solo para la producción sino también para la distribución y venta-, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes. (Valera & Morillo Moreno, 2009, pág. 102).

No dejando de lado, la observación de que el ABC es solo un sistema para registrar los costos de una empresa, por lo que hay que tomar en cuenta que estos deben estar constantemente observados ya que los procesos empresariales no se pueden dejar a la suerte de los acontecimientos, por lo que requiere de monitoreo y control continuo y así evitar errores que perjudiquen o manchen los procesos de la empresa.

Horngrén, Datar, & Rajan (2012) Plantean que el uso de sistemas de costeo se muestra fácil, y exacto cuando se producen pocos productos, y los costos indirectos son un porcentaje pequeño del total, pero si se incrementan la cantidad de productos, así como los costos indirectos, la aplicación de promedios puede conducir a una subestimación o sobrestimación de costos; lo anterior se resuelve al utilizar el sistema de costeo basado en actividades (ABC) calculando los costos de las actividades individuales para costear los productos brindando información más cercana a la realidad, mejorando así la toma de decisiones en la alta gerencia, satisfaciendo al cliente, e incrementando la rentabilidad.

Otro aspecto muy importante con el sistema de costeo por actividades es la adaptación a las estructuras organizativas de las empresas, misma que puede estar dividida en departamentos, los cuales se asignan de acuerdo a la producción, o se pueden analizar la creación de los centros de costos distribuidos en función de los productos producidos por la empresa, así como las actividades realizadas para la producción, pero como lo mencionamos anteriormente teniendo especial cuidado en la clasificación, la asignación de las actividades, y los costos indirectos en función de las causas o el origen de los mismos.

2.3 Torrefacción de café

El tueste de café es un proceso que se hace a una temperatura de unos 200 grados, baristas

expertos aseveran que el mejor tostado se obtiene entre los 180 y 210 grados centígrados, provocando que el grano pierda la humedad, aumente el volumen, cambie de color y se desprendan compuestos aromáticos. A continuación, se enfría. “La elección del tueste más o menos intenso se hace en función de varios factores, como la variedad del grano, la calidad, el origen o la forma en la que va a ser preparado: si es con filtro es conveniente un tueste ligero, mientras que para un expreso el tueste debe ser más intenso” (Lozano, 2017)

Partiendo de que el tostado es el elemento básico en los procesos del tan famoso aromático, Salvador Benítez en su libro “Difusión del Café, desde sus orígenes hasta la Taza” citado por (Poblete, 2007) enumera 5 variedades de tostado básico:

- Tostado Claro: tueste ligero color canela que no ha desarrollado todo su sabor.
- Tostado Medio (americano): es el tueste más común para preparar café americano
- Tostado Medio alto o vienés: ideal para generar mezclas y disminuir acidez en taza.
- Tostado Oscuro o francés: No tan oscuro como el italiano, color similar al chocolate.
- Tostado Italiano: Este tueste es el más oscuro, casi carbonizado, el grano es negro y con gran cantidad de aceites, en su exterior, es muy brillante.

“En la actualidad los mejores tostadores de café son aquellos que manejan el aire caliente, ya que permiten al grano un correcto proceso de tueste” (Poblete, 2007); En el mundo gourmet el tueste del café es considerado un arte, ya que con la misma técnica se puede obtener diversos resultados, “y como en las artes, la belleza del café es un asunto de gusto personal” (Cantu, 2001)

Poblete (2007) nos define el proceso del tostado de café de la siguiente manera:

- Seleccionar los granos

- Someter el grano a la elevación progresiva y rápida de la temperatura, haciendo que su humedad interna llegue a un tres por ciento.

- Durante el proceso, los granos son meneados continuamente para que su tueste sea uniforme. Esta fase es determinante en la característica final de la bebida, pues el grado de tueste evidencia y esconde muchas propiedades del grano.

- Después de tostado, el café necesita pasar por un proceso de desgasificación (reposo en grandes recipientes) y después de este descanso se muele o envasa para su consumo.

“El café es como el vino, existen diferentes tipos de café para diferentes tipos de paladares, desde los más suaves y dulces hasta los más fuertes y amargos” (Como obtener la mejor taza de café, 1997).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo describimos toda la metodología abordada en nuestra investigación, enfoque, diseño, población y muestra, instrumento de recolección de datos, entre otros.

3.1 Enfoque

Tomando en cuenta las características de la investigación y teniendo como base la problemática y objetivos planteados, nuestro proyecto se trabajó bajo un enfoque mixto dado que la información que se pretende obtener es de carácter cualitativo y cuantitativo; utilizando las fortalezas de ambas investigaciones para combinarlas y así obtener mejores resultados, que estén más apegados a la realidad.

Como lo define R. Hernández et al. (2010) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión para lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado” (p. 546); por otra parte muchos autores visualizan la investigación mixta como un proceso continuo donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo ya que en este se utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, entre otros.

Los datos recolectados son de carácter cualitativos y cuantitativo los cuales se consolidarán en los razonamientos y argumentos provenientes de la obtención de estos, y así producir datos más ricos y variados que den respuestas claras y contundentes a la investigación, así como, permitir una mejor exploración y explotación de nuestras unidades de estudio.

3.2 Diseño de la investigación

Para dar respuesta a nuestras preguntas y objetivos de investigación, y como nos dice (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010) “el abordaje que se utilizaran en el proceso de investigación” y como bien lo explica la literatura el enfoque mixto no responde a un diseño propio o específico

y generalmente se combinan los métodos cuantitativos y cualitativos. Por lo que, el diseño aplicado es de tipo no experimental ya que las variables independientes del estudio no se manipularon y lo que se busca es evaluar y analizar una situación dada en una empresa.

Como bien lo explica (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pág. 152) una investigación no experimental es aquella donde los “estudios que se realizaran sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”; en nuestro estudio se recabaron los datos históricos de cuentas de la torrefactora de café y luego se hacen inferencias acerca de la evolución del problema, identificando sus causas y sus efectos, por lo que la investigación tienen un diseño longitudinal.

3.3 Alcance de la investigación

La investigación es de alcance correlacional, ya que lo que buscamos es asociar, analizar y establecer vinculaciones de como un centro de costos para la torrefacción de café impactara financieramente en la empresa y que relación positiva tiene la imagen de COMSA en el éxito de los negocios. La utilidad que nos dan los estudios correlacionales va más allá de una descripción estos nos permiten “evaluar con la mayor exactitud posible, el grado de vinculación entre dos o más variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones en una sola investigación.” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, pág. 94)

3.4 Congruencia metodológica

En este apartado incluimos nuestra tabla de congruencia metodológica del planteamiento del problema de investigación

Tabla 1: Congruencia metodológica

Título de la investigación	Objetivo general de investigación	Objetivos específicos de investigación	Preguntas de investigación
Creación de un centro de costos para la torrefacción de café en la dirección administrativa de COMSA	Analizar la viabilidad de la creación en la dirección ejecutiva de COMSA de un centro de costos para torrefacción de café, evaluando el impacto financiero e imagen social de la empresa con la implementación de tecnología, talento humano y maquinaria actualizada, logrando un incremento de la calidad, eficiencia, productividad, rentabilidad, competitividad, y negocios que perduren en el tiempo.	O.1 Medir los costos actuales por tercerización del proceso de torrefacción de café.	P.1 ¿Hay subcosteo en los costos reportados por el Departamento de Contabilidad de COMSA, al determinar el costo de producir una libra de café tostado y molido?
		O.2 Medir el impacto financiero de la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café.	P.2 ¿Cuál será el impacto financiero de la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café?
		O.3 Evaluar la imagen social que generará COMSA con la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café.	P.3 ¿Qué imagen social generará COMSA con la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café?

Fuente: Elaboración propia

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Gerentes administrativos de COMSA, empleados beneficio húmedo, beneficio seco, catadores de café y junta directiva.

3.5.2 Muestra

Según lo que nos dice (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010) “En el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, etc. Sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”.

Para efectos de esta investigación el tipo de muestreo que se utilizó es el de expertos, en este caso individuos expertos en el tema de la torrefacción de café y administración de la empresa COMSA.

Tabla 2: Distribución de la muestra sugerida

Población	Cantidad	Característica
Gerentes Administrativos	4	Profesionales que conocen el actual

		funcionamiento de la empresa Gerentes administrativos de cada uno de los centros de costo de COMSA. Conocimiento y experiencia en la comercialización de café.
Gerente General	1	Conoce el funcionamiento de la empresa. Conoce las necesidades de un centro de costos para la torrefacción de café. Liderazgo. Encargado de comercialización de COMSA.
Catador de Café	1	Persona especializada en los procesos actuales de torrefacción de café. Maneja el control de calidad.
Gerente de Certificaciones	1	Especialista de las certificaciones del café y el valor que estos pueden alcanzar. Maneja el control de calidad.
Personal relacionado	4	Personas que conocen de la empresa y la necesidad de un centro de costos. Personas encargadas en los beneficios de café.

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnica de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos se detallan a continuación:

3.6.1 Entrevista

“La entrevista Cualitativa es más íntima, flexible y abierta” (King y Horrocks, 2009) citado en (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010). Su aplicación propició reuniones donde se conversó e intercambió información con los gerentes y personal de la empresa. Se logró obtener información relevante para la investigación y así cumplir con los objetivos planteados. Se ahondó en lo que realmente la empresa quiere lograr con la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café, cuáles son los objetivos y metas a futuro de dicho proyecto.

La entrevista que se llevó es de tipo semiestructurada, ya que solo fueron una guía de los asuntos que se querían tratar, y como entrevistadores tuvimos la libertad de profundizar en la información induciendo preguntas adicionales y así profundizar en los temas deseados, dando lugar a que los entrevistados manifestaran sus puntos de vista.

Los tipos de preguntas que se utilizaron en el instrumento fueron varios, entre ellos

utilizamos, preguntas generales que nos sirvieron para dirigir el tema de interés, las preguntas estructurales y preguntas de opinión.

La entrevista se llevó a cabo como un diálogo entre los expertos y nosotros como entrevistadores, cada reunión duró entre 30 minutos y una hora, en diversos lugares y planteles de la empresa donde se citó con previo aviso a cada entrevistado.

3.6.2 Estudio de campo

Se llevó registro y anotaciones de eventos o sucesos vinculados a nuestra investigación, cada uno contiene la fecha y hora correspondiente al hecho haciendo uso del método de anotaciones de la observación directa, que nos ha permitido contar cada suceso de forma narrativa.

3.7 Fuentes de la información

Como fuente primaria se contó con los individuos expertos de COMSA que tienen conocimiento de cómo funciona la empresa y la necesidad que esta tiene por un centro de costos propio para la torrefacción de café. Como fuentes secundarias tenemos catálogos e información contable de la empresa.

3.8 Hipótesis

El costo de producir una libra de café tostado y molido reportado por el Departamento de Contabilidad de COMSA es menor al verdadero costo real incurrido en la empresa por la producción de dicha libra de café.

La creación del centro de costos de torrefacción de café le generará a COMSA una mayor rentabilidad, así como un incremento de las utilidades.

3.9 Operacionalización de variables

“los sistemas contables para determinar los costos de producción están condicionados a las características de producción de la industria de que se trate, lo que quiere decir, que el sistema contable, deberá adaptarse a las necesidades de la empresa en cuestión” (Reyes, 2007)

Tabla 3: Operacionalización de variables

Variables	Dimencion conceptual	Definición operacional	Indicadores	Técnica	Fuente
Costos actuales	“el sacrificio para adquirir bienes o servicios, reduciendo nuestras actividades o constituyendo nuevos pasivos, en el momento que se obtiene un beneficio” (Guzmán,2012)	Determinar cuales son los costos actuales de torrefacción del café.	Viable	Entrevista Informes	Personal de Contabilidad
			No viable		
Impacto Financiero	Efecto producido por alguna actividad especifica en las finanzas de una empresa	Medir las posibles repercusiones y los beneficios que dejara la inversión.	Inversión considerable	Entrevista	Directivos Personal de administración
			Inversión alta		
			Baja		
			Media		
Producción y Comercialización	Adquisición, transporte y el almacenamiento, asi como los recursos para elaborar un producto. Al igual que el procesamiento de ordenes de compra y el embarque de productos.	Procesos de fabricación, llegar al mercado con un producto de calidad.	Capacidad alta	Entrevista	Expertos y directivos Directivos Personal
			Capacidad baja		
			Alta		
			Baja		
			Eficiente		
Imagen	Promoción y la venta de productos bajo el nombre de COMSA.	Identificación social y comercial.	Competitiva	Entrevista	Personal de comunicaciones
			No competitiva		
			Eficiente		

			Deficiente		
Proyección social	Servicios o actividades que se llevan a cabo para mejorar la calidad de vida de las personas y la comunidad.	Contribución al desarrollo de la comunidad.	Aceptable	Entrevista	Directivos
			No aceptable		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo está destinado al análisis de los datos previamente obtenidos bajo los métodos expuestos anteriormente, el propósito es alcanzar los objetivos propuestos, basándonos en la información obtenida en el desarrollo de nuestra investigación para dar respuesta a las preguntas de investigación las cuales fueron planteadas desde el inicio del proceso.

