

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“PLAN DE NEGOCIOS PARA ORGANIZAR Y MANTENER UN AGRO MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES, FRUTAS Y VERDURAS PRODUCIDAS POR LOS HABITANTES DE LAS COMUNIDADES OJO DE AGUA Y CENTENARIO DEL MUNICIPIO DE CHALCHUAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.”

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

AYMÉE ALEJANDRA NAVARRO CONTRERAS
VERÓNICA RAQUEL FERNÁNDEZ QUINTANILLA
RENÉ EDGARDO JUÁREZ MOLINA

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AGOSTO DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez

Vicerrector Académico: Máster Miguel Ángel Pérez Ramos

Secretario General: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Máster Roger Armando Arias Alvarado

Vicedecano: Licenciado Álvaro Edgardo Calero Rodas

Secretario: Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director: Licenciado Alfonso López Ortíz

Coordinador: Licenciado Rafael Arístides Campos

AGOSTO 2011

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de mi vida tengo muchísimas personas a quienes agradecerles los logros obtenidos, para este en especial agradezco a Diosito por brindarme las fuerzas para continuar cuándo las cosas fueron difíciles; a mis padres, por su apoyo incondicional, por su paciencia, por su esfuerzo y su ejemplo para ser una mejor persona cada día; a mis hermanos, quienes han aguantado que me ausente en determinados momentos y mis cambios de humor; a mis abuelitos, por ser ejemplo para mí y por apoyarme desde siempre. Al Lic. Alfonso López por sus regaños que nos hacían entrar en cintura pero más que nada por su apoyo, por su paciencia y por compartir su conocimiento con nosotros para hacer de esta tesis un proyecto de calidad. Gracias a esa persona maravillosa que Diosito ha puesto en mi vida y que también nos apoyo en la investigación, acompañándonos, investigando y comprendiéndome. Agradezco a cada una de las personas que me han apoyado incluso sin darse cuenta y a las personas de las comunidades que compartieron con nosotros no solo información sino experiencias de aprendizaje que jamás olvidaré.

AYMÉE ALEJANDRA NAVARRO CONTRERAS

Doy gracias a la Santísima Trinidad y nuestra Madre María por permitirme un logro más en mi vida, a toda mi familia especialmente a mis padres Miguel y Berta que me comprendieron y apoyaron a lo largo de mi Licenciatura, a nuestro docente director Lic. Alfonso López por su paciencia, a mis compañeros de tesis, a la Sra. Aymée Contreras de Navarro quien fue nuestra aliada incondicional para este trabajo, a mis amigas inseparables Claudia Sosa, Marcela Bonilla y mis hermanitos/as de la Iglesia quienes supieron comprender mis momentos de desanimo y frustración pero estuvieron siempre cuando los necesité, de igual manera a mis amigos/as del Ballet Folklórico Nacional, quienes recorrieron paso a paso todo mi proceso y a todos aquellos que celebran y gozan conmigo este triunfo.

VERÓNICA RAQUEL FERNÁNDEZ QUINTANILLA

Agradezco primeramente a Dios, luego a mi familia, a mis amigos y amigas que me acompañaron en esta aventura que significó mi carrera, que de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos, que desde un principio hasta el día hoy siguen dándome ánimo para culminar mis metas. La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad. Gracias a todos.

RENÉ EDGARDO JUÁREZ MOLINA

INDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	iii

Capítulo I

Marco teórico sobre las generalidades de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario, de los agro mercados y planes de negocios para la comercialización de flores, frutas y verduras.

