

UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PLAN DE NEGOCIO SOBRE EL CULTIVO, ACOPIO Y  
COMERCIALIZACIÓN DE LA MIEL DE ABEJA SIN AGUIJÓN. “

PRESENTADO POR:

JOSÉ LUIS MARTÍNEZ DIAZ	MD000745
JOSÉ EDUARDO VALIENTE	VV 920214
RONALD ARTURO CASTRO LAZO	C L 010250

PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

LIC. RAMÓN ERNESTO PINEDA.

TUTOR:

LIC. GUILLERMO GUTIERREZ

CIUDADELA DON BOSCO, SEPTIEMBRE 2007.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



RECTOR  
ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA

VICERECTOR  
PBRO. LIC. VÍCTOR MANUEL BÉRMUDEZ YANEZ

SECRETARIO GENERAL  
LIC. MARIO RAFAEL OLMOS ARGUETA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
LIC. HERBERT H. BELLOSO FUNES

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA  
LIC. FIDIAS EDGARDO ALFARO AREVALO

UNIVERSIDAD DON BOSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACION

“PLAN DE NEGOCIO SOBRE EL CULTIVO, ACOPIO Y  
COMERCIALIZACIÓN DE LA MIEL DE ABEJA SIN AGUIJÓN. “

F. \_\_\_\_\_  
Lic. Carlos Alfredo Herrera Rodríguez  
Jurado

F. \_\_\_\_\_  
Lic. Julio Cesar Martínez Rivera  
Jurado

F. \_\_\_\_\_  
Ing. Manuel Mauricio Díaz Paniagua  
Jurado

F. \_\_\_\_\_  
Lic. Ramón Ernesto Pineda  
Asesor

<b>Índice</b> .....	I
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	1
<b>1. Proyecto y Objetivos.</b>	
a. La Idea.....	3
b. Justificación.....	4
c. Los Promotores.....	5
d. Misión.....	6
e. Visión.....	6
f. Objetivos.....	6
<b>2. Producto y Mercado.</b>	
a. Análisis del sector.....	7
b. La oportunidad real de La Miel de Jicota.....	9
c. El crecimiento de los consumidores de Miel de abeja Jicota.....	9
d. Nuestro Producto.....	10
e. Puntos Fuertes y Ventajas.....	11
f. Mercado Objetivo.....	12
g. El Mercado Potencial.....	14
h. Claves de Futuro.....	14
<b>3. Competencia.</b>	
a. Principales competidores.....	15
c. Análisis de la competencia.....	17
d. Competitividad.....	18
<b>4. Plan de Marketing.</b>	
a. DAFO.....	19
b. Política de Producto y Servicio.....	20
c. Política de Precios.....	20

d. Política de Servicio y Atención al Cliente Interno y Externo.....	21
e. Política de Promociones.....	22
f. Estrategia de comunicación.....	22
g. Estrategia de penetración en el mercado.....	23
h. Publicidad y Promoción (medios).....	24

## **5. Oferta y Demanda.**

a. Oferta y Demanda.....	25
--------------------------	----

## **6. Plan de Ventas.**

a. Estrategia de Ventas.....	26
b. Fuerza de Ventas.....	27
c. Plan de Ventas Anuales.....	28

## **7. Apartado Económico.**

a. Amortización.....	35
b. Flujo de Tesorería.....	36
c. Flujo de caja libre.....	37
d. Estado de Perdidas y Ganancias.....	38
e. Balance General.....	39
f. VAN – TIR.....	40
g. Periodo de Recuperación.....	42
h. Razones Financieras. ....	43

## **8. Organización y Recursos Humanos**

a. Dirección de la empresa.....	44
b. Personas clave del proyecto.....	44
c. Organización funcional de la empresa.....	44
d. Condiciones de trabajo y remunerativas.....	46
e. Plan de Recursos Humanos.....	46
f. Previsión de Recursos Humanos.....	47

**9. Aspectos legales y societarios.**

a. La sociedad.....47  
b. Obligaciones Legales.....48  
d. Permisos y limitaciones.....48

**10. Establecimiento, lanzamiento e inversiones.**

a. Plan de Establecimiento..... 48  
b. Plan de Lanzamiento.....51

**11. Resultados Previstos.**

a. Análisis del Punto de Equilibrio.....52

**10. Conclusiones.**

**Anexos**

## AGRADECIMIENTOS

Este momento muy especial en mi vida en el que culmino uno de mis objetivos, quiero agradecer a las personas que forman parte integral de mi desarrollo como persona y de éste logro, el cual les dedico con todo mi corazón.

A Dios a quien le agradezco que escucho todas mis suplicas y quien me diera las fuerzas para seguir adelante. Gracias porque en todo momento me dio lo que le pedí y con quien tengo una deuda eterna.

A mi madre Antonia Valiente, la persona que me ha entregado todo su corazón desde el momento que nací y que me ha acompañado y guiado toda mi vida, madre reconozco todos sus sacrificios y este triunfo es suyo, hoy y siempre.

A mi esposa Mayra Carolina, por impulsarme en todo momento, a continuar, por su sacrificio laboral para hacerme tiempo de que estudiara, por estar siempre a mi lado y apoyarme en mis decisiones..... Te Amo.

A mis hijos Michelle, Iveth, Mayra e Irvin porque son la razón de luchar y trabajar por ser mejor, gracias por comprenderme durante los años de estudio los amo hasta el infinito.

A mi tía Ana y tío Santiago porque han sido como mis padres, gracias por todo lo que han hecho y siguen haciendo por mi.

A mis primos Juan, Julio y Misael, más que primos, realmente hermanos.

A Doña Alicia de Martínez, y Dr. Alfredo Martínez Moreno, por su apoyo incondicional y confianza que han depositado en mí, les agradezco muchísimo y que Dios los bendiga.

A mi madrina Ana Mercedes de Anaya (QDDG) porque sus sabios consejos han sido una guía en mi vida, y los cuales nunca olvidare.

A mis compañeros de Tesis Luis y Ronald, porque me ayudaron y comprendieron cuando tenía que trabajar y estar reunidos; son personas especiales a los que les deseo además muchísimos éxitos más. Por el momento no mas desvelos.

A todos mis demás compañeros de carrera, a los que les agradezco su amistad y de los que he aprendido muchísimo, los recordare por siempre.

Infinitos agradecimientos. Que Dios Bendiga a todos.

**Eduardo Valiente**

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por la vida, por mi familia, por mis amigos, por este peldaño que acabo de escalar y que hoy se hace realidad gracias a la fe, voluntad y sobre todo esfuerzo.

A mi madre Graciela Díaz, por sus oraciones, por su apoyo, por su integridad como mujer, por ser un gran ejemplo de responsabilidad, entrega y vocación, por el confianza que inyecta en mí en todas las situaciones de la vida, además por enseñarme cada día a ser mejor persona y respetar a los demás.

A mi padre José Luis, porque con mucho esfuerzo fue el apoyo económico para que pudiese finalizar mis estudios, por ser mi mejor ejemplo de superación y ética personal, por su entrega y responsabilidad hacia a sus hijos y al resto de su familia.



A mis hermanos (William, Patricia y Mery), porque siempre me han apoyado, y siempre están ahí para lo que sea y cuando sea, ellos son parte fundamental para que mi persona pudiese culminar esta etapa; ya que siempre me alentaron y esperaron lo mejor de mí, ojala nunca los defraude.

Quiero agradecer a toda mi familia, especialmente a mi tío Jesús quien me brinda un gran ejemplo y que me brinda además de su afecto su amistad, mi tía Lety por ser una mujer entregada y que para lo que sea siempre la encuentro. A mis tíos Lucia, Gilberto, Beto, Sara, que son personas que me apoyan y se preocupan por mí. A mis primos Jorge, Esmeralda, Delmy, Beto, Adelina, Chamba y Héctor que son personas con las cuales cuento en todo momento. Finalmente a mis cuatro abuelos que aunque dos de ellos ya no me acompañan se que siempre derraman bendiciones sobre mí.

A mis “Panas” (Emerson, Washington, Ernesto, Boris y Carlos Gaytán) que son personas con quienes he pasado los momentos más grandiosos de mi etapa universitaria, ya que han estado al inicio de mi carrera y con los cuales compartimos fiestas, desveladas, partidos de futbol, juegos de billar, en fin cuantas cosas, les agradezco un mundo por estar aún a mi lado.

A mis amigas de la U que siempre me dan sus muestras de cariño y amistad (Diana, Bea, Wendy, Mónica, Karen y María Elena) y que aunque pase el tiempo siempre son personas con quienes puedo hablar y compartir cosas, además de reír muchísimo.

A Carmen Iraheta (la prima) por ser una mujer integra y sobre todo por ser como mi hermana, alguien que resultaría corto decirle lo mucho que la aprecio por su ayuda y sobre todo por su amistad. Sin faltar a muchos otros amigos que han surgido en el camino y a los cuales les agradezco muchísimo

A mis compañeros y amigos de Tesis (Eduardo y Ronald), que son personas con quienes compartimos además de este trabajo, muchas alegrías y aventuras en los cerros de Citalá, aguantando lluvias, hambre y sobre todo sol, para poder realizar este trabajo.

Finalmente quiero agradecer a mi novia y espero algún día mi esposa Adriana García, por todo el ánimo que inyecta en mí y sus muestras de cariño, por ser parte fundamental en mi etapa universitaria.

**José Luis Martínez Díaz.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este Plan de Negocios, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de mi persona, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Primero y antes que nada, dar gracias a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradezco a mis padres Lorena Guadalupe Lazo y José Arturo Castro quienes me han aconsejado y apoyado en todo momento para seguir adelante y llegar a la culminación de este Plan de Negocios.

Asimismo quiero desde lo más profundo de mi corazón y de manera muy especial agradecer a mis tíos, Guillermo Alfredo Sánchez Gámez, Rosa María

Lazo de Sánchez, quienes me han visto como un hijo y me han apoyado en todo momento, aconsejándome y brindándome mucho cariño para poder culminar mis estudios.

A mi primo Guillermo Humberto Sánchez Lazo, quién como hermano me ha apoyado y brindado todo su cariño y en momentos difíciles hemos compartido tristezas y alegrías.

Igualmente quiero agradecer a mi abuelita Dora Esther Lazo quién me ha dado todo su cariño y su apoyo, gracias por sus palabras de aliento y sus consejos.

Por otra parte quiero agradecer a Lorena González, quien ha contribuido en gran medida a la culminación de mis estudios, gracias por sus consejos y palabras de aliento.

Al Lic. Pineda e Ing. Paniagua, quienes con su conocimiento sólido en la materia y amablemente destinaron parte de su tiempo para asesorarnos y apoyarnos para finalizar este Plan de Negocios.

En general quisiera agradecer a mis compañeros de estudio Eduardo Valiente y José Luis Martínez por compartir conmigo la confianza y los conocimientos para la culminación de este Plan, así como a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de este Plan de Negocios, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

**Ronald Arturo Castro Lazo**

## **AGRADECIMIENTOS COMO GRUPO.**

Agradecimientos infinitos a todas las personas que han sido participes del proyecto Miel de Abeja sin Aguijón ya que con su participación y colaboración hicieron que fuera un éxito.

A los Meliponicultores de los municipios de La Palma y Citalá con especial énfasis a Don José Fuentes y Juan Ángel, por sus valiosos aportes respecto al cultivo de abejas.

Al Ing. Díaz Paniagua por su apoyo en la parte Técnica del estudio, de quien podemos decir es el especialista a nivel nacional sobre los meliponidos. Por supuesto entre otros conocimientos que posee.

Al Lic. Pineda, como asesor del Plan, por sus aportes y recomendaciones, además de darnos ánimos para seguir adelante.

Al Chino, Ernesto López quien formo parte activa del equipo investigador, además de su patrocinio en el transporte.

A Carmen, quien formo parte del equipo investigador y además estuvo hasta el final del proyecto dándonos apoyo. Gracias Carmen.

Xochilt por su colaboración en la parte informática y patrocinadora del equipo de cómputo utilizado en el proyecto.

A “Mounstrito” por habernos trasladados un sin fin de veces, sin dejarnos botados.

Y todos los demás héroes anónimos del “Proyecto X” un millón de Gracias.





## Resumen Ejecutivo

Entre Cerros de R.L con su producto Miel de Abeja de La Montaña será la primer empresa formalmente constituida en El Salvador, dedicada al cultivo, acopio y comercialización de la Miel Abeja de Jicota o *Melipona beecheii*, especie de abeja sin aguijón que constituye un género único de *Melipona* encontrado sólo en América tropical.

La abeja Jicota denominada *Xunan kab* en lengua Maya, era cultivada por éstos y utilizaban su miel como ofrenda a sus dioses. Los antiguos Mayas dieron este nombre a la única abeja que domesticaron (*Melipona beecheii*) y de la que obtenían miel y cera, así mismo era utilizada para curar enfermedades.

Hoy en día conocemos que nuestros antepasados habían logrado identificar las propiedades medicinales que dan la composición química de esta miel y que la hace diferente de las otras en cuanto a textura, olor y sabor, pero la diferencia con respecto a las otras mieles radica en las propiedades medicinales y nutritivas.

En El Salvador las únicas zonas en donde se posee este tipo de especie es en el norte de Chalatenango y Santa Ana, además de una pequeña parte en Usulután, específicamente en Berlín. En donde los pobladores por herencia de sus antepasados conocen de las bondades de este rico producto y el cual consumen por dos factores básicos que son: Salud y Nutrición. Al mismo tiempo reconocen que el consumo de un producto natural protege su entorno y medio ambiente.

Se estima que alrededor de 5,000 familias de los Municipios de La Palma, San Ignacio y Citalá, conocen y consumen Miel de Jicota y que cerca de 2,700 familias conocen el producto, pero no tienen acceso a él.



En cuanto a la competencia existe alrededor de 500 productores dispersos en el área norte de Chalatenango, los cuales en su mayoría no están organizados y no han encontrado en el cultivo y producción de miel de Jicota la visión de negocio, lo que a su vez ha generado que no posean la infraestructura necesaria para la explotación de este producto, éstos se limitan a ofrecer la miel sin ninguna marca y sin registro sanitario alguno.

Entre Cerros de R.L propone en el presente Plan de Negocios la explotación con visión de negocio de este producto bajo la marca Miel de Abeja de La Montaña, la cual contará con los registros y permisos correspondientes por el Ministerio de Salud con lo cual se persigue dar un valor agregado a los futuros clientes.

Para llevar acabo la operación de Entre Cerro de R.L se requiere una inversión inicial de \$17,000.00, los cuales serán destinados para la adquisición de maquinaria y financiamiento de la producción, planes de operaciones, marketing y ventas, se estima que la inversión es recuperable en 4.1 años con una tasa de rendimiento de 51.8% lo que deja al descubierto la factibilidad económica que tiene la empresa. El plan de Negocio garantiza que su ejecución dará beneficios a los inversionistas, clientes, colaboradores del proyecto y sobre todo al sector de los meliponicultores. Por otra parte, el beneficio ecológico que de ello se deriva.



# 1.- Proyecto y Objetivos

## a. La Idea

El surgimiento del presente Plan de Negocios se contextualiza en la oportunidad que ofrece la UDB de poder optar como trabajo de graduación la puesta en marcha de una empresa.

Es así, como el grupo inicia el ejercicio por medio de la lluvia de ideas para reunir diferentes alternativas de plan de negocios; realizando para todas un estudio exploratorio, el cual redujo las posibilidades a tres ideas principales de plan de negocios, las cuales se detallan a continuación:

La primera, referida a la creación de una empresa que preste el servicio de alquiler de inodoros portátiles; la segunda a la ampliación de operaciones de una microempresa y finalmente “Cultivo, Acopio y Comercialización de la Miel de Abeja de Jicota” mediante la cría y manejo de *Meliponidos* (Abejas sin aguijón nativas de América del género y especie *Melipona beecheei*), que es por la que el grupo se decidió.

Básicamente, la empresa Entre Cerros de R.L. pretende cultivar, hacer acopio y comercializar la miel de *Melipona beecheei*, conocida como abeja de Jicota bajo la marca Miel de Abeja de La Montaña.





## b. Justificación

Los hábitos de consumo están cambiando en la sociedad actual, existe una tendencia a consumir productos netamente naturales, que contribuyan a mantener el bienestar y salud de las personas, entre las que se pueden mencionar: soya, miel, entre otros.

Actualmente, existe una mayor preocupación por la salud y el consumo de productos frescos y naturales, debido a la necesidad de mantener un equilibrio entre su estilo de vida y lo que consume.

Existe además, la preocupación de que los productos y procesos productivos sean amigables con el medioambiente y contribuyan así a la preservación de éste.