4.1. Presentación de los resultados

En primera instancia se procedió a realizar el trabajo de campo, para ello se entrevistaron 9 personas que tienen conocimiento y están relacionadas con los actuales procedimientos de torrefacción de café en la empresa Café Orgánico Marcala S.A, cuya actividad se realizó en las diversas instalaciones de la empresa; en la siguiente tabla se detalla algunas de las referencias de las personas que forman parte del estudio.

Tabla 4: Datos generales de las personas entrevistadas

Entrevistado	Puesto
Rommel Melghem	Gerente de Recursos Humanos
Fredy Pérez	Gerente Finca La Fortaleza
Roberto Pérez	Administrador
Marco Lozano	Gerente Beneficio Seco
Miriam Pérez	Gerente Certificaciones
Rodolfo Peñalba	Gerente General
Cristian Dubón	Secretario Junta Directiva
Eda Bautista	Contadora Beneficio Húmedo
Suyapa Banegas	Personal Comunicaciones de la empresa

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida a través del trabajo de campo, donde se analiza la creación de un centro de costos para la torrefacción de café, evaluando cada uno de los aspectos anteriormente mencionados y como estos influyen en el desarrollo económico y social de la empresa Café Orgánico Marcala S.A, el análisis se llevó a cabo por temas de interés, tomando como eje fundamental el testimonio de las personas expertas entrevistadas y estudio de campo realizado.

4.2 Procesos administrativos y financieros actuales

Actualmente la empresa Café Orgánico Marcala COMSA, realiza el proceso de torrefacción de café por medio de una pequeña empresa de la zona a quien se le paga por libra de café tostada y se comercializa en los supermercados o tiendas de la ciudad de Marcala, es la administración de beneficio húmedo de la empresa quien se encarga de la verificación de existencia de inventario de café tostado, *“el beneficio seco emite una orden para la preparación de café para tostar”* así lo manifestaba Rommel Melghem, Jefe de Recursos Humanos.

“Ahorita se está haciendo prácticamente de forma empírica, en el sentido que no tenemos el área definida, hacemos la recolección de la materia prima y la llevamos a la tostaduría e indicamos el tipo de tueste, dependiendo de cómo lo quiere el cliente” de esta manera lo manifiesta Roberto Pérez Administrador del Beneficio Húmedo y encargado del actual proceso de torrefacción de café, y Cristian Dubón enfatizaba que, *“no hay todavía un enfoque, digamos empresarial, en el programa para decir vamos a estar haciéndolo cada período, esperamos que el stock baje para volver a enviar a tostar el café”*, por su parte la administración de COMSA está en la obligación de saber cómo se comportan los ingresos y los costos de la actividad, según lo anteriormente planteado se ve reflejado en un subcosteo de las actividades relacionadas con la torrefacción del café.

4.2.1 Costos actuales

La torrefacción de café en COMSA es un proceso tercerizado, la administración de la empresa se encarga de entregar la materia prima y la microempresa encargada de tostar el café se hace cargo del resto del proceso, Janine Arriaga Asistente de Administración de la empresa manifestaba, *“Actualmente todo el proceso se paga, a nosotros ya vienen las bolsas de café, solo para ser distribuidas”*.

Marco Lozano Gerente del Beneficio Seco que ya funciona como centro de costos señalaba que el *“se subcontrata el servicio y que la empresa incurre en costos de transportar el café a donde se tuesta, costo de tostado en sí, costos de empaque y otros costos administrativos indirectos”*, por su lado la Asistente de Administración quien tienen más claros los costos que la torrefacción tiene actualmente, los enlistó de la siguiente manera, *“Costo de bolsa, tostado, molido y empacado.”*

Roberto Pérez nos explicaba cómo funciona el costeo actualmente, *“- ¿Qué costos incurre COMSA por la venta del café tostado? - costo, lógicamente de tostado, envasado, la materia prima de la bolsa, podemos decir, el transporte. - ¿Cómo se están contabilizando? - se llevan en las cuentas, hay una dentro de la parte administrativa, están tipificadas para cada área, en el caso de envasado, - ¿todo lo hace la misma empresa tercerizada es decir les entregan a ustedes el producto final, listo para ser comercializado? - correcto, todo lo hace la misma empresa, pero como nosotros pagamos el servicio, entonces, nosotros hacemos la división correspondiente a cada área para ser contabilizadas”*

Los costos actuales del proceso de torrefacción de café los administradores lo tienen registrados por libra y no tienen un control de cuantas libras al mes se compran de café torrefacto, evitando que la empresa mantenga un registro de ganancias o pérdidas en dicho negocio. A continuación, se presenta una pequeña tabla elaborado con la información brindada por administración, en ella se contabilizan los costos actuales.

Tabla 5: Costos actuales de torrefacción de café

Descripción	Valor
Materia Prima (Café)	L25.00
Proceso de Tostado	L10.00
Bolsa Tipo Metalizada	L14.00
Viñetas	L5.25

Envasado	L1.70
Transporte	L2.50
Costo Total	L58.45

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra los costos actuales en la torrefacción de café por libra, como recomienda la contabilidad de costos, para la determinación exacta de los costos debemos acercarlos a costos reales, es decir seleccionándolos en costos directos y costos indirectos de fabricación, actualmente la empresa Café Orgánico Marcala no está tomando en cuenta los costos indirectos que conlleva dicha producción, incurre en ellos pero no los contabiliza en la cuenta de la torrefacción de café, si no que los endosa en otros costos de la empresa, en otras palabras se están mezclando los costos de las actividades, ya que se carece de un método de costeo correcto.

Es importante tomar en cuenta que el precio de la materia prima varía dependiendo del perfil del grano, *“hay perfiles que pueden andar en 4 o 5 dólares por libra, eso significa que el producto, dependiendo de la calidad, sube su precio”* nos explicaba Roberto Pérez.

Tabla 6: Costo tostadura y empackado 2017-2018

Tipo	Numero	Fecha	Concepto	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo	
-	Depto : Administración							
-	Cuenta : 5-2-1-05-015 Servicios de Imprenta							
Eg	127	31/10/2017	Fact. 3143 A/N de PubliGram, viñetas adhesivas 3*4	0	747.5	0	747.5	
Eg	36	01/03/2018	Ch# 27031 An/ Darey Benitez Cabrera/ Cancelacion de factura por elaboracion de vinetas para cafe tostado	0	4,000	0	4,747.5	
Eg	216	17/05/2018	Cq #28168 an/Darey Benitez Cabrera /Compra de viñetas	0	6,000	0	10,747.5	
Eg	216	14/06/2018	Fact# 1689 An/ ADOPCAM/ Venta de viñetas para cafe tostado	0	75	0	10,822.5	
Eg	168	24/07/2018	Boleta de Venta an/ADOPCAM/Viñetas para identificacion de cafe tostado	0	150	0	10,972.5	

Eg	206	26/07/2018	Cq #28653 an/Darey Benitez Cabrera /elaboracion e impresion de etiquetas en venil	0	5,475	0	16,447.5
					16,447.5	0	
-	Cuenta : 5-2-1-05-016 Servicios de tostado						
Eg	197	21/10/2017	Cq #24389 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Pago servicio de tostaduria	0	3,105.0	0	3,105
Eg	85	31/10/2017	CQ #24438 AN/Maria de Jesus Medina Pineda /Pago servicio de tostado	0	3,018.75	0	6,123.75
Eg	332	28/11/2017	CQ #24584 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Pago servicio de tostado de cafe	0	3,360.31	0	9,484.06
Eg	1438	28/12/2017	Cq#25065 an/Maria de Jesus Medina Pineda/Servicio de tostado	0	2,587.5	0	12,071.56
Eg	2371	27/01/2018	Cq #25961 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Servicio de tostado, empacado y bolsas	0	3,191.25	0	15,262.81
Eg	2730	28/02/2018	Cq#27010 an/Roberto Javier Perez Ventura/Cancelacion facturas	0	1,768.13	0	17,030.94
Eg	1639	28/03/2018	Cq#27605 an/Roberto Javier Perez Ventura/Cancelacion Facturas	0	3,450.00	0	20,480.94
Eg	652	27/04/2018	Cq#27963 an/Maria de Jesus Medina Pineda/Cancelacion de facturas	0	4,096.31	0	24,577.25
Eg	720	30/04/2018	Fact# 676 An/ Industrias de Alimentos Marcalina/ Pago de servicio de tostado molido y empacado de cafe 1 lb	0	258.75	0	2,4836
Eg	566	29/06/2018	Cq #28540 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Servcio de tostado	0	7,837.25	0	32,673.25
Eg	261	30/07/2018	Cq #28675 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Pago servicio tostado, empacado y empaque	0	3,358	0	36,031.25
Eg	320	31/08/2018	Cq#28927 an/Maria de Jesus Medina Pineda/Cancelacion facturas	0	4,612.51	0	40,643.76
					40,643.8	0	
-	Cuenta : 5-2-1-05-017 Servicios de molido						
Eg	2730	28/02/2018	Cq#27010 an/Roberto Javier Perez Ventura/Cancelacion facturas	0	1,768.13	0	1,768.13

					1,768.13	0	
-	Cuenta : 5-2-1-05-018 Servicios de empackado						
Eg	197	21/10/2017	Cq #24389 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Pago servicio de embasado	0	708.98	0	708.98
Eg	85	31/10/2017	CQ #24438 AN/Maria de Jesus Medina Pineda /Pago servicio de empackado	0	721.05	0	1,430.03
Eg	332	28/11/2017	CQ #24584 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Pago servicio de empackado de cafe	0	703.8	0	2,133.83
Eg	1438	28/12/2017	Cq#25065 an/Maria de Jesus Medina Pineda/Servicio de empackado	0	6,525.1	0	8,658.93
Eg	2371	27/01/2018	Cq #25961 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Servicio de tostado, empackado y bolsas	0	819.38	0	9,478.31
Eg	2730	28/02/2018	Cq#27010 an/Roberto Javier Perez Ventura/Cancelacion facturas	0	638.25	0	10,116.56
Eg	1639	28/03/2018	Cq#27605 an/Roberto Javier Perez Ventura/Cancelacion Facturas	0	928.05	0	11,044.61
Eg	652	27/04/2018	Cq#27963 an/Maria de Jesus Medina Pineda/Cancelacion de facturas	0	764.17	0	11,808.78
Eg	720	30/04/2018	Fact# 676 An/ Industrias de Alimentos Marcalina/ Pago de servicio de tostado molido y empackado de cafe 1 lb	0	72.45	0	11,881.23
Eg	566	29/06/2018	Cq #28540 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Servicio de tostado y empackado	0	1,961.33	0	13,842.56
Eg	261	30/07/2018	Cq #28675 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Pago servicio tostado, empackado y empaque	0	768.32	0	14,610.88
Eg	320	31/08/2018	Cq#28927 an/Maria de Jesus Medina Pineda/Cancelacion facturas	0	1,503.42	0	16,114.3
					16,114.3	0	
			Total de cargos y abonos de el periodo		74,973.7	0	

Fuente: Contabilidad Beneficio Húmedo COMSA

En la anterior tabla se muestran los costos incurridos en tostadería entre el año 2017-2018, con respecto a los servicios de imprenta hay que considerar según el control de gastos que Café Orgánico Marcala no tienen una sola empresa que le brinde el servicio de imprenta, lo cual impide una buena negociación en la que se puedan reducir los gastos.

Otro punto para tratar es que se puede observar que la empresa en las operaciones del año 2017-2018 pagó cantidades altas en la torrefacción de café y en el empacado a la misma empresa, pero no existe un registro de cuantas libras de café oro verde se entregaban para tostar y cuanto se paga por libra de café tostado, tampoco se llevó un registro de cuantas libras se recibían empacadas y listas para ser comercializadas.

Es importante hacer notar que en el control de gastos que se llevó a cabo en el año 2017-2018, no se registra en ninguna parte la materia prima utilizada, se pudo observar que es una deficiencia de los controles aplicados ya que no existe registro sobre el café oro verde utilizado para la torrefacción de café; “-¿Cómo están contabilizando el café que sale de la empresa, ustedes eligen el mejor café que llega, como lo contabilizan al momento de salir para ser enviado a tostar?, -Ahh, como se hacen las descargas en el Beneficio Seco, ejemplo, si éste café que ya está procesado, está en inventario el Beneficio Seco, ellos emiten una nota de remisión para ir descargando esos valores. - ¿es decir eso lo maneja el Beneficio Seco? - sí, el Beneficio Seco, es decir, yo voy a traer una x cantidad de café, entonces ellos tienen que hacer la descarga.”.

