



PLAN DE NEGOCIO

para la

**COOPERATIVA AGROPECUARIA Y SERVICIOS MÚLTIPLES LA BELLA SABANA REAL
(COOPASLABESAR)**

**LA DESCUBIERTA,
PROVINCIA INDEPENDENCIA**

Proyecto No. 00106286

**“Conservación Efectiva de Bienes y Servicios Ecosistémicos en Paisajes de Montaña
Amenazados”**

Biodiversidad en Paisajes Productivos Fondo Mundial para el Medio Ambiente

- GEF-PNUD -

Ministerio de Medio Ambiente.

*Elaborado por: Juan A. Japa
Junio, 2023*

**COOPERATIVA AGROPECUARIA Y SERVICIOS MÚLTIPLES LA BELLA SABANA REAL
(COOPASLABESAR)**

PLAN DE NEGOCIO
LA DESCUBIERTA, PROVINCIA INDEPENDENCIA

Proyecto “Conservación Efectiva de Bienes y Servicios Ecosistémicos en Paisajes de Montaña Amenazados” Biodiversidad en Paisajes Productivos Fondo Mundial para el Medio Ambiente - GEF-PNUD - Ministerio de Medio Ambiente.

**Proyecto No. 00106286
Conservación Efectiva de Bienes y Servicios Ecosistémicos en Paisajes de Montaña Amenazados”**

**Cooperativa Agropecuaria Y Servicios Múltiples la Bella Sabana Real.
(COOPASLABESAR)**

Plan de Negocios y el Fortalecimiento de la Cooperativa Agropecuaria y Servicios Múltiples la Bella de Sabana Real (COOPASLABESAR), como beneficiaria para la ejecución del Proyecto de Conservación de Bienes y Servicios Ecosistémicos en Paisajes de Montaña Amenazados.

INDICE

Contenido

INDICE	1
RESUMEN	3
A. COOPERATIVA AGROPECUARIA Y SERVICIOS MÚLTIPLES LA BELLA SABANA REAL (COOPASLABESAR)	4
B. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA ORGANIZACIÓN	5
B.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE COOPASLABESAR.....	5
B.2 SELECCIÓN DEL/LOS PRODUCTOS(S) CON MAYOR POTENCIAL COMERCIAL	6
B.3 FODA.....	6
B.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	7
C. ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y SU MERCADO.....	8
C.1 DESCRIPCIÓN DEL/LOS PRODUCTOS(S)	8
C.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	9
C.3 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	9
C.4 PERSPECTIVAS DEL SECTOR Y DEL PRODUCTO	9
D. PLAN DE MERCADEO	9
D.1 DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	9
D.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS	10
E. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO	11
E.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO MEJORADO.....	11
E.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN	18
E.3 CÁLCULO DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	18
F. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	25
F.1 COSTO DE VENTAS	25
F.1.1 <i>Cálculo del presupuesto de ingresos</i>	25
F.1.2 <i>Cálculos del Presupuesto de Egresos (Compras)</i>	25
F.1.3 <i>Cálculo de la necesidad de Capital de Trabajo</i>	26
F.2 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN	26
F.2.1 <i>Gastos Operacionales y Administrativos</i>	26
G. ORGANIZACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE NEGOCIO	27
G.1 DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS NECESARIOS Y/O NIVELES DE PARTICIPACIÓN.....	27
G.2 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS	28
G.3 FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIO	29
G.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	29
G.4.1 <i>Cálculo del Flujo de Caja del Plan de Negocio</i>	29
G.4.2 <i>Cálculo de los indicadores de rentabilidad</i>	30
G.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIO	30
G.6 VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	30
H. ANÁLISIS DE RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN	32
H.1 RIESGOS FITOSANITARIOS	32

H.2	RIESGOS FINANCIEROS	32
H.3	RIESGOS DE GOBERNANZA.....	32
H.4	RIESGOS CLIMÁTICOS.	32
I.	ANÁLISIS DE GÉNERO	32
I.1	ANÁLISIS DE GÉNERO Y LA PARTICIPACIÓN JUVENIL	32
J.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	33
J.1	IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN	33
J.2	IDENTIFICAR LAS NECESIDADES MÍNIMAS NECESARIAS DE INFRAESTRUCTURA	33
J.3	RESUMEN DE IMPACTOS ESPERADOS DEL PLAN DE NEGOCIO	33

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	4
CUADRO 2. RESULTADOS DE ANÁLISIS PARTICIPATIVO FODA.....	7
CUADRO 3. SUPERFICIE DE CAFÉ SEMBRADAS EN PROYECTOS FORESTALES DE LA REPUBLICA DOMINICANA.....	11
CUADRO 4. NIVELES DE TOSTADO DE GRANO DE CAFÉ.....	17
CUADRO 5. PLAN DE INVERSIONES.....	24
CUADRO 6. COSTO DE VENTAS: INGRESOS (VENTAS).....	25
CUADRO 7. COSTO DE VENTA: EGRESOS (COMPRAS)	26
CUADRO 8. CAPITAL DE TRABAJO	26
CUADRO 9. GASTOS OPERACIONES Y ADMINISTRATIVOS.....	27
CUADRO 10. GASTOS DE PERSONAL	28
CUADRO 11. FLUJO DE CAJA (CASH FLOW) E INDICADOR FINANCIERO	29
CUADRO 12. PREMISAS DEL PROYECTO.....	31

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICA 1. PLANTA DE CAFE EN ETAPA DE MADURACION DE GRANOS	8
GRAFICA 2. ESQUEMA DEL BENFICIADO DEL CAFE	12
GRAFICA 3. PRODUCTORES EN EL PROCESO DE DESPULPADO DE CAFE	13
GRAFICA 4. PROCESO DE SECADO DE CAFE APROVECHANDO EL SOL, AL AIRE LIBRE (ARRIBA), BAJO TUNELES (ABAJO)	14
GRAFICA 5. GRANOS DE CAFE SECO SIN MUSCILAGO	15
GRAFICA 6. ALMACEN DE CAFE, SEPARADO POR LOTES	16
GRAFICA 7. MUESTRAS DE DIFENTES TIPOS DE EMPAQUE DE CAFE	18
GRAFICA 8. MAQUINA DESPULPADORA DE CAFE	20
GRAFICA 9. SECADERO DE CAFE BAJO TECHO PLASTICO	20
GRAFICA 10. MAQUINA TOSTADORA DE CAFE	21
GRAFICA 11. MOLINO DE CAFE TOSTADO	21
GRAFICA 12. VEHICULO PARA LA DISTRIBUCION DEL CAFE MOLIDO CON MARCA DE LA COOPERATIVA	22
GRAFICA 13. EQUIPO INFORMATICO PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA.....	22
GRAFICA 14. MOBILIARIO DE OFICINA PARA EL AREA ADMINISTRATIVA.....	23
GRAFICA 15. ORGANIGRAMA AREA DE NEGOCIOS COOPASLABESAR.....	28

RESUMEN

Para la construcción de este plan se ponderaron las directrices de la Evaluación Estratégica Social y Ambiental (SESA) con respecto a la necesidad de asegurar la participación de los actores en sentido general y de las mujeres y los jóvenes en particular; además, la consolidación de los medios de vida existentes, utilizando las relaciones interinstitucionales para conectar a los productores con incubadoras de negocios y/o posibles fuentes de financiamiento estatales o privados para sus actividades.

En este sentido, el modelo de negocio desarrollado en el presente trabajo busca establecer un marco teórico organizativo para la actividad económica en los terrenos propiedad de los socios de la Cooperativa Agropecuaria y Servicios Múltiples la Bella de Sabana Real (COOPASLABESAR). Así, los objetivos particulares de la realización del presente trabajo se desarrollan en torno a los tres aspectos siguientes:

1. **Organización:** se pretende definir los puestos de trabajo y responsabilidades asociadas necesarios en la cooperativa. Definir las actividades de formación necesarias para los asociados para una producción sostenible. Se espera que estos resultados tengan un impacto positivo sobre la competitividad y productividad de la cooperativa, el empoderamiento de los productores en conocimientos agrícolas y empresariales fundamentales, la promoción de esta organización como modelo de negocio favorable para el desarrollo y el reparto proporcional de los ingresos percibidos, mediante un sistema basado en méritos y productividad.
2. **Comercialización:** en este sentido, se busca establecer un plan de distribución y comercialización de la producción, crear una imagen de confianza y calidad de los productos cultivados y lograr la comercialización de un café estandarizado para el mercado.
3. **Financiación:** por último, se procura definir y estructurar un plan de inversión para dar valor agregado al café producido. De manera que se asegure una mayor rentabilidad de la actividad.

Para la definición de dicho modelo de negocio, ha sido necesario realizar un profundo estudio del contexto: ¿cómo es la producción de café en la República Dominicana? ¿cómo es la vida en Sabana Real y en Provincia Independencia? ¿cuáles son los fundamentos de la cooperativa? ¿cuáles son los principales componentes de la cadena de valor de la producción de café? y ¿cómo puede evaluarse y valorarse el impacto de la implementación de este proyecto? Son tan sólo algunas de las preguntas a las que ha sido necesario dar respuesta. A partir de este análisis pertinente, se han podido desarrollar estrategias relativas a los diferentes aspectos que cubre un modelo de negocio.