Las características básicas de estos alimentos son:

- Causan menos daño al medio ambiente en determinada(s) etapa(s) de su ciclo de vida (producción o transformación, consumo y/o eliminación o recuperación de desechos) que los productos similares, o que contribuyen en gran medida a la conservación del medio ambiente.
- Utilizan menos recursos naturales y energía.
- Afectan menos a la salud de los seres humanos y de los animales.

El presente Plan de Negocios se enfoca en la miel de abeja, específicamente en la producida por abejas sin aguijón (*Melipona beecheii*) conocida como abeja Jicota por los pobladores. Esta presenta una buena aceptación en el segmento de mercado naturista, ya que es utilizada para producir nuevos productos medicinales como por ejemplo jarabe de Tolú, muy conocido en la zona para el alivio de gripes y resfriados, se utiliza además en tratamientos de gastritis, úlceras, quemaduras y como suplemento nutritivo en personas convalecientes.



También, es muy aceptada por todas aquellas personas que se caracterizan por el bienestar de su salud, mediante el consumo de productos frescos y naturales.

Con base en lo expuesto, se percibe que el cultivo, acopio y comercialización de la miel de abeja, mediante la cría y manejo de *meliponinos* (Abejas sin aguijón nativas de América) es un negocio con oportunidades de mercado, por consiguiente, el plan de negocios es una herramienta indispensable para la puesta en marcha de este proyecto.

### **c. Los Promotores**

José Luis Martínez Díaz, egresado de Administración de Empresas en el año 2006, laborando actualmente en La Vicerrectoría de Estudios de Postgrados de la Universidad Don Bosco, con inquietudes de montar su empresa.

Ronald Arturo Castro Lazo, egresado de Administración de Empresas en el año 2006, y con sólidos conocimientos financieros.

José Eduardo Valiente, egresado de Administración de Empresas en el año 2006, actualmente administrador propietario de Tatos Sport, y familiarizado con la creación de negocios.



#### **d. Misión**

Favorecer la salud y nutrición de los salvadoreños, a través de un producto 100% natural, la miel de abeja sin agujón.

#### **e. Visión**

Ser los principales productores y comercializadores a nivel nacional de miel de abeja sin agujón, con producción y calidad acorde a las exigencias del mercado interno y externo, garantizando de esta manera una rentabilidad sostenible para los socios y colaboradores del proyecto.

#### **f. Objetivos**

- Proponer un plan de negocios tipo, que genere y sistematice la información de mercado y financiera, para tomar decisiones estratégicas que minimicen los riesgos en su implantación.
- Presentar la factibilidad económica para la puesta en marcha de Entre Cerros de R.L con su producto Miel de Abeja de La Montaña.



## 2.- Sector, Producto y Mercado

### a. Análisis del sector

El sector en el que se encuentra la Miel de Abeja de La Montaña, es en el de Productos Agroindustriales, específicamente en el área de miel, donde se establecen dos áreas definidas, las cuales se describen a continuación:

1. Apicultura: Se refiere a extracción y cultivo de miel de la abeja *Apis mellifera*, esta área cuenta con una estructura organizativa muy definida, la Asociación Salvadoreña de Apicultores, formado por productores, intermediarios y exportadores de dicha miel.

La asociación en mención tiene una infraestructura adecuada con tecnología básica para su funcionamiento y un mercado nacional e internacional definido y cautivo. En el año 2006 exportaron la cantidad de miel por un valor de US\$2,309,721<sup>1</sup>.

2. Meliponicultura: Se refiere al cultivo y extracción de la miel de la abeja *Melipona beecheii*, sector que no cuenta en la actualidad con una estructura organizativa nacional, pero sí con esfuerzos locales de organización, como son la Cooperativa de Meliponicultores; este sector tiene un Mercado local reducido, debido a que su producción no ha sido industrializada por completo.

En muchos casos no se cuenta con una infraestructura adecuada. Es necesario mencionar que los apicultores están enfocados en el área alimenticia, mientras que los meliponicultores en el área de la salud.

---

<sup>1</sup> ( valores FOB ), según el reporte de Inteligencia Competitiva DCE, del Ministerio de Economía de El Salvador



Por otra parte, se percibe en el sector de los meliponicultores un crecimiento y auge (afirmación que se sustenta en la demanda insatisfecha, lo cual se puede visualizar en los resultados de la investigación de campo); sin embargo, no se poseen datos precisos sobre el número exacto de productores, producción bruta o exportaciones, aunque sí se reportan envíos al mercado nostálgico.

Con respecto al ingreso de competidores está restringido, por razones geográficas; ya que este cultivo es apropiada para la zona norte de Chalatenango, Santa Ana, Metapán y Morazán.

Otra barrera de ingreso que se puede mencionar es la falta de información tecnificada sobre el manejo de melipónidos, por naturaleza de la especie (*Melipona becheii*) requiere del conocimiento sobre su cuidado, cultivo y proceso de extracción de miel.

- **Productos sustitutos.**

La Miel de Abeja de La Montaña posee competencia de productos sustitutos en dos direcciones; como suplemento alimenticio: miel *Apis mellifera*, miel de maple, entre otras.

Producto medicinal natural: noni, uña de gato, etc.

- **Poder Negociador de los compradores.**

Debido a las propiedades y demanda del producto, los compradores tienen poco poder de negociación y éstos pagan los precios que los productores fijan al producto.



- **Poder negociador de los productores**

La poca oferta existente, no cubre la demanda, favoreciendo a los productores, puesto que tienen la posibilidad de definir precios y plazos para la venta de producto. Finalmente se puede decir que el sector es muy amplio respecto a la oferta de productos, pero que la *meliponicultura* esta en proceso de desarrollo, situación que ofrece una oportunidad de poner las reglas del juego y que Entre Cerros de R.L. se convierta en pionera en instituir dichas reglas.

### **b. La oportunidad real de La Miel de Abeja de La Montaña**

Con base en los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se ha tomado la decisión de invertir en la Miel de abeja de jicota, con el propósito de tomar posición de liderazgo en este sector, debido a que existe una demanda real (mercado cautivo) y sobre todo un mercado potencial que explotar. Es sin duda, el principio de una era que nada tiene que ver con el pasado de la miel de castilla.

### **c. El crecimiento de consumo de Miel de Abeja Jicota.**

Datos sobre el consumo en años anteriores no se tienen registrados, no obstante, en la investigación de mercado, se obtuvo información que el sector fue capacitado por el Ministerio de Agricultura, a través del PROMABOS<sup>2</sup>, iniciativa que generó un incremento en la producción, debido a las técnicas que se les proporcionaron a los meliponicultores de esta zona. Lo anterior, hace pensar que también aumentó el consumo de dicho producto, ya que persiste la demanda no satisfecha.

---

<sup>2</sup> (Proyecto de Manejo de Abejas y del Bosque)



#### d. Presentación del producto.

El producto a comercializar es una botella plástica con un color blanco transparente que contiene 750 ml de contenido y que es fácil de transportar; además de una atractiva etiqueta con una tipografía helvetica médium y un morfotipo que contribuyan a posicionar la marca, también se han incorporado las especificaciones de toda su composición y nutrientes que la hacen diferente a los otros tipos de miel y productos sustitutos.

Foto 1. Viñeta Miel de Abeja de La Montaña.



Foto 2. Botella plástica transparente que contiene 750 ml de Miel de Abeja de La Montaña.





A continuación se detalla la composición química de la miel de jicota:

**Cuadro No. 1: Composición química de la miel  
(Valores mínimos a considerar)**

<b>Composición / Géneros</b>	<b>Miel de <i>Melipona Beecheii</i></b>
Humedad (g/100g)	Max 30.0
Azucares reductores (g/100g)	Min 50.0
Sacarosa (g/100g)	Max 6.0
Acidez (meq/100g)	Max 7.0
Cenizas (g/100g)	Max 0.5
Hidroximetilfurfural (mg/kg)	Max 40.0
Actividad diastasa (DN)	Min 3.0

Es importante mencionar que es de textura viscosa, generalmente color amarillo claro, que puede variar dependiendo de la composición del néctar de la flor o de los árboles de los cuales es extraído por las abejas. (Ver Anexo 1).

**e. Puntos fuertes y ventajas del producto.**

Entre Cerros de R.L, tiene la certeza que comercializará la miel de abeja de la montaña, como un producto 100% natural, amigable con el medio ambiente, olor y sabor agradable con propiedades medicinales y nutritivas.

Además, cada botella de Miel de Abeja de La Montaña, cumple los requisitos fitosanitarios del Ministerio de Salud.





## f. Mercado Objetivo

- **Descripción Geográfica.**

La zona donde se encuentra el mercado objetivo, está ubicado en el norte del Departamento de Chalatenango, específicamente las áreas urbanas y rurales de los municipios de La Palma, San Ignacio y Citalá.

- **Descripción Demográfica.**

El mercado objetivo esta compuesto por hombres y mujeres del área rural y urbana, mayores de edad, con responsabilidades familiares y con poder adquisitivo promedio de la zona.

- **Descripción Psicográfica.**

Personas adultas con capacidad de pago, que son jefes de hogares o encargados del bienestar y salud de la familia, buscan en los productos naturales una alternativa saludable y nutritiva, para el cuidado de sus grupos familiares.

- **Descripción de la modalidad de compra.**

Por lo general el canal de ventas es directo, de productor a consumidor, el producto es buscado por el consumidor en el lugar de cultivo y de comercialización que posee el productor. Otra modalidad es, comprarlo en puntos de venta conocidos por los consumidores (intermediarios).

Se compra un mínimo de una botella por año, motivado por consumir un producto saludable, con propiedades medicinales, muchas veces recomendado por otros consumidores.



La compra se realiza en efectivo en moneda de curso legal (En el caso de los consumidores que compran en Honduras lo hacen en Lempiras).

- **Sensibilidad de la compra.**

Entre los factores que más influyen en la decisión de compra del mercado objetivo, para adquirir la miel de Jicota están los siguientes:

1. Características del producto, dada su composición, las propiedades medicinales y curativas que éste posee.

2. Acompañando al anterior, se suma, la conveniencia de uso, ya que es más saludable tratarse enfermedades con productos 100% naturales que no generen efectos secundarios.

3. Otro factor es el nutricional, ya que es muy recomendado para personas convalecientes, madres en período de lactancia y recién nacidos, por lo general basan su compra en las experiencias de sus antecesores y en los resultados positivos obtenidos por el uso medicinal y nutritivo de este rico producto, es decir, es una herencia que data de muchos años.

- **Tamaño del Mercado.**

Se estima que unas 5,916 familias están dispuestas a consumir un mínimo de una botella de miel de Jicota (*Melipona becheii*) en el año.

Estas familias representan un 68.8% del total de familias de los municipios de La Palma, San Ignacio y Citalá<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Datos obtenidos por la Investigación Mercado realizada en Mayo de 2007



Así mismo, se determinó que existen unas 2,748 familias que consumirían miel de jicota, que por falta de cobertura por parte de los productores no la consumen. Estas 2,748 familias representan para Entre Cerros de R.L la demanda insatisfecha<sup>4</sup>.

- **Tendencias del Mercado.**

Si bien es cierto no existen datos sobre la tasa de crecimiento del mercado en relación específica a este producto, se estima una tendencia de la población a preferir productos 100% naturales que provean salud y nutrición.

Por otra parte, el mercado reconoce en cierta forma, que al preferir dicho producto, esta contribuyendo en gran medida a preservar su medio ambiente y por el cual hay una creciente preocupación debido a los cambios climáticos que se están dando y el impacto en el hábitat que comparte.

Estas mismas tendencias abren la oportunidad a mediano y largo plazo de incursionar en el mercado nacional e internacional.

### **g. El Mercado Potencial**

El mercado potencial, para la Miel de Abeja de la Montaña son los restantes Municipios que comprenden el Departamento de Chalatenango y Metapán en el norte de Santa Ana.

---

<sup>4</sup> Datos obtenidos por la Investigación Mercado realizada en Mayo de 2007



## **h. Claves de futuro.**

Las claves del desarrollo del mercado y el crecimiento como empresa residen en:

1º Las nuevas oportunidades que proporcionará la apertura y explotación de este tipo de miel.

2º La capacidad de los emprendedores involucrados en el proyecto para identificar los hábitos y estilos de vida de los consumidores y aprovecharlos para liderar el mercado.

3º Dotar a la empresa de los medios técnicos necesarios para la optimización de los recursos, tanto humanos como productivos.

## **3.- Competencia**

### **a. Principales competidores.**

El estudio de mercado realizado dió como resultado, la identificación genérica de los competidores de Entre Cerros de R.L, los cuales se describen a continuación.

1º Cooperativa de Meliponicultores de Lagunetas del Municipio de Citalá:

Esta cooperativa en procesos de formación y consolidación, está compuesta por alrededor de 55 Meliponicultores de las zonas de San Ramón, San Lorenzo, Los Planes y Lagunetas, los cuales tienen proyectado un centro de acopio en la zona.

Este proyecto contempla el envasado y comercialización de la miel recolectada por todos los Meliponicultores, dicho proyecto se está realizando con el



financiamiento de FUNDA AGRO (Fundación de Zamoranos en El Salvador). El proyecto cuenta con una capacidad de producción inicial de 1,500 botellas, pretendiendo llegar a una producción de 5,000 botellas en un período de tres años.

## 2º Meliponicultores Individuales:

Esta categoría abarca a todos los Meliponicultores de la zona norte de Chalatenango, específicamente de La Palma y San Ignacio, que en promedio suman 100 productores, con un aproximado de 425 colmenas<sup>5</sup>, las cuales poseen una capacidad de producción promedio de 2,100 botellas.

Estos productores se encuentran dispersos, existen esfuerzos de organización en los cantones de El Gramal y Caballero del Municipio de La Palma; carecen de una infraestructura necesaria para el procesamiento de la miel y venden su producto sin ninguna marca específica.

Dentro de estos Meliponicultores individuales, se incluyen los que se encuentran ubicados en Honduras, puesto que dan cobertura a la demanda de miel existente en el Municipio de Citalá.

Es importante señalar que Entre Cerros de RL, buscará alianzas estratégicas con sus competidores, para fortalecer la producción y comercialización de la miel de Jicota

---

<sup>5</sup> Datos obtenidos de la Investigación de Mercado y Grupo Focus a Meliponicultores



**b. Análisis de la competencia.**

**Cuadro No. 2: Análisis Principales Competidores.**

<b>Empresa</b>	<b>Puntos Débiles</b>	<b>Puntos Fuertes</b>
Cooperativa de Meliponicultores de Lagunetas	1° Poco conocimiento técnico del manejo de los melipónidos. 2° Poco conocimiento de buenas prácticas de manufactura. 3° Poco conocimiento de mercadeo. 4° No cumplen con los requisitos fitosanitarios.	1° Poseen infraestructura. 2° Poseen unidades productivas. 3° Tienen financiamiento externo. 4° Se benefician por su ubicación geográfica, por la mayor floración de la zona. 5° Poseen un mercado establecido.
Meliponicultores Individuales	1° No poseen infraestructura adecuada. 2° No están organizados. 3° No poseen visión de negocio. 4° No cumplen con los requisitos fitosanitarios exigidos por el Ministerio de Salud Pública. 5° No poseen marca alguna.	1° Poseen unidades productivas. 2° Accesibilidad a los puntos de mayor comercialización. 3° Poseen conocimiento técnico sobre el manejo de melipónidos <sup>6</sup> .

<sup>6</sup> Capacitaciones impartidas por PROMABOS en el año 2004



**c. Competitividad de Entre Cerros de R.L**

**Cuadro No. 3: Cuadro Comparativo**

<b>Empresa</b>	<b>Puntos Débiles</b>	<b>Entre Cerros de R.L</b>
Cooperativa de Meliponicultores de Lagunetas	1° Poco conocimiento técnico del manejo de los melipónidos. 2° Poco conocimiento de buenas practicas de manufactura. 3° Poco conocimiento de mercadeo. 4° No cumplen con los requisitos Ministerio de Salud Pública.	1° Conocimiento básico de cultivo de melipónidos. 2° Aplicación de buenas prácticas de manufactura. 3° Conocimiento de mercadeo. 4° Cumplimiento de requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública.
Meliponicultores Individuales	1° No poseen infraestructura adecuada. 2° No están organizados. 3° No poseen visión de negocio. 4° No cumplen con los requisitos fitosanitarios. 5° No poseen marca alguna.	1° Infraestructura básica necesaria para operaciones. 2° Organización formal. 3° Visión de negocio. 4° Cumplimiento de requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública.