Como bien lo manifestó Rommel Melghem, “Generalmente no se consideran pagos por servicios de transporte para el proceso de producción, si se consideran en los casos de envíos fuera de Marcala.”; en otras palabras, la empresa incurre en gastos de transporte para el proceso de producción y distribución dentro de la zona de Marcala, es decir los costos indirectos no están siendo considerados en la contabilidad de la torrefacción de café.

Como la base teórica lo explica, en una empresa manufacturera es fundamental determinar y clasificar los costos variables y fijos por unidad, para determinar punto de equilibrio, para saber si se está ganando, o se está perdiendo; según lo anteriormente evaluado, es imposible establecer la ganancia o utilidad que hasta ahora la actividad ha dejado a las arcas de Café Orgánico Marcala.

Tabla 7: Costo de tostadería oct-dic 2018

Tipo	Numero	Fecha	Concepto	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo
- Depto : Preparación							
- Cuenta : 5-2-1-05-016 Servicios de tostado							
Eg	116	30/10/2018	Cq #29318 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Servicio de empacado, tostado y empaque para venta	0	2,000.5	0	2,000.5
Eg	309	29/11/2018	Cq #29473 an/Maria de Jesus Medina Pineda / Pago servicio de empacado y tostado de cafe	0	3,933.0	0	5,933.5
Eg	1631	29/12/2018	Cq #29883 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Servicio de tostado de cafe	0	6,612.5	0	12,546.0
					12,546.0	0	
- Cuenta : 5-2-1-05-018 Servicios de empacado							
				0	0	0	0
					0	0	
- Depto : Envasado							
- Cuenta : 5-2-1-05-018 Servicios de empacado							
Eg	116	30/10/2018	Cq #29318 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Servicio de empacado, tostado y empaque para venta	0	766.5	0	766.5
Eg	309	29/11/2018	Cq #29473 an/Maria de Jesus Medina Pineda / Pago servicio de empacado y tostado de cafe	0	926.67	0	1,693.17
Eg	1631	29/12/2018	Cq #29883 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Servicio de empacado de cafe	0	1,648.06	0	3,341.23
					3,341.23	0	
- Depto : Ventas							
- Cuenta : 5-2-1-05-015 Servicios de Imprenta							
Eg	67	21/11/2018	Cq #29397 an/Darey Benitez Cabrera /Compra de viñetas	0	4,000	0	4,000
					4,000	0	
			Total de cargos y abonos de el periodo		19,887.23	0	

Fuente: Contabilidad Beneficio Húmedo COMSA

Tabla 8: Costo de empackado oct-dic 2018

Tipo	Numero	Fecha	Concepto	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo
- Depto : Preparación							
- Cuenta : 5-2-1-07-008 Productos y materiales de plástico							
				0	0	0	0
					0	0	
- Depto : Envasado							
- Cuenta : 5-2-1-07-008 Productos y materiales de plástico							
Eg	116	30/10/2018	Cq #29318 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Servicio de empackado, tostado y empaque para venta	0	3,255.65	0	3,255.65
Eg	309	29/11/2018	Cq #29473 an/Maria de Jesus Medina Pineda / Pago servicio de empackado y tostado de cafe	0	9,426.81	0	12,682.46
Eg	1631	29/12/2018	Cq #29883 an/Maria de Jesus Medina Pineda /Compra de material de empaque	0	5,798.31	0	18,480.77
					18,480.77	0	
			Total de cargos y abonos de el periodo		18,480.77	0	34,418.88

Fuente: Contabilidad Beneficio Húmedo COMSA

Como se puede observar en la tabla 7 y 8 en el año 2018 los costos se registraron en dos hojas diferentes, y se observa que se sigue cometiendo el mismo error que no se contabilizan los gastos indirectos en los que se incurre en el proceso de contaduría de café, de igual manera la contabilidad de la materia prima no está tomándose en cuenta, al igual que los gastos administrativos, depreciaciones, transporte, entre otros.

La contabilidad de los gastos incurridos por la empresa en la torrefacción actual de café solo cuenta con las hojas de costos presentados anteriormente, donde se encuentran varias falencias, y deja mucho que desear de la actual dirección contable, no existe una verdadera contabilidad de costos que “calcule lo que cuesta hacer algo, cuyo objetivo es reclasificar los costos” citado por (Navarro, Waltrick, & Vizcarra, 2017).

Tabla 9: Costos tostadura y empaque de café enero 2019

Tipo	Numero	Fecha	Concepto	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo
- Depto : Preparación							
- Cuenta : 5-2-1-05-016 Servicios de tostado							
Eg	3269	31/01/2019	Cq #30920 an/Roberto Javier Perez Ventura /Reembolso de gastos	0	8,843.5	0	8,843.5
					8,843.5	0	
- Cuenta : 5-2-1-05-018 Servicios de empackado							
Eg	3269	31/01/2019	Cq #30920 an/Roberto Javier Perez Ventura /Reembolso de gastos	0	1,525.01	0	1,525.01
					1,525.01	0	
- Depto : Envasado							
- Cuenta : 5-2-1-05-018 Servicios de empackado							
				0	0	0	0
					0	0	
- Depto : Ventas							
- Cuenta : 5-2-1-05-015 Servicios de Imprenta							
				0	0	0	0
					0	0	
			Total de cargos y abonos de el período		10,368.5	0	

Fuente: Contabilidad Beneficio Húmedo COMSA

La tabla 9 muestra los controles de costos en lo que va del año 2019, el cual se sigue haciendo de la misma manera, al momento de la recolección de los datos algunas cuentas no han sido canceladas por lo que no han sido registradas.

4.2.2 Comercialización actual

Suyapa Banegas que trabaja en el área de comunicaciones de Café Orgánico Marcala, describió el proceso de comercialización de la siguiente manera; “...la gente vienen al centro de Marcala, y si los locales donde se vende el café están cerrados, ellos se quedan sin su café, y en el área de Marcala, no existe una ruta de distribución, las personas llaman a administración diciendo que les envíen tanto café...”, Rommel Melghem quien funge como Gerente de Recursos Humanos señaló que, “se responde a la demanda que los clientes van desarrollando poco a poco,

no existe un Plan de Negocios, ni de Marketing para ampliar ventas o ampliar mercado, no se conoce el mercado, segmentos, tendencias, competencia, etc.”

El café de COMSA a pesar de su alta calidad carece de un sistema de comercialización establecido, como bien lo manifestaron sus directivos *“aparece un comprador de x cantidad de café, todo esta sujeto a las visitas a la empresa, vienen norteamericanos y llevan café de una manera esporádica y venta local en nuestras tiendas y beneficios, se está haciendo en función de una demanda pequeña”* (Roberto Pérez).

Al igual las otras personas entrevistadas hacen alusión a la lista de lugares por donde la empresa trata de comercializar su café tostado, manifestando que este se puede encontrar en un reconocido mercado de la zona, en el Beneficio Húmedo, en la Canasta Orgánica que es una tienda de conveniencia donde se pueden encontrar productos estrictamente orgánicos, fabricados por los socios de COMSA y en Finca La Fortaleza.

El Gerente Administrativo de Finca La Fortaleza Fredy Pérez explica como ellos comercializan el café de la empresa en sus instalaciones, *“- ¿Cómo Comercializan el café en Finca La Fortaleza?, - Nosotros a través de Finca La Fortaleza hacemos la gestión a través de Administración, pedidos de x cantidad de café, 50 o 100 libras”*.

Como los entrevistados lo manifestaron es evidente que actualmente la empresa carece de una estrategia de comercialización del café tostado, lo cual impide la expansión del negocio, Cristian Dubón, hacía referencia a que *“actualmente el café tostado se vende a clientes que visitan la empresa, o que por recomendación han escuchado del buen café que producimos”* enfatizando en que *“...No hay una estrategia de ventas, si el comprador quiere un lote de café se le tiene que enviar a tostar”*; haciendo referencia a lo expuesto anteriormente, si por una razón fuera del alcance de la empresa el café no puede ser tostado, la empresa caen en incumplimiento con los

pedidos realizados, generando una mala imagen de COMSA.

Lo que deja evidenciado que Café Orgánico Marcala S.A carece de un sistema de comercialización y un marketing estratégico que permita expandir el negocio.

4.2.3 Problemas encontrados

Como cualquier proceso de producción o servicios en una empresa presenta problemas y más aún cuando este se hace a través de un tercero; los gerentes como los empleados de COMSA hacen énfasis en que, al estarse realizando el proceso por medio de una empresa tostadora de café, existen varios problemas que influyen representativamente en la calidad que se está ofreciendo y en que ellos quieren ofrecer al público que gusta de una buena taza de café.

Roberto Pérez hizo alusión a que *“Hace poco se nos presentó un problema, normalmente siempre damos las indicaciones en el proceso de tostado, por el mismo consumidor, pero algunas situaciones incurrieron en el proceso de tostado y fue detectado, uno por que pasamos por la denominación de origen para verificar que producto estamos llevando al mercado, sin embargo, se dió una situación, y gracias a Dios no fue un volumen alto y tuvimos que aprovecharlo de manera interna”*.

“Al entregar materia prima a un tercero, se pierde el control de calidad, el proceso se sale de nuestras manos” expreso Cristian Dubón puntualizando que esta fuera de su alcance manejar el correcto tostado de los grados de café y que estos estén en el punto correcto, lo cual se ha vuelto un problema para la empresa y así lo manifestaba Marco Lozano *“No estamos pendientes de una etapa crítica del proceso, que es de las más importantes, como lo está la tostada, entiendo que en las máquinas en las que tostamos el café, son máquinas que se usan para tostar diferentes tipos de perfiles, diferentes calidades y eso seguramente daña la calidad del mismo”*.

El tueste como el molido son elementos básicos en los procesos del café; como lo

manifiesta (Poblete, 2007) “el tostado es un elemento básico en los procesos del café en todos los niveles, ya que le dan una personalidad única al café que se está diseñando”, por lo que hay que tener en cuenta y hacer conciencia que el producto final que llega al consumidor va de por medio el buen nombre de COMSA, los estándares de calidad que la empresa tiene que actualmente con estos procesos se les están saliendo de las manos.

Pero los problemas encontrados hasta ahora no solo tienen que ver con los procesos de tostado y molido, sino también con el suministro de café que ya no es suficiente para la creciente demanda, “*Constantemente me llaman personas necesitando el servicio, diciendo que ya hicieron el depósito de x cantidad de libras, y sin embargo tienen diez días de estar llamando y no les contestan el teléfono, no les hacen él envió del café*” (Marco Lozano), de la misma manera lo expreso Cristian Dubón “*no es constate el suministro, a veces no hay producto*”; se puede observar que el problema de que la empresa se quede sin café tostado y no pueda cumplir con la demanda, se debe a los retrasos de la empresa encargada de tostar y moler el café, y no a la materia prima, que como es de conocimiento general COMSA tiene café oro verde a libre demanda.

Para terminar, Marcos Lozano hacía énfasis en que, “*Definitivamente hay que rediseñar el sistema, porque no está funcionando y lo que le genera es un desgaste a la imagen de la empresa*”.

4.3 Impacto financiero

COMSA es una empresa que ha crecido grandemente en los últimos años, ahora su capital alcanza los 60,510,000.00 Lempiras; pero como cualquier negocio es necesario evaluar que tan rentable será para la empresa y así invertir correctamente.

4.3.1 Presupuesto

Actualmente COMSA cuenta con la maquinaria necesaria y de alta calidad para comenzar con la torrefacción de café, para el presente estudio hemos tomado en cuenta el valor de dicha

maquinaria para el cálculo del presupuesto inicial con el que cuenta la empresa, que es de 6 millones de Lempiras.

Tabla 10: Presupuesto de inversión inicial

Descripción	Valor
Edificio	L3,000,000.00
Maquinaria	L2,731,250.00
Capital de Trabajo Inicial	L200,000.00
Total Inversión	L5,931,250.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior describe el presupuesto de inversión para el centro de costos para la torrefacción de café, se incluye el edificio donde funcionará la torrefactora, el cual está valorado en 3 millones de lempiras, valor que incluye el edificio terminado y amueblado, con los estándares de seguridad establecidos y se confía sea una construcción de calidad que cumpla con los requisitos establecidos por la empresa.