A. Generalidades del Municipio de Chalchuapa.....	1
B. Generalidades de las comunidades Ojo de Agua y Centenario.	2
1. Datos Generales.....	2
2. Salud	2
3. Servicios básicos.....	2
4. Vías de acceso	3
5. Participación municipal.....	3
6. Educación.....	3
7. Fuentes de ingreso.....	3
8. Seguridad.....	4
9. Productos que se cosechan.	4
C. Los agro mercados	4
1. Antecedentes.....	5
2. Organización.....	6
3. Productos a ofrecer.....	8
4. Mercado de los Productos.....	8
D. Generalidades de los productos.....	9

E. Estructura de la comercialización de los productos agrícolas en El Salvador.....	16
1. Productor.....	17
2. Transportista.....	17
3. Mayorista.....	17
4. Supermercados.....	18
5. Detallista:.....	18
6. Consumidor:.....	18
F. Mercadeo Agrícola:.....	18
G. Sistemas de Mercadeo Agrícola.....	19
H. Generalidades de un Plan de Negocio.....	19
1. <i>Resumen Ejecutivo</i>	23
2. <i>Descripción del negocio</i>	23
3. <i>Estudio de mercado</i>	23
Análisis de la comercialización del producto.....	33
Definición de la comercialización.....	33
Mezcla de mercado.....	33
Canales de comercialización.....	34
Estrategias de comercialización.....	35
4. <i>Desarrollo y producción del bien o servicio</i>	36
5. <i>Dirección y organización de la Empresa</i>	37
6. <i>Finanzas. Recursos e inversiones a realizar. Plan financiero</i>	41
I. Análisis de la Oferta.....	41
1. Definición de la oferta.....	42
2. Determinantes de la oferta.....	42
J. Análisis de la Demanda.....	43

1.	Definición de demanda	43
2.	Tipos de demanda	45
K.	Análisis de las Cinco fuerzas Competitivas	46
1.	Barreras de entrada y de Salida	47
2.	Productos sustitutivos.....	49
3.	Estrategia de actuación frente a la competencia	50
4.	Penetración y posicionamiento	53

Capítulo II

Diagnóstico de la situación sobre la comercialización de los productos flores, frutas y verduras en las comunidades Centenario y Ojo de Agua del Municipio de Chalchuapa.

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
B.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
	General	57
	Específicos	58
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
1.	Método de investigación.....	58
	a. Método Analítico	58
	b. Síntesis.....	59
2.	Tipo de investigación	59
3.	Tipo de diseño de la investigación.	59
4.	Fuentes de información.....	60
	a. Primarias:	60

b. Secundarias:.....	60
5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	61
a. Técnicas:	61
Encuesta.....	62
Entrevista.....	62
Observación.....	62
b. Instrumentos.....	63
6. Ámbito de la Investigación	63
7. Determinación del universo y muestra.....	63
a. Universo.	64
b. Muestra.....	64
8. Procesamiento de la información	65
a. Tabulación	66
b. Interpretación de la información	66
D. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	66
1. Alcances.....	66
2. Limitaciones.....	67
E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	67
1. Estructura de las comunidades	67
2. Información general de las comunidades.....	68
3. Sobre la producción y comercialización	68
4. Producción en función social.....	69
5. Tendencias del Medio Ambiente	69
6. Revisión del producto.....	70
7. Competencia	70
8. Distribución	71
9. Comportamiento del consumidor	71
10. Posicionamiento y ventaja competitiva.....	72

11.	Análisis FODA	72
12.	Determinación del mercado meta	74
13.	Determinar los objetivos de comercialización	74
14.	Definición de estrategias empresariales	74
	Estrategias genéricas para el posicionamiento	74
	Estrategias de mezcla de mercadotecnia	75
3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
1.	Conclusiones.....	76
2.	Recomendaciones	77

CAPÍTULO III

Propuesta de una Plan de negocios para organizar y mantener un agro mercado y la comercialización de flores, frutas y verduras producidas por los habitantes de las comunidades Ojo de agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana

A.	Contenido de la propuesta.....	79
B.	Generalidades de la Asociación.....	81
1.	Nombre de la Asociación	81
2.	Ubicación Física de la Asociación	81
3.	Fines de la Asociación	82
4.	Misión propuesta.....	83
5.	Visión propuesta	83
6.	Valores.....	83
7.	Objetivos	84