## 4.- Plan de Marketing

### a. D.A.F.O.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación en la comercialización del producto.</li><li>• Cumplimiento de requisitos fitosanitarios exigidos por el Ministerio de Salud Pública.</li><li>• Formalmente constituídos.</li><li>• Infraestructura básica adecuada.</li><li>• Visión de Negocio.</li><li>• Orientados al servicio al cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nueva empresa.</li><li>• Falta de unidades productivas.</li><li>• Recursos económicos limitados.</li></ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos sustitutos.</li><li>• Competencia (Cooperativa de Lagunetas).</li><li>• Disminución de producción debido a cambios climáticos inesperados.</li><li>• Producción estacionaria.</li><li>• Deforestación.</li><li>• Proliferación de la abeja <i>Apis mellifera</i> (abeja de castilla).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia de mercados a consumir productos naturales.</li><li>• Producto con proyección de exportación.</li><li>• Explotación de subproductos.</li><li>• Ampliación de cobertura local.</li><li>• Diversificación de productos naturales.</li><li>• Fondos del milenio.</li><li>• Apoyo por parte de instituciones (SIFE, INNOVA, ETI, CONAMYPE).</li></ul>





## **b. Política de Producto y Servicio.**

1° Ofrecer el producto 100% natural.

2° Desarrollo e implantación de campañas de marketing (campañas para posicionar La Miel de Abeja de La Montaña) en plazas, cantones, farmacias, etc.

3° Cumplimiento de los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública.

4° Cumplir con las normas de etiquetado exigidas por el CNR y el Ministerio de Salud Pública (Ver Anexo 3).

5° El producto debe de ser amigable con medio ambiente.

6° La empresa Entre Cerros de R.L está enfocada en la atención y servicio al cliente.

## **c. Política de Precio.**

La Empresa Entre Cerros de R.L. se orientará en una sola línea de precios, la cual es basarse en los precios que rigen en el mercado. (Ver Anexo 7 pregunta 4)

Con ello se perciben cuatro metas puntuales:

- Retribución meta.
- Orientado a las ventas.
- Estabilización de precios.
- Hacerle frente a la competencia.

Retribución meta, lograr utilidades porcentuales sobre las ventas por año; lo que se busca, en primera instancia es recuperar la inversión de los accionistas, lograr rentabilidad sin generar una guerra de precios, debido a que se visiona una alianza estratégica entre el resto de productores a mediano plazo.



Al evitar la guerra de precios no significa que Entre Cerros de R.L. será pasivo en el marketing, si no que, competirá agresivamente en otros elementos de la mezcla: producto, distribución y promoción.

#### **d. Política de Servicio y Atención al cliente interno y externo.**

Los pilares básicos en los cuales se fundamentan las políticas de servicio y atención al cliente interno y externo son, la política hacia los clientes y la política de fidelización, sobre los que Entre Cerros de R.L. trabajará; ya que serán fundamentales para el éxito y diferenciación con otros productores.

Estos son los 3 pilares en los que se sustentará:

##### 1° Relación con el cliente:

Esta política pretende identificar las necesidades del mercado objetivo así como el potencial, a través del marketing relacional, con el propósito de fomentar la lealtad a la marca y a la empresa, mediante estrategias de comunicación integral enfocadas al compromiso de satisfacer la necesidad de preservar la salud de las personas con una miel libre de desperdicios de las abejas, toxinas, cenizas, etc.

##### 2° Fidelización:

En la actualidad lograr que los clientes sean leales no es fácil, sin embargo, dentro de las estrategias de marketing a implantar (marketing uno a uno y el CRM) se pretende que el cliente repita su compra, por la calidad identificada en el producto, servicio brindado; además del valor agregado que se pretende incorporar en el proceso de comercialización a través de la diferenciación que Entre Cerros de R.L. introyectará a su organización.

##### 3° Relación con los Proveedores:

Este factor es de vital importancia para el desarrollo de Entre Cerros de R.L., ya que determina la relación con los proveedores de miel como *Ganar-Ganar*, se



buscara crear una relación de confianza, y fidelización; y que mediante esta relación se propicie un crecimiento de todo el sector.

#### **e. Política de Promociones**

Esta se basará en una estrategia de diferenciación, la empresa proporciona algo único, valioso para los compradores que va mas allá de la simple oferta de un precio bajo **-¡Miel de Jicota ... tu salud y nutrición es primero!-**, diferenciación que se comunicará a través de la marca, la calidad del producto y la atención al cliente. También, se venderá el concepto de que la empresa está con y para la comunidad y el medio ambiente de la zona.

#### **f. Estrategia de Comunicación**

Girará en la Comunicación de Marketing Integral (CMI), es decir, se conjugará de forma efectiva las técnicas de comunicación: publicidad alternativa, relaciones públicas con la comunidad, venta personal y la publicidad, todas ellas se aplicarán para posicionar el concepto a vender **“Miel de Jicota ... tu salud y nutrición es primero”**, concepto que considera la necesidad del mercado meta y el desarrollo de la imagen de Entre Cerros de R.L .

Miel de Abeja de La Montaña debe posicionarse en torno a los siguientes principios estratégicos:

1º Un concepto oportuno: “tu salud y nutrición es primero”

Destinado a reforzar el mensaje de que la miel de jicota, es un producto natural que contribuye con la salud y la nutrición.

2º Especialistas:

Fiel cumplimiento a las buenas prácticas de manufactura y producción.

3º Cumplimientos con normas:

Exigidas por el Ministerio de Salud.



4° Compromiso servicio:

Entre Cerros de R.L, atenderá a sus clientes cautivos y potenciales con un servicio personalizado, filosofía que se instituirá en toda la organización; además, se divulgará en la etiqueta del producto, un número telefónico de atención al cliente, para conocer quejas acerca del servicio que se está brindando.

5°. Publicidad gratuita, mercadotecnia integrada.

**g. Estrategia de penetración en el mercado:**

Refrescar la Miel de Jicota, con procesos de manufactura bajo normas y una estrategia de promoción que acelere la **penetración de mercado** entre los consumidores existentes y potenciales, desarrollando así el mercado local (**desarrollo de mercado**), con la miel y la diversificación que se hará a futuro.

Los objetivos del marketing:

Durante los tres primeros años y muy especialmente en el primero, se realizará un importante esfuerzo de venta directa, publicitario (publicidad alternativa) y de relaciones públicas (CRM), a efecto de alcanzar el objetivo de nuevos clientes e iniciar un poderoso posicionamiento de marca, Miel de Abeja de La Montaña, en el 100% de la demanda insatisfecha.

Este objetivo, se debe lograr desde la siguiente perspectiva:

1ª Obtener el interés de los pobladores que aún no tienen conocimiento de las bondades de este tipo de miel, por medio de la creación y mejoramiento de la imagen de marca y de la empresa.

2º Incrementar el grado de asociación-reconocimiento de la marca, buscando conservar la fidelidad, satisfacción y preferencia del mercado objetivo.

3º. Acercar el producto a los pobladores que no tienen acceso al mismo, mediante un programa de ventas personal, para atraer clientes que no compran el producto.



4°. Aumentar las ventas del producto durante los meses de Mayo a Octubre de cada año, con el propósito de captar ingresos y obtener utilidades.

### **La estrategia de acceso al cliente:**

La estrategia para llegar a los clientes será:

1° Marketing uno a uno, identificando expectativas y hábitos de consumo de los clientes para personalizar el servicio, situación que es posible por las características del segmento al que esta dirigido el producto; también se pretende crear una base de datos de los clientes y de los acontecimientos sociales más importantes de la zona y la localidad, donde se establecerá la empresa y de su ámbito de comercialización y así, tomar decisiones proactivas en beneficio de la atención al cliente.

2° Montar un punto de ventas o de distribución en la zona.

3° Poseer un equipo de ventas que se traslade por los cantones de la zona norte de Chalatenango y Metapán para promocionar la miel.

### **h. Publicidad y Promoción**

Miel de Abeja de La Montaña trabajará en:

1ª Publicidad y promoción con medios alternativos:

- Banners, hojas volantes, radios comunitarias, rótulo en la pared del centro de ventas y perifoneo.

2ª Internet:

- Página Web o anuncios en otras páginas, con el objetivo de captar mercado potencial.

Además de la publicidad boca en boca, producto de la calidad de la miel y el servicio que se le proporcione al cliente.



Cronograma de publicidad y promoción con medios alternativos, para el posicionamiento de miel de Abeja de la montaña.

Actividades / / Periodo	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase de lanzamiento del negocio																				
Posicionamiento de la Marca Miel de Abeja de La Montaña																				
* Hojas volantes																				
* Hojas Anuncios en medios alterantivos																				
* Anuncios en medios alterantivos (Radios Comunitarias)																				
* Anuncios en Banners																				

## 5.- Oferta y Demanda

Para calcular las unidades a producir para los 5 años posteriores, se toma de referencia el crecimiento poblacional del Departamento de Chalatenango (0.46) obtenido de la DIGESTYC<sup>7</sup>, este índice de crecimiento será multiplicado por la demanda insatisfecha ya determinada por medio de la investigación de mercados, referido en el capítulo 2, mercado objetivo de este documento.

Por lo tanto, la producción para los 5 años está distribuida de la siguiente manera:

**Cuadro No. 4: Unidades a Producir para 5 años**

Años	Unidades a producir
1	2,478
2	4,012
3	5,858
4	8,553
5	12,487

<sup>7</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos



La fijación del precio de venta (\$14.00) está determinado por la política de precio, la cual se basa en los precios que rigen en el mercado, además, de tomar en consideración el costo del producto.

Entre Cerros de R.L proyecta cubrir los primeros 5 años de operaciones, por medio del acopio de miel de abeja. Además, a partir del sexto año, la demanda se cubrirá con un porcentaje de acopio (75%) y el resto (25%), con el cultivo de los meliponidos de la empresa, que durante los 5 años anteriores se han encontrado en reproducción.

## 6.- Plan de Ventas

Entre Cerros de R.L esta consciente que para el ingreso al mercado de las mieles requiere de un plan de ventas, donde se determine la fuerza de ventas a utilizar, salarios, estrategias y proyecciones de ventas, por tal razón presenta los componentes del plan de ventas:

### a. Estrategia de Ventas.

La estrategia de ventas se basará en:

1º Centralizar los esfuerzos de ventas en las zonas de mayor demanda del producto en los cantones o municipios, mediante la venta personal de campo. Capacitar a la fuerza de venta, la idea esencial es que los vendedores presenten al cliente los beneficios de la miel, destacando la salud y la nutrición.

2º Fidelización de los clientes:

La finalidad es satisfacer al cliente, en cuanto a sus necesidades y que éste repita posteriormente en su compra a la Miel de abeja de la Montaña



## **b. Fuerza de Ventas.**

### 1- Estructura:

La fuerza de ventas estará formada inicialmente por 1 vendedor de temporada y sus funciones serán las siguientes:

- Comercializar la miel en los pueblos.
- Llevarla a los puntos de venta estratégicos, como ferias, parques, etc.

Posteriormente cumplidos los objetivos de ventas, se contratará un vendedor más y se reorganizarán las tareas en función de otros objetivos.

### 2- Criterios funcionales y operativos:

La gestión de la fuerza de ventas se basará en:

- Trabajo por objetivos, estos serán mensuales, determinados en función de los intereses de mejorar la productividad de Entre Cerros de R.L.
- Competitividad, se fomentará la competitividad a los vendedores, el espíritu de equipo, orientado básicamente a los resultados tanto personales como para la empresa.





### **c. Plan de Ventas Anual.**

Para los primeros 5 años de operación se espera colocar un 20% de las unidades totales de venta en los 6 meses de temporada de recolección de miel, esos meses van desde Noviembre hasta Abril.

Para los meses de Mayo a Octubre se pretende vender el 80% restante del total de las unidades, por ser la miel de Jicota un producto estacionario, es en éste período en donde el cultivo se ve disminuido debido a la poca floración por causa de la lluvia y por ello la demanda del producto aumenta.

El precio de venta de las unidades es de \$ 14.00, determinado por medio de la Política de Precio.



**Cuadro No. 5: Plan de Ventas para los 5 años de Operación  
Entre Cerros de R.L.**

Año	Concepto	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>1</b>	Unidades presupuestadas	92	92	92	92	92	90	335	335	335	335	429	429
	Precio de venta	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,288</b>	<b>\$ 1,288</b>	<b>\$ 1,288</b>	<b>\$ 1,288</b>	<b>\$ 1,288</b>	<b>\$ 1,260</b>	<b>\$ 4,690</b>	<b>\$ 4,690</b>	<b>\$ 4,690</b>	<b>\$ 4,690</b>	<b>\$ 6,006</b>	<b>\$ 6,006</b>
<b>2</b>	Unidades presupuestadas	134	134	134	134	134	132	642	642	642	642	321	321
	Precio de venta	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,876</b>	<b>\$ 1,876</b>	<b>\$ 1,876</b>	<b>\$ 1,876</b>	<b>\$ 1,876</b>	<b>\$1,848</b>	<b>\$8,988</b>	<b>\$8,988</b>	<b>\$ 8,988</b>	<b>\$ 8,988</b>	<b>\$ 4,494</b>	<b>\$ 4,494</b>
<b>3</b>	Unidades presupuestadas	196	196	196	196	196	191	938	938	938	938	468	467
	Precio de venta	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,744</b>	<b>\$ 2,744</b>	<b>\$ 2,744</b>	<b>\$ 2,744</b>	<b>\$ 2,744</b>	<b>\$2,674</b>	<b>\$13,132</b>	<b>\$13,132</b>	<b>\$13,132</b>	<b>\$ 13,132</b>	<b>\$ 6,552</b>	<b>\$ 6,538</b>
<b>4</b>	Unidades presupuestadas	286	286	286	286	286	281	1,146	1,146	1,146	1,146	1,146	1,142
	Precio de venta	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,004</b>	<b>\$ 4,004</b>	<b>\$ 4,004</b>	<b>\$ 4,004</b>	<b>\$ 4,004</b>	<b>\$ 3,934</b>	<b>\$ 16,094</b>	<b>\$ 16,094</b>	<b>\$ 16,094</b>	<b>\$ 16,094</b>	<b>\$ 16,094</b>	<b>\$ 15,988</b>
<b>5</b>	Unidades presupuestadas	417	417	417	417	417	413	1,665	1,665	1,665	1,665	1,665	1,664
	Precio de venta	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00	\$14.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,838</b>	<b>\$ 5,838</b>	<b>\$ 5,838</b>	<b>\$ 5,838</b>	<b>\$ 5,838</b>	<b>\$ 5,782</b>	<b>\$ 23,310</b>	<b>\$ 23,310</b>	<b>\$ 23,310</b>	<b>\$ 23,310</b>	<b>\$ 23,310</b>	<b>\$ 23,296</b>



**Cuadro No. 6: Presupuesto de Materiales Directos para 5 años de Operación.  
Entre Cerros de R.L.**

Año	Materia prima	Precio unitario	Unidades a consumir	Total
<b>1</b>	Miel	\$ 8.00	2,748	\$ 21,984.00
	Botella	\$ 0.18	2,748	\$ 494.64
	Viñeta	\$ 0.05	2,748	\$ 137.40
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.23</b>	<b>2,748</b>	<b>\$ 22,616.04</b>
<b>2</b>	Miel	\$ 8.00	4,012	\$ 32,096.00
	Botella	\$ 0.18	4,012	\$ 722.16
	Viñeta	\$ 0.05	4,012	\$ 200.60
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.23</b>	<b>4,012</b>	<b>\$ 33,018.76</b>
<b>3</b>	Miel	\$ 8.00	5,858	\$ 46,864.00
	Botella	\$ 0.18	5,858	\$ 1,054.44
	Viñeta	\$ 0.05	5,858	\$ 292.90
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.23</b>	<b>5,858</b>	<b>\$ 48,211.34</b>
<b>4</b>	Miel	\$ 8.00	8,553	\$ 68,424.00
	Botella	\$ 0.18	8,553	\$ 1,539.54
	Viñeta	\$ 0.05	8,553	\$ 427.65
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.23</b>	<b>8,553</b>	<b>\$ 70,391.19</b>
<b>5</b>	Miel	\$ 8.00	12,487	\$ 99,896.00
	Botella	\$ 0.18	12,487	\$ 2,247.66
	Viñeta	\$ 0.05	12,487	\$ 624.35
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.23</b>	<b>12,487</b>	<b>\$ 102,768.01</b>

**Cuadro No. 7: Presupuesto de Mano de Obra Directa para 5 años de Operación.  
Entre Cerros de R.L.**

Año	Descripción	Mano de obra requerida	Precio diario de mano de obra	Días a trabajar	TOTAL
<b>1</b>	Obreros	13	\$ 5.45	18	\$ 1,275.30
<b>2</b>	Obreros	19	\$ 5.45	26	\$ 2,692.30
<b>3</b>	Obreros	28	\$ 5.45	38	\$ 5,798.80
<b>4</b>	Obreros	41	\$ 5.45	56	\$ 12,513.20
<b>5</b>	Obreros	59	\$ 5.45	81	\$ 26,045.55



Insumos necesarios para la realización del Presupuesto de Mano de Obra:

- Mano de obra, la obtenemos de los requerimientos de personal (Ver Anexo 9)
- Días a trabajar:

Para determinar esto haremos lo siguiente:

1 día = 480 minutos

3.1 promedio por botella en minuto (requerimientos Ver Anexo 9)

Si dividimos 480 minutos del día / 3.1 promedio = 155 Botellas finalizadas al día.