Las instalaciones del centro de costos funcionarán en el plantel del beneficio seco de café en Chinacla, La Paz, por lo que en el presupuesto no se toma en cuenta el terreno ya que la empresa cuenta con ello; al momento que les preguntamos a los gerentes de los centros de costo actuales de la empresa sobre “- ¿Cuál es la capacidad de COMSA para iniciar su propia torrefacción de café? -Con respecto a la parte de infraestructura ellos Marcos Lozano enfatizaba en que, “*tenemos debilidades porque no tenemos la estructura física, para echar a andar el proyecto*”

Como se puede cotejar con la tabla 10 y el capital propio destinado por la empresa para la tostadura de café, la inversión está dentro de lo presupuestado por lo que es realizable.

4.3.2 Rentabilidad

Al hablar de rentabilidad un importante directivo de la empresa como lo es Marcos Lozano mencionaba “...*Yo creo que este proyecto será rentable en el sentido de que va a recuperar los*

costos de inversión, pero que sea un proyecto que le genere... más bien creo que las utilidades van a ser marginales en función de las utilidades totales de COMSA, sin embargo, este proyecto va a ser como el primer paso, nos va a dar la expertiz para ir buscando exportar café tostado, que allí si creo yo que va a estar el grueso para de los beneficios para COMSA... ”; como bien lo menciona él, las utilidades de Café Orgánico Marcala son verdaderamente altas, utilidades que se generan por la exportación de café oro verde, por lo que la empresa va buscando con la tostaduría de café posicionarse en el mercado internacional con el café tostado.

Como una manera de administrar este proyecto y hacerlo un proyecto rentable es que surge la necesidad de un centro de costos para dicha actividad, bien lo decía Cristian Dubón, cuando se le preguntó “- *¿Le gustaría que COMSA tenga un centro de costos dedicado a la torrefacción de su propio Café? ¿Por qué? - Es que tiene que funcionar así, porque la única forma de medir la eficiencia es a través de un centro de costos*”

Para poder determinar si el proyecto es rentable y poder brindar una idea precisa, hacemos uso de los dos indicadores más significativos del resultado de una inversión real, el Valor Actual Neto VAN y la Tasa Interna de Retorno TIR, los cuales nos permitieron ver que tan viable es para la empresa la creación de un centro de costos para la torrefacción de café. La tabla 11 muestra la TIR y VAN a 10 años, con fondos propios donde para el cálculo de la TIR hemos considerado los flujos netos de efectivo donde se ha tomado en cuenta inversión, capital de trabajo, utilidad neta y depreciación; al igual que el cálculo del VAN tomando una tasa de descuento con recursos propios del 22.45%; en un segundo escenario haciendo uso del financiamiento del 50.58% y el resto capital propio se calculó la VAN utilizando WACC y para un mejor análisis la VAN ajustada.

Para el cálculo de la tasa de descuento con recursos propios se consideró 2.6% de bonos del tesoro de Estados Unidos, un beta de 1.62% para mayorista de alimentos en Estados Unidos

(Damodaran, 2019) con 11% de bono soberano (Banco Central de Honduras, 2018), un riesgo país del 6.25% (Damodaran, 2019), encontrando un costo de capital accionario de 22.45% el cual se convierte en el porcentaje mínimo que se espera recibir al desarrollar este proyecto.

Al realizar el cálculo del WACC obtuvimos un 15.27% utilizando una tasa de 11% de interés de mercado para los préstamos de COMSA a la cual se le descontó el escudo fiscal del 25%. Que nos llevó a calcular una VAN utilizando el WACC como una tasa de descuento.

El VAN ajustado se calculó sumando a la VAN con recursos propios la VAN del subsidio en préstamo y la VAN de los préstamos con escudo fiscal.

A continuación, se prestan una tabla resumen de los cálculos efectuados, con más detalle estos se encuentran en el capítulo 6 de aplicabilidad.

Tabla 11: Resumen TIR y VAN

Producción (lbs)		SIN FINANCIAMIENTO		CON FINANCIAMIENTO	
		TIR	VAN	Utilizando WACC	VAN AJUSTADO
Pesimista	80,000	22.06%	-L 80,302.78	L 1,756,315.35	L 115,312.66
Normal	90,000	27.97%	L 1,165,393.20	L 3,378,848.40	L 1,361,008.66
Optimista	100,000	33.63%	L 2,411,089.21	L 5,001,381.46	L 2,606,704.65

Para un análisis y una comprensión más acercada a la realidad se han considerado tres escenarios, en el peor de los casos un pesimista, uno esperado y en el mejor de los casos uno optimista, esto permite al inversionista tener un panorama más claro; el primer escenario con una producción de café de 80,000 por año tenemos una TIR de 22.06% que significa que no alcanzamos la tasa de descuentos de los recursos propios que es de 22.45% lo mínimo a esperar obtener con el proyecto, al analizar la VAN sin financiamiento esta es negativa L.-80,302.78, demostrando que

al invertir no recuperaríamos el valor actual del dinero, es decir el proyecto con una producción de 80,000 libras por año no es rentable; si la inversión se lleva a cabo con ayuda del financiamiento tenemos una VAN utilizando WACC de 1,756,315.35 Lempiras, la que resulta mayor a la VAN sin financiamiento por que incluye el costo de la deuda después de impuestos, el escudo fiscal y el rendimiento esperando de los inversionistas; también se tiene una VAN ajustada de L. 115,312.66, dejando evidenciado que con financiamiento el proyecto si es rentable.

Lo esperado por COMSA en condiciones normales del mercado es una producción de 90,000 libras de café tostado por año, la tabla 11 nos muestra que con esta producción se obtienen una TIR de 27.97% por arriba de la mínima esperada en un 5.52% lo cual nos demuestra que el proyecto es rentable, de igual manera nos deja una VAN sin financiamiento de L. 1,165,393.20, una VAN utilizando WACC de L. 3,378,848.40 y una VAN ajustada de L. 1,361,008.66 es decir el proyecto con una producción de 90,000 al año dejará una ganancia significativa a la empresa.

Por último tenemos el mejor de los escenarios con condiciones muy favorables del mercado, una producción de 100,000 libras de café tostado por año que nos deja una TIR de 33.63% es decir un 11.18% sobre el mínimo esperado; con una VAN de L 2,411,089.21 sin financiamiento, al igual que una VAN con financiamiento utilizando WACC de L.5,001,381.46 y una VAN ajustada de L.2,606,704.65; lo cual significa que con una producción de 100,000 libras por año el negocio es rentable, se recupera la inversión y deja una utilidad significativa para la empresa.

4.4 Producción y comercialización

Como ya se mencionó el factor clave en los negocios es, la innovación, “la existencia de un flujo constante de productos o servicios innovadores es la base para el éxito continuo de una compañía” (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, Contabilidad de Costos, 2012), no dejando de

lado los otros factores clave del éxito de un producto en el mercado, como lo es, costo y eficiencia, calidad y tiempo.

4.4.1 Producción de café

Cuando preguntamos a nuestros entrevistados, ¿Cómo se puede incrementar la productividad?, Marcos Lozano contestó, “- *¿Cómo Aumentarla?, con la calidad del producto, con la capacidad de negociar del líder del equipo*”, Por su lado Roberto Pérez enfatiza que “*en cuando la productividad, lógicamente seria a una demanda que existe en el mercado, a crear una mayor necesidad de consumo, mayor demanda, generar mayor volumen de café para ofrecer al mercado*”.

El Gerente General de Café Orgánico Marcala señala que, para aumentar la productividad, “*Necesitaremos más equipo, la máquina es pequeña para la demanda que podemos tener, que queremos tener o que necesitamos desarrollar, pensar un poco en ser competitivos en base a precio al inicio*”

Los directivos de la empresa manifiestan que el reto es de “*vender 600 qq. de café tostado por año, serian, 50 qq. al mes, 5,000 libras mensuales*” (Cristian Dubón), es aquí donde entra el papel en juego del Gerente Administrativo, de saber tomar decisiones correctas que aumenten la productividad para llevar al éxito al negocio, de la mano de personal altamente capacitado.

La empresa cuenta con la suficiente materia prima para producir cualquier cantidad de café y que este sea café de calidad, el reto está en la capacidad de la máquina tostadora y del personal encargado en el área de producción, como bien lo decía Cristian Dubón, “*Las personas que dirigen, que operan o negocien, tiene que ser pilas y ser conscientes de lo que se quiere obtener con este proyecto*” cuando preguntamos a Roberto Pérez -¿*COMSA cuenta con el talento humano y la tecnología para llevar a cabo con éxito este proyecto?*, -*El talento humano lo tiene, la*

tecnología ya fue adquirida por la empresa, es una tecnología de punta. Lo que deja claro que la empresa tiene el personal capacitado y las maquinas adecuadas.

4.4.2 Control de calidad

“Los clientes esperan altos niveles de calidad. Utilizando la administración de calidad total, las compañías diseñan bienes o servicios para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores” (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012), Fredy Pérez gerente de Finca La Fortaleza bien lo manifestó, *“Nosotros estamos más enfocados en mejorar la calidad, que en la productividad, nosotros hacemos más trabajo a mejorar calidad, porque volumen hay mucho volumen, mucha producción a nivel del mundo, lo que tenemos que mejorar es la calidad”*; Por su parte Roberto Pérez opinaba *“No basta comenzar ofreciendo un café de calidad, tenemos que mantener la calidad del producto, en cuanto a tueste, al tipo de grado, etc.”*

Cuando hablamos de calidad en café, se habla de la Denominación de Origen Café Marcala, el Café de COMSA está bajo el sello de la DO; *“Nuestros productos pasan por la Denominación de Origen para ser verificar el producto que estamos llevando al mercado, ellos hacen una verificación, una vez que dicen ellos, no parece bien el tueste y todo, entonces ellos nos dan a poder solicitar un sello de Denominación de Origen, esto certifica que el producto es de calidad”* (Roberto Pérez), Suyapa Banegas encargada de comunicaciones de la empresa afirma que *“Cuando dicen el café de Marcala, lo asocian con calidad, es más cuando dicen COMSA es sinónimo de calidad”*.

Como bien la literatura lo afirma una administración de calidad total permitirá elaborar productos sin defectos, ni desperdicios y con inventarios mínimos, para Roberto Pérez el control de calidad es donde *“tenemos que darle seguimiento desde el productor, identificar el producto hasta llevarlo a envase, porque allí aseguramos que el producto que se está llevando es de alta*

calidad”, para eso Café Orgánico Marcala cuenta con personal capacitado tanto Baristas como Catadores de Café con altos estándares, que pueden identificar un café libre de químicos que este bajo las regímenes de café orgánico y que reflejen la calidad de su producción.

Es muy importante tener en cuenta el papel que juegan los otros centros de costos de la empresa en la torrefacción de café, “- *Usted como Gerente de Finca La Fortaleza, ¿Cuál cree que sería el aporte de Finca La Fortaleza en la torrefactora de café?- nosotros en Finca La Fortaleza llevamos toda la parte técnica, asesoría técnica, todo lo que es el manejo del cultivo, si nosotros a través de Finca La Fortaleza, nuestros técnicos estamos brindando una buena asesoría para que este café de alta calidad, sea un café con un buen perfil, con un buen concepto, porque no solamente se vende nada más un perfil, se vende el concepto, de todo ese café, como fue producido, además de un perfil de 80, 85, 86, si no como estamos haciendo ese café, estamos con pequeños productores, con un sello orgánico, todo lo que rodea, todo esto, los principios de comercio justo, no al trabajo infantil, un salario mínimo, seguridad, toda esa parte que lleva ese café, una historia, a nosotros como equipo técnico nos toca trabajar en esa parte, desde esa parte nosotros estamos colaborando, ahora también nosotros en Finca La Fortaleza tenemos un hotel, hacemos agroturismo y están visitándonos muchas personas, compradores, productores, personas particulares que vienen a conocer del café, entonces dentro de las instalaciones tenemos una tienda donde tenemos de venta ese café, cada vez que nos visitan las personas que llegan no se quieren ir sin una bolsa de café.*” De esta manera lo comentaba Fredy Pérez.