8. Áreas claves de éxito	85
C. Constitución legal de la Asociación.....	85
a. Capacitaciones necesarias.....	97
b. Proceso de producción	97
c. Capacidad Productiva.....	98
D. Plan de Negocio.....	100
1.....	Resumen Ejecutivo.....100
2. Descripción del negocio	101
3. Análisis e investigación de mercado	103
a. Precio	103
b. Demanda	105
c. Oferta.....	106
d. Mercado Potencial.....	107
e. Productos sustitutos	107
f. Principales competidores.....	108
g. Proveedores de materias primas.....	108
4. Plan de Mercadeo	108
a. Políticas de mercadeo	108
b. Estrategias de comercialización	110
c. Objetivos del plan de comercialización.....	110
5. Estrategias de mercado	111
a. Estrategia de producto.....	111
b. Estrategia de precio.....	115
c. Estrategia de plaza.....	116
d. Estrategia de promoción.....	118
6. Organización del agro mercado y sus costos.....	129

7. Dirección y organización de la empresa.....	130
a. Consejo de Administración	131
b. Encargados de procesos productivos.....	131
c. Encargado de operaciones financieras.....	131
d. Encargado de comercialización	132
8. Plan de implementación	132
a. Recursos Humanos	132
b. Recursos Técnicos	133
Programa de capacitaciones	134
c. Recursos materiales	135
d. Recursos Financieros	136
CRONOGRAMA.....	138
Referencias Bibliográfica.....	139
Anexos	142

Resumen

El Plan de Negocios para organizar y mantener un agro mercado; nace de la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera en un proyecto que beneficie a una comunidad de nuestro país. A través del FONAES (Fondo Ambiental de El Salvador) se nos informó de la capacidad productiva que estaba siendo desaprovechada por las comunidades Ojo de Agua y Centenario, del Municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana; sus productos son frutas, flores y verduras que al ser comercializadas generan los ingresos de las familias.

El principal objetivo radica en encontrar una forma viable y sostenible para que estas familias mejoren su calidad de vida a través del incremento de sus ingresos. Para dar un plan consistente, nos dedicamos en primera instancia a conocer más a fondo las comunidades y lo que producen, para identificar las ventajas y desventajas de los mismos. Para la realización de esta investigación se utilizó el método científico cuya metodología en forma general consistió en la utilización de métodos y técnicas que nos permitieran recolectar la información necesaria para la elaboración del diagnóstico de las comunidades esto lo realizamos con una investigación descriptiva la cual permite conocer y describir factores internos y externos que afectan al negocio en base a información proporcionada por: los productores, coordinadores de la Alcaldía de Chalchuapa y miembros de FONAES (Fondo Ambiental de El Salvador), quienes fueron nuestra fuente primaria de información mediante entrevistas y observación directa de las comunidades. Luego nos interesamos en conocer más de las actividades que realizaban, cuánto debían invertir, que insumos eran necesarios y cuáles eran más que básicos, además de los medios utilizados para comercializar sus productos.

Por medio de las encuestas se obtuvo información que permitió concluir que: el 75% de lo producido es destinado a la comercialización, los productores

no tienen un porcentaje de ganancias establecido, y los precios de los productos se determinan en base al mercado, el 99% de productores alquilan terreno para cultivar y en promedio solo cuentan con 2 tareas, el 94% de los productores señalaron como mayor limitante para trabajar a los escasos recursos económicos. En base a lo anterior, recomendamos buscar un lugar idóneo en el cual comercializar sus productos, organizar una cooperativa que desarrolle y organice un agro mercado y que negocie con los propietarios de las Haciendas aledañas mayores áreas de terreno a alquilar a los productores para incrementar así la producción y por ende los ingresos de las familias de éste sector.