Ahora bien, la producción total dividida entre 155 botellas da como resultado los días para lograr cubrir las unidades a producir en el año.

**Cuadro No. 8: Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación para 5 años de Operación Entre Cerros de R.L.**

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Unidades / Viajes</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	<b>Materiales indirectos</b>			
	Caja de cartón (12 u)	\$ 0.35	229	\$ 80.15
	<b>Mano de obra indirecta</b>			
	Supervisor	\$ 6.00	13	\$ 78.00
	<b>Otros gastos indirectos</b>			
	Transporte	\$ 35.00	3	\$ 105.00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 263.15</b>
<b>2</b>	<b>Materiales indirectos</b>			
	Caja de cartón (12 u)	\$ 0.35	335	\$ 117.25
	<b>Mano de obra indirecta</b>			
	Supervisor	\$ 6.00	19	\$ 114.00
	<b>Otros gastos indirectos</b>			
	Transporte	\$ 35.00	3	\$ 105.00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 336.25</b>
<b>3</b>	<b>Materiales indirectos</b>			
	Caja de cartón (12 u)	\$ 0.35	489	\$ 171.15
	<b>Mano de obra indirecta</b>			
	Supervisor	\$ 6.00	28	\$ 168.00
	<b>Otros gastos indirectos</b>			
	Transporte	\$ 35.00	3	\$ 105.00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 444.15</b>
<b>4</b>	<b>Materiales indirectos</b>			
	Caja de cartón (12 u)	\$ 0.35	713	\$ 249.55
	<b>Mano de obra indirecta</b>			
	Supervisor	\$ 6.00	56	\$ 336.00
	<b>Otros gastos indirectos</b>			
	Transporte	\$ 35.00	3	\$ 105.00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 690.55</b>
<b>5</b>	<b>Materiales indirectos</b>			
	Caja de cartón (12 u)	\$ 0.35	1,041	\$ 364.35
	<b>Mano de obra indirecta</b>			
	Supervisor	\$ 6.00	81	\$ 486.00
	<b>Otros gastos indirectos</b>			
	Transporte	\$ 35.00	3	\$ 105.00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 955.35</b>



Para determinar el número de cajas a utilizar para almacenar la producción anual se dividió el total de la producción entre 12 unidades (1 caja), esto da como resultado las cajas para almacenar el total de las unidades.

**Cuadro No. 9: Costos Totales para 5 años de Operación  
Entre Cerros de R.L.**

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Materiales	\$ 22,616.04
	Mano de obra directa	\$ 1,275.30
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 263.15
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24,154.49</b>
<b>2</b>	Materiales	\$ 33,018.76
	Mano de obra directa	\$ 2,692.30
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 336.25
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 36,047.31</b>
<b>3</b>	Materiales	\$ 48,211.34
	Mano de obra directa	\$ 5,798.80
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 444.15
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 54,454.29</b>
<b>4</b>	Materiales	\$ 70,391.19
	Mano de obra directa	\$ 12,513.20
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 690.55
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 83,594.94</b>
<b>5</b>	Materiales	\$ 102,768.01
	Mano de obra directa	\$ 26,045.55
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 955.35
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 129,768.91</b>



**Cuadro No. 10: Costos Unitarios para 5 años de Operación  
Entre Cerros de R.L.**

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Materiales	\$ 8.23
	Mano de obra directa	\$ 0.47
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 0.10
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.80</b>
<b>2</b>	Materiales	\$ 8.23
	Mano de obra directa	\$ 0.67
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 0.08
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.98</b>
<b>3</b>	Materiales	\$ 8.23
	Mano de obra directa	\$ 0.99
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 0.08
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.30</b>
<b>4</b>	Materiales	\$ 8.23
	Mano de obra directa	\$ 1.46
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 0.08
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.77</b>
<b>5</b>	Materiales	\$ 8.23
	Mano de obra directa	\$ 2.09
	Gastos indirectos de Fabricación	\$ 0.08
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.40</b>



## 7.- Apartado Económico

**Cuadro No. 11: Amortización para 5 años de Operación  
Entre Cerros de R.L**

**Préstamo \$ 5,000 pagadero a cinco cuotas iguales al 20%  
efectivo anual**

**Valor cuota: \$ 1.671,90**

**Tabla de Amortización**

Periodo	Saldo Inicial	Interés	Abono a Capital	Cuota	Saldo Final	Interés
<b>0</b>					\$ 5.000	20%
<b>1</b>	\$ 5.000	\$ 1.000	\$ 672	\$ 1.672	\$ 4.328	20%
<b>2</b>	\$ 4.328	\$ 866	\$ 806	\$ 1.672	\$ 3.522	20%
<b>3</b>	\$ 3.522	\$ 704	\$ 968	\$ 1.672	\$ 2.554	20%
<b>4</b>	\$ 2.554	\$ 511	\$ 1.161	\$ 1.672	\$ 1.393	20%
<b>5</b>	\$ 1.393	\$ 279	\$ 1.393	\$ 1.672	\$ 0	20%

El préstamo bancario el cual gestionara Entre Cerros de R.L. será otorgado por el Banco Cuscatlan, a 5 año plazo con una tasa de interés del 20%, con una cuota anual de \$ 1.672.





**Cuadro No. 12: Flujo de Tesorería para 5 años de Operación  
Entre Cerros de R.L**

<b>Flujo de tesorería</b>	<b>0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos Operativos</b>						
Ingresos reales		\$ 38.472	\$ 56.169	\$ 82.007	\$ 119.730	\$ 174.806
<b>Total Ingresos Operativos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 38.472</b>	<b>\$ 56.169</b>	<b>\$ 82.007</b>	<b>\$ 119.730</b>	<b>\$ 174.806</b>
<b>Egresos Operativos</b>						
Proveedores al contado		\$ 24.237	\$ 35.387	\$ 51.664	\$ 75.430	\$ 110.128
<b>Total egresos proveedores</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 24.237</b>	<b>\$ 35.387</b>	<b>\$ 51.664</b>	<b>\$ 75.430</b>	<b>\$ 110.128</b>
Pago salario		\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460
<b>Total Gastos de Administración y ventas</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 8.460</b>	<b>\$ 8.460</b>	<b>\$ 8.460</b>	<b>\$ 8.460</b>	<b>\$ 8.460</b>
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 32.697</b>	<b>\$ 43.847</b>	<b>\$ 60.124</b>	<b>\$ 83.890</b>	<b>\$ 118.588</b>
<b>Flujo de Caja Neto de la Operación</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 5.775</b>	<b>\$ 12.323</b>	<b>\$ 21.883</b>	<b>\$ 35.840</b>	<b>\$ 56.218</b>
<b>Egresos No Operativos</b>						
Compra de Activos	\$ 7.371					
<b>Total Egresos No Operativos</b>	<b>\$ 7.371</b>					
<b>Flujo de caja operación</b>	<b>-\$ 7.371</b>	<b>\$ 5.775</b>	<b>\$ 12.323</b>	<b>\$ 21.883</b>	<b>\$ 35.840</b>	<b>\$ 56.218</b>
<b>Ingresos Financieros</b>						
Aportes Socios	\$ 12.000					
Créditos Obtenidos	\$ 5.000					
<b>Egresos Financieros</b>						
Pago Intereses		\$ 1.000	\$ 866	\$ 704	\$ 511	\$ 1.161
Pago Abono a capital		\$ 672	\$ 806	\$ 968	\$ 1.161	\$ 1.672
Utilidades Repartidas			\$ 1.485	\$ 4.492	\$ 8.867	\$ 15.235
<b>Total Financiero (Ingresos-Egresos)</b>	<b>\$ 17.000</b>	<b>-\$ 1.672</b>	<b>-\$ 3.157</b>	<b>-\$ 6.164</b>	<b>-\$ 10.539</b>	<b>-\$ 18.068</b>
Impuesto a la Renta			\$ 825	\$ 2.496	\$ 4.926	\$ 8.464
<b>Total Egresos Impuestos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 825</b>	<b>-\$ 2.496</b>	<b>-\$ 4.926</b>	<b>-\$ 8.464</b>
<b>Caja del Periodo después de Impuestos</b>	<b>\$ 9.629</b>	<b>\$ 4.103</b>	<b>\$ 8.340</b>	<b>\$ 13.223</b>	<b>\$ 20.375</b>	<b>\$ 29.687</b>
<b>Caja inicial</b>	<b>0</b>	<b>\$ 9.629</b>	<b>\$ 13.732</b>	<b>\$ 22.072</b>	<b>\$ 35.295</b>	<b>\$ 55.670</b>
<b>Caja Neta Acumulada después de impuestos</b>	<b>\$ 9.629</b>	<b>\$ 13.732</b>	<b>\$ 22.072</b>	<b>\$ 35.295</b>	<b>\$ 55.670</b>	<b>\$ 85.357</b>



**Cuadro No. 13: Flujo de Caja Libre para 5 años de Operación  
Entre Cerros de R.L**

FCL		0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final	+						\$ 47.849
Préstamos bancarios	-	\$ 5.000					
Amortización de prestamos	+		\$ 672	\$ 806	\$ 968	\$ 1.161	\$ 1.672
Pago de intereses	+		\$ 1.000	\$ 866	\$ 704	\$ 511	\$ 1.161
Ahorro en impuestos por intereses	-		\$ 250	\$ 216	\$ 176	\$ 128	\$ 290
Utilidades repartidas	+			\$ 1.485	\$ 4.492	\$ 8.867	\$ 15.235
Aportes de capital en especie	-						
Aportes de capital en efectivo	-	\$ 12.000					
Valor terminal	+					\$ 16.709	\$ 24.112
Flujo de caja del proyecto después de impuestos		<b>-\$ 17.000</b>	<b>\$ 1.422</b>	<b>\$ 2.941</b>	<b>\$ 5.988</b>	<b>\$ 27.120</b>	<b>\$ 89.739</b>

**Flujo de caja de financiación**

FCL		0	1	2	3	4	5
Ingresos de prestamos	-	\$ 5.000					
Pagos de prestamos	+		\$ 672	\$ 806	\$ 968	\$ 1.161	\$ 1.672
Pagos de intereses	+		\$ 1.000	\$ 866	\$ 704	\$ 511	\$ 1.161
Ahorro en impuestos	-		\$ 250	\$ 216	\$ 176	\$ 128	\$ 290
<b>FCF</b>		<b>-\$ 5.000</b>	<b>\$ 1.422</b>	<b>\$ 1.455</b>	<b>\$ 1.496</b>	<b>\$ 1.544</b>	<b>\$ 2.543</b>

**Flujo de caja de los accionistas**

FCA		0	1	2	3	4	5
Saldo final (Caja y bancos del 4 año menos pasivo corriente mas cuentas por cobrar)	+						\$ 47.849
Aportes	-	\$ 12.000					
Utilidades repartidas	+		\$ 0	\$ 1.485	\$ 4.492	\$ 8.867	\$ 15.235
Valor terminal(El carrito se puede vender por el 20% de su valor original+cuentas por pagar socios)	+						\$ 24.112
<b>FCA</b>		<b>-\$ 12.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.485</b>	<b>\$ 4.492</b>	<b>\$ 8.867</b>	<b>\$ 87.196</b>

Flujo de caja de financiación	+	<b>-\$ 5.000</b>	<b>\$ 1.422</b>	<b>\$ 1.455</b>	<b>\$ 1.496</b>	<b>\$ 1.544</b>	<b>\$ 2.543</b>
Flujo de caja de los accionistas	+	<b>-\$ 12.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.485</b>	<b>\$ 4.492</b>	<b>\$ 8.867</b>	<b>\$ 87.196</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>=</b>	<b>-\$ 17.000</b>	<b>\$ 1.422</b>	<b>\$ 2.941</b>	<b>\$ 5.988</b>	<b>\$ 10.411</b>	<b>\$ 89.739</b>



**Cuadro No. 14: Cuadro Estado de Pérdidas y Ganancias para 5 años de  
Operación  
Entre Cerros de R.L**

<b>Estado de pérdidas y ganancias proyectado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 38.472	\$ 56.169	\$ 82.007	\$ 119.730	\$ 174.806
Costo de ventas (63% de las ventas)	\$ 24.237	\$ 35.387	\$ 51.664	\$ 75.430	\$ 110.128
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 14.235</b>	<b>\$ 20.783</b>	<b>\$ 30.343</b>	<b>\$ 44.300</b>	<b>\$ 64.678</b>
Gastos de administración y ventas	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460	\$ 8.460
Depreciación (lineal por 5 años)	\$ 1.474	\$ 1.474	\$ 1.474	\$ 1.474	\$ 1.474
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 4.300</b>	<b>\$ 10.848</b>	<b>\$ 20.408</b>	<b>\$ 34.366</b>	<b>\$ 54.744</b>
Gastos financieros	\$ 1.000	\$ 866	\$ 704	\$ 511	\$ 1.161
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 3.300</b>	<b>\$ 9.983</b>	<b>\$ 19.704</b>	<b>\$ 33.855</b>	<b>\$ 53.583</b>
Provisión para Impuestos (25%)*	\$ 825	\$ 2.496	\$ 4.926	\$ 8.464	\$ 13.396
<b>Utilidad neta (se retiene el 40% y se reparte el 60%)</b>	<b>\$ 2.475</b>	<b>\$ 7.487</b>	<b>\$ 14.778</b>	<b>\$ 25.391</b>	<b>\$ 40.187</b>





**Cuadro No. 16: Cálculo VAN para 5 años de Operación  
 Entre Cerros de R.L**

**TASA DE DESCUENTO 20%**

AÑOS	FLUJO NETO	BASE DE CALCULO	FLUJO ACTUALIZADO
<b>0</b>			<b>-17.000,0</b>
<b>1</b>	1.422,0	$1422/(1+0.2)^1$	\$1.185,00
<b>2</b>	2.941,0	$2941/(1+0.2)^2$	2.042,4
<b>3</b>	5.988,0	$5988/(1+0.2)^3$	3.465,3
<b>4</b>	10.411,0	$10411/(1+0.2)^4$	5.020,7
<b>5</b>	89.739,0	$89739/(1+0.2)^5$	36.064,1
			<b>47.777,5</b>
		VAN	<b>30.777,5</b>

**Cuadro No. 17: Cálculo TIR para 5 años de Operación  
 Entre Cerros de R.L**

Con flujos de 51% y 52%

**51% Y 52%**

AÑOS	FLUJO NETO	BASE DE CALCULO	FLUJO ACTUALIZADO 51%	FLUJO ACTUALIZADO 52%
<b>0</b>			-17.000,0	-17.000,0
<b>1</b>	1.422,0	$1422/(1+i)^n$	\$941,72	935,5
<b>2</b>	2.941,0	$2941/(1+i)^n$	1.289,9	1.272,9
<b>3</b>	5.988,0	$5988/(1+i)^n$	1.739,2	1.705,1
<b>4</b>	10.411,0	$10411/(1+i)^n$	2.002,6	1.950,4
<b>5</b>	89.739,0	$89739/(1+i)^n$	11.431,3	11.060,2
			<b>17.404,7</b>	<b>16.924,2</b>
		VAN	<b>404,7</b>	<b>-75,8</b>



$$\text{TIR} = 0,51 + \frac{404,7 \times (0,52 - 0,51)}{(407,7 + 75,8)}$$

$$\text{TIR} = 0,51 + \frac{404,7 \times 0,01}{483,50}$$

$$\text{TIR} = 0,51 + \frac{4,05}{483,50} \quad 0,01$$

$$\text{TIR} = \mathbf{0,51}$$

$$\text{TIR} = \mathbf{51,84\%}$$

En este caso como la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría Entre Cerros de R.L es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.