4.4.3 Comercialización

Café Orgánico Marcala a pesar de ser una gran exportadora de Café con un gran capital carece de una red de comercialización de su café tostado. Al preguntarle a Marcos Lozano. - *¿Cómo comercializaría el café de COMSA?*, el plantea- “*Elegir un nicho de mercado no*

tradicional, yo me iría a las embajadas, yo me iría a las oficinas, promover, ejemplo llevarme los baristas y los catadores a lugares donde haya eventos, llevando una gente que promueva los Cafés de COMSA, es un poco de ingenio, no hay manera que el proyecto funcione”

Roberto Pérez nos comentaba que la comercialización debe comenzar con *“Levantar un estudio de mercado en el sentido de que tengamos conocimiento de los posibles clientes, para así comenzar a proveerles”*, hay que tomar en cuenta que es importante buscar llegar a todo tipo de clientes, tratando de posicionarse en el mercado como el café más buscado, más consumido, más comprado, para ello se debe pensar en ello; *-¿Cómo haría para captar ambos mercados, la gente que si paga por un buen café y la gente que se reúsa a hacerlo? – “lógicamente allí tiene que ver, las cuestiones de apertura, la publicidad tiene que ver mucho, pero tiene que ser in situ, el hecho que se visiten eventos, la gente va conociendo el producto, como no ha habido acercamiento con la gente, entonces desconocen del producto”*.

Con la creación del centro de costos se tendrá que crear una línea de mercadeo establecida con lugares de distribución elegidos estratégicamente, es aquí donde jugarán un papel muy importante el Gerente del centro de costos de la tostadería de café, que, en base a números, tomar decisiones y posicionar el café de COMSA en el mercado, primero local, luego internacional.

Al momento de Entrevistar al Gerente de Finca La Fortaleza Fredy Pérez, centro que actualmente funciona como distribuidor de café tostado nos manifestó que, *“es cierto que hay bastantes marcas de café, pero no tienen el concepto que tiene COMSA, buscamos ser el café más vendido en Marcala, en Honduras, en el mundo entero. - ¿Qué estrategias plantea usted para comercializar el café?, - La estrategia seria dar a conocer a los consumidores como estamos produciendo nuestro café, nuestros productos, nuestros alimentos, a través de estrictos cuidados de calidad, trabajando la parte social, la parte ambiental.”*

Por su parte, con un comentario muy acertado, Rodolfo Peñalba, decía “ *para vender café de COMSA solo es ponerlo al mercado, pero que donde no hay café de COMSA, nos dicen “por que no han traído” lo que tenemos que hacer es establecer comunicación con supermercados, cafeterías, restaurantes, ir a eventos de degustación, informarle a la gente todo el trabajo que hay detrás de ese café, pero en el tema de responsabilidad ambiental, de las cosas que se están haciendo, que se pueden lograr aparte de un consumo saludable y de preferir un café que además de un producto exquisito tiene muchas cosas tras de sí”*”

4.5 Imagen empresarial

Café Orgánico Marcala es una empresa que se dedica a la exportación de café oro verde, conocida internacionalmente por sus prácticas netamente orgánicas y su compromiso con el medio ambiente, la educación y la salud, sin dejar de lado sus certificados como empresa socialmente responsable de comercio justo. Detrás de COMSA hay trabajos dignos, salarios dignos, no hay trabajo infantil y muchas prebendas tanto como para socios, personal que labora y compradores, que la convierten en una empresa reconocida y admirada.

4.5.1 Marca COMSA

Aún café COMSA no tiene una marca registrada, Marcos Lozano brinda una panorámica clara enfatizando en qué; “*Ahora mismo se está trabajando en la parte legal del registro de marca, la idea que nosotros tenemos, una idea que surgió de unas reuniones, es que nosotros vamos a registrar tres marcas, una marca que es la top en calidad, es la marca “Genius Coffee”, el nombre Genius que lo queremos asociar al tema de la escuela, a los niños genios esa marca va ser una marca de temporada, digamos sale un café excepcional, un geicha que saco 92 puntos en taza, que participó en taza de excelencia, coincide con que ya viene navidad, con un tueste espectacular de un producto se va a vender digamos para las embajadas, a la gente que quiera un regalo que valga la pena, esa es la primera marca; la segunda marca que le va a dar, creo yo, utilidades,*”

imagen a la empresa, es la marca que se está usando ahora mismo para vender, que es la marca de COMSA en sí, que va con la ardilla, y todo eso, que hay que fortalecerla y hay que hacer es canales de distribución, y la tercera marca que es la marca que va competir con otras marcas del mercado inferiores, asumiendo que allí se puedan tostar cafés rechazos, por decir algo esta marca deberá competir con Café don Napo, con Café el Oro, Café el Indio, pero esa marca no la vemos vinculada al nombre de COMSA, sino lo que propusimos es que se registre bajo el nombre de “Montaña Negra”.

En su mayoría los entrevistado señalaron que las marcas de café de la empresa deben estar categorizados, manejando varios tipos de cafés, de varias calidades y así poder llevar a diversos tipos de clientes. Roberto Pérez Comentaba, *“COMSA es un referente de una empresa exitosa en el sector Café”*

4.5.2 Administración

Es aquí donde entra en juego el papel del centro de costos, que va a venir a medir las utilidades que dejará la torrefacción de café a la empresa, a través de la administración de costos se busca, “medir, analizar y reportar información financiera y no financiera con los costos de adquisición o uso de los recursos dentro de una organización” (Horngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012)

El centro de costos deberá estar conformado por un Gerente de Torrefacción, encargados de control de calidad, personal de mantenimiento, vigilancia y operarios, para mayor entendimiento el organigrama del centro de costos de torrefacción de café se adjunta en el capítulo 6, en el plan aplicabilidad.

Cada integrante del centro de costos debe contar con la descripción de sus responsabilidades y ser capaces de llevarlas a cabo, teniendo en cuenta la importancia de la cadena

de valor, donde los contadores administrativos pueden ayudar a los gerentes y así tomar las decisiones correctas que generen valor para sus clientes; “la cadena de valor es la secuencia de funciones empresariales donde se agrega a los productos una utilidad para el cliente” (Hornngren, L.Sundem, & O.Stratton, 2012) y así potencializar las estrategias y desarrollar al máximo las capacidades.

4.6 Proyección social

COMSA tienen un gran compromiso social, no solo con los socios de la empresa, sino también con los habitantes de la zona, realizando varios proyectos de desarrollo tan económicos como apoyando a la educación, implementado filosofías de vida que lleguen al corazón y a la mente de quien la escucha.

Al preguntarle al Gerente General Rodolfo Peñalba, “- *¿Cuál sería la proyección social de Café Orgánico Marcala con la implementación de este proyecto? - yo creo que hay mucho trabajo que se puede hacer con las escuelas, en el área preescolar, vinculado siempre a educación*”.

4.6.1 Generación de empleos

Con la apertura de un centro de costos para la torrefacción de café se pretende crear fuentes de empleo directas, personas capacitadas, con ganas de trabajar y llevar al éxito el proyecto que ocuparán los puestos anteriormente mencionados e implícitamente la generación de empleo indirectos que van relacionados con la comercialización y distribución del café. Al entrevistar a Roberto Pérez, “- *¿Desde su punto de vista cual sería la proyección social de este proyecto?, contestó, - en primera instancia es una fuente de trabajo*”

Café Orgánico Marcala es una empresa con personas que piensan diferente, que ven más allá de una simple generación de empleos, ellos proveen emprendedurismo y así lo manifiesta

Rodolfo Peñalba, *“en el futuro yo veo a los jóvenes produciendo equipos, maquinaria, nuevas formas de preparar café, que generen grandes negocios, hacer maquinarias, equipos, nosotros todo lo traemos de otros lados, capuchineras, electrónica, cafeteras, tazas, pudiendo hacer eso, entonces los jóvenes que quieren crearse oportunidades, yo los veo haciendo las máquinas”*.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después de la investigación realizada podemos concluir lo siguiente:

1. Actualmente no se está asignado el verdadero costo al café tostado y molido pues no se toma en cuenta los costos indirectos de la seguridad, energía eléctrica, transporte, primas de seguro, procesos de administración ni las depreciaciones como ser mobiliario, equipo, edificio, o de los vehículos, por lo tanto como lo plantea (Toro López, 2010, Pag.41) estamos ante un caso de subcosteo del producto, reportando que se tiene un costo total relativamente bajo, generando la idea de que es un negocio rentable; el Departamento de Contabilidad de COMSA reporta un costo total de L 58.45 para producir una libra de café tostado y molido, con el análisis financiero de los datos encontramos que la producción de una libra de café está consumiendo un mayor número de recursos (un costo variable de L 62.24, más los costos fijos, gastos de administración, ventas, así como la depreciación del edificio, y la maquinaria).
2. La implementación en Café Orgánico Marcala S.A. de un centro de costos para la torrefacción de café mejorará la calidad del café ofrecido puesto que asegura un mayor control del proceso al realizarlo directamente, utilizando además como materia prima perfiles de café mayores a 86 puntos, así mismo incrementará la rentabilidad, y las utilidades debido al análisis financiero realizado en el que encontramos TIR mayor al 22.45% (tasa de descuento de los recursos propios), y VAN positivos (se recupera el valor del dinero en el tiempo), en relación a la competitividad también mejorará al tener un conocimiento real de los verdaderos

costos incurridos en la producción de una libra de café, fijando precios que compitan con los ofrecidos por la competencia, e introducir el café de COMSA con sus distintas marcas en el mercado nacional e internacional.

3. Café Orgánico Marcala S.A. es una empresa socialmente responsable, atrás de sus productos hay pequeños productores que se dedican a la agricultura orgánica, con la comercialización de sus productos COMSA les abre las puertas a mercados que por sí solos no podrían acceder, todo esto bajo las políticas de comercio justo; sin dejar de lado la proyección con la comunidad desarrollando proyectos educativos (genios con amor, COMSA International School, IHER COMSA) de salud (apoyo al Centro de Salud de Marcala) y ambientales (Clasificación de los desechos sólidos de Marcala). Con la implementación de un centro de costos para la torrefacción de café, COMSA estará generando empleos directos e indirectos, visionando el apoyo incondicional a el emprendedurismo de jóvenes no solo en el área del café.
4. Con el actual proceso de producción y comercialización del café tostado y molido Café Orgánico Marcala S.A. no tiene un control de sus costos reales, y de los ingresos por el mismo, esta responsabilidad la tiene la administración general de la empresa; la creación del centro de costos para la torrefacción de café y la implementación del método de costeo basado en actividades (ABC), permitirá a la empresa la correcta asignación de los costos de la torrefacción de café evitándole en la medida de lo posible las ineficiencias, subestimados o sobreestimados de las verdaderas erogaciones realizadas, propiciando la competitividad y generando utilidades significativas a la empresa, mismas que permiten recuperar el valor del dinero invertido, pues los VAN encontrados en el análisis financiero resultaron

positivas.

5.2 Recomendaciones

Recomendaciones:

1. Es necesario asignar el verdadero costo real de la producción de la libra de café tostado y molido a través del método de Costeo Basado en Actividades (ABC); determinando la correcta rentabilidad, así como la colaboración a las ganancias de la empresa.
2. Rediseñar la estructura organizativa de COMSA con la creación de centros de ingresos para cada centro de producción conformando en ellos centros de utilidad e inversión.
3. Implementar en la contabilidad de COMSA un sistema contable que permita asignar los verdaderos costos directos e indirectos a cada producto elaborado por la empresa, jerarquizándolos de acuerdo con las actividades.
4. Identificar y redefinir las actividades necesarias y los costos en los procesos de producción en cada centro de costos en la empresa COMSA.
5. Ejecutar un plan de capacitación y sociabilización sobre el método de costeo ABC a personal administrativo y de contabilidad, así como a los que integraran el nuevo centro de costos de torrefacción de café

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Título

Creación de un centro de costos para la torrefacción de café en la dirección administrativa de COMSA.

6.2 Introducción

Toda empresa dedicada a la producción tendrá mayor control sobre los costos incurridos si tiene implementado un enfoque basado en actividades, Café Orgánico Marcala, actualmente carece de un método de costeo que le permita llevar un control estricto de sus gastos, ingresos y de las utilidades en el área de torrefacción de café, por lo que con el presente informe se busca plantear la creación de un centro de costos para la torrefacción de café en la dirección administrativa de COMSA.