ACOPACOAC (Asociación Cooperativa de Productores Agrícolas de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario) surge como propuesta de formalización de la alianza estratégica entre ambas comunidades; entidad que se encargará de organizar y mantener el agro mercado en base al plan de negocios sugerido por los integrantes del equipo de investigación. Y la cual al tratarse de una entidad legalmente establecida podrá acceder a fuentes de financiamiento estatal y privado para alcanzar sus objetivos de producción.

El presente trabajo de investigación tomando como base un marco teórico referente a organización de cooperativas e información sobre agro mercados, planes de negocios, leyes y reglamentos afines, resulta en un plan de negocios que permita organizar y mantener un agro mercado para la comercialización de frutas, flores y verduras producidas por los habitantes de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario.

Introducción

La organización de los agro mercados fomentan la venta directa y la presencia de los productores en el mercado; al mismo tiempo son formas sostenibles de desarrollo que permiten percibir mayores ingresos. Al brindar la orientación necesaria para identificar las áreas de oportunidad y convertirlas en fortalezas se logrará que día a día sus ingresos sean mayores y estables.

Por ello se realizó una investigación con el tema de Plan de negocio para organizar y mantener un agro mercado y la comercialización de frutas flores y verduras producidas por los habitantes de las comunidades Ojo de Agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.

En este sentido el trabajo de investigación está estructurado con los contenidos siguientes, se inició con una base teórica y conocimientos generales de las comunidades Ojo de Agua y Centenario, así como de los cultivos producidos en esos lugares, los componentes de planes de negocios y agro mercado la cual se tomó como base para llevar a cabo la presente investigación, esto constituye el capítulo primero.

El capítulo II contiene la investigación de campo para conocer la situación actual de la comercialización de frutas flores y verduras, así como de los productores que lo cultivan. Se detalla la metodología de investigación utilizada, la cual proporciona los datos necesarios para la realización del análisis de los diferentes factores que afectan directa o indirectamente la comercialización de estos productos, derivándose así las respectivas conclusiones y recomendaciones que se utilizaron para elaborar la propuesta.

En lo relativo al capítulo III, está integrado por el plan de negocios para organizar y mantener un agro mercado y la comercialización de frutas, flores y verduras para estas comunidades; todo mediante la propuesta de la creación de una cooperativa con sus lineamientos establecidos, su estructuración jerárquica, los objetivos, políticas de mercado, estrategias de comercialización, diseños publicitarios, dirección y organización del agro mercado y plan de capacitación.

Finalmente se presenta el plan de implementación de la propuesta, el cronograma de actividades, la bibliografía física consultada y los anexos correspondiente.

Capítulo I

Marco teórico sobre las generalidades de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario, de los agro mercados y planes de negocios para la comercialización de flores, frutas y verduras.

A. Generalidades del Municipio de Chalchuapa

Chalchuapa (del náhuatl Chalchihuit-a-pa, "en agua esmeralda") es una ciudad del departamento de Santa Ana, en la zona occidental de El Salvador, a 13 Km. al oeste de la ciudad de Santa Ana y a 78 Km. de San Salvador. Con una elevación de 720 metros sobre el nivel del mar (msnm), tiene una extensión territorial de 165,58 km²; aproximadamente. El tipo de suelo dominante es el rural con el 98% (162,27 km²) y el área urbana municipal con el 2% (3,31 km²). Limita al norte con el departamento de Jutiapa, Guatemala; al este, con los municipios de Candelaria de La Frontera, El Porvenir, San Sebastián Salitrillo y Santa Ana; al sur con Nahuizalco y Juayúa (ambos del departamento de Sonsonate); y al oeste con San Lorenzo, Atiquizaya y El Refugio (pertenecientes al departamento de Ahuachapan)¹.