**Cuadro No. 18: Cálculo Período de Recuperación con 20% de descuento  
para 5 años de Operación  
Entre Cerros de R.L**

AÑOS	FLUJO NETO	BASE DE CALCULO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACTUALIZADO A 4 AÑOS
0			<b>-17.000,0</b>	<b>-17.000,00</b>
1	1.422,0	1422/(1+0.2)1	\$1.185,00	\$1.185,00
2	2.941,0	2941/(1+0.2)2	2.042,4	2.042,4
3	5.988,0	5988/(1+0.2)3	3.465,3	3.465,3
4	10.411,0	10411/(1+0.2)4	5.020,7	5.020,7
5	89.739,0	89739/(1+0.2)5	36.064,1	
			<b>47.777,5</b>	<b>11.713,38</b>
		VAN	<b>30.777,5</b>	<b>-5.286,62</b>

$$PR = \text{TIEMPO VAN (-)} + \frac{\text{VAN NEGATIVO}}{\text{VAN NEGATIVO} + \text{VAN POSITIVO}}$$

$$PR = 4 + \frac{5.286,62}{5286,62 + 30.777,50}$$

**PR = 4.1 AÑOS**

Entre Cerros de R.L con su producto Miel de Abeja de La Montaña tendrá un periodo de recuperación de la inversión en 4.1 años es decir 49 meses



**Cuadro No. 19: Análisis de las razones financieras para 3 primeros años**  
**Entre Cerros de R.L.**

<b>Razón Financiera</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Año1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Liquidez</b>				
Razón del circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	$\frac{(\$13,732)}{(\$2,310)}$ <b>5.95</b>	$\frac{(\$22,072)}{(\$6,988)}$ <b>3.16</b>	$\frac{(\$35,295)}{(\$13,793)}$ <b>2.56</b>
<b>Deuda</b>				
Razón de deuda	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{(\$6,638)}{(\$16,629)}$ <b>0.40</b>	$\frac{(\$10,510)}{(\$26,495)}$ <b>0.40</b>	$\frac{(\$16,347)}{(\$38,243)}$ <b>0.43</b>
Razón de la capacidad de pago de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$	$\frac{(\$4,300.64)}{(\$1,000)}$ <b>4.30</b>	$\frac{(\$10,085.88)}{(\$865.66)}$ <b>11.65</b>	$\frac{(\$17,481.44)}{(\$704.46)}$ <b>24.82</b>
<b>Rentabilidad</b>				
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{(\$14,234.64)}{(\$38,472)}$ <b>37%</b>	$\frac{(\$20,019.88)}{(\$56,168)}$ <b>36%</b>	$\frac{(\$27,415.44)}{(\$82,012)}$ <b>33%</b>
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	$\frac{(\$5,774.64)}{(\$38,472)}$ <b>15%</b>	$\frac{(\$11,559.88)}{(\$56,168)}$ <b>21%</b>	$\frac{(\$18,955.44)}{(\$82,012)}$ <b>23%</b>
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad disponible para accionistas}}{\text{Ventas}}$	$\frac{(\$2,475.48)}{(\$38,472)}$ <b>6%</b>	$\frac{(\$6,915.16)}{(\$56,168)}$ <b>12%</b>	$\frac{(\$12,582.73)}{(\$82,012)}$ <b>15%</b>
Rendimiento sobre activos	$\frac{\text{Utilidad disponible para accionistas}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{(\$2,475.48)}{(\$16,629)}$ <b>15%</b>	$\frac{(\$6,915.16)}{(\$26,495)}$ <b>26%</b>	$\frac{(\$12,582.73)}{(\$38,243)}$ <b>33%</b>





## 8.- Organización y RR.HH.

### a. Dirección de la empresa.

- Composición inicial:

José Eduardo Valiente

Ronald Arturo Castro

José Luis Martínez

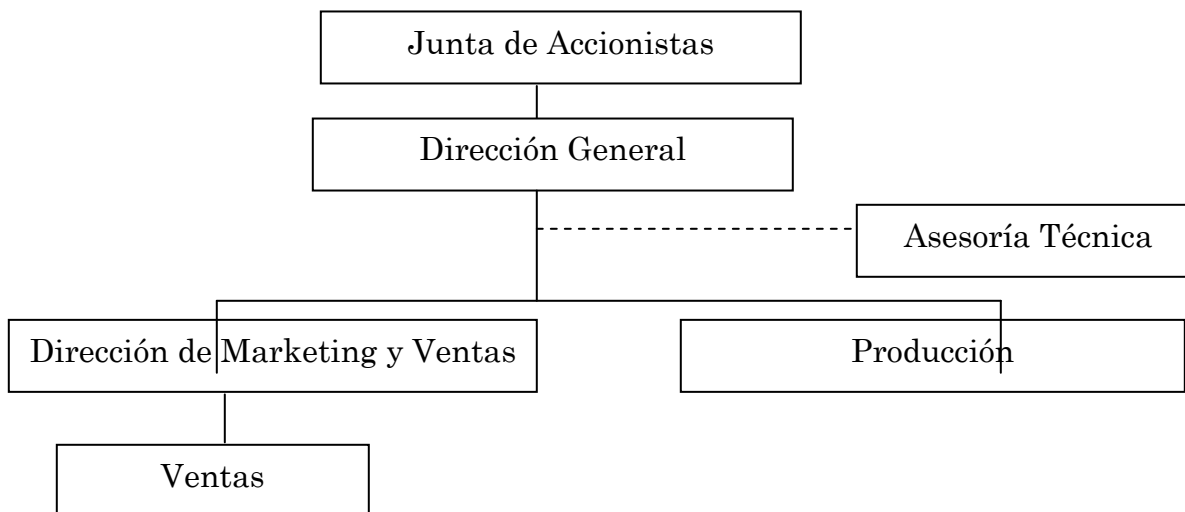
### b. Personas clave del proyecto.

Además de los socios impulsores del proyecto:

José Eduardo Valiente, José Luis Martínez y Ronald Arturo Castro Lazo cuyos curriculum han sido comentados anteriormente, se contará con un vendedor y posteriormente un experto técnico en el área de cultivo y manejo de meliponidos.

### c. Organización funcional de la empresa

La empresa inicialmente se organiza en los siguientes departamentos:



### Descripción de la Estructura Organizacional.



- La Dirección General:

La Dirección General:

Funciones:

Representación legal de la empresa.

Plantación estratégica de la empresa.

Elaboración de planes operativos y su respectivo seguimiento.

Administración de los recursos de la empresa.

Elaboración de informes periódico a junta de accionistas.

- La Dirección de Marketing y Ventas:

- Marketing

Funciones:

Elaboración de plan Anual de Marketing.

Elaboración de Plan Estratégico de Marketing.

Supervisión de Fuerza de Ventas.

- La Dirección de Ventas:

Funciones:

Atención al cliente.

Cumplimiento de metas de ventas.

Reportes periódicos a Dirección de Marketing.

- Procesos de Producción:

Este apartado se definen los procesos y la secuencia lógica de las actividades que se deben de realizar para la ejecución del acopio de la miel, para posteriormente envasarla y distribuirla.

Entre Cerros de R.L establecerá los procesos a desarrollar enfocados a la obtención de Miel de excelente calidad.



**d. Condiciones de trabajo y remunerativas.**

1° Todos los colaboradores de la empresa deben percibir un salario fijo, en función de sus responsabilidades en la compañía y el mercado.

3° El personal de ventas no cobrará comisiones por sus ventas, pero este recibirá un bono anual por el número de unidades vendidas en el año.

4° La empresa dará las prestaciones de que la ley exige.

**e. Plan de Recursos Humanos.**

Plan de Recursos Humanos y su presupuesto detallado.

**Cuadro No. 20: Presupuesto de Mano de Obra  
Entre Cerros de R.L.**

Año	Mano de obra requerida	Precio diario de mano de obra	Días a trabajar	TOTAL
1	13	\$ 5.45	18	\$ 1,275.30
2	19	\$ 5.45	26	\$ 2,692.30
3	28	\$ 5.45	38	\$ 5,798.80
4	41	\$ 5.45	56	\$ 12,513.20
5	59	\$ 5.45	81	\$ 26,045.55
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>\$ 5.45</b>	<b>219</b>	<b>\$ 48,325.15</b>

**Cuadro No. 21: Presupuesto de Recurso Humano Administrativo  
Entre Cerros de R.L.**

Descripción	Salario mensual	Número de meses	Total
Vendedor	\$ 180.00	6	\$ 1,080.00
Administrador General	\$ 250.00	12	\$ 3,000.00
Administrador de Marketing	\$ 250.00	12	\$ 3,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7,080.00</b>

**f. Previsión de Recursos Humanos.**



Para el primer ejercicio prevemos:

Personal Administrativo:

Personal: Administrador General y Administrador de Marketing

Otro personal: 1 vendedor de temporada

Personal de Producción:

Se contratará por un periodo de 13 días a 18 colaboradores, los cuales se encargarán del proceso de embotellado, etiquetado y empacado de la producción del primer año de la Empresa Entre Cerros de R.L

## **9.- Aspectos Legales y Societarios**

### **a. La sociedad**

La denominación de la Sociedad será “Entre Cerros de R.L”, es una sociedad limitada constituida en San Salvador con un aporte de capital social de \$12,000, en donde los socios y promotores del proyecto aportarán cada uno el valor de \$4,000 para el inicio de operaciones. Así mismo es importante destacar que si para ingresar a nuevos mercados fuere necesario cambiar la figura social, Entre Cerros de R.L esta abierto a esa posibilidad

### **b. Obligaciones legales.**

Se dará fiel cumplimiento de la legislación vigente respecto Sociedades de Responsabilidad Limitada, registro de marcas y prestaciones laborales.

### **c. Permisos y limitaciones.**



Como empresa y en nuestro ámbito de actividad, solo se cumplirá con las normas del Ministerio de Salud respecto a registros sanitarios de alimentos (Ver anexo 3).

## **10.- Establecimiento y Lanzamiento.**

### **a. Plan de Establecimiento:**

1° Selección y formación del personal inicial:

El personal contratado recibirá un curso de formación dependiendo del área donde se desarrollará, haciendo énfasis en la orientación al cliente, la calidad en todo el proceso.

Se espera capacitar al personal en los primeros meses de funcionamiento y para el caso de los colaboradores de producción 15 días antes de la temporada.

2° Infraestructuras:

Preveamos el alquiler de las oficinas en el Municipio de La Palma en el inicio de la actividad comercial.

**Cuadro No. 22: Ponderación para la selección del lugar  
Entre Cerros de R.L.**



Factor	Peso %	Calificación			Ponderación		
		La Palma	San Ignacio	Citalá	La Palma	San Ignacio	Citalá
1	0,25	5	2	4	1,25	0,5	1
2	0,1	5	3	3	0,5	0,3	0,3
3	0,15	4	3	4	0,6	0,45	0,6
4	0,2	5	4	4	1	0,8	0,8
5	0,15	5	5	5	0,75	0,75	0,75
6	0,15	4	3	5	0,6	0,45	0,75
<b>Total</b>	<b>1</b>				<b>4,7</b>	<b>3,25</b>	<b>4,2</b>

Factores considerados:

Rango de calificación

1. Disponibilidad de miel
2. Vías de accesibilidad
3. Acceso a mano de obra
4. Cercanía a centros de consumo
5. Acceso a servicios básicos
6. Costos del local

1 - 5

La ponderación para la selección del lugar, se realizó por medio del método cualitativo en el cual se retomaron los tres municipios de estudio del Norte de Chalatenago, los cuales son La Palma, San Ignacio y Citalá.

Como se observa en la tabla, el municipio de La Palma es el que cuenta con una puntuación mucho mayor que los restantes municipios, ya que en este municipio inciden factores tales como:

- Su ubicación estratégica debido al flujo de personas que lo visitan, por el potencial turístico.
- Cuenta con una población de aproximadamente de 24,000 habitantes.
- Es un municipio que cuenta con los servicios básicos necesarios: agua, luz, teléfono.
- Excelentes vías de acceso



3° Inversiones:

**Cuadro No. 23: Presupuesto de Inversiones:  
Entre Cerros de R.L.**

Concepto	Importe	Adquisición
Maquinaria	\$ 5,214.00	Cash
Mobiliario y equipo	\$ 907.00	Cash
Unidades productivas	\$ 1,250.00	Cash
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7,371.00</b>	

**Cuadro No. 24: Determinación del Mobiliario y Equipo**

Concepto	Unidades	Precio Unitario	Total
Estante	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Escritorio	1	\$ 80.00	\$ 80.00
Equipo Computo	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Fax	1	\$ 130.00	\$ 130.00
Silla	3	\$ 5.00	\$ 15.00
Mesa	2	\$ 35.00	\$ 70.00
Calculadora	1	\$ 12.00	\$ 12.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 907.00</b>

**Cuadro No. 25: Determinación de Unidades productivas**

Concepto	Unidades	Precio Unitario	Total
Colmenas	25	\$ 50.00	\$ 1,250.00

**b. Plan de Lanzamiento.**



El objetivo primordial de Entre Cerros de R.L con su producto Miel de Abeja de La Montaña es obtener notoriedad desde el principio. Entre Cerros de R.L además implementara campañas que pretenden generar un efecto de novedad positiva para nuestros clientes.

Así mismo Entre Cerros de R.L tendrá como objetivos en este apartado:

- 1.- Hacernos notar: que los pobladores de la zona norte de Chalatenango, Metapán y Santa Ana nos conozcan a la mayor brevedad.
- 2.- Posicionarnos desde el primer momento con campañas que aporten calidad y valor añadido, en este con un producto que posea etiqueta y que cumpla las normas del Ministerio de Salud.

Fechas clave:

- 1° Alquiler de las oficinas en La Palma
- 2° Inversión de maquinaria y equipo
- 3° Solicitud de permisos del Ministerio de Salud Publica
- 3° Selección de personal
- 4° Formación de personal
- 5° Inicio de la actividad comercial
- 6° Fase de Lanzamiento

### Cronograma Plan de Lanzamiento

Actividades / / Periodo	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Alquiler de las oficinas en La Palma	■															
Inversión de maquinaria y equipo		■	■													
Solicitud de permisos del Ministerio de Salud Publica				■	■	■	■									
Selección de personal								■	■							
Formación de personal									■	■						
Inicio de la actividad comercial											■	■	■	■	■	■
Fase de lanzamiento del negocio													■	■	■	■





## 11.- Resultados Previstos

### a. Análisis del Punto de Equilibrio:

#### Determinación del Punto de Equilibrio

##### Datos generales

Costos fijos:                   \$ 8,460.00

Precio de Venta:             \$ 14.00

Costo de Venta:              \$ 8.80

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio de venta} - \text{Costo de venta}$$

#### Punto de Equilibrio:

$$\text{MC} = (14 - 8.80)$$

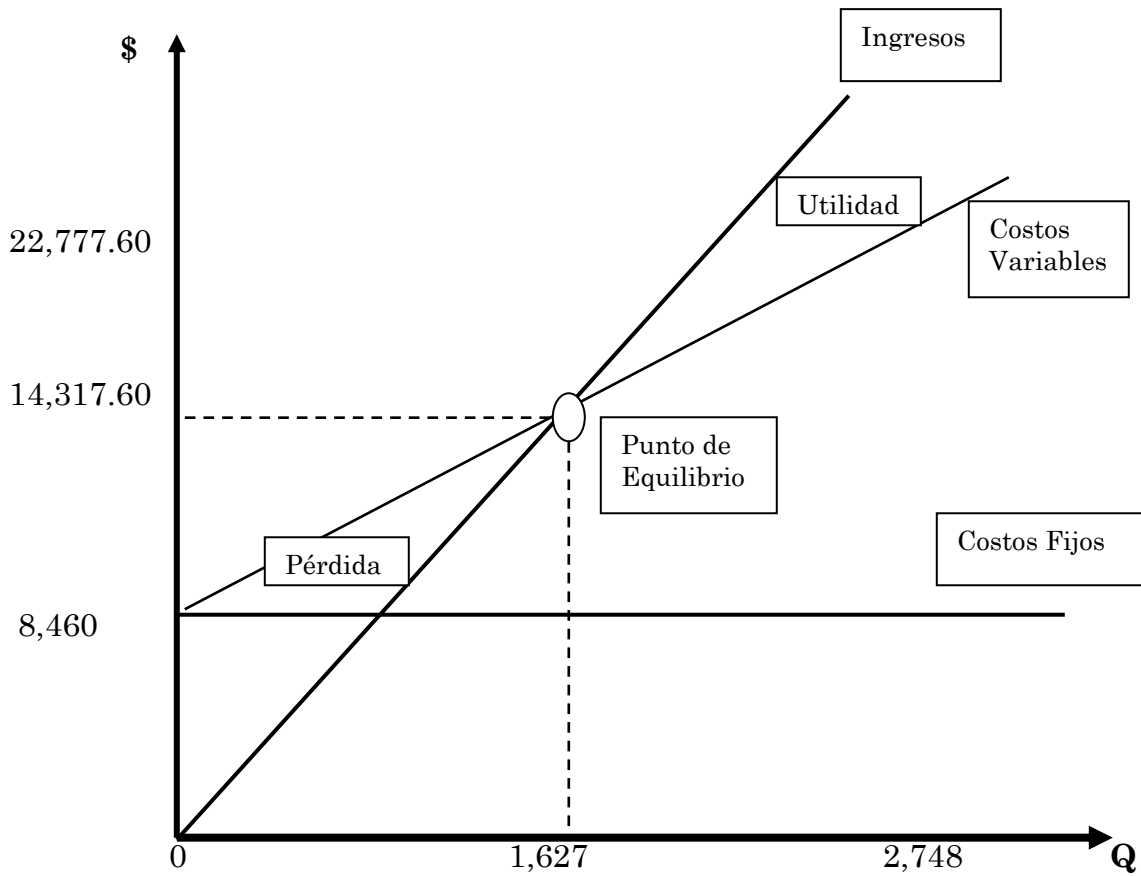
$$\text{MC} = \mathbf{5.20}$$

$$\text{PE} = \frac{8,460}{5.20}$$

$$5.20$$

$$\text{PE} = \mathbf{1,627 \text{ unidades}}$$

#### Gráfica del Punto de Equilibrio



La gráfica nos muestra que Entre Cerros de R.L logra su punto de equilibrio, entre ingresos totales y costos totales al punto de 1,627 unidades. Por lo tanto cuando la empresa logre vender una unidad adicional a las 1,627 unidades, esta representará utilidad.