6.3 Descripción de la propuesta

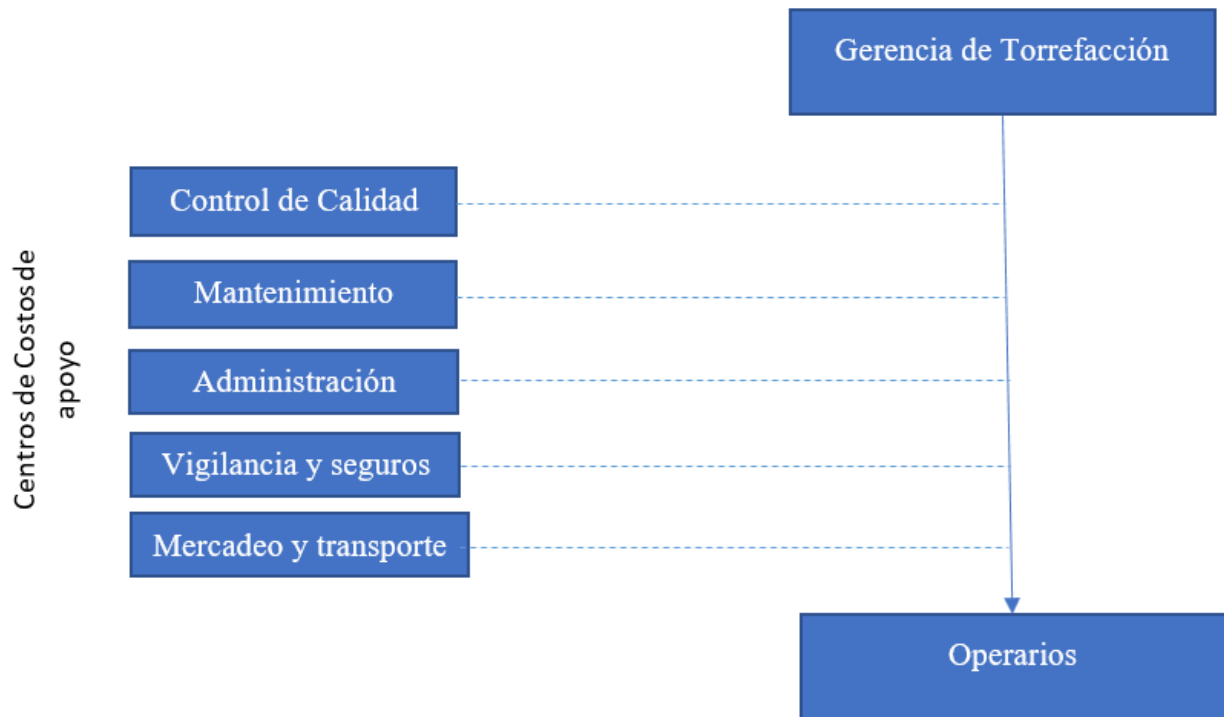
En el siguiente documento contiene las directrices para la aplicación de un centro de costos para la torrefacción de café en la dirección administrativa de Café Orgánico Marcala, aplicando el método de costeo basado en actividades ABC.

6.4 Centro de costos para la torrefacción de café

6.4.1 Organigrama centro de costos

A continuación, se presenta el organigrama que se debe conformar en el centro de costos, con la descripción de cada uno del personal que lo conformará.

Figura 3: Organigrama centro de costos para la torrefacción de café



Fuente: Elaboración Propia

6.4.2 Perfil de los empleados de la torrefacción

6.4.2.1 Gerente de Torrefacción

- **Objetivo del puesto:** Velar y supervisar el eficiente desempeño en cada uno de los procesos productivos, cumpliendo los mejores estándares de calidad.
- **Funciones y responsabilidades:**
 - a. Planificar, organizar, coordinar, y controlar las actividades de producción.
 - b. Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas.
 - c. Implementar capacitaciones para el entrenamiento del personal de operaciones de la empresa.

- d. Describir y diseñar los procesos de producción, con los instructivos necesarios para un mejor entendimiento.
- e. Cooperar con el departamento comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.
- f. Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

Tabla 12: Gerente, descripción y perfil del puesto

Perfil	Descripción
Puesto	Gerente de Torrefacción
Descripción del puesto	Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, diseñando planes a corto, mediano y largo plazo, así mismo gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad.
El puesto reporta a:	Gerente General
Nivel académico	Ingeniero Industrial
Experiencia laboral	3 años de experiencia en el área
Edad	25-35 años
Sexo	Ambos
Conocimientos	Análisis de procesos Sistemas ABC Manejo de programas de Planificación y gestión de producción. Manejo de distribución y almacenamiento. Proceso de producción del café Tostado y molido de café
Capacidades y habilidades	Responsabilidad en el desempeño de su trabajo. Trabajo bajo presión. Facilidad de Síntesis. Tolerancia a las Tensiones. Capacidad de análisis de información. Facilidad de relaciones interpersonales. Solución de problemas.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.2 Operario

- **Objetivos del puesto:** Elaborar el producto de manera eficiente y eficaz garantizando la calidad de éste. El operario dependerá del Supervisor de Producción al cual reportará los inconvenientes.

- **Funciones y responsabilidades:**

- Elaborar reportes si cuenta con el equipo y herramienta necesaria.
- Mantener informado al Gerente de Torrefacción de los resultados de la producción.
Velar por el ordenamiento y conservación adecuada de la materia prima, utilizada, herramientas, maquinaria.
- Hacer el uso adecuado de las medidas de higiene y seguridad.
- Control de tiempo de cada uno de los procesos de la planta.

Tabla 13: Operario, descripción y perfil del puesto

Perfil	Descripción
Puesto	Operarios
Descripción del puesto	Tostar, moler, empacar, y etiquetar el café.
El puesto reporta a:	Gerente de Torrefacción
Nivel académico	Educación media completa
Experiencia laboral	1 año de experiencia
Edad	20-35 años
Sexo	Ambos
Conocimientos	Análisis de procesos Proceso de producción de café. Tipos de tuestes y molidos de café
Capacidades y habilidades	Iniciativa y dinamismo Habilidad Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Estructura de personal

El personal de COMSA está organizado por Centros de Costos con sus respectivas funciones, y responsabilidades, buscando así, un mejor funcionamiento de la empresa.

Tabla 14: Estructura de personal

N.	Puesto o Cargo	N. de Empleados	Centro de Costos	Salario Lps.
1	Gerente de Torrefacción	1	Torrefacción	L.23,000.00
2	Operario	3	Torrefacción	L.9,250.00

	Totales			L.50,750.00
--	---------	--	--	-------------

Fuente: Elaboración Propia

6.4.4 Proceso de producción

6.4.4.1 Actividades del proceso de producción

1. Desarrollo del producto, registro de marcas, y permisos de operación.
2. Recepción, y almacenamiento (café oro verde, así como, material de empaquetado y etiquetado).
3. Control de calidad y preparación del café para tostarlo.
4. Tostado del café con tueste ligero en un tiempo de una hora en donde se incluye el enfriamiento.
5. Molido del café.
6. Embolsado y sellado en paquetes de una libra o cinco libras.
7. Etiquetado en forma manual.
8. Empaquetado en cajas de cartón.
9. Almacenamiento de productos terminados.
10. Transporte del producto.
11. Venta.

6.4.4.2 Jerarquización de las actividades del proceso de producción

A continuación, se presenta la jerarquización de las actividades donde en los dos primeros niveles son un costo directo, y los otros dos niveles son costos indirectos; basados en lo anterior, diseñamos la jerarquización del centro de costos de torrefacción con los siguientes niveles:

1. Costos a nivel de cada libra de café (costo directo)
 - Materia prima
 - Etiquetas
 - Bolsas
2. Costos a nivel de cada proceso de tueste (costo directo)

Depende del tiempo utilizado por mano de obra, maquinaria, posteriormente se divide entre las libras de café tostado en dicho proceso

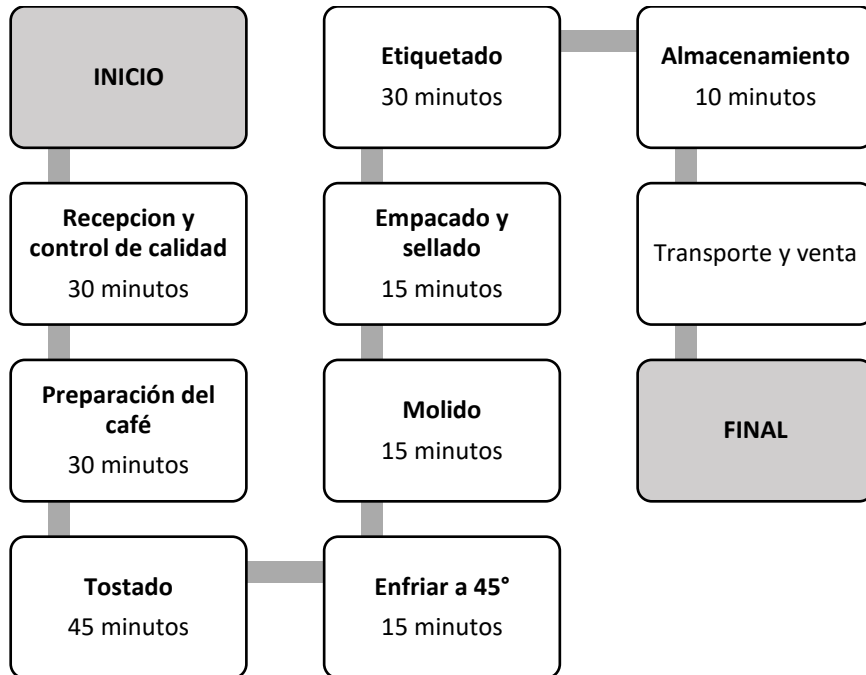
- Tostado
 - Molido
 - Embolsado y sellado
3. Costos de apoyo específico (costo indirecto)
 - Desarrollo del producto
 - Mantenimiento
 - Mercadeo y venta
 - Vigilancia y seguridad
 - Control de calidad y preparación
 - Recepción
 - Almacenamiento
 - Transporte
 4. Costos de apoyo general
 - Procesos de administración

Tabla 15: Base de asignación de costo actividad que se aplica al objeto del costo

Actividad	Base de asignación de costo
Desarrollo del producto	Costos totales
Mantenimiento	Salarios y repuestos
Mercadeo y ventas	Libras de café vendidas
Vigilancia y seguridad	Mts ² utilizados
Control de calidad y preparación	Salario por catación
Recepción, almacenamiento	Salarios

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Proceso de producción



Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Hoja de empleados y gastos en actividades del centro de costos de torrefacción (%),

Actividad Empleados	Control de calidad y preparación	Mantenimiento	Mercadeo y ventas	Vigilancia y seguridad	Transporte	Procesos Admón	Gerente Torrefacción	Operarios
	1	2	1	2	1	1	1	3
Recepción y almacenamiento	25%							10%
Programación de tueste							100%	
Control de calidad y preparación	25%							
Tostado	25%							5%
Molido	25%							5%
Empacado y sellado								20%
Etiquetado								40%
Almacenamiento								20%
Transporte					100%			
Mantenimiento		100%						
Vigilancia y seguridad				100%				
Mercadeo y ventas			100%					
Procesos administrativos						100%		
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, basada en (Adame Welsh, 2000, pág. 128)

Tabla 17:Hoja de empleados y gastos anuales de esfuerzos en actividades del centro de costos de torrefacción (L.)

Actividad Empleados	Control de calidad y preparación	Mantenimiento	Mercadeo y ventas	Vigilancia y seguridad	Transporte	Procesos admón	Gerente Torrefacción	Operarios
	1	2	1	2	1	1	1	3
Recepción y almacenamiento	9,000.00							55,917.00
Programación de tueste							414,000.00	
Control de calidad y preparación	9,000.00							
Tostado	9,000.00							27,958.50
Molido	9,000.00							27,958.50
Empacado y sellado								111,834.00
Etiquetado								223,668.00
Almacenamiento								111,834.00
Transporte					186,300.00			
Mantenimiento		240,000.00						
Vigilancia y seguridad				186,300.00				
Mercadeo y ventas			414,000.00					
Procesos administrativos						50,000.00		
TOTAL	36,000.00	240,000.00	414,000.00	186,300.00	186,300.00	50,000.00	414,000.00	559,170.00

Fuente: Elaboración propia, basada en (Adame Welsh, 2000, pág. 129)

6.5 Evaluación financiera

Este apartado contiene todo lo referente a la evaluación económica y financiera del proyecto, incluye la inversión a realizar, así como el análisis de la viabilidad financiera haciendo uso de las funciones de Valor Presente Neto VAN y la Tasa Interna de Retorno TIR y para una mejor comprensión del inversionista, así como una visualización más acertada del negocio se han considerado tres escenarios, según las fluctuaciones del mercado y la producción de la empresa.

Para este análisis todo se ha considerado en Lempiras.

6.5.1 Inversión

Para poner en marcha el centro de costos para la torrefacción de café, es necesario tener claro la inversión que la empresa tendrá que hacer, la siguiente tabla muestra el monto de la inversión, la depreciación y amortización de la maquinaria y edificio a 10 y a 20 años; lo cual refleja una inversión de L. 5,931,250.00.

Tabla 18: Inversión centro de costos para la torrefacción de café

	Valor	Años VU	Dep / Amor
Edificio	3,000,000.00	20	150,000.00
Maquinaria	2,731,250.00	10	273,125.00
Capital de Trabajo Inicial	200,000.00		
Total Inversiones	5,931,250.00		423,125.00

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Escenario pesimista

Este es el primer escenario donde hemos considerado condiciones de mercado que generen caídas en las ventas, por lo que tendríamos una producción de 80,000 libras de café tostado al año.