El modelo de negocio diseñado requerirá una inversión inicial de aproximadamente **RD\$7,101,000.00 para cubrir capital de trabajo la puesta en marcha y las inversiones. El primer año RD\$4,120,000.00 y RD\$2,981,000.00 para el segundo año de actividad, pudiendo recuperarse la inversión según lo proyectado entre tres y cuatro años.** Con un componente de financiamiento aproximado de **RD\$2,451,000,00 y el resto donado o aportado por los socios de la cooperativa u otras entidades.** Todo esto contemplando un fondo de comercialización y un proyecto futuro de procesado del café. Además de las posibilidades de otros negocios futuros como sería el ecoturismo.

La primera actividad financiera es respaldar el capital necesario para un fondo de comercialización, el cual arrojó como mínimo el valor de RD\$1,420,000.00, para lo cual se analizó la forma de conseguirlo, que sería a partir del próximo septiembre 2023, de la aportación especial y ahorro mínimo de los 60 socios de un quintal de café seco cada uno.

Bajo las posibilidades futura de tostar, moler y envasar café con una marca propia, se estableció bajo análisis económico y financiero que la cantidad mínima para procesar debe ser 60 quintales por mes, lo

que conllevaría una alianza con Bonete, Ángel Félix y otras comunidades aledañas para poder hacer viable ese proyecto en una segunda etapa, con una inversión aproximada de **RD\$2,451,000.00**, en maquinaria y equipos, tal como habíamos indicado. Proyecto que llevaría más ponderación y compromisos societarios.

A. COOPERATIVA AGROPECUARIA Y SERVICIOS MÚLTIPLES LA BELLA SABANA REAL (COOPASLABESAR)

Es la organización beneficiaria de este Plan de Negocios. Se constituyó bajo los lineamientos de la Ley 127/64 que rige el cooperativismo dominicano y bajo la supervisión y regulación del Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP) se constituyó la Cooperativa Agropecuaria y Servicios Múltiples La Bella Sabana Real 64, (COOPASLABESAR)

Esta cooperativa, acogiéndose al Reglamento de Aplicación de la Ley, ha elaborado unos Estatutos Sociales, sus integrantes se han sometido a un proceso de capacitación y se han asociado 63 de los beneficiarios, para celebrar en fecha 18 de Mayo del 2021 una Asamblea Constituyente, donde discutieron y aprobaron los Estatutos y seleccionaron a los integrantes de los órganos de administración y control: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Créditos, para cumplir con los demás requisitos legales exigidos. Como fruto de esta iniciativa, mediante el **Decreto de Incorporación No. 435-21 de fecha 2 de julio del 2021**, COOPASLABESAR ha sido autorizada a abrir sus operaciones, según lo publicado en la página 27 de la Gaceta Oficial No. 11027 del 14 de julio de 2021, que consigna en su Art. 7, lo siguiente: “Se concede el beneficio de la incorporación a la Cooperativa Agropecuaria y Servicios Múltiples La Bella Sabana Real 64, Inc., (COOPASLABESAR), con domicilio en la calle Principal, número 8, Sabana Real, Provincia Independencia, República Dominicana, cuyos estatutos fueron aprobados en Asamblea General Constitutiva celebrada el dieciocho (18) de mayo de dos mil veintiuno (2021).”

En tal sentido, la Cooperativa Agropecuaria y Servicios Múltiples La Bella Sabana Real 64, Inc., (COOPASLABESAR) es una entidad de reciente creación, que cuenta con su base legal (Ley 124/64 y su Reglamento de Aplicación) y de la Constitución al día y entre sus miembros asociados, varios de ellos poseen la experiencia empresarial pertinente, a pesar de que aún no ha iniciado operaciones empresariales importantes como empresa.

A.1 Órganos de Administración y Control

Sus Órganos de Administración y Control (Consejos) están conformados por personas con experiencia en la producción agrícola y el emprendimiento, los cuales enumeramos a continuación:

CUADRO 1. Órganos de Administración y Control

CONSEJO DE ADMINISTRACION				
No.	CARGOS	TITULAR	CEDULA	TELEFONO
1	Presidente	Javier Soto Novas	070-0006384-7	829-769-2933
2	Vicepresidente	Selvan Encarnación Casanova	075-0003866-1	809-340-8223
3	Secretaria	Martha Josefina Sena	001-1153564-7	809-849-8259
4	Tesorero	Ramón D' Oleo Morillo	070-0003300-6	829-970-4103
5	Vocal	Virgen Virtudes Novas	070-0003769-2	829-368-7253
6	1er. Suplente	Víctor Montero Vicente	001-1169351-1	849-862-7949

7	2do. Suplente	Orga Celia Duval	070-0001665-4	XXX-XXX-XXXX
---	---------------	------------------	---------------	--------------

CONSEJO DE VIGILANCIA

No.	CARGOS	TITULAR	CEDULA	TELEFONO
1	Presidente	Mario Vallejo	070-0003884-8	829-915-4561
2	Secretario	Wascar Antonio Montero R.	070-0003390-7	829-794-8394
3	Vocal	Vicente de la Rosa Encarnación	070-0003336-8	XXX-XXX-XXXX
4	1er. Suplente	Magdalena Rodríguez Montero	070-0006761-6	829-389-0345
5	2do. Suplente	Francisco Rosario	070-0003430-1	829-577-6905

COMITE DE CREDITO

No.	CARGOS	TITULAR	CEDULA	TELEFONO
1	Presidente	Nelson Montero	001-0340342-4	+509-327-36959
2	Secretario	Miguel Vicente	070-0003492-1	829-662-4031
3	Vocal	Belkis Cuevas Diaz	022-0020652-7	XXX-XXX-XXXX
4	Suplente	Luis Antonio Encarnación	070-0003326-1	XXX-XXX-XXXX

Sus recientes directivos electos señalan lo siguiente: “Contamos con una matrícula de 63 asociados que realizan diferentes actividades agropecuarias en Sabana Real”.

B. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA ORGANIZACIÓN

B.1 Principales actividades económicas de COOPASLABESAR

Los socios de COOPASLABESAR poseen una gran tradición de activismo empresarial como comenzó con la formación de un grupo de ahorro y crédito que se reúne semanalmente para ejecutar su ejercicio de ahorro y solicitar crédito entre sus asociados.

La mayoría de los socios son propietarios de terrenos agrícolas en el asentamiento AC-62 del IAD, donde además de crianza de animales han dedicado más de 1000 tareas a la siembra de café y otros rubros que incluyen musáceas y frutales como el limón.

En la zona con apoyo de INDOCAFE y UTEPDA se han podido sembrar más de 1300 tareas con café de alta resistencia a roya en una de la zona de más altura en la Sierra de Neyba, donde existe una cultura de la población al cultivo del café. Así mismo la zona posee condiciones especiales para el fomento del agroturismo, Una biodiversidad protegida bajo un bosque húmedo y otros atractivos ecoturísticos, por su altura un clima fresco y de montaña, habiéndose identificado diferentes rutas y senderos (Sabana Real-Hondo Valle por la carretera internacional -Mountain bike, Sabana Real-Nam Palme-José Joaquín Puello-Los Pinos), Senderos interpretativos: Vuelta del Quince, Cueva Las Manacles, etc.

Semanalmente se ejecuta un mercado con el vecino país de Haití, donde además de café se comercializan otros rubros agrícolas y artículos procesados que llegan desde Santo Domingo y el resto del país, lo cual constituye una buena oportunidad de la Cooperativa para que mediante un puesto único pueda colocar e intermediar diferentes mercancías.

B.2 Selección del/los productos(s) con mayor potencial comercial

Haciendo un ejercicio participativo con los asociados en por lo menos tres sesiones, bajo el marco de un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se determinaron tres posibles actividades en la que la cooperativa en su inicio podría enfocarse, independientemente de que sus estatutos de servicios múltiples le permitan ampliar su abanico de emprendimiento.

Esas actividades priorizadas fueron

1. Cultivo de Café y añadir valor agregado mediante su acopio para su comercialización conjunta, en un primer momento; y el procesamiento, en una segunda etapa.
2. Agroturismo.
3. Aprovechamiento del mercado binacional.

B.3 FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta que se utiliza para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia a futuro.

Se aplicó esta metodología para determinar las ventajas competitivas de COOPASLABESAR y determinar las estrategias genéricas que sean más convenientes, en función de sus características propias y las del mercado en que se ejecutará.