## 12.- Conclusiones

Hoy en día la importancia que tiene la creación de Planes de Negocio como guía metodológica para la implementación de empresas exitosas se ha hecho indispensable.

El Plan de Negocios sobre Cultivo Acopio y Comercialización de Miel de Abeja sin Aguijón muestra la forma de incursionar en el mercado de la miel y específicamente en abrir brecha en este sector.

Se puede constatar que el presente Plan de Negocio, tiene la fortaleza de haber cumplido las expectativas respecto a la factibilidad técnica, económica y sobre todo en armonizar la creación de riqueza con la protección del medio ambiente.

Es necesario mencionar también que el incursionar al sector de la *Meliponicultura*, requiere además de la implementación del Plan de Negocios la habilidad de identificar los intereses de los *Meliponicultores* para que estos formen parte del esfuerzo de reactivar el sector.

Respecto a lo anterior también es necesario tener en cuenta la relación que los productores tienen con las abejas, ya que ellos no las visualizan como una fuente de ingreso, más bien como un patrimonio heredado por sus antecesores.

Así mismo recalcar y dejar por definido que la relación entre clientes, Entre Cerros de R.L y los Meliponicultores, tiene que ser obligatoriamente la filosofía Ganar- Ganar.



Queda al descubierto la oportunidad de darle un apoyo al sector de la *Meliponicultura* y ponerlo en la ruta del desarrollo productivo, además de obtener este un aporte directo en la generación de empleo y la protección del medio ambiente en la zona de influencia.

Finalmente se puede asegurar que Entre Cerros de R.L. buscará ser el motor que dinamice y porque no decirlo impulse la creación de un ente que aglutine la mayor parte de los productores de Miel de Abeja sin Aguijón y que con ello la *Meliponicultura* pase a contribuir a la economía de El Salvador



## Anexos

### Anexo 1

#### Fotos de Abejas Meliponas y su habitad

##### Foto 1 Obrera jicota cargando polen



##### Foto 2 Nido del jicote en una caja racional



##### Foto 3 Un meliponario de colmenas de jicote en Lagunetas, Los Planes de Citalá Chalatenango





**Foto 4** Entrada típica de la colmena del jicote



**Foto 5** Colmena de jicote en una caja racional.





## Anexo 2 Resultados de Estudio de Mercado

Se ha determinado la existencia de un consumo aproximado del 42% de miel en la zona, siendo La Palma el municipio que más consumo posee, seguido de San Ignacio, éste en proporción a la población su consumo es menor que el de Citalá.

La frecuencia con que la población compra miel de jicota, da una tendencia de 1 vez por año, representando el 72%, esto se debe probablemente al uso para el cual la compran.

La unidad de compra que se maneja es la botella, es así que el 75% de la población compra al menos 1 botella, un 14% compra más de 2 botellas.

Los precios promedios son de \$12 dólares, en este apartado es importante señalar que a medida se acerca a los lugares de producción el precio disminuye (para el caso del municipio de La Palma). En el caso particular de la zona de Citalá, en el área de Lagunetas los precios se mantienen en un máximo de \$10 dólares, pero que esta producción esta destinada en un 90% para Metapán, municipio en el que alcanza un máximo de \$15 dólares por botella.

En cuanto al motivo por el cual compran este producto, es evidente que son los fines medicinales los que hacen, que incluso se pague un valor superior al de otras mieles (miel de castilla).

Los puntos donde la población puede encontrar este producto son agrupados en 3 categorías, cercana a los lugares de producción que cubren un 50% del consumo, un 40% en el punto de venta El Jardín, que son ventas colocadas en el caserío El Jardín a orillas de la carretera que conduce a La Palma y en la zona de Citalá, que se identifica también la cobertura de productores Hondureños que satisfacen un 10% del consumo.



Las razones por las que las personas no compran dicho producto tienen un 46% el hecho que el producto no es vendido en los lugares, identificándose esta tendencia en los municipios de San Ignacio y Citalá. Es también importante señalar que un 30% dice no necesitarla, pero que en términos generales no existe ningún rechazo a este producto.

### Conclusiones de Estudio de Mercado

Según las cifras encontradas existen 3,618 familias que consumen miel de Jicota, por consiguiente se calcula un consumo mínimo de 3,219 botellas al año, si a esto le sumamos el porcentaje de familias que no la consumen, porque no se vende en su localidad, nos da un resultado de 2,298 familias con un consumo mínimo por año de 1,885 botellas. Mencionamos consumo mínimo porque contabilizamos los porcentajes de familias que consumen 1 y 2 botellas al año.

Por razones técnicas tomaremos estos porcentajes y cifras como críticos en el desarrollo del proyecto.

Es importante señalar que la zona es pequeña, pero, cada municipio tiene su particularidad, esto debe tomar en cuenta a la hora de la planificación de Marketing.

Respecto a la presentación del producto se hace en botellas, pero no existe ninguna marca utilizada por los meliponicultores, siendo ésta una oportunidad a tomar en cuenta.

En cuanto al precio, se deberá analizar la posibilidad de estandarizarlo, pero esto se determinará en la estrategia de precio planificada.





Referente a los puntos de venta y canales de distribución se debe apoyar en los hábitos de compra de los pobladores, así como en la frecuencia de la compra.

En la zona aledaña a los productores, el producto no necesita publicidad ni promoción pero si se piensa en los cascos urbanos se deberán tomar medidas para su difusión.

Es importante señalar que por ser una zona visitada por turistas, se debe formular una estrategia para darle a conocer dicho producto, siendo esta una oportunidad para incursionar en otros mercados.

Por otra parte, si este producto se comercializa adecuadamente, puede convertirse indirectamente en un apoyo al mercado turístico de la zona; además del beneficio al medioambiente, específicamente a la conservación de los bosques de la zona.



### Anexo 3

#### Normas exigidas por el Ministerio de Salud Publica de El Salvador



#### **MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**

San Salvador, El Salvador, C.A.

Departamento de Control e Higiene de los Alimentos

#### **REQUISITOS PARA INICIAR EL TRÁMITE DE REGISTRO**

- 1. Composición Cuantitativa del producto**
- 2. Etiqueta**
- 3. Licencia de Funcionamiento de la Fábrica**
- 4. Muestra del producto a registrar**
- 5. Información Adicional**

**Información requerida para el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas Nacionales.**

##### **a) Formula cualicuantitativa.**

- El listado de ingredientes deberá presentarlo en orden decreciente de acuerdo a la formulación del alimento.

Únicamente debe cuantificar los aditivos alimentarios que se adicionen siendo éstos: saborizantes, colorantes, emulsificantes, preservantes, edulcorantes y cualquier otro que contenga el producto de acuerdo a la normativa nacional o internacional. Los demás ingredientes deberán describirse en forma cualitativa.

- Se deberán presentar dos originales de la fórmula cuali-cuantitativa, una se incorporará en el expediente y la otra se presenta en el laboratorio al momento de entregar las muestras.



- La fórmula deberá estar firmada por el profesional responsable de la formulación.

**b) Etiquetas o bocetos:**

- Deberán presentar dos etiquetas originales que cumplan con la Norma Salvadoreña

Obligatoria:

Norma General para el Etiquetado de los alimentos Pre-envasados NSO 67.10.0:98. La cual puede ser adquirida en el CONACYT, teléfono 226-2800 y su E. Mail es: [info@ns.conacyt.gob.sv](mailto:info@ns.conacyt.gob.sv),

- Si aún no cuenta con etiquetas deberá presentar bocetos de etiqueta que contengan la información requerida en la Norma Salvadoreña Obligatoria, en igual cantidad que para el caso de etiquetas.
- Cuando el producto se comercialice en varias presentaciones deberá presentar una etiqueta por cada presentación.

**c) Licencia de funcionamiento.**

- Deberá presentar copia de la licencia de funcionamiento extendida por la Unidad de Salud más cercana a la fábrica.
  - A cada expediente deberá incorporarle una copia de la Licencia de Funcionamiento y presentar el original para efectos de cotejar con la copia.
- En caso de que la Licencia Sanitaria esté en trámite, deberá presentar una constancia extendida por la Unidad de Salud de que la solicitud está en trámite. Esto permitirá darle trámite a la solicitud de registro y en ningún momento sustituye a la licencia sanitaria requerida para extender la Certificación de Registro Sanitario.

**d) Identificación y Caracterización del Producto.**

- Nombre comercial del producto: especificar el nombre del producto: Refrescos, Galletas, Dulces, Leche, Queso, etc.
- Marca comercial del producto: la marca comercial que de acuerdo al Registro



de Comercio le hayan asignado.

Material del que está fabricado el envase: describir el material con que se ha fabricado el envase que esta en contacto con el alimento.

Contenido y Peso escurrido: Contenido neto y peso escurrido por presentación:

Deberá declararse el contenido neto en unidades del sistema métrico ( Sistema Internacional). El contenido neto deberá declararse de la siguiente forma: i) en volumen, para los alimentos líquidos (lts, mililitros) ii) en masa, para los alimentos sólidos (kgs, gms); iii) en masa o volumen, para los alimentos semisólidos o viscosos.

Además de la declaración del contenido neto, en los alimentos envasados en un medio líquido deberá indicarse en unidades del Sistema Métrico Internacional la masa escurrida del alimentos (consultar Norma Armonizada de Unión Aduanera R-UAC 67.01.02:02)

**e) Muestra de los productos.**

En caso de productos perecederos tales como: lácteos, cárnicos, productos de pastelería u otro que sean de alto riesgo por su composición las muestras deberán ser tomadas por el técnico de la Unidad de Salud donde solicite la Licencia.

Sanitaria de Funcionamiento.

El interesado deberá llevar las muestras identificadas por el técnico, en hieleras a 4°C, para conservar la cadena de frío al Departamento Control e Higiene de los Alimentos para ser remitidas al Laboratorio correspondiente.

Las muestras de los productos alimenticios que no se encuentren dentro de los mencionados anteriormente, el interesado las presentara al Departamento Control e Higiene de los Alimentos para ser remitidas al laboratorio correspondiente.

El proceso se realizará simultáneamente, es decir que cuando presente los



expedientes al Departamento Control e Higiene de los Alimentos, presentará las muestras, de acuerdo a lo indicado anteriormente.

- Los expedientes serán entregados a la secretaria quién revisará su contenido antes de darle entrada al sistema, siendo importante que antes de presentarlos se asegure que la información este completa, en caso contrario no se recibirán.
- Al momento de entregar los expedientes en el Departamento, se le asignarán a un técnico quien será el responsable de proporcionarle la asesoría necesaria durante el proceso. Y será quién remitirá las muestras colocando en la fórmula de composición fecha, nombre, firma y sello, para que ésta sea entregada al momento de presentar las muestras en el Laboratorio correspondiente.
- Deberá presentar tres muestras de cada producto de la siguiente manera:
  - Muestras de alimentos sólidos 200 gramos cada una;
  - Muestras de alimentos líquidos 200 mililitros cada una



## Anexo 4

### Propuesta de Maquinaria a Adquirir para Envasado

#### Dosificadora



Permite envasar mieles cremosas y líquidas.

Dosis mínima de envasado 30 gr. y máxima lo que se quiera.

Sirve como bomba de trasiego dosificadora.

Tiene sistema anti-goteo.

Envasa unos 360 botes de 500 gr. a la hora de forma manual.

Se puede acoplar una mesa giratoria para botes.

Fácil limpieza con agua.

Podemos suministrarla para envasar: miel-queso cremoso-salsa de mostaza-jarabes-salsas-purés-mostaza líquida-ketchup-aceite-liquidos y otros similar



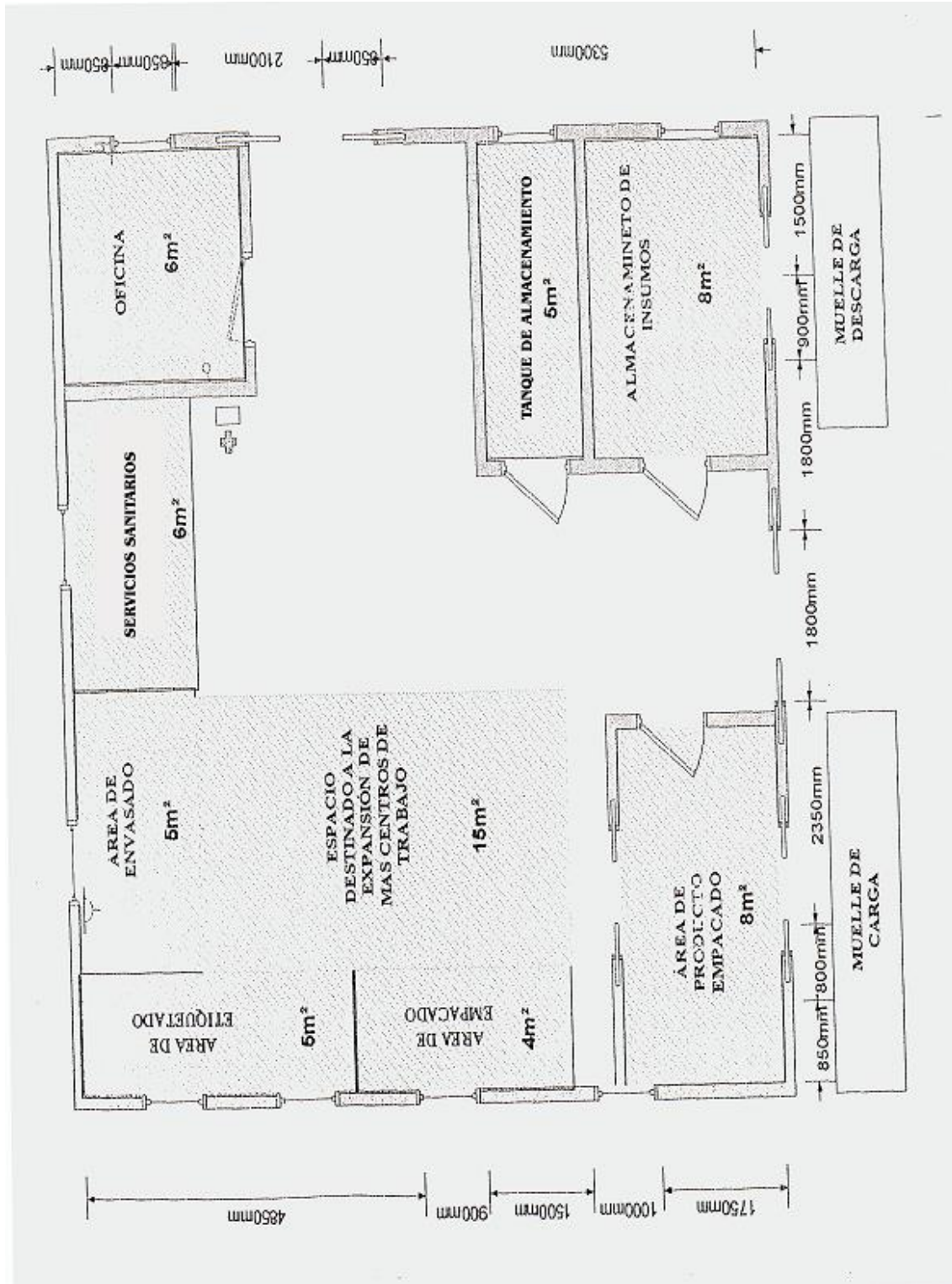
## Filtradora





### Anexo 5

### Propuesta de Planta de Acopio







## Anexo 6

### Instrumento para la Investigación de Mercado



### ENCUESTA A UTILIZAR PARA HABITANTES DE LOS MUNICIPIOS DE LA PALMA, SAN IGNACIO Y CITALÁ DEL DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

**OBJETIVO:** Determinar la demanda o el consumo de la miel de abeja sin aguijón en los Municipios de La Palma, San Ignacio y Citalá del Departamento de Chalatenango para diseñar un plan de negocios que se refiera al cultivo, acopio y exportación de miel de abeja sin aguijón.