La ciudad de Chalchuapa está asentada en el valle central del municipio, la parte norte y sur son bastante montañosas, con una serie de cerros, entre los que se destaca el de la Olla, el Chucamitepeque, el Divisadero, El Pital, Mala Cara y el volcán Chingo en la frontera con Guatemala; la región meridional tiene alturas superiores a 1800 metros sobre el nivel del mar, en los Cerros de Las Ranas, El Águila, Las Cruces y Ayeco.

Los habitantes del municipio de Chalchuapa viven principalmente de actividades agrícolas y del comercio. Los cultivos de mayor predominio son el café, granos básicos, caña de azúcar, pastos y frutas cítricas. Se practica la crianza de ganado vacuno, porcino y de aves de corral. Entre las

¹ <http://www.viajes-a.net/ciudad/Chalchuapa-13481.htm>

industrias más importantes se encuentran el procesamiento del café, la producción azucarera, fábricas de ropa, calzado, productos lácteos y materiales para la construcción. El comercio es muy activo debido a que se encuentra en un punto fronterizo².

B. Generalidades de las comunidades Ojo de Agua y Centenario³.

1. Datos Generales.

Cantón ojo de agua, municipio de Chalchuapa, se encuentra ubicado entre los 1300 a más de 1400 metros sobre el nivel del mar, la temperatura varia entre 12 y 24 grados centígrados cuya población se estima en 334 personas agrupadas en 87 familias. Los Caseríos en esta área están constituidos alrededor de las fincas Masahuita, Buenos Aires y Centenario.

2. Salud

Ninguna de las comunidades cuenta con unidades de salud que les brinden este servicio. En la actualidad cuentan con un promotor de salud del cual se quejan porque aseguran que se aprovecha de su necesidad cobrándoles hasta \$70.00 por visita cuando este servicio debería ser gratuito.

3. Servicios básicos

Estas comunidades no cuentan con servicio de agua potable, no cuentan con energía eléctrica y mucho menos servicios telefónicos. Todo esto contribuye al deterioro de la salud de los habitantes, ya que toman agua procedente de lluvias que se acumulan en pequeñas cuevas que hay dentro de las comunidades.

² Monografía del Departamento de San Ana, CNR El Salvador. 2009.

³ Diagnóstico Implementación de Tanques de recolección de agua Comunidad Ojo de Agua, Alcaldía Municipal, Chalchuapa.

4. Vías de acceso

Hay 2 vías de acceso a la zona las que no han sido asfaltadas y a las que se les da poco mantenimiento por parte de las autoridades competentes, sin embargo los pobladores realizan el mantenimiento de las vías de acceso por medio del trabajo comunal principalmente en la época de la corta del café, la forma mas fácil para el acceso al área es por medio de vehículos de doble tracción que algunos lugareños poseen, cabe mencionar que no existe transporte público hacia los caseríos.

5. Participación municipal⁴.

Desde el año 2010 la Alcaldía de Chalchuapa está llevando a cabo diferentes actividades para promover la colaboración de organizaciones sociales que contribuyan al desarrollo de las comunidades que la conforman ya que están consientes de las carencias que éstas tienen.

6. Educación.

La comunidad Ojo de Agua tiene una escuela que da clases desde parvularia hasta sexto grado. El centro escolar atiende a 80 niños con 2 docentes, la escuela es beneficiada por el Ministerio de Educación con alimentos, zapatos y útiles escolares para los niños. Si los jóvenes desean instruirse más deben recurrir a escuelas de Juayúa.

7. Fuentes de ingreso.

Las fuentes de ingreso de las comunidades son los provenientes de la venta de flores, frutas y verduras; de las cuales en un “día bueno” como los habitantes lo llaman pueden percibir \$10.00 aproximadamente por familia. Además de esto

⁴ Diagnostico Implementación de Tanques de recolección de agua Comunidad Ojo de Agua, Alcaldía Municipal, Chalchuapa.

algunos hombres y niños se dedican a trabajar “tareas” en las fincas de café donde pueden recibir hasta \$4.00 diarios.

8. Seguridad.

Debido a que no hay ningún puesto policial en las comunidades no hay forma de verificar los niveles de seguridad o inseguridad en los que viven los habitantes pero de acuerdo a lo expresado por los mismos la zona es bastante sana ya que no hay ninguna organización ilícita (maras) funcionando en la comunidad; además de que la mayoría de habitantes son familiares.

9. Productos que se cosechan.

La actividad principal del cantón Ojo de Agua y Centenario del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana, está relacionado con el cultivo de maíz, frijol, café, cilantro, remolacha, zanahoria, rábano, repollo, brócoli güisquil, coliflor entre otros.

C. Los agro mercados⁵

Agro mercado es un mercado especializado en el cual se comercializa de una forma más eficiente los diferentes productos agrícolas, específicamente los de tipo perecedero, logrando así una mayor cobertura en lo referente a la distribución de los mismos⁶. Un agro mercado contribuye al desarrollo de nuevas actividades generadoras de empleo y riquezas, permite vivir un poco mejor, los productores agrícolas serán los responsables de la venta directa de sus productos hacia el consumidor.

⁵ Dirección General de economía agropecuaria (DGEA), anuario de estadísticas Agropecuarias. Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1998.

⁶ Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador. Oficina de Agro negocios

Un agro mercado permite a los productores ofrecer alimentos frescos, de buena calidad y a precios justos a los consumidores, sean al detalle o al mayoreo, el mercado de los productores, es "más allá de ser un espacio físico para el comercio de los frutos, se pretende que el lugar se convierta en un verdadero centro de negocios agropecuarios"

1. Antecedentes

El Salvador debe ser reconocido como un país agrícola, el cual, durante muchos años, su economía se ha basado en la producción generada por los diferentes cultivos que han existido a través de los años; también las actividades agropecuarias generan un alto porcentaje del empleo rural. Debido a que los precios internacionales del café durante los últimos años (principal producción de nuestro país) han disminuido en forma preocupante, muchos de los agricultores grandes o pequeños, han optado o están en el proceso de cambiar o diversificar las plantaciones en sus tierras.

Entre los diferentes cultivos que existen actualmente se pueden mencionar las hortalizas, frutas y otros de tipo perecederos, los cuales tiene una factibilidad de ser vendidos a mercados nacionales y obtener las utilidades de forma inmediata. Muchos de nuestros mercados son abastecidos mayormente por importaciones provenientes de Guatemala, lo que provoca en cierta medida la inconformidad de los productores nacionales.

Se estima que cerca del 80% de consumo nacional de hortalizas proviene de importaciones y en el caso de frutas estas alcanzan un 70%⁷. Ante la continúa queja de los productores de hortalizas y frutas acerca de la dificultad de vender sus productos, en muchos casos ofertas reducidas y estacionales en el cual los

⁷ Dirección General de economía agropecuaria (DGEA), anuario de estadísticas Agropecuarias. Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1998

mayoristas no mostraban interés por este tipo de oferta o bien ofertaban precios muy bajos, se buscó crear una alternativa de acceso directo al mercado para los pequeños productores, pero tomando en cuenta que no se trata de cambiar la actividad del productor y convertirlo en comerciante sino que se trata de promover la organización de los productores de las diferentes zonas de producción para que consoliden ofertas y envíen al agro mercado una carga consolidada.

2. Organización⁸.

El sistema de mercado agrícola y alimentos consta de cuatro subsistemas: *producción, distribución, consumos y regulación*. Los principales actores en las cadenas de actividades que vinculan la agricultura y la alimentación son el agricultor, los intermediarios, los fabricantes de alimentos y los consumidores. En la práctica, cada uno de ellos percibe el sistema de mercadeo agrícola y de alimentos desde la perspectiva de sus propios intereses, los que a veces entran en conflictos. Algunos de estos conflictos típicos que tiene el lugar, se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