A continuación, presentamos los resultados de la aplicación de esta metodología de análisis:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Interés de fortalecer la asociatividad para robustecer la cooperativa.</i> 2. <i>Sinergia de varias organizaciones (CIEPO, IDECOOP).</i> 3. <i>La cooperativa existe, pues tiene Decreto de Incorporación.</i> 4. <i>Estar ubicados en una zona con propiedades agroclimáticas beneficiosas para la producción de CAFÉ y otros rubros productivos.</i> 5. <i>Experiencia en la producción de café.</i> 6. <i>Poseen más de 1200 tareas de café joven y entrando en producción en la comunidad.</i> 7. <i>Existen más productores de café en la zona.</i> 8. <i>Varietades de café nuevas resistentes a enfermedades con potencial de comercializar par un mercado local exigente.</i> 9. <i>Características organolépticas aceptadas en el mercado.</i> 10. <i>Electrificación en menos de 6 meses.</i> 11. <i>Clima favorable a varios cultivos.</i> 12. <i>Mano de obra disponible.</i> 13. <i>Cueva las Manaclas atractivo ecoturístico</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Pueden captar más socios productores</i> 2. <i>Mercado exterior en crecimiento</i> 3. <i>Posible apoyo estatal y privado.</i> 4. <i>Demanda insatisfecha y necesarias importaciones de café.</i> 5. <i>Disponibilidad de mano de obra suficiente.</i> 6. <i>Hacer acuerdos de ventas con cadenas de consumo.</i> 7. <i>Desarrollar e-marketing.</i> 8. <i>Desarrollo turístico de Pedernales y ruta del lago creara más mercados posibles.</i> 9. <i>Mercado Haitiano.</i> 10. <i>Ecoturismo. Monten Bike. Y Agroturismo.</i> 11. <i>Construcción de Mercado binacional.</i> 12. <i>Posibilidades de sustituir importaciones.</i> 13. <i>Rehabilitar Infraestructura cafetalera de CIEPO en la Descubierta.</i>

<p>14. Sendero del Bosque Nublado. Mirador. Camping. Parapente.</p> <p>15. Seguridad Alimentaria.</p> <p>16. Ruta del Café. Río la Bomba y otros.</p> <p>17. Negocios de la Habichuela.</p>	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Baja Motivación en algunos socios.</i> 2. <i>Capacidad financiera limitada</i> 3. <i>Plagas y enfermedades</i> 4. <i>Sistema de comercialización deficiente</i> 5. <i>Adaptación a las regulaciones de productos certificados.</i> 6. <i>Baja integración de los socios.</i> 7. <i>Camino Vecinales precarios.</i> 8. <i>Educación y Capacitación baja.</i> 9. <i>Asesoría técnica deficiente.</i> 10. <i>Falta de financiamiento a los caficultores</i> 11. <i>Deficiente acceso vías principales.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cambio climático</i> 2. <i>Ataque de plagas y enfermedades</i> 3. <i>Competencia fuerte de productos convencionales.</i> 4. <i>Fenómenos atmosféricos</i> 5. <i>Situación política haitiana</i> 6. <i>Huracanes y tormentas.</i> 7. <i>Robo y daños en la frontera.</i>

Cuadro 2. Resultados de análisis participativo FODA

Dentro de las fortalezas se analizaron la rentabilidad positiva del negocio de producción de café y sus posibilidades de obtener un salario mínimo anual con la producción por encima de 15 qq de café por cada uno de los socios. Vieron las posibilidades de añadir valor agregado y duplicar los ingresos por qq si procesan una parte o la totalidad de sus cosechas a través del tostado, molido, envasado y distribución como marca de café. Analizaron su potencial en otros tipos de negocio para la cooperativa, como ser favorecido con la administración del mercado binacional aprobado para su construcción en el presupuesto participativo para Sabana Real y en el desarrollo del ecoturismo y agroturismo en alianza con CIEPO, que ya ha capacitado jóvenes para este servicio.

Por lo que se definió trabajar un plan de negocio para el café como eje principal de desarrollo comunitario.

B.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Como indicamos más arriba, los productores tienen una alta tradición en la producción y venta del café.

El proceso agronómico para la obtención del grano incluye labores de siembra, la cual se inicia en el vivero, seguida del control de malezas, poda, deshije, resiembra, fertilización, establecimiento de sombras, prácticas culturales fitosanitarias, y cosecha.

La planta de café tarda entre 2 y 4 años en crecer y dar sus primeros frutos. Entre la floración y la cosecha de café pasan entre 6 y 11 meses, según el clima y las precipitaciones.

A partir del segundo ciclo, el mantenimiento incluye la poda, control de malezas, fertilización, prácticas culturales fitosanitarias y finalmente la cosecha.

GRAFICA 1. PLANTA DE CAFE EN ETAPA DE MADURACION DE GRANOS



Después de la recolección de este, los productores lo llevan, sino lo venden en pulpa, a la zona de despulpado y secado del café, para su venta como “café seco”.

C. ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y SU MERCADO

C.1 Descripción del/los productos(s)

El café local se comercializa una parte en pulpa y otra parte despulpado y seco. Algunos asociados poseen despulpadora y área de secado. Después de cosechados los granos con mayor madurez, se pasan por las despulpadoras generalmente manuales para la separación de la capa llamada mucilago y los granos colocados al sol se le reduce la humedad. Luego estos pueden ser vendido hacia el mercado haitiano que ha resultado ser el de mayor precio actual de compra (en la zafra de café 2021-2022 tanto el mercado haitiano como el mercado nacional llegaron hasta los 15,000 pesos por quintal de café seco, en esta zafra 2022-2023, los precios nacionales de Induban y cooperativas bajaron a alrededor de los 10,000 pesos y el mercado haitiano ha mantenido sus precios). La caja de 30 kg es colocada a precios superiores a los 1300 pesos dominicanos. Por cada 10 cajas, se consigue un quintal de café seco para la venta a los compradores nacionales e intermediarios. El mayor comprador nacional es INDUBAN con

sede en Barahona, la Cooperativa de café de Calidad de la Sierra de Neiba (COOPROCASINE) que poseen una pequeña procesadora en Bahoruco y otros intermediarios.

C.2 Identificación de los consumidores

Según investigaciones de CODOCAFE con el CIRAD de Francia, el dominicano tiene un consumo promedio de 6.80 libras por año. Basándonos en este dato y la población total de la Provincia Independencia para el 2014 de 74,583 habitantes, la producción de café de la cooperativa a partir del 2do y 3er año del proyecto necesaria para asumir su producción sería de un 15 para el primer año y un 20% para el segundo año. Entendiendo que dichas metas son posible.

C.3 Descripción del sistema de distribución

La distribución en el primer año contemplada de 400 quintales a través de la cooperativa se pretende contratar con actores actuales de Haití, para el mercado haitiano, a través del mercado binacional, que se realiza cada semana los lunes y miércoles en el cruce de Sabana Real. Cualquier otra cantidad no contemplada en el plan podrá seguir la ruta de otros mercados.

C.4 Perspectivas del sector y del producto

A partir del segundo año con la producción de café tostado y molido, envasado en sobres de 28 gramos y media libra, será vendido alrededor del lago, para lo cual se hará una ruta ranchera, negocio a negocio.

D. PLAN DE MERCADEO

D.1 Determinación del mercado objetivo

Para que un negocio pueda existir y prosperar, es evidente que debe existir un mercado potencial capaz de absorber la cantidad de producto que se puede vender en el área de actuación en un momento dado y un plan de marketing, por lo que la cooperativa expreso la necesidad de:

- Diferenciar sus productos como natural y orgánicos por lo que se llevara un control de las aplicaciones de pesticidas que puedan resultar nocivos para la salud humana y para el medio ambiente.
- Hacer un trabajo de mercadeo de café ganando socios aliados para el café seco.
- Suscripción de acuerdos de compra con cadenas de supermercados y hoteles si fuere posible para café tostado con una marca Premium.
- Lograr colocar una marca para la Región Enriquillo.
- Participación en ferias agropecuarias.
- Capacitación de los miembros en tecnología para aprovechar algunos aspectos favorables a las estrategias a usar del marketing digital.

D.2 Definición de objetivos y metas

D.2.1 Plan de producción y ventas

Después de un análisis de posibilidades de venta y alianzas de la Cooperativa tomando en cuenta a 4 posibles aliados y compradores, todo parece indicar que la cooperativa tendrá que tomar y especializarse en dos tipos de mercados. El mercado de exportación hacia Haití y el mercado tostado y procesado para el público de la zona del lago Enriquillo, sus visitantes y el mercado nacional.

Los posibles compradores analizados internamente fueron INDUBAN, Cooperativa de café de Calidad de Neyba (COOPROCASINE) y la Federación de Caficultores Región Sur (FEDECARES). En estos mercados los precios de temporadas no superaban los RD\$11,000 pesos por quintal café seco para la zafra 2022-2023. Mientras que el mercado haitiano se colocó en alrededor RD\$15,000 pesos por quintal y el mercado procesado, vendiendo directamente al consumidor a más de RD\$30,000 pesos por quintal, obteniendo un valor agregado por procesamiento por encima de los RD\$15,000 pesos por quintal. En esta última línea deberá tenerse dos marcas. Una para la selección de café de calidad, para lo cual generalmente se dedican un 28% promedio los granos que pueden ser clasificado en este tipo. Y el resto en una marca para venta en el mercado provincial.