---

1. Compra usted miel de abeja sin aguijón (abeja Maya)

Si  No

Si su respuesta es Si proseguir, si es No ir a la pregunta 6

2. Con que frecuencia compra de miel de abeja sin aguijón consumir

a) Cada Semana

b) Cada 2 semanas

Cada mes

c) Entre uno y tres meses

3. Cuanta es la Cantidad que compra

a) 1 botella (750 ml)

b) 2 botella (1500 ml)

c) Mas de 2 botellas



4. Por que compra o adquiere la miel de abeja sin aguijón.

- a) Para fines medicinales
- b) Para consumo
- c) Otras explique\_\_\_\_\_

5. Cuanto es la inversión promedio mensual en miel de abeja sin aguijón

- a) Menos \$ 10
- b) Entre \$10 y \$25
- c) Mas de \$25
- d) Otras explique\_\_\_\_\_

6. Por que no compra miel de abeja sin aguijón o que lo motivo a no adquirirla

- a) Por su precio
- b) Por su presentación
- c) No la necesita   
(compra un producto sustituto)
- d) No la venden en su localidad
- e) Otras explique\_\_\_\_\_



## Anexo 7

### Tabulación de las Encuestas

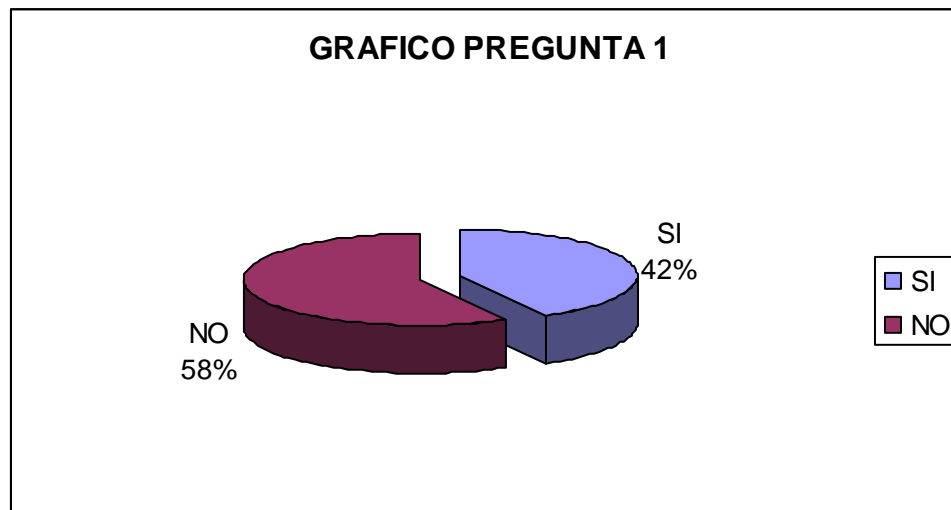
¿Compra usted miel de abeja sin agujón? (miel blanca, de jicota o de colmena grande).

Cuadro 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	42%
No	100	58%

Menos del 50% de la población en estudio, compra miel de Jicota

Gráfico 1



En esta misma pregunta los comportamientos por municipio de las personas que si consumen miel, son los siguientes



Cuadro 2

Consumidores por municipio

Municipio	Consumidores	%
La Palma	31	43%
San Ignacio	21	29%
Citalá	20	28%
Total	72	100%

Como se puede observar el consumo de la Palma es el mayor, debido posiblemente a que en éste se concentra la mayor parte de la población, San Ignacio y Citalá presentan un consumo muy parecido, a pesar que la población de este ultimo sea menor.

Gráfico 2





A los encuestados que afirmaron que compran miel de jicota, se les formuló la pregunta 2.

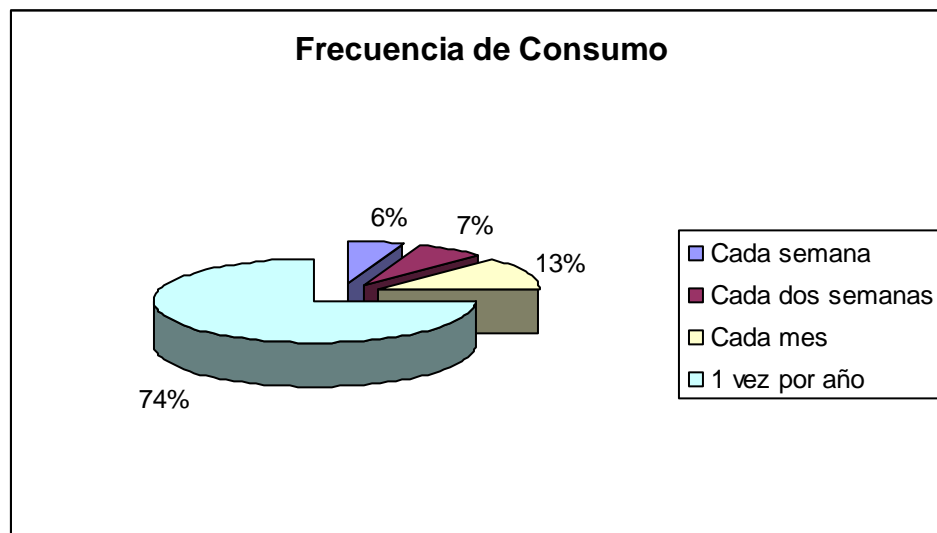
¿Con que frecuencia compraban la miel de jicota?

Cuadro 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Cada semana	4	6%
Cada dos semanas	5	7%
Cada mes	9	13%
1 vez por año	54	74%
Total	72	100%

Como se observa la mayor frecuencia de compra es una vez por año, lo que representa casi el 75%, mientras que de una semana a un mes los valores disminuyen significativamente, para una mejor ilustración Ver Gráfico 3.

Gráfico 3





Pregunta 3.

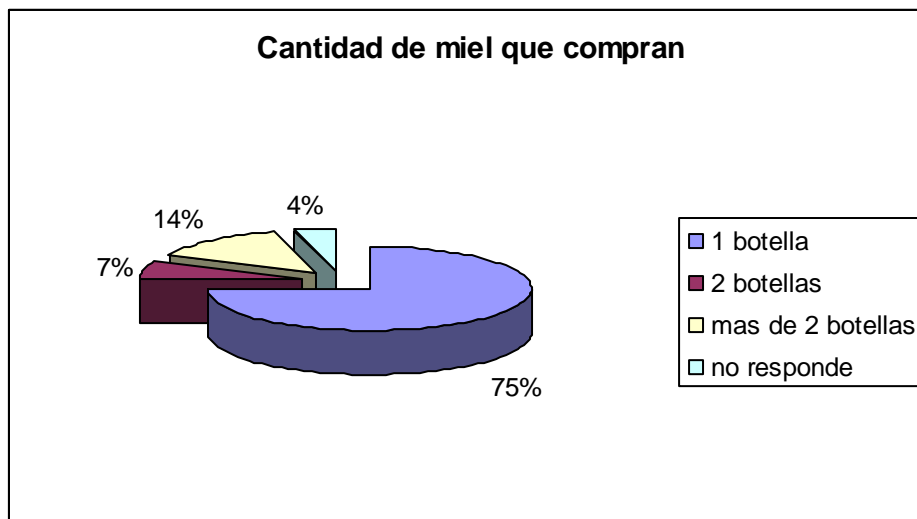
¿Cuanta es la cantidad de miel de Jicota que compran?

Cuadro 4

Cantidad	Frecuencia	Porcentaje
1 botella	54	75%
2 botellas	5	7%
mas de 2 botellas	10	14%
no responde	3	4%
Total	72	100%

Se puede comprobar que el 75% de los encuestados afirma que compran una botella, el 7% asegura comprar 2 botellas, el 14% compran mas de 2 botellas y un 4% de encuestados no respondió la pregunta. Ver gráfico 4.

Gráfico 4





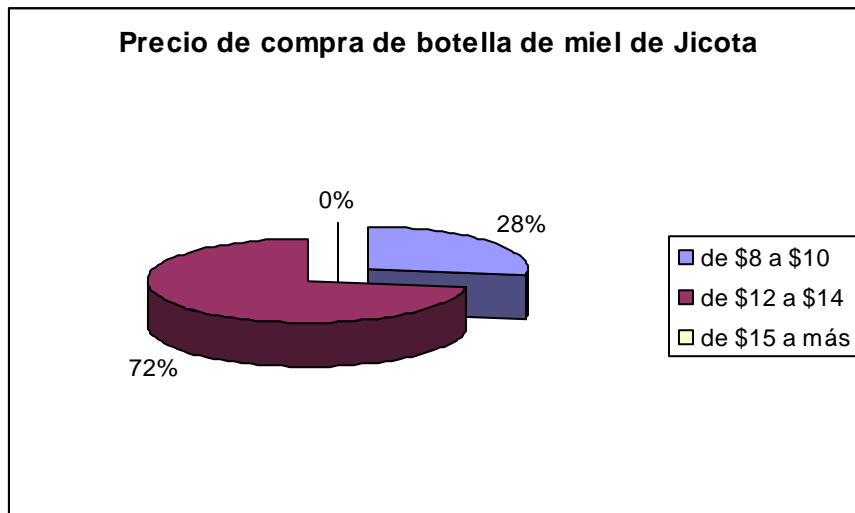
Pregunta 4.

¿Cuál es el precio que usted paga por botella de miel de jicota?

Precio	Frecuencia	Porcentaje
de \$8 a \$10	20	28%
de \$12 a \$14	52	72%
de \$15 a más	0	0%
Total	72	100%

Los resultados a esta pregunta dieron un promedio de \$ 12.00 por botella, este precio disminuye en las zonas donde existen productores y aumenta en las zonas urbanas de los municipios. Muchos utilizan el precio de referencia de El Jardín, que es de \$11.00 por botella (Zona de venta).

Gráfico 5





Pregunta 5.

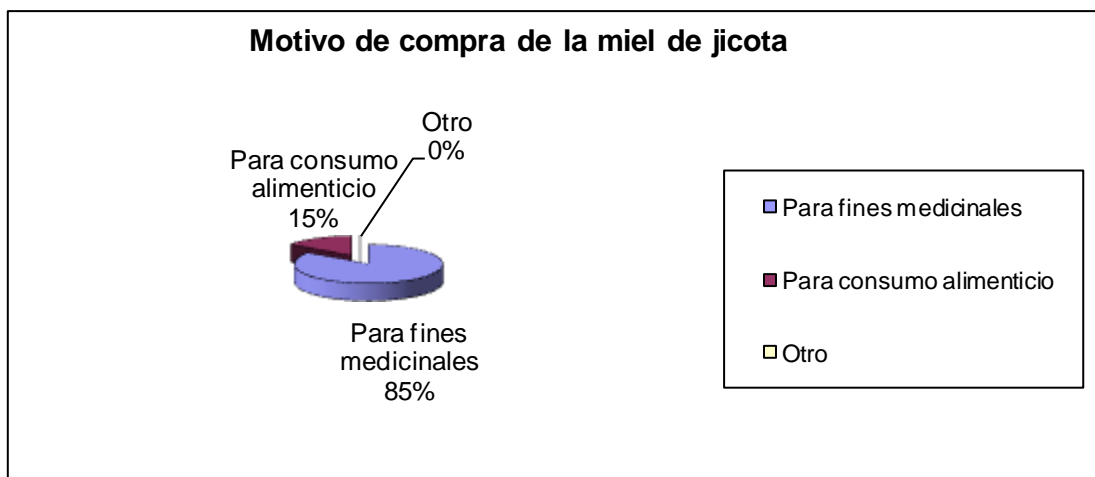
¿Motivo por el cual compra la miel de jicota?

Cuadro 6

Motivo para comprarla	Frecuencia	Porcentaje
Para fines medicinales	61	85%
Para consumo alimenticio	11	15%
Otro	0	0%
Total	72	100%

Se desprende de estos resultados que el 85% de los encuestados que compran miel de Jicota lo hacen por fines medicinales, el 15% restante lo hacen para consumo como alimento o miel normal.

Gráfico 6







Pregunta 6.

¿Cuál es el lugar donde usted compra la miel de jicota?

Los resultados se presentan en el cuadro 6.

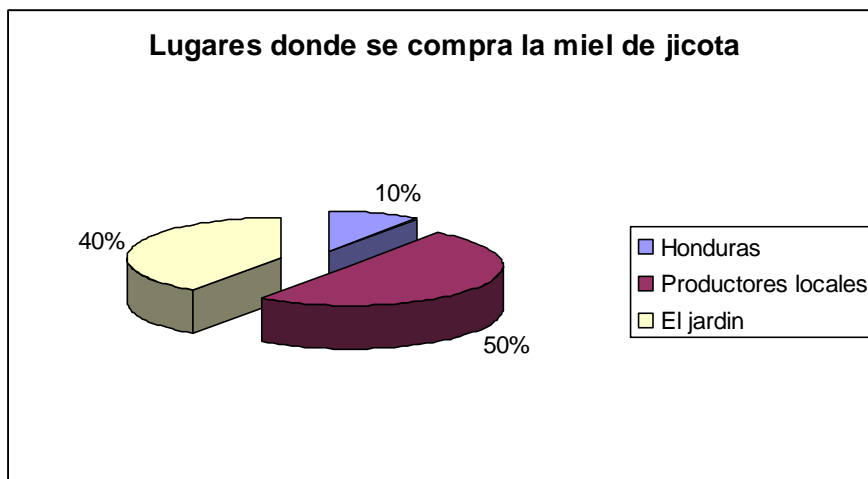
Cuadro 7

Lugar	Frecuencia	Porcentaje
Honduras	7	10%
Productores locales	36	50%
El Jardín	29	40%
Total	72	100%

Se puede observar los puntos de venta que la población conoce y en los cuales compra la miel; el 50% compra la miel a productores aledaños a sus viviendas, seguido del punto de venta de El Jardín con un 40% (existe un aproximado de 5 puestos a orilla de la carretera hacia La Palma), y un 10 % que compran la miel en Honduras.

Ver gráfico 7

Gráfico 7





En la pregunta 7 se presenta las razones por las cuales los encuestados no compraban miel de jicota.

### Pregunta 7

¿Por qué no compra la miel de jicota o que lo motiva a no comprarla?

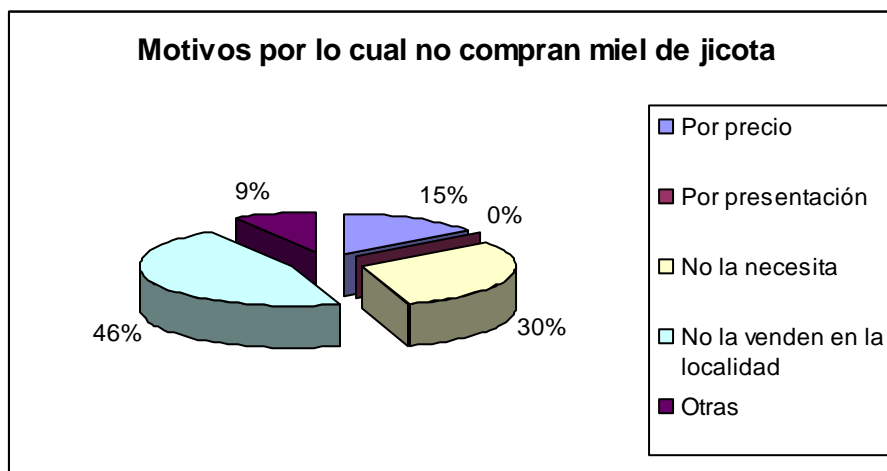
Cuadro 8

Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Por precio	15	15%
Por presentación	0	0%
No la necesita	30	30%
No la venden en la localidad	46	46%
Otras	9	9%
Total	100	100%

Como se puede percibir, el motivo principal por lo que no compran la miel de Jicota es porque no la venden en la localidad, lo que representa un 46%, seguido de un 30% que asegura no necesitarla, 15% que no la compra por su precio, y un 9% que asegura no conocer este tipo de miel.

El gráfico ayuda a ilustrar los resultados de esta pregunta

Gráfico 8

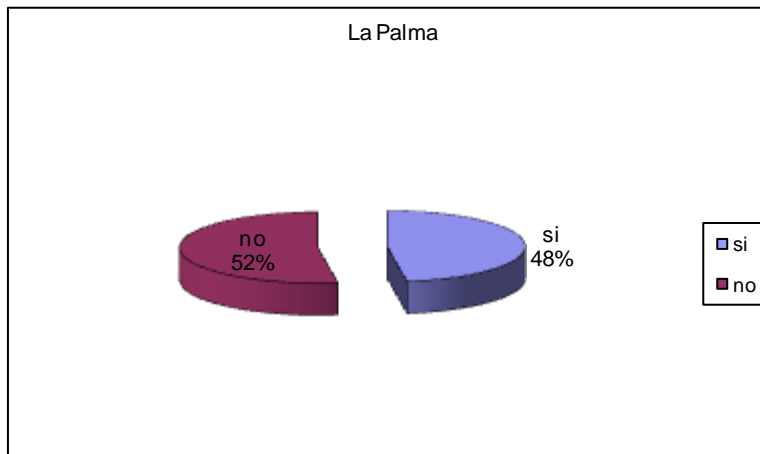




Por razones de análisis se anexa además los resultados de consumo por municipio.