Tabla 19: Información financiera base

	año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Horizonte del Proyecto (Años)	10										
Precio de Venta Año 0 (lb de Café)	100.00										
Inflación	6%										
Devaluación	5%										
Costos Variables	62.24	65.98	69.93	74.13	78.58	83.29	88.29	93.59	99.20	105.16	111.47
Costos Fijos	840,300	890,718.0	944,161.0	1,000,810.7	1,060,859.39	1,124,510.95	1,191,981.61	1,263,500.51	1,339,310.54	1,419,669.17	1,504,849.32
Gastos Administrativos y ventas	464,000	491,840.0	521,350.4	552,631.42	585,789.31	620,936.67	658,192.87	697,684.44	739,545.51	783,918.24	830,953.33
Costos Variables	54.84										
Bolsa	14.00										
Etiqueta	4.00										
Materia Prima (Café)	31.25										
Mano de obra (tres empleados)	559,170	5.5917									
Costos Indirectos	7.40										
Energía eléctrica	240,000.00										
Mantenimiento		120,000.00									
Limpieza		120,000.00									

Vigilancia		186,300.0 0	426,300.0 0
Transporte	500,000		
	740,000	7.4	
Valor Residual Planta	1,000,000		
Valor Residual Edificios	1,000,000		
Monto del Préstamo	3,000,000		
Número de Años del Préstamo	5		
Tasa de Interés	11%		
Cuota de Capital (Préstamo)	600,000		
Tasa de Impuestos	25%		
Costo de los Recursos Propios (TREMA)	22.45%		
% Capital Propio	49.42%		
% Financiamiento	50.58%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Ingresos con 80,000 libras de café

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Precio de Venta lb de café	105	110.25	115.76	121.55	127.63	134.01	140.71	147.75	155.13	162.89

Producción Neta (lbs. de café)	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Total de Ingresos	8,400,000.00	8,820,000.00	9,261,000.00	9,724,050.00	10,210,252.50	10,720,765.13	11,256,803.38	11,819,643.55	12,410,625.73	13,031,157.01

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Cálculo la utilidad neta con 80,000 libras de café

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	8,400,000.0	8,820,000.00	9,261,000.00	9,724,050.00	10,210,252.50	10,720,765.13	11,256,803.38	11,819,643.55	12,410,625.73	13,031,157.01
Costos y Gastos										
Costos Variables	5,278,096.1	5,594,781.9	5,930,468.8	6,286,296.9	6,663,474.79	7,063,283.28	7,487,080.28	7,936,305.10	8,412,483.40	8,917,232.41
Costos Fijos de Producción	890,718.00	944,161.08	1,000,810.7	1,060,859.3	1,124,510.95	1,191,981.61	1,263,500.51	1,339,310.54	1,419,669.17	1,504,849.32
Gastos Administrativos	491,840.00	521,350.40	552,631.42	585,789.31	620,936.67	658,192.87	697,684.44	739,545.51	783,918.24	830,953.33
Depreciaciones	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00
Utilidad antes de ISR	1,316,220.8	1,336,581.5	1,353,963.9	1,367,979.3	1,378,205.08	1,384,182.36	1,385,413.16	1,381,357.41	1,371,429.92	1,354,996.96
Impuesto sobre la Renta (25%)	329,055.21	334,145.40	338,491.00	341,994.83	344,551.27	346,045.59	346,353.29	345,339.35	342,857.48	338,749.24
Utilidad Neta	987,165.63	1,002,436.1	1,015,472.9	1,025,984.4	1,033,653.81	1,038,136.77	1,039,059.87	1,036,018.06	1,028,572.44	1,016,247.72

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Cálculo VAN y TIR con 80,000 libras de café

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(Inversión)	-5,731,250.0										
(Capital de Trabajo)	-200,000.0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
Utilidad Neta		987,165.63	1,002,436.19	1,015,472.99	1,025,984.49	1,033,653.81	1,038,136.77	1,039,059.87	1,036,018.06	1,028,572.44	1,016,247.72
Depreciaciones		423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00
Recuperación de Capital de Trabajo											200,000.00

Valor Residual Planta												1,000,000.00
Valor Residual Edificios												1,000,000.00
Flujos Netos	-5,931,250.0	1,410,290.6	1,425,561.19	1,438,597.99	1,449,109.49	1,456,778.81	1,461,261.77	1,462,184.87	1,459,143.06	1,451,697.44	3,639,372.72	
Tasa Interna de Retorno	22.06%											
VAN 100% financiado con recursos propios=	- L80,302.78											

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Préstamo bancario

Año	Saldo Inicial	Capital	Interés	Saldo Final
0	3,000,000.00			3,000,000.00
1	3,000,000.00	600,000.00	330,000.00	2,400,000.00
2	2,400,000.00	600,000.00	264,000.00	1,800,000.00
3	1,800,000.00	600,000.00	198,000.00	1,200,000.00
4	1,200,000.00	600,000.00	132,000.00	600,000.00
5	600,000.00	600,000.00	66,000.00	0.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Subsidio del préstamo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	3,000,000.00					
(Interés)		330,000.00	264,000.00	198,000.00	132,000.00	66,000.00
(Amortización de Capital)		600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
Flujos Netos	3,000,000.00	-930,000.00	-864,000.00	-798,000.00	-732,000.00	-666,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Cálculo del VAN usando WACC

Costo Ponderado de Capital	Participación:	Costos:	Ponderación:
Deuda	50.58%	8.25%	4.17%
Capital Propio	49.42%	22.45%	11.09%
WACC=			15.27%
Flujo de Inversión Año 0 =	-5,931,250.00		
Flujos Descontados (año 1 al 10) =	7,687,565.35		
Valor Presente Neto _{WACC} =	1,756,315.35		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Cálculo del VAN ajustado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escudo Fiscal por Intereses		82,500.00	66,000.00	49,500.00	33,000.00	16,500.00
Flujos Netos		82,500.00	66,000.00	49,500.00	33,000.00	16,500.00
Flujo de Inversión Año 0 =	0.00					
Flujos Descontados (año 1 al 10) =	195,615.45					
Valor Presente Neto _{WACC} =	195,615.45					
VAN con recursos propios (22.45%) =	-L80,302.78					
+ VAN del subsidio en préstamo (11%) =	0.00					
+ VAN de escudos fiscales (11%) =	195,615.45					
Valor Presente Neto Ajustado	L115,312.66					

Fuente: Elaboración propia

6.5.3 Escenario esperado

El segundo escenario es el esperado por la empresa, el cual es, una venta de 90,000 libras de café tostado.

Tabla 27: Ingresos con 90,000 libras de café

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Precio de Venta lb de café	105	110.25	115.76	121.55	127.63	134.01	140.71	147.75	155.13	162.89
Producción Neta (lbs. de café)	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Total de Ingresos	9,450,000.00	9,922,500.00	10,418,625.00	10,939,556.25	11,486,534.06	12,060,860.77	12,663,903.80	13,297,098.99	13,961,953.94	14,660,051.64

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Cálculo de la utilidad neta con 90,000 libras de café

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	9,450,000.0	9,922,500.0	10,418,625.0	10,939,556.2	11,486,534.0	12,060,860.7	12,663,903.8	13,297,098.9	13,961,953.9	14,660,051.6
Costos y Gastos										
Costos Variables	5,937,858.1	6,294,129.6	6,671,777.45	7,072,084.10	7,496,409.14	7,946,193.69	8,422,965.31	8,928,343.23	9,464,043.83	10,031,886.4
Costos Fijos de Producción	890,718.00	944,161.08	1,000,810.74	1,060,859.39	1,124,510.95	1,191,981.61	1,263,500.51	1,339,310.54	1,419,669.17	1,504,849.32
Gastos Administrativos	491,840.00	521,350.40	552,631.42	585,789.31	620,936.67	658,192.87	697,684.44	739,545.51	783,918.24	830,953.33
Depreciaciones	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00
Utilidad antes de ISR	1,706,458.82	1,739,733.85	1,770,280.38	1,797,698.45	1,821,552.30	1,841,367.59	1,856,628.54	1,866,774.72	1,871,197.71	1,869,237.53
Impuesto sobre la Renta (25%)	426,614.71	434,933.46	442,570.10	449,424.61	455,388.07	460,341.90	464,157.14	466,693.68	467,799.43	467,309.38
Utilidad Neta	1,279,844.12	1,304,800.39	1,327,710.29	1,348,273.84	1,366,164.22	1,381,025.70	1,392,471.41	1,400,081.04	1,403,398.28	1,401,928.15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Cálculo VAN y TIR con 90,000 libras de café

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(Inversión)	-5,731,250.00										
(Capital de Trabajo)	-200,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
Utilidad Neta		1,279,844.12	1,304,800.39	1,327,710.29	1,348,273.84	1,366,164.22	1,381,025.70	1,392,471.41	1,400,081.04	1,403,398.28	1,401,928.15
Depreciaciones		423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00
Recuperación de Capital de Trabajo											200,000.00
Valor Residual Planta											1,000,000.0
Valor Residual Edificios											1,000,000.00
Flujos Netos	-5,931,250.00	1,702,969.12	1,727,925.39	1,750,835.29	1,771,398.84	1,789,289.22	1,804,150.70	1,815,596.41	1,823,206.04	1,826,523.28	4,025,053.15
Tasa Interna de Retorno	27.97%										
VAN 100% financiado con recursos propios=	L1,165,393.2										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Cálculo del VAN usando WACC

Costo Ponderado de Capital	Participación:	Costos:	Ponderación:
Deuda	50.58%	8.25%	4.17%
Capital Propio	49.42%	22.45%	11.09%
WACC=			15.27%
Flujo de Inversión Año 0 =	-5,931,250.00		
Flujos Descontados (año 1 al 10) =	9,310,098.40		
Valor Presente Neto WACC =	3,378,848.40		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Cálculo del VAN ajustado

Flujo de Inversión Año 0 =	0.00
Flujos Descontados (año 1 al 10) =	195,615.45
Valor Presente Neto _{WACC} =	195,615.45
VAN con recursos propios (22.45%) =	L1,165,393.21
+ VAN del subsidio en préstamo (11%) =	0.00
+ VAN de escudos fiscales (11%) =	195,615.45
Valor Presente Neto Ajustado	L1,361,008.66

Fuente: Elaboración propia

6.5.4 Escenario optimista

Para este análisis se tomó el dato de 100,000 libras de café producidas

Tabla 32: Ingresos con 100,000 libras de café

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Precio de Venta lb de café	105	110.25	115.76	121.55	127.63	134.01	140.71	147.75	155.13	162.89
Producción Neta (lbs. de café)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Total de Ingresos	10,500,000.	11,025,000.	11,576,250	12,155,062.50	12,762,815.63	13,400,956.41	14,071,004.23	14,774,554.44	15,513,282.16	16,288,946.27

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Cálculo la utilidad neta con 100,000 libras de café

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	10,500,000.0	11,025,000.00	11,576,250.00	12,155,062.50	12,762,815.63	13,400,956.41	14,071,004.23	14,774,554.44	15,513,282.16	16,288,946.27
Costos y Gastos										
Costos Variables	6,597,620.20	6,993,477.41	7,413,086.06	7,857,871.22	8,329,343.49	8,829,104.10	9,358,850.35	9,920,381.37	10,515,604.25	11,146,540.51
Costos Fijos de Producción	890,718.00	944,161.08	1,000,810.74	1,060,859.39	1,124,510.95	1,191,981.61	1,263,500.51	1,339,310.54	1,419,669.17	1,504,849.32
Gastos Administrativos	491,840.00	521,350.40	552,631.42	585,789.31	620,936.67	658,192.87	697,684.44	739,545.51	783,918.24	830,953.33
Depreciaciones	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00
Utilidad antes de ISR	2,096,696.80	2,142,886.11	2,186,596.77	2,227,417.58	2,264,899.51	2,298,552.83	2,327,843.93	2,352,192.02	2,370,965.50	2,383,478.11
Impuesto sobre la Renta (25%)	524,174.20	535,721.53	546,649.19	556,854.40	566,224.88	574,638.21	581,960.98	588,048.01	592,741.38	595,869.53
Utilidad Neta	1,572,522.60	1,607,164.58	1,639,947.58	1,670,563.19	1,698,674.63	1,723,914.62	1,745,882.95	1,764,144.02	1,778,224.13	1,787,608.58

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Cálculo VAN y TIR con 100,000 libras de café