Concluyendo que los dos mercados a futuro más importantes serán el haitiano y el mercado de café procesado. A esta conclusión se arribó después de llevar una jornada de contactos y visitas correspondientes a las empresas ya mencionadas. Visitamos a INDUBAN en Barahona donde conversamos con su Gerente. En FEDECARES con Tony Luciano y en Jarabacoa con los Hermanos Ramírez a principio de este año 2023, ya cuando la zafra había iniciado.

A pesar de alguna informalidad conocidas y tratar de analizar los mercados locales, todo parece indicar que la cooperativa puede fortalecer su comercialización de café con Haití, tanto en pulpa, como procesado en sobres que generalmente se ofertan en partida de 28 gramos, por ser actualmente el mercado de mejores precios.

Participativamente pudimos analizar que los ingresos equivalentes al café seco podrían rondar los RD\$13,000 pesos por quintal; ahora bien, si podemos procesarlo, los ingresos por quintal pudiéramos llevarlo hasta un valor por encima de RD\$22,000 pesos/qqs. vendido.

Hicimos un análisis poblacional simple de la Provincia Independencia, que para el Censo del 2010 contaba con 52,589 habitantes y se ha estimado la demanda nacional de café en 2,81 kg (6.19 Lbs) de café molido por persona al año 21 (Jiménez y otros, 2007). De acuerdo con datos suministrados por Euromonitor, República Dominicana se encuentra entre los cinco primeros países de mayor consumo per cápita en América Latina y el Caribe y por consecuencia, esta es una oportunidad para la agregación de valor a través del procesamiento y comercialización de un producto terminado y una reducción de los procesos de intermediación.

Estudios realizados por el Proyecto PROCAGICA-RD, han determinados que el 80% del café que se consume a nivel nacional es importado, por lo que a pesar de que estamos enfocando la colocación de al menos el 50% del café en el mercado haitiano -por sus mejores precio- la colocación de los hasta 1000 quintales proyectados al tercer año del proyecto en la provincia y alrededor del lago, esto solo significa el porcentaje inferior al 1% de la población local. Entendemos que en esta etapa del proyecto dichas estadística nos da gran probabilidad de éxito de este Plan de Negocio. De todos modos, antes de su ejecución recomendamos realizar las encuestas pertinentes, incluso de apreciación organoléptica para ver su posible aceptación en este mercado. La cooperativa podría muy bien auxiliarse de un trabajo de tesis correspondiente a UCATEBA o la UASD en Barahona en sus escuelas de mercadeo.

También deberán ser contemplado en etapas posteriores la colocación de un café de más alta calidad en mercados de Santo Domingo, área turística y el extranjero. Para esto se deberá montar una unidad de comercialización que pueda utilizar marketing digital para su colocación.

D.2.1.1 Oferta de Materia Prima: Café.

El proyecto estará basado en la recuperación realizada en las áreas cafetaleras realizadas en la Provincia Independencia desde el 2017, con café de alta resistencia a la Roya. Diferentes proyectos forestales han reestablecido más de 1,270 tareas de plantas de café en toda la Provincia Independencia desde el 2017 con más de 130 beneficiarios, todos en las comunidades de Sabana Real, Ángel Félix, Bonette, Los Bolos, etc. de la Sierra de Bahoruco.

Cuadro 3. Superficie de Café sembradas en Proyectos Forestales de la Republica Dominicana

CAFÉ PLANTADO EN EL 2017 EN PROYECTOS FORESTALES			
Proyectos	Plantas sembradas	Tareas plantadas	Cantidad de Beneficiarios
Hondo Valle	754,277	2,993	452
Sabaneta	299,880	1,190	115
Las Cañitas	287,308	1,140	114
Independencia	320,050	1,270	130
Bahoruco	386,726	1,535	162
Los Fríos	798,078	3,167	323
Barahona	315,510	1,502	135
TOTAL	3,161,829	12,797	1,431

Fuente: Medrano: 2018

D.2.1.2 Demanda.

D.2.1.2.1 Importaciones de café.

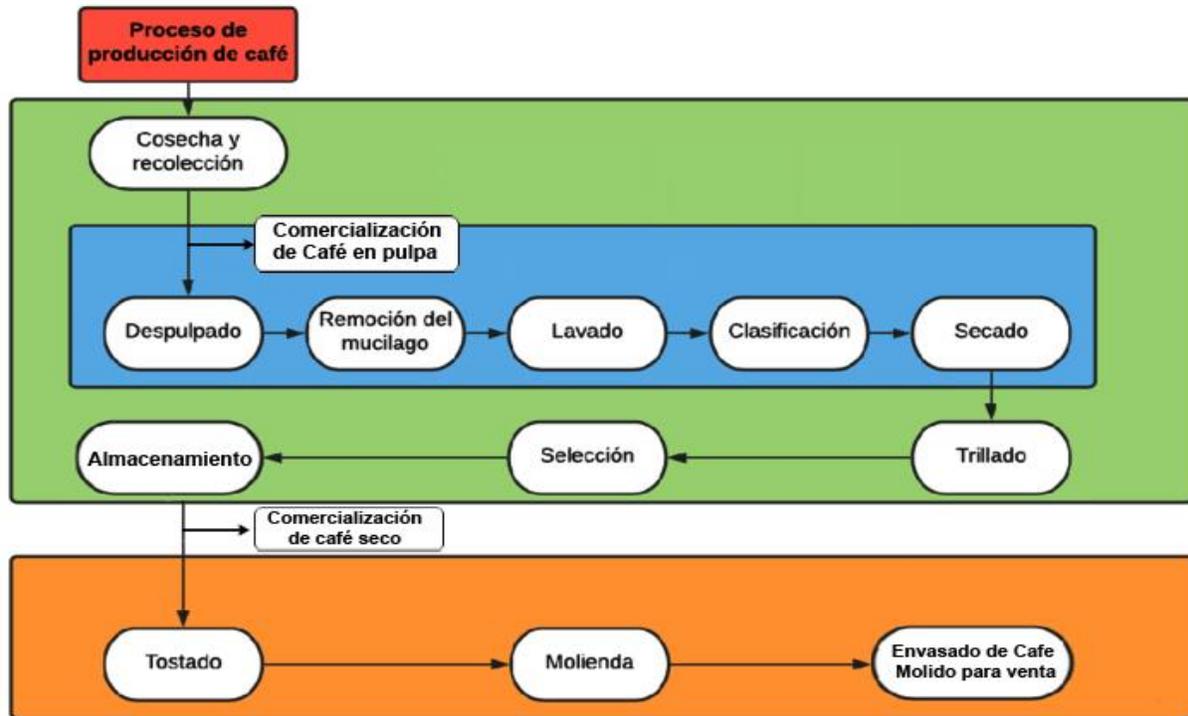
En la República Dominicana entre enero de 2014 y noviembre de 2019, tuvo que invertir US\$233.4 millones en la importación de granos de café, para importaciones promedio de cerca de 50 millones de dólares por año. De cada 10 tazas que se consumen en el país, apenas 4 son de producción nacional. El resto proviene de orígenes como Colombia, Brasil, Honduras, entre otros, lo que indica una gran oportunidad para un café nacional de calidad y competitivo.

E. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO

E.1 Descripción del proceso productivo mejorado

En la gráfica siguiente presentamos un esquema del proceso de beneficiado del café y más adelante describimos brevemente en qué consisten:

GRAFICA 2. ESQUEMA DEL BENFICIADO DEL CAFE



E.1.1 Cosecha

Consiste en recoger de forma oportuna los frutos de café que han completado su ciclo biológico en la planta, es decir, en su punto óptimo de maduración, que se alcanza a los 264 días, aproximadamente posterior a la floración. Como generalmente los productores socios se auxilian de personal haitiano con poca pericia en la recolección es necesario crear algún programa de capacitación e incentivos para lograr una cosecha oportuna que permita obtener granos de la más alta calidad.



Gráfico 3. Productores en proceso de recolección de granos de café.

Después de la cosecha, los granos recogidos se podrían vender en el mercado haitiano como "café en pulpa".

E.1.2 Despulpado

De no ser posible su colocación en este mercado, se pasaría a la siguiente etapa del procesamiento, que consiste en el **despulpado** del grano fresco recién recogido.



Gráfico 4. Productores en el proceso de despulpado de café

E.1.3 Secado

El secado es la remoción de la humedad del producto hasta alcanzar un contenido de humedad en equilibrio con el medio ambiente, o hasta un nivel de humedad adecuado de manera que, durante el almacenamiento la disminución de la calidad del producto por microorganismos u otros agentes sea prácticamente despreciable. Se divide en dos etapas: Presecado y secado.

Presecado En esta etapa mediante el fenómeno de evaporación se elimina el agua que queda en la parte externa del grano, reduciendo la humedad de 55% a 36-38%.

Secado Es la estabilización de la humedad del grano a niveles mínimos aceptados (11- 12%) para asegurar la preservación de la calidad del café durante su almacenamiento.

Ambas etapas pueden ser desarrolladas por vía natural o al sol, mecánica o una combinación de ambas.



Túneles El secador solar tipo túnel es una estructura construida en madera o en tubos de hierro, con cubierta plástica para proteger al café de la lluvia. La estructura cuenta además con la ventilación adecuada que permite la circulación del aire. Las prácticas de manejo es la misma que el secado a pleno sol, exceptuando el retiro diario del café y las previsiones en épocas de lluvia.

Gráfico 5. Proceso de secado de café aprovechando el sol, al aire libre (arriba), bajo túneles (abajo)

Envasado

El café se clasifica en función de su tamaño y número de defectos, y se empaqueta en sacos para que su almacenamiento y transporte sea más sencillo.

El café clasificado es envasado en sacos de yute con peso de 60 kilos netos o en grain pro cuando es para exportación. Las estivas deben ser identificadas indicando la fecha del proceso, destino, número de sacos y lote.



Gráfico 6. Granos de café seco sin mucilago

E.1.4 Almacenamiento

Las metas del almacenamiento del café son mantener y retener el valor comercial del producto. Además, preservar la integridad del grano por el tiempo más largo posible sin afectar de forma severa su calidad original (Monroig, 2015).

El almacenamiento adecuado del café es clave para conservar su calidad.

El control de las condiciones de humedad relativa y la temperatura de los almacenes o bodegas es de vital importancia en la preservación de la calidad del café pergamino almacenado.

Para la protección contra los cambios en las condiciones ambientales, se recomienda el almacenamiento del café en su estado pergamino seco envasados en sacos de yute, bolsas plásticas o en combinación del saco con la bolsa plástica en su interior.

Obtenidos los niveles de humedad recomendados de los granos para su almacenamiento, se procederá a su envasado y almacenamiento en los depósitos habilitados y se considerará nuevamente su posible venta, como grano de café seco, en los diferentes mercados interesados por este tipo de producto obtenido.



Gráfico 7. Almacén de café separado por lotes

E.1.5 Tostado

Después de haber obtenido, granos de café secos, se tomará en consideración las condiciones del mercado para decidir si se vende como grano seco o si lo más conveniente es la venta de café molido, para lo cual se procedería al proceso de tostado, como paso siguiente.

Esta es la fase durante la que el grano de café termina por tomar la forma necesaria y, sobre todo, su sabor.

El tostado natural del café, se preservan mejor los aromas y sabores, permitiendo apreciar de entre los diferentes orígenes y calidades.

El tueste natural se obtiene al someter el café verde o crudo en grano a la acción del calor hasta conseguir un color, un aroma y unas cualidades características.

La temperatura y el tiempo son los dos elementos determinantes para obtener un buen café de tostado natural.

E.1.5.1 Niveles de tostado

Existen tres varios niveles de tostado de café, cuyas características principales presentamos a continuación:

Cuadro 4. Niveles de Tostado de Grano de Café

Niveles de tostado		
Tueste claro o canela	Tueste Medio	Tueste Claro
<ol style="list-style-type: none">1. Alto grado de cafeína2. Resalta la acidez del café3. Suele utilizarse para los cafés de origen	<ol style="list-style-type: none">1. Bien equilibrado2. Aumenta la intensidad del aroma, la dulzura y la acidez del café	<ol style="list-style-type: none">1. Aparecen notas amargas del exceso de caramelización2. La acidez se reduce3. Contenido de cafeína bajos4. Mucha textura
		

E.1.6 Molido

Previo al envasado para la venta minorista y agregarle valor a la producción, se procederá a moler el café en un molino.

La molienda es la clave cuando se trata de moler los granos de café.

La molienda depende del gusto cultural de los consumidores hacia los cuales se dirijan la oferta y que se adapte a las necesidades del del método de extracción que utilicen.

Ciertas consistencias rutina funcionan mejor con algunos métodos de elaboración específicos:

1. Cafeteras francesas o de émbolo: Molido grueso. Muy importante que no quede el molido demasiado fino, o parte de la molienda atravesar el filtro de estas cafeteras.
2. Cafeteras de goteo: Molido mediano. En este caso, la molienda que nos venden en paquetes es perfecta. Podemos usar este tipo de café sin problema en estas cafeteras.
3. Cafeteras italianas: Molido de grano fino. Pero no tan fino como en las cafeteras espresso (expreso). No hay que pensar el café en la cafetera (todo lo contrario que en la cafetera espresso).
4. Cafeteras espresso: Molido fino. Y no vale café molido que nos suelen vender empaquetado, ya que es demasiado grueso para este tipo de cafeteras. Lo mejor es que nosotros mismo preparemos la molienda de esos granos de café. Vas a necesitar un molinillo profesional de buena calidad para conseguirlo.
5. Cafeteras turcas: necesita un molido extrafino, por eso el café turco está tan fuerte.

E.1.7 Envasado

Para la venta de café tostado se empaquetará en sobres, al vacío, en presentaciones de 1 oz o 28.5 gr. y de 0.5 Lib., rotulados con la marca de la cooperativa y se distribuirá a través de los canales disponibles de la cadena de comercialización bajo la modalidad de rancharo en la región sur, además de centros turísticos y cadenas supermercados.

Además, según la preferencia de clientes importantes, se podrá utilizar, además, envases de: papel, latas, mylotene, polietileno duro, papel de aluminio, cartón, en presentaciones acordadas previamente.



Gráfico 8. Muestras de diferentes tipos de empaque de café

E.2 Identificación de las necesidades de Inversión

Para el segundo año del proyecto se contempla ya tener lista la unidad de procesamiento con la tostadora, los molinos y la unidad de envasado con capacidad mínima de un quintal por día de proceso, que sería según los datos de viabilidad de este proyecto el tamaño adecuado.

Con una pequeña unidad de transporte ya sea alquilada en el segundo año o adquirida como se contempla en el financiamiento y los costos del proyecto una vez a la semana se hará una ruta de distribución por los diferentes establecimientos, colmados y supermercado de la zona. Se iniciará en Ángel Félix, continuando por Los Pinos del Edén, La Descubierta, Boca de Cachón, Jimaní, Duvergé, Puerto Escondido, La Colonia, hasta regresar por Neiba y la parte norte del Lago. Esa sería la llamada Vuelta del Lago Enriquillo.

E.3 Cálculo de los costos de producción

Como costo para la cooperativa tenemos los costos de adquisición de café seco y café en pulpas puestos en el centro de acopio. En el proyecto se contempla un costo promedio de adquisición de 13,000 pesos para el café en pulpa. Los Costos estimados para el despulpado según estadísticas de las otras cooperativas de la zona es de RD1200 pesos por quintal despulpado y secado. Para unos costos totales promedio de RR\$14,200 pesos, con la venta a RD\$15,000 pesos el café seco estaríamos rondando unos beneficios netos por RD\$800.00 pesos por quintal en la etapa de comercialización (acopiado y venta) que se establece en el primer año del proyecto.

Para el café tostado y molido los costos de Mano de Obra, operacionales y administrativos, incluyendo depreciación y el pago de los intereses bancarios, más los costos de venta (envasado y distribución) rondan los RD\$ 5.426,03 por quintal para el procesamiento y venta de 720 quintales y de RD\$3.906,74 por quintal para el procesado y venta de 1,000 quintales por año a partir del 3er año del proyecto. Es decir, a medida que se pueda incrementar el procesado, podría descender el costo por quintal distribuido.

E.3.1 Plan de Inversión

Contemplando la ejecución de los procesos detallados, el Plan de Inversión contempla las inversiones en diferentes áreas como son: infraestructura, compra de maquinaria y equipos de procesamiento, mobiliarios equipos tecnológicos y software para las aplicaciones informáticas

E.3.1.1 Infraestructura

La infraestructura necesaria comienza con la unidad de acopio y el secado del café.

Esta etapa está siendo patrocinada por el Proyecto de Biodiversidad con un presupuesto que estimamos en RD\$2,600,000. La infraestructura básica conlleva un área mínima de almacén de 100 mt², un área de secado tanto al sol en concreto como de secadores de alrededor de 500 metros cuadrados. Incluyendo área de despulpado y de oficinas.

E.3.1.2 Maquinaria y Equipo

Para el procesamiento del café, se pueden ser necesario el uso de equipos que faciliten dichas labores. Estos equipos se proyectan para que estén en funcionamiento en la cooperativa a partir del segundo año de operaciones de este proyecto.

Se contempla la adquisición de despulpadora, tostadora, molino y envasadora, con capacidad mínima de un quintal por día de procesado, los cuales se cotizaron a diferentes empresas de Colombia y China.

Dicha inversión se contempla tocar la puerta con este plan de negocio a diferentes instituciones como FEDA, Fundación Reservas y otras, donde la que parece más adecuada es el programa PRORURAL, que está ejecutando la Unión europea a través de MEPYD y su unidad especializada.

A continuación, se presentan imágenes ilustrativas de estos equipos:

E.3.1.2.1 Despulpadora

Para este procedimiento se utilizarán la herramienta conocida como despulpadoras propiedad de los productores en el primer año. Sin embargo, por la precariedad logística que presentan, y con la intención de que esta actividad sea más eficiente y se puedan beneficiar aquellos productores con dificultad para esta labor, se ha proyectado en el Plan de Inversión, la adquisición de una unidad para el uso comunitario de los socios de la cooperativa, considerando que sea accionada por motor de gasolina, a pesar de la instalación de energía solar en toda la comunidad.



Gráfico 9. Máquina despulpadora de café

E.3.1.2.2 Secadero de café

Las instalaciones de acopio, concebida y asesorada por CODOCAFE, dispondrá de todas las instalaciones necesarias el secado del grano despulpado, aprovechando la irradiación del sol y la temperatura del aire reducir la humedad del grano y conservando sus características.



Gráfico 10. Secadero de café bajo techo plástico

E.3.1.2.3 Tostado

A partir del segundo año del proyecto se pretende iniciar la unidad de tostado y molido del café, a un ritmo diario mínimo de dos quintales por días, bajo la premisa de la compra de una tostadora de buena calidad y buen desempeño.



Gráfico 11. Máquina tostadora de café

E.3.1.2.4 Molino de Café

El café después de tostado se muele y debe ser envasado justo después de la molienda para guardar todo su aroma y todo su sabor.

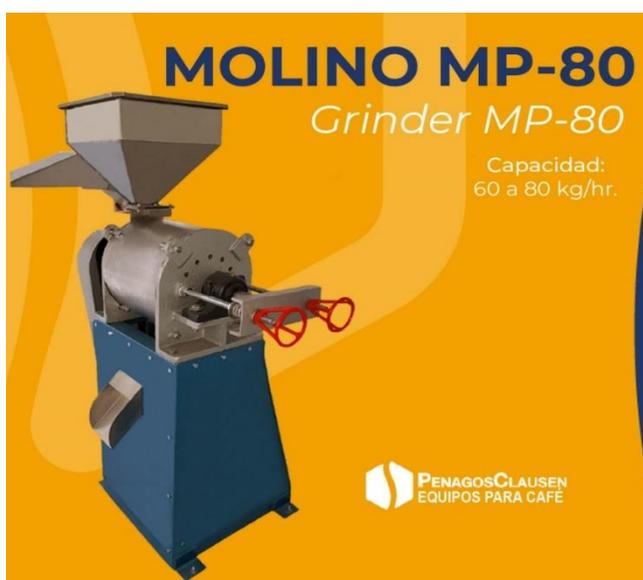


Gráfico 12. Molino de café tostado

E.3.1.3 Transporte

Se contempla en el segundo año la inversión de una unidad ranchera, que puede ser de medio uso para el transporte una vez a la semana de los productos procesado de la cooperativa. También si los costos son mejores se recomienda alquilarla en los primeros años.



Gráfico 13. Vehículo para la distribución del café molido con marca de la cooperativa

E.3.1.4 Equipos informáticos

Se contempla la inversión en una computadora completa, con un software instalado por Fundación Reservas, que le permita estar al día en su contabilidad y el estudio de sus costos. El equipo se contempla como una donación del proyecto.



Gráfico 14. Equipo informático para la gestión administrativa

E.3.1.5 Mobiliario y Equipo

Dicha inversión se le deja a la cooperativa para ejecutarla en su momento adecuado.



Gráfico 15. Mobiliario de oficina para el área de administrativa

Cuadro 5. Plan de Inversiones

No.	INVERSIONES EN ACTIVOS	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	AÑO 0	AÑO 1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO				
									FINANCIAMIENTO	COOPERATIVA	PROYECTO		
1	INFRAESTRUCTURA	Solar	M2	2,000	50	100,000	100,000				100,000		
		Nave techada	M2	100	15,000	1,500,000	1,500,000					1,500,000	
		Secadero de 200 mt2	M2	200	5,000	1,000,000	1,000,000					1,000,000	
		SUB-TOTAL					2,600,000	2,600,000	-	-	100,000	2,500,000	
		Despulpadora			1	530,000	530,000					530,000	
		Tostadora			1	742,000	742,000				742,000		
		Molino			1	159,000	159,000				159,000		
		Envasadora			1	1,000,000	1,000,000				1,000,000		
		SUB-TOTAL					2,431,000		2,431,000	1,901,000	530,000		-
				Computadoras, Impresoras			100,000	100,000	100,000				
		SUB-TOTAL		1	100,000	100,000	100,000					100,000	
4	VEHICULOS	Guagua distribuidora de sobres		1	500,000	500,000	500,000			500,000			
		SUB-TOTAL				500,000		500,000	500,000				
5	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	Muebles y Equipos		1	50,000	50,000		50,000	50,000	50,000			
		SUB-TOTAL				50,000	50,000	50,000	50,000	50,000			
6	PROGRAMAS INFORMATICOS					-							
7	OTRAS INVERSIONES					-							
8	PATENTES Y MARCAS					-							
9	SEGUROS Y OTROS					-							
10	GASTOS DE PREINVERSION (Estudios)					-							
SUB-TOTAL						5,681,000	2,700,000	2,981,000	2,451,000	630,000	2,600,000		
11	CAPITAL DE TRABAJO				1,420,000	1,420,000	1,420,000			1,420,000			
SUB-TOTAL DE INVERSIONES RD\$									2,451,000	2,050,000	2,600,000		
INVERSION TOTAL PREVISTA RD\$						7,101,000	4,120,000.	2,981,000.					

F. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

F.1 Costo de Ventas

F.1.1 Cálculo del presupuesto de ingresos

Los ingresos por venta contemplados se dividirían en tres productos. En el primer año se venderían 400 quintales café acopiado despulpado y secado a un precio equivalente de RD\$15,000 pesos por quintal al mercado haitiano mayormente. Esto porque toda la plantación todavía no ha entrado en edad comercial. Y a partir del segundo año se pretende poner valor agregado, para una venta promedio por qq de RD\$22,500 pesos. En el segundo año 720 quintales y a partir del 3er. año la producción y procesamiento de 1000 quintales por año.

Cuadro 6. Costo de Ventas: Ingresos (Ventas)

No.	sobres Artículos	Unidad / Mes	Envase	Precio Unitario	TOTAL			TOTAL
					Año 1	Año 2	Años 3 al 10	
1	Venta de Café seco en qqs		qq	15,000.00	6,000,000			
2	Ventas de sobres. 50% del café	29,520.00	sobres 1 oz o 28.5 gr.	300.00		8,856,000	12,300,000	107,256,000
3	Ventas de 1/2 libra. 50% del café	59,040.00	0.5 LIB	125.00		7,380,000	10,250,000	89,380,000
Ventas Brutas/año					6,000,000	16,236,000	22,550,000	196,636,000
Ingresos Promedio por qq. vendido					15,000	22,550	22,550	
Beneficios Brutos Mensuales Sobre Venta					320,000	5,076,000	7,050,000	

F.1.2 Cálculos del Presupuesto de Egresos (Compras)

El costo de compra del café a los asociados contemplado es del equivalente de RD\$13,000 pesos por quintal el café seco, con la implementación de una escala de calidad. Es decir, que las cajas de 30 kg se pagarán a no más de RD\$1,300 pesos. De todos modos, se ajustarán al mercado, pues en una empresa cooperativa no se debe participar en guerras de precios en los mercados, lo más importante es que de los resultados los socios se beneficien de forma proporcional.

Los costos de procesados de café en pulpa, que conllevan despulpado, secado y clasificado se contemplan en el estándar de la zona de RD\$1,200 pesos por quintal, por lo que, si adquirimos al socio el quintal al precio de 13,000, adicionando dichos costos la cooperativa tendría un costo por quintal secado de RD\$14,200 pesos, lo que obliga una venta por encima de RD\$15,000 pesos para obtener beneficios brutos en el primer año de operación. Todo esto arroja en este plan de negocio que la cooperativa después de superar el primer año de operaciones en acopio y comercialización de café debe pasar o a incrementar los volúmenes de acopio o a procesar parte o la totalidad de dicho café para poder mantenerse en el negocio.

Cuadro 7. Costo de Venta: Egresos (Compras)

No.	ARTICULOS	UNIDAD / MES	PRECIO UNITARIO	AÑOS			TOTAL
				Año 1	Año 2	Años 3 al 10	
1	Materia Prima en pulpa/qq*			400	720	1,000	
2	Precio			13,000	13,000	13,000	
3	Valor (RD\$)			5,200,000	360,000	3,000,000	
4	Costo de despulpado, secado, descascarado y clasificado/qq		1,200.00	480,000	864,000	1,200,000	
5	Empaque para sobres (10% del valor de compra del qq)		10% valor de compra		936,000	1,300,000	11,336,000
6	Rendimiento de molienda	82%					-
7	12% de humedad						-
COMPRAS TOTAL ANUAL				5,680,000	11,160,000	15,500,000	11,336,000
Inversión Total por qq. de café				14,200	15,500	15,500	

Ahora bien, los costos directos del tostado, molido y envasado se contemplan en un 10% del valor de compra del quintal de café en el campo. Este valor rondaría también por los RD\$1,300 pesos por quintal procesado, pues conllevaría todos los costos de envase. La mano de obra, y gastos operativos están calculados dentro de los costos fijos.

F.1.3 Cálculo de la necesidad de Capital de Trabajo

Los cálculos de capital de trabajo están dados por la necesidad de acopio de materia prima por 3 meses para tener café para proceso aun fuera de temporada de cosecha, para el procesado. El primer año este dato que proponemos corresponde a la adquisición de 3 meses de materia prima, equivalente a la compra y procesamiento de 100 quintales cuyos cálculos alcanzan el monto de RD\$1,420,000.00.

Se contempla un aporte en naturaleza de cada socio en su cuenta de ahorros, de un promedio de 1 (un) quintal de café, al cual se le asignará un valor, para conformar inicialmente el Capital de Trabajo que se utilizará en las operaciones de la próxima temporada de cosecha, a partir de septiembre 2023 próximo, según ha sido aprobado en Asamblea. Este monto se seguirá capitalizando con el aporte estatutario de cada socio de RD\$260 pesos por quintal entregado a la cooperativa.

Cuadro 8. Capital de Trabajo

Capital de trabajo	3 MESES DE MATERIA PRIMA	1.420.000,00
TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO		1,420,000.00

F.2 Presupuesto de Operación, Administración

F.2.1 Gastos Operacionales y Administrativos

Se contemplaron los gastos necesarios en transporte, combustibles y electricidad para las maquinarias necesarias (despulpadora, tostadora, molino y envasadora). Además de comunicaciones, depreciación de maquinaria y equipos y los intereses correspondientes a las partidas que serán financiadas a partir del segundo año.

Cuadro 9. Gastos Operaciones y Administrativos

No.	GASTOS	POR MES	AÑOS		
			Año 1	Año 2	Años 3 al 10
1	Energía y Combustibles.	50,000		600,000	600,000
4	Comunicaciones	5,000	36,000	60,000	60,000
5	Material Gastable de Oficina	3,500	12,000	42,000	42,000
6	Mantenimiento y Limpieza	5,000		60,000	60,000
7	Agua + Basura	1,000		12,000	12,000
8	Uniformes y Equipos	2,000		24,000	24,000
9	Iguala Contable	5,000	60,000	60,000	60,000
10	Otros	10,000		120,000	120,000
SUB TOTAL		81,500	108,000	978,000	978,000
11	Intereses Sobre Inversión. 8% Anual	16,340		196,080	196,080
12	Otros				
SUB TOTAL			108,000	1,174,080	1,174,080
13	Depreciación	32,738.33		392,860	392,860
14	Otros				
TOTAL GASTOS ANUAL		130,578.33	108,000	1,506,940	1,506,940

G. ORGANIZACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE NEGOCIO

G.1 Determinación de los puestos necesarios y/o niveles de participación

La nómina inicia en el primer año con la contratación de un Gerente o Encargado que tenga buen perfil en el área de negocio y de manejo agrícola del café. La cooperativa pudiera solicitar la asignación de un técnico del Ministerio de Agricultura, IAD o de INDOCAFE para que sea coordinado con salario fijo de parte de esas instituciones e incentivo y dietas por parte de la cooperativa.

Este Gerente o Encargado contratará los servicios de la mano de obra fija o por día necesaria para la ejecución de sus labores. Se contempla que al 3er. año estén disponibles 6 obreros fijos. Deberá de contratarse un Contable fijo y una Secretaria Administrativa. Todos estos cargos disfrutarán de los beneficios de la Seguridad Social contemplados en la Ley General de Trabajo, para lo cual se les aplicarán las retenciones correspondientes.

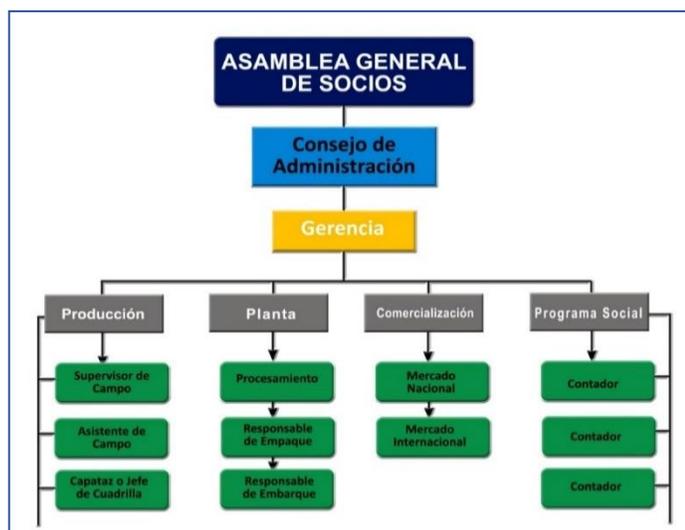
En el segundo año con el procesado del café se necesitará un Encargado de Ruta con un Chofer, para el recorrido programado alrededor del Lago.

Cuadro 10. Gastos de Personal

No.	PERSONAL REQUERIDO	CANT	SALARIO MENSUAL	AÑOS		
				1	2	Del 3er al 10 año
1	Encargado	1	30,000.00	260,000.00	390,000.00	390,000.00
2	Obreros	6	10,000.00	260,000.00	780,000.00	780,000.00
3	Chofer y ayudante	2	12,000.00		312,000.00	312,000.00
4	Secretaria Administrativa	1	8,000.00		104,000.00	104,000.00
5	Contable	1	20,000.00	60,000.00	260,000.00	260,000.00
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		11		580,000.00	1,846,000.00	1,846,000.00
6	Empleos Sustentados en Campo	500				
7	AFP Y SEGUROS* 30%+					
TOTAL NOMINA ANUAL				754,000.00	2,399,800.00	2,399,800.00

G.2 Propuesta de Organigrama de la unidad de negocios

Este organigrama ampliado podrá ayudar en la especialización y la generación de empleo para los socios productores, sus mujeres y sus hijos. Luego de estabilizada la cooperativa se podrá incluir un departamento social, para atender todas las necesidades de educación de socio y asistencia, la cual recaerá en la parte Dirigencial de la cooperativa y su gerente en los primeros años.



Gráfica 16. Organigrama área de negocios COOPASLABESAR

G.3 Financiamiento del Plan de Negocio

El financiamiento contemplado para este plan de negocio contempla partidas de financiamiento por parte de los socios, partidas del BPP y otras entidades identificadas como PRORURAL que están en disposición -según han manifestado- de colaborar. El componente contemplado con PRORURAL es una donación, pero con fines de poder especificar unos costos más reales del proyecto y una posible necesidad de financiamiento comercial por FEDA, Fundación Reservas o Banco Agrícola se contempla que pueda ser un financiamiento equivalente a RD\$2,600,000, pagadero a 5 años con tasa de interés de un 8% anual.

G.4 Evaluación económica y financiera

G.4.1 Cálculo del Flujo de Caja del Plan de Negocio

El flujo de caja del negocio proyectado a 10 años, nos indica que el primer año existe un flujo negativo en la comercialización del café seco en grano. Por lo que podría ser una estrategia para paliar o disminuir esta pérdida tomar en consideración varias estrategias. Una de ellas es incrementar el café acopiado y comercializado por encima de los 400 quintales contemplados. La segunda, quizás no muy conveniente es incrementar los precios del quintal de café.

Cuadro 11. Flujo de Caja (Cash Flow) e Indicador Financiero

CUENTAS	CONCEPTO	AÑOS			
		0	Año 1	Año 2	Del 3 al 10
INGRESOS	Inversión del proyecto	5,681,000.00			
	Capital de trabajo	1,420,000.00			
	Total inversión	7,101,000.00			
	Inversión financiada	2,451,000.00			
	Quintales vendidos por año	-	400	720	1,000
	Aportes por año (qqq)				
	Venta neta anual (RD\$)		320,000	5,076,000	7,050,000
	Total de ingresos netos anuales		320,000	5,076,000	7,050,000
GASTOS	<i>Menos:</i> Gasto de Personal		676,000	2,399,800	2,399,800
	<i>Menos:</i> Gastos Operacionales		108,000	1,506,940	1,506,940
	Subtotal		-784,000	3,906,740	3,906,740
Resultados			- 464,000	1,169,260	3,143,260
	Costos indirectos/qq		1,960	5,426.03	3,906.74
	<i>Menos:</i> Amortización Préstamo			490,200	490,200
Resultado neto		0	- 464,000	679,060	2,653,060
Balance Capital del Préstamo				1,960,800	1,470,600
Intereses por Año				196,080	156,864
Balance Después de Pago Intereses.		- 2,451,000.00	- 464,000	482,980	2,496,196
Tasa Interna de Retorno (TIR)			45%		

G.4.2 Cálculo de los indicadores de rentabilidad.

Nuestro indicador principal financiero de rentabilidad en la Tasa Interna de Retorno (TIR), equivalente técnicamente a la tasa “cuando el Valor Actual Neto del proyecto se hace cero”, pero en términos prácticos los inversionistas ven oportunidades de invertir cuando la TIR es mayor que el valor de la tasa de financiamiento del proyecto. El inversionista generalmente invierte en el proyecto que tenga una mayor TIR. En el caso de República Dominicana, tomando en cuenta la mayoría de los riesgos de inversión se esperan TIR superiores al 20% para mover a la inversión, independientemente del carácter social de este proyecto. La TIR de este proyecto contemplada es de 45% lo cual supera los estándares internacionales y le da al proyecto mucha flexibilidad en torno a que algunos parámetros no se cumplan.

G.5 Análisis de sensibilidad del Plan de Negocio

Podemos hacer ejercicios de sensibilidad del proyecto basados en las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es la cantidad mínima que se debe comercializar para no arrojar pérdidas en el primer año?

Si la cooperativa se quedara solo en el negocio de compra, acopio y despulpado del café, tendría que procesar más de 1000 quintales y obtener unos márgenes brutos de RD\$2,000 pesos por quintal para poder sostenerse en el negocio. Así que la difícil situación de mantenerse es imperativa que la cooperativa pase lo más pronto posible a crear una marca con tostado, molido y envasado.

De todos modos, contemplando estas premisas, de que solo acopiará en el primer año 400 quintales, el negocio obliga a entrar a un procesado y distribución mínima de 660 quintales por año, a partir del segundo año para mantenerse dando el servicio para el que fue creada la cooperativa y cumplir su papel en la comunidad.

2. ¿Cuál es la cantidad mínima que se debe procesar para llegar a punto de equilibrio del proyecto a partir del segundo año?

Haciendo juego con la matriz de negocio del proyecto con la aplicación Excel, tomando fijas todas las demás variables, el mínimo del proyecto para tener éxito procesando sería 660 quintales por año. Equivalente a 55 quintales por mes. Equivalente a un promedio de proceso de 2 quintales por día.

3. ¿Cuál es la cantidad mínima que se debe procesar para llegar a una TIR aceptable internacionalmente para los inversionistas de un 20%?

Para tener una TIR aceptable para un inversionista superior al 20%, debemos bajo condiciones “Ceteris paribus” en las demás variables que se mantenga unas ventas superiores a 820 quintales procesados por año.

G.6 Viabilidad Económica y Financiera

Los datos asumidos para el desarrollo de la viabilidad de este plan de negocio fueron realizados en varios ejercicios participativos con los socios de la cooperativa, los cuales nos arrojaron sus posibilidades y el tamaño mínimo del proyecto para ser asumido.

En este plan de negocio no están contemplados los otros negocios que en el FODA salió evidenciado que puede la cooperativa operativizar, como son la comercialización de otros rubros como habichuela negra, el ecoturismo y su potencial en la zona y la coadministración con el ayuntamiento del mercado de productores a construir.

Las premisas principales asumidas fueron las siguientes:

Cuadro 12. Premisas del Proyecto

PREMISAS ASUMIDAS PARA EL PROYECTO				
DESCRIPCION	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Superficie de terrenos en Café (Tareas)</i>	1,000.00			
<i>Rendimientos (qqs/ta)</i>	1.00	0.4	0.72	1
<i>Plantas de Café por tarea Sembrada</i>	252			
<i>Arboles sombra por tarea</i>	25			
<i>Costos de Campo 10 años/Tarea</i>	52,000.00			
<i>Pago por día de Mano de obra. RD\$</i>	600.00			
<i>Precio de venta por qq de café. RD\$</i>	15,000			
<i>Precio de venta por lb. SECO</i>	140.00			
<i>Precio promedio de venta por lib. Tostado y molido</i>	300.00			
<i>Producción esperada al año 2024 (qqs)</i>	1,000.00	400	720	1000
<i>Consumo aproximado por habitante de café en RD (CIRAD) Lbs.</i>	6.19	6.19	6.19	6.19
<i>Mercado necesario para café procesado de la cooperativa. (Hab/año)</i>	14,705.88	5,882.35	10,588.24	14,705.88
<i>Población objetivo. Provincia independencia</i>	74,583.00	74,583.00	74,583.00	74,583.00
<i>Mercado Potencial para la marca Sabana Real (%)</i>			14.20	19.72
<i>Precio de compra del café seco estandarizado (RD\$)</i>	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00
<i>Café exportable (%)</i>	28.57			
<i>Rendimiento café molido</i>	82%			
<i>Tasa de cambio (US\$: RD\$)</i>	53.00			
<i>Inversión aproximada (RD\$)</i>	5,681,000.00			
<i>Capital de Trabajo (RD\$)</i>	1,420,000.00			
<i>Inversión Total (RD\$)</i>	7,101,000.00			
<i>Financiamiento Necesario (RD\$)</i>	2,451,000.00			
<i>Empleos Directos Generados</i>	11			
<i>Empleos Generados o sostenidos en campo</i>	500			
<i>Empleos Generados o sostenidos en la cadena</i>	600			
<i>Tasa de interés del préstamo (%)</i>	8			

H. ANÁLISIS DE RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Los riesgos que estimamos analizar en este proyecto serian:

H.1 Riesgos Fitosanitarios.

Atendiendo al acompañamiento de INDOCAFE y sus variedades de café ya validadas en el país y en la zona ante las enfermedades y plagas actuales de mayor impacto, esperamos que este riesgo este disminuido. La mitigación mayor sería una educación contante de los agricultores para disminuir el impacto ecosistémico no usando plaguicidas dañinos e incrementando las defensas naturales.

H.2 Riesgos Financieros

Creemos ante el monto financiero involucrado las inversiones en el proyecto no superaran el 30% de la producción esperada del café en la comunidad. Entendemos que los restos de financiamiento pueden ser asumidos bajo una unificación real de los productores bajo una visión y una misión conjunta. La mitigación es la unificación de los productores y fomentar su capacidad de ahorro para la inversión desde el inicio del proyecto.

H.3 Riesgos de Gobernanza

Hasta ahora fuera de la apatía de algunos actores locales, creemos que hay liderazgo zonal para asumir los retos de gobernanza y gobernabilidad de la cooperativa. La mitigación es un buen liderazgo y el acompañamiento legal del organismo rector. El IDECOOP.

H.4 Riesgos Climáticos.

El riesgo de vaguadas, huracanes y sequias, es un riesgo latente. Es difícil remendar el pago de una prima de seguro cuya prima siempre son altas. Es el mayor riesgo productivo.

I. ANÁLISIS DE GÉNERO

I.1 Análisis de Género y la participación Juvenil

El proyecto cooperativo esta balanceado entendemos en la participación de las mujeres. La cuales han asumido un buen liderazgo local. De 16 integrantes de los Consejos, 5 son mujeres (31%). Esto se ha manifestado en todas las reuniones y talleres realizados para este plan de negocio.

La participación de la juventud entendemos debe integrarse más. Quizás un poco su ausencia se evidencia en que la mayoría tienen primera o segunda vivienda en la Descubierta u otros puntos alrededor del lago, por lo que la mayoría no asiste a las reuniones. A la medida que el proyecto arranque hay que irlo integrando a las unidades de mercadeo y de calidad del proceso.

J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

J.1 Identificación y desarrollo las acciones de capacitación necesarias para implementar el plan

Para la implementación y seguimiento de este plan habrá que capacitar a la parte administrativa, que serían el Consejo de Administración, el gerente y la secretaria administrativa y contable en poder darle seguimiento a cada una de las cuentas y sus proyecciones. Para esto es necesaria la adquisición de una computadora completa y un software. El software está contemplado la instalación gratis de parte de Fundación Reservas, que ya está dando apoyo en este sentido.

La otra parte de capacitación es la técnica por parte de INDOCAFE y otras entidades con fines de obtener un café de la mayor calidad posible.

J.2 Identificar las necesidades mínimas necesarias de infraestructura

Las infraestructuras ya están contempladas en el proyecto con sus financiadores. La estructura mínima para inicial contemplada es el centro de acopio en construcción por el proyecto de Biodiversidad.

J.3 Resumen de Impactos esperados del Plan de Negocio

Este plan y su planilla Excel servirán como herramienta gerencial, para ver cómo se van cumpliendo los objetivos económicos y financieros de la cooperativa. Por lo que la parte administrativa y el Consejo de Administración deberán estar al tanto de dicha herramienta.

De este plan deberán surgir resoluciones y políticas como la de:

1. Precio de compra de materia prima, café en pulpa y proceso de recibimiento.
2. Precios de venta.
3. Manual de puestos y funciones.
4. Y otras.

La ejecución de este plan además de reducir las incertidumbres de precios a que son sometidos los agricultores permitirá aportar valor agregado a la cooperativa, sus socios y la comunidad. Comercializando 1000 quintales, el impacto económico en la comunidad es un movimiento adicional que supera los 9 millones adicionales, que se quedan en el bolsillo de la generación de más de 10 empleos nuevos y en los productores que recibirían más de 5,000 pesos adicionales, si se cumplen las proyecciones.

En término de empleos se ha calculado a partir del 3er año 11 puestos comunitarios solo en el negocio del café, solo superado por los puestos generados por el gobierno. Si adicionamos las otras actividades que puede generar la cooperativa, puede convertirse en el mayor empleador de la zona.