### La Palma

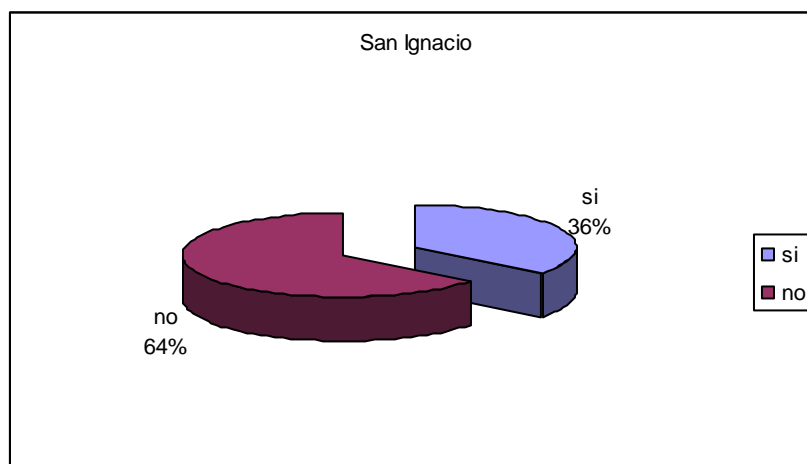
Gráfico 9



Individualmente este es el municipio que tiene mayor consumo de miel de Jicota, un factor que puede influir es el hecho que aquí se concentra una cantidad importante de productores.

### San Ignacio

Gráfico 10

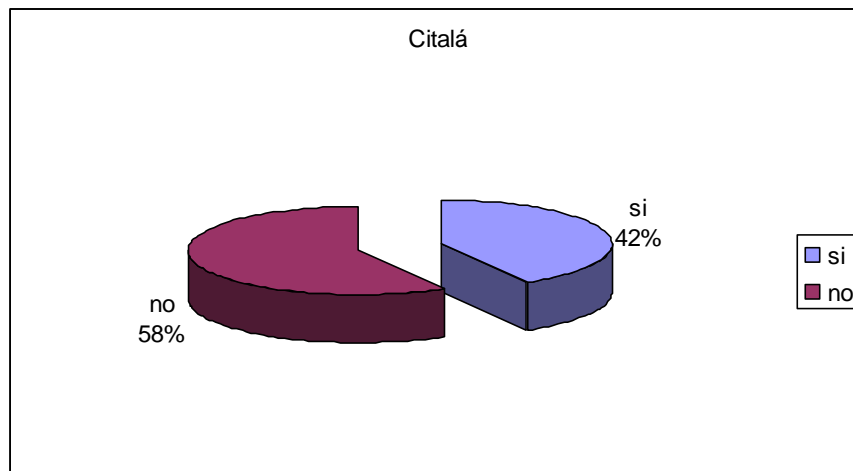




Este municipio es en el que menor consumo de miel de Jicota se observa, salvo en las afueras de este, como por ejemplo el cantón El Rosario donde existen productores, en la zona urbana de San Ignacio no se encontró un punto de venta de la miel.

### Citalá

Gráfico 11



El consumo de Citalá se apega casi en la totalidad al promedio, y pese a que este es el municipio más pequeño, tampoco en la zona urbana existe un punto de venta; poseen en la zona montañosa de Lagunetas, San Ramón y los Planes una importante cantidad de productores, pero su producción es destinada a Metapán.



## Anexo 6

### Foto y Video Focus Grup Realizado a Meliponicultores de la Zona Norte de Chalatenango





## **Anexo 7**

### **Resumen del Grupo Focus de meliponicultores de zona norte de Chalatenago.**

Para dicho evento se contó con las siguientes participaciones.

Equipo Investigador.

Moderador: Lic. Ernesto Pineda.

Presentador: Eduardo Valiente.

Transcriptores: Ernesto Antonio López, Ronald Arturo Castro Lazo.

Imágenes, video y audio: José Luis Martínez Díaz.

Especialista técnico: Ing. Mauricio Paniagua.

Participantes:

David Ochoa participante de El Gramal.

Rutilio Solís Ochoa, participante de El Gramal.

Antonio Ramos, participante de San Ramón.

Víctor Pérez, participante de El Túnel.

Sonia Maribel Escobar, participante de El Zarzal.

Julio Cesar Fuentes, participante de Lagunetas.

José Fuentes Ochoa, participante de Lagunetas.

Juan Ángel Ochoa, participante de San Lorenzo.

\*Propietario de un total de 67 colmenas de Jicota.

Luego de la bienvenida a cada participante y la presentación de cada uno de ellos se pasó a considerar la primera pregunta ¿Desde hace cuanto se dedicaban al cultivo de la abeja Jicota? Teniendo como respuestas que todos poseen las colmenas desde hace muchos años pero que la comercialización la realizaban desde hace 2 ó 3 años, salvo don José Fuentes de Lagunetas que lo hace desde 7 años.



Respecto a ¿Cuál ha sido la realización que les ha dado el cultivo de esta abeja? fue el saber que “pueden hacer separaciones”, lo cual consiste en aumentar el número de colmenas mediante la separación de las crías.

Se pudo constatar que el dinero que reciben por la comercialización de la miel representa un ingreso adicional a las actividades económicas que los meliponicultores realizan, puesto que la mayoría se dedica a la siembra de cultivos. En este apartado es de considerar que cuando se hace una separación esta colmena no produce hasta el año siguiente mientras se fortalece.

En cuanto a ¿Quiénes son los clientes de ellos o a quienes ellos venden su miel? se consensó que, es para la población aledaña la que en muchos casos la deja encargada para cuando se realiza la extracción. Otro lugar de venta que es atractivo es Metapán en donde el precio de la botella aumenta significativamente.

Al considerar la pregunta ¿Cuál es el precio al que ellos venden la botella de miel? Los precios oscilaron entre seis dólares y diez dólares dando un precio promedio de 8 dólares, en Lagunetas el precio aumentó a 10 dólares por botella (esta producción por lo general sale para Metapán, en donde el precio al consumidor final es de 15 dólares).

Respecto a la cantidad de miel que produce cada colmena su promedio en años normales (condiciones climatológicas) es de 5 botellas, hablándose el caso de un meliponicultor de los Planes en Lagunetas que cosecha hasta 10 botellas por colmena, esto debido a que esa zona es mucho más boscosa. En períodos en donde las condiciones del clima son adversas se logra producir un promedio de 2 ó 3 botellas por temporada (de Noviembre a Abril).

Otro dato que se pudo comentar es que aparte de las condiciones climáticas que afectan la producción la abeja jicota puede ser atacada por la hormiga pacaca la



cual la destruye totalmente, atacada además por cierta polilla, en el caso de las colmenas en corcho, su enemigo numero uno la mosca la cual pone sus huevos en los panales de la Jicota y luego se alimentan de ellas.

En cuanto a los costos en los que incurren para la producción es claro que lo único que ellos contemplan es el valor de la caja de madera que por lo general puede ser de cedro, ciprés, quilimbo, roble y conacaste, este ultimo con mayor aceptación por la abeja. No existe conciencia de costos. Otro dato confirmado en el evento es el hecho que la mayoría de las personas que les compran la miel lo hacen para fines medicinales.

Al considerar la posibilidad de la asociación lo meliponicultores expresaron que hay esfuerzos de 2 cooperativa una en El Gramal y otra en Caballero, lo mismo que la comunidad de Lagunetas en donde incluso con la ayuda de una ONG y el Ministerio de Agricultura han considerado un centro de acopio.

Finalmente al consultar la posibilidad de que ellos vendan sus colmenas fue clara su posición de que no las venderían puesto que éstas (colmenas) representan un patrimonio heredado por sus ancestros.

Se consideró además, que en promedio la cantidad de productores en Lagunetas es de 30 con un aproximado de 200 colmenas, los productores de El Gramal 30 con un aproximado de 250 colmenas y en El Túnel con uno 10 productores sin conocer la cantidad de colmena. Al final se le agradeció la asistencia a los participantes, haciéndoles énfasis en la visión de negocio que deben poseer sobre este cultivo y producción de miel de jicota, así como las oportunidades que se pueden crear, y los beneficios para su economía





## Conclusiones Grupo Focus

Se comprobó que la producción de la miel de Jicota es consumida en su totalidad por la población aledaña a la zona de producción.

El cultivo de esta abeja data de años pero la comercialización como fuente de ingreso tiene apenas unos tres años y es impulsada por programa del Ministerio de Agricultura y ONGs. No todos los meliponicultores tienen conocimiento pleno de los beneficios que pueden recibir de su cultivo.

En la parte técnica los meliponicultores expresan interés por capacitaciones sobre manejo de los melipónidos, así como la parte de comercialización.

La producción promedio por colmena es de 5 botellas, considerando una condición climática normal.

Se considera además de que del 100% de colmenas que poseen el 64% está en producción y el 34% se encuentra en periodo de fortalecimiento.

El costo de producción está representado por la compra de la caja donde se pone la colmena siendo éste de \$10 por caja.

El precio para intermediarios es de 8 dólares, y para consumidor final de 12.50. Se calcula un promedio de 525 colmenas en la zona, de ellas 336 correspondiente al 64% están produciendo; mientras que 189 colmenas están en proceso de recuperación.

Se calcula para el año 2008 una producción promedio 1680 botellas. Para un intermediario el porcentaje bruto de utilidad es del 33% del costo lo que representa \$4.00 dólares por botella.

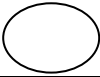
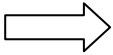



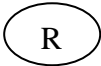















Existe la posibilidad de potencializar la producción en la zona, y de tecnificar la producción con ayuda del Ministerio de Agricultura y otras organizaciones que apoyan las comunidades de la zona.

El proyecto puede fácilmente complementarse con actividades relacionadas con otras mieles y con ecoturismo puesto que la zona presta las condiciones para implementarlo.



### Anexo 8 Diagrama de Flujo

No	Descripción de pasos	Símbolo						
1	Abrir cajas de colmenas							
2	Hacer limpieza de colmena							
3	Perforación de bolas de depósitos de miel							
4	Girar la colmena 90° sobre el depósito de miel							
5	Transportar la miel al tanque de filtrado y colado							
6	Depositar la miel para colarla y filtrarla							
7	Transportar la miel para envasarla							
8	Envasado de miel							
9	Transportar la miel para colocar la viñeta							
10	Colocar viñetas a las botellas							
11	Trasladar botellas para empacarlas							
12	Empacar botellas							
13	Llevarlas hacia bodega de producto terminado							

**Anexo 9****Cuadro de Requerimientos de Personal y Maquinaria  
Año 1**

	<b>Tiempo en minutos</b>	<b>Tiempo en hora</b>	<b>Tipo de actividad</b>	<b>Requerimiento mano de obra</b>	<b>Requerimiento Maquinaria</b>
1. Abrir cajas de colmenas	0.8	0.013333333	Manual	4.16	
2. Hacer limpieza de colmena	0.2	0.003333333	Manual	1.04	
3. Perforar bolsas de cera	1	0.016666666	Manual	5.20	
4. Girar 90° la colmena sobre deposito	1.6	0.026666666	Manual	8.33	
5. Depositar miel en tanque de filtrado	3	0.05	Maquina		15.61
6. Envasado de miel	0.6	0.01	Maquina		3.12
7. Viñetas	1	0.016666666	Manual	5.20	
8. Empacado	0.5	0.008333333	Manual	2.60	
9. Envío a bodega	1	0.016666666	Manual	5.20	
<b>TOTAL</b>				<b>31.79</b>	<b>18.73</b>

Tiempo aproximado desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado de una botella de miel = 3.1 minutos.

Personal requerido para el proceso desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado = 13 personas.



## Cuadro de Requerimientos de Personal y Maquinaria Año 2

	Tiempo en minutos	Tiempo en hora	Tipo de actividad	Requerimiento mano de obra	Requerimiento Maquinaria
1. Abrir cajas de colmenas	0.8	0.0133333333	Manual	6.08	
2. Hacer limpieza de colmena	0.2	0.0033333333	Manual	1.52	
3. Perforar bolsas de cera	1	0.0166666666	Manual	7.60	
4. Girar 90° la colmena sobre deposito	1.6	0.0266666666	Manual	12.16	
5. Depositar miel en tanque de filtrado	3	0.05	Maquina		22.80
6. Envasado de miel	0.6	0.01	Maquina		4.56
7. Viñetas	1	0.0166666666	Manual	7.60	
8. Empacado	0.5	0.0083333333	Manual	3.80	
9. Envío a bodega	1	0.0166666666	Manual	7.60	
<b>TOTAL</b>				<b>46.36</b>	<b>27.36</b>

Tiempo aproximado desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado de una botella de miel = 3.1 minutos.

Personal requerido para el proceso desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado = 19 personas.



### Cuadro de Requerimientos de Personal y Maquinaria Año 3

	Tiempo en minutos	Tiempo en hora	Tipo de actividad	Requerimiento mano de obra	Requerimiento Maquinaria
1. Abrir cajas de colmenas	0.8	0.013333333	Manual	8.88	
2. Hacer limpieza de colmena	0.2	0.003333333	Manual	2.22	
3. Perforar bolsas de cera	1	0.016666666	Manual	11.09	
4. Girar 90° la colmena sobre deposito	1.6	0.026666666	Manual	17.75	
5. Depositar miel en tanque de filtrado	3	0.05	Maquina		32.28
6. Envasado de miel	0.6	0.01	Maquina		6.67
7. Viñetas	1	0.016666666	Manual	11.09	
8. Empacado	0.5	0.008333333	Manual	5.55	
9. Envío a bodega	1	0.016666666	Manual	11.09	
<b>TOTAL</b>				<b>67.67</b>	<b>39.95</b>

Tiempo aproximado desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado de una botella de miel = 3.1 minutos.

Personal requerido para el proceso desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado = 28 personas.



### Cuadro de Requerimientos de Personal y Maquinaria Año 4

	Tiempo en minutos	Tiempo en hora	Tipo de actividad	Requerimiento mano de obra	Requerimiento Maquinaria
1. Abrir cajas de colmenas	0.8	0.013333333	Manual	12.96	
2. Hacer limpieza de colmena	0.2	0.003333333	Manual	3.24	
3. Perforar bolsas de cera	1	0.016666666	Manual	16.20	
4. Girar 90° la colmena sobre deposito	1.6	0.026666666	Manual	25.92	
5. Depositar miel en tanque de filtrado	3	0.05	Maquina		48.60
6. Envasado de miel	0.6	0.01	Maquina		9.72
7. Viñetas	1	0.016666666	Manual	16.20	
8. Empacado	0.5	0.008333333	Manual	8.10	
9. Envío a bodega	1	0.016666666	Manual	16.20	
<b>TOTAL</b>				<b>58.32</b>	<b>58.32</b>

Tiempo aproximado desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado de una botella de miel = 3.1 minutos.

Personal requerido para el proceso desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado = 41 personas.



### Cuadro de Requerimientos de Personal y Maquinaria Año 5

	Tiempo en minutos	Tiempo en hora	Tipo de actividad	Requerimiento mano de obra	Requerimiento Maquinaria
1. Abrir cajas de colmenas	0.8	0.013333333	Manual	18.92	
2. Hacer limpieza de colmena	0.2	0.003333333	Manual	4.73	
3. Perforar bolsas de cera	1	0.016666666	Manual	23.65	
4. Girar 90° la colmena sobre deposito	1.6	0.026666666	Manual	37.84	
5. Depositar miel en tanque de filtrado	3	0.05	Maquina		70.95
6. Envasado de miel	0.6	0.01	Maquina		14.19
7. Viñetas	1	0.016666666	Manual	23.65	
8. Empacado	0.5	0.008333333	Manual	11.82	
9. Envío a bodega	1	0.016666666	Manual	23.65	
<b>TOTAL</b>				<b>144.26</b>	<b>85.14</b>

Tiempo aproximado desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado de una botella de miel = 3.1 minutos.

Personal requerido para el proceso desde el envasado hasta el envío a bodega de producto terminado = 59 personas.





## Calendario Regional de Plantas Melíferas

en el programa de reforestación de PROMABOS 2004  
La zona de La Palma, Chalatenango, El Salvador