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(Inversión)	- 5,731,250.0 0										
(Capital de Trabajo)	-200,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
Utilidad Neta		1,572,522.6 0	1,607,164.5 8	1,639,947.5 8	1,670,563.1 9	1,698,674.6 3	1,723,914.6 2	1,745,882.9 5	1,764,144.0 2	1,778,224.1 3	1,787,608.5 8
Depreciaciones		423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00	423,125.00
Recuperación de Capital de Trabajo											200,000.00
Valor Residual Planta											1,000,000.0 0
Valor Residual Edificios											1,000,000.0 0
Flujos Netos	-	1,995,647.6	2,030,289.5	2,063,072.5	2,093,688.1	2,121,799.6	2,147,039.6	2,169,007.9	2,187,269.0	2,201,349.1	4,410,733.5

	5,931,250.0 0										
Tasa Interna de Retorno	33.63%										
VAN 100% financiado con recursos propios=	L2,411,089.2										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Cálculo del VAN usando WACC

Costo Ponderado de Capital	Participación:	Costos:	Ponderación:
Deuda	50.58%	8.25%	4.17%
Capital Propio	49.42%	22.45%	11.09%
WACC=			15.27%
Flujo de Inversión Año 0 =	-5,931,250.00		
Flujos Descontados (año 1 al 10) =	10,932,631.46		
Valor Presente Neto _{WACC} =	5,001,381.46		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Cálculo del VAN ajustado

Flujo de Inversión Año 0 =	0.00
Flujos Descontados (año 1 al 10) =	195,615.45
Valor Presente Neto _{WACC} =	195,615.45
VAN con recursos propios (22.45%) =	L2,411,089.21
+ VAN del subsidio en préstamo (11%) =	0.00
+ VAN de escudos fiscales (11%) =	195,615.45
Valor Presente Neto Ajustado	L2,606,704.65

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Cronograma de actividades

Actividad	Tiempo de ejecución												Responsable
	I trimestre			II trimestre			III trimestre			IV trimestre			
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Constitución legal	x	x	x	x									Asesor legal
Gestión de financiación	x	x	x	x									Gerente, Asesor financiero
Gestión de permisos de operación	x	x	x	x									Administrador
Construcción de edificio	x	x	x	x									Arquitecto
Compra de maquinaria	x												Administrador
Compra de mobiliario y equipo			x										Administrador
Acondicionamiento del local				x									Arquitecto
Identificación de actividades y costos	x	x	x	x									Contabilidad
Definir y seleccionar drivers de recursos y actividades	x	x	x	x									Contabilidad
Selección de personal			x	x									Jefe de Recursos Humanos
Contratación de personal			x	x									Jefe de Recursos Humanos
Capacitación del personal			x	x									Jefe de Recursos Humanos
Inicio de operaciones					x								Gerente

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, I. (10 de Abril de 2002). ABC para sibaritas. *Reforma*, pág. 6. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/310831762/abstract/12AFFCF55F174E98PQ/1?accountid=35325>
- Aguilar, I. (16 de Agosto de 2002). El café: Secreto del Medio Oriente. *Reforma*, pág. 16. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de <https://search.proquest.com/docview/307012951/BD9C90849BF244D7PQ/3?accountid=35325>
- Alemania recauda 50,000 millones de euros en impuestos del café. (7 de Julio de 2017). *EFE News Service*. Recuperado el 24 de Enero de 2019, de <https://search.proquest.com/docview/1916664250?accountid=35325>
- Anjos, F. S., Belik, W., & Caldas, N. V. (Diciembre de 2011). La caficultura en Brasil: Evolución, situación actual y nuevos retos cara al futuro. *Mundo Agrario*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1943872650/abstract/87B97BB0FA844012PQ/5?accountid=35325>
- Arenas, A. P., Mejía, L. F., & Diaz, F. O. (2016). ANALISIS DE LAS ISOTERMAS DE DESORCION DURANTE EL PROCESO DE TOSTION DEL CAFÉ VERDE/ANALYSIS DESORPTION ISOTHERMS OF ROASTING DURING GREEN COFFEE. *Vitae*, pág. 5. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1783660413/citation/B7342DF4D3734409PQ/1?accountid=35325>
- Café colombiano, al igual que las flores, llega a 90 países. (3 de Enero de 2014). *Portafolio*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1473853495/abstract/8F035D6DD6C04F3BPQ/6?accountid=35325>
- Cantu, L. (12 de Enero de 2001). Entre Taza y Taza/ El arte de tostar cafe. *Mural*.
- Colín, J. G. (2009). *Contabilidad de Costos*. Madrid: MC GRAW-HILLEDUCATION.
- Comercio, E. (2010). El Perú es el primer productor de café orgánico en el mundo. *El Comercio*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/336413067/abstract/8CBCB0DDBEEF4764PQ/14?accountid=35325>
- Como obtener la mejor taza de cafe. (4 de Diciembre de 1997). *Reforma*, pág. 8. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/311560262/abstract/5BD8726AE8BD4A64PQ/1?accountid=35325>
- Cruz, F. M.-d. (7 de Junio de 2015). *ProQuest*. (N. Y. The Huffington Post, Ed.) Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1695761501/9AE6BD19C8F641D4PQ/2?accountid=35325>
- Damodaran, A. (Enero de 2019). *Damodaran Online*. Obtenido de pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
- Duran, A. (5 de Octubre de 2001). Elogian al cafe. *Reforma*, pág. 7. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/310730150/abstract/COEF131276D64D80PQ/1?accountid=35325>
- García, A. (20 de Diciembre de 2015). EL CAFÉ, DE NUEVO EN BOCA DE TODOS: Lo tomamos a diario, pero sabemos poco sobre él. Variedades, tazas recomendadas al día, tueste... La ciencia también se ha rendido a sus bondades. *El Mundo*, pág. 5. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1752545019?accountid=35325>
- García, B. P. (2017). *Contabilidad de Costos en la alta gerencia: teórico-Práctico*. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Gonzalez, F. (20 de Mayo de 2005). Difunden el cafe de calidad. *Reforma*. Obtenido de

- <https://search.proquest.com/docview/307497804/abstract/F11B547FDFB4D98PQ/1?accountid=35325>
- Guzmán, M. A. (2012). *Contabilidad de Costos*. San Pedro Sula: LISE S. de R.L.
- Guzmán, M. A. (2013). *Administración Financiera 1*. San Pedro Sula: LISE S. de R.L.
- Hernández, A. M., González, J. A., Escobar, C. C., & Agudelo, J. A. (2011). *Costos ABC. Una concepción sistémica formal*. Medellín: Universidad de Antioquía. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1679860354/citation/C12B95E36D884443PQ/1?accountid=35325>
- Horngren, C. T., L.Sundem, G., & O.Stratton, W. (2012). *Contabilidad de Costos* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- IHCAFE. (2018). *IHCAFE- Instituto Hondureño del Cadé*. Obtenido de <https://www.ihcafe.hn/regiones-cafetaderas/#>
- Jiménez, F., & Espinoza, C. L. (2007). *Costos Industriales* (Primera ed.). Cartago, Costa Rica : Tecnológica de Costa Rica .
- Jiménez, K. C. (2015 de Enero de 2015). Disfrute de un café de altura. *La Nación*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1646349304/citation/A81F241BED7B42CCPQ/1?accountid=35325>
- Lozano, P. (16 de Abril de 2017). ¿SABE LO QUE LLEVA SU TAZA DE CAFÉ?: Los expertos nos dan las claves para conocer cómo se identifica uno de calidad y huir del torrefacto. Ya no se trata sólo de tomar una bebida estimulante, sino de que sea excelente. *El Mundo*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1888383512?accountid=35325>
- Marcala, D. (2017). *Café Marcala, Denominación de Origen*. Obtenido de <http://www.docafemarcala.org/resena-do-cafe-marcala/>
- Navarro, C. T., Waltrick, M. S., & Vizcarra, C. D. (octubre de 2017). COSTEO DE PRODUCTOS EN LA INDUSTRIA PANADERA UTILIZANDO EL MÉTODO ABC. *Interciencia*, 42(10). Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1960992637/abstract/474B8CB7047A4164PQ/1?accountid=35325>
- NCA. (s.f.). *NCA National Coffee Association*. Obtenido de <http://www.ncausa.org/About-Coffee/History-of-Coffee>
- Olor a Café. (22 de Marzo de 2001). *La Prensa*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/368686764/abstract/B133C0F16D34307PQ/1?accountid=35325>
- Poblete, C. (16 de Febrero de 2007). Bien Tostadito. *Reforma*, pág. 9. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/307803626/abstract/E2DDB58ECC8A48F3PQ/2?accountid=35325>
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., Adelberg, A. H., & Kole, M. A. (1999). *Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para la toma de Decisiones Gerenciales*. Santa Fé de Bogotá: Mc GRAW-HILL.
- Raj, L. J. (24 de Agosto de 2012). Cambios en el consumo de café reflejan la crisis. *El Nacional; Caracas*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1034842573?accountid=35325>
- Ramirez, K. (29 de Junio de 1995). Aromatico cafe: deliciosa bebida que se toma fria o caliente. *La Opinión*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/368201657/abstract/EA1413C62D9E4759PQ/1?accountid=35325>
- Reyes, E. (2007). *Contabilidad de costos*. Limusa , Mexico.
- Rocha, R., & Alfonso, J. (1999). *Diseno del sistema de contabilidad de costos basado en actividades para Hanes Menswear of Puerto Rico Inc*. University of Puerto Rico, Mayaguez (Puerto Rico). Ann Arbor: ProQuest Dissertations Publishing. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/304545817?accountid=35325>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hil.

Un Historia muy cafetera. (4 de Diciembre de 1997). *Reforma*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/311560323/abstract/7D7ADA1FC5A4E09PQ/8?accountid=35325>

Universo de aromas. (5 de Diciembre de 2001). *Reforma*, pág. 8.

Valera Villegas, M. A., & Moreno, M. C. (s.f.). Un sistema de Costos Basado en actividades para las unidades de explotación pecuaria de doble propósito. Caso: Agropecuaria El Lago, SA.

ANEXOS

Anexo 1:Entrevista sobre el proceso de torrefacción de café en COMSA

Entrevista sobre el proceso de torrefacción de café en COMSA

Datos Generales

Marcala, La paz COMSA S.A

Fecha:

Entrevistador:

Datos del entrevistado

Nombre:

Edad:

Puesto:

Introducción: la presente entrevista tiene como objetivo analizar la viabilidad de la creación en la dirección ejecutiva de COMSA de un centro de costos para torrefacción de café, modificando el proceso administrativo, financiero, de producción, así como evaluando el impacto financiero en dicha innovación del proceso productivo, e implementar la utilización de tecnología, talento humano y maquinaria actualizada, logrando un incremento de la calidad, eficiencia, productividad, rentabilidad, competitividad, y negocios que perduren en el tiempo.

Importante: Esta entrevista es totalmente confidencial, lo que aquí se diga, será utilizado estrictamente para el uso de la investigación, Gracias por su colaboración.

Preguntas:

1. ¿Cuál es el proceso administrativo, y financiero utilizado actualmente por COMSA en la producción de café tostado?
2. ¿Cómo es el proceso actual de torrefacción de café en COMSA?
3. ¿En qué costos incurre COMSA por la venta de café tostado, y cómo se contabilizan estos costos?
4. ¿Cuál es el procedimiento utilizado por COMSA para realizar la venta de café tostado?
5. Para COMSA, ¿cuáles son los beneficios y/o problemas encontrados en la producción y venta de café tostado?
6. ¿Cómo hace llegar COMSA el producto al consumidor final?
7. ¿Cómo funcionan los centros de costos en COMSA?
8. ¿Cuál es la actual capacidad de COMSA para iniciar su propia torrefacción de café?
9. ¿Cuál es el proceso de torrefacción del café, y en que costos se incurre?
10. ¿Cuál es la tecnología, y el talento humano necesario para implementar una eficiente planta de torrefacción de café?
11. ¿Le gustaría que COMSA tenga un centro de costos dedicado a la torrefacción de su propio café? ¿Por qué?
12. ¿Cuáles son los costos del café oro verde, utilizado en la torrefacción de café?
13. ¿En qué costos puede incurrir COMSA al realizar su propio proceso de torrefacción del café?
14. ¿Cuánto café tostado tiene que vender COMSA para no perder en un proceso propio de torrefacción de café?

15. ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que encontraría COMSA en un proceso propio de torrefacción de café?
16. ¿Qué soluciones tiene la Gerencia Administrativa de COMSA a la tercerización del tostado de café?
17. ¿Cuál es la potencial demanda en el país del café tostado por COMSA?
18. ¿Qué rentabilidad espera la Gerencia Administrativa de COMSA para iniciar un proceso propio de torrefacción de café?
19. ¿Cómo se puede incrementar la productividad y/o la competitividad en el proceso de torrefacción de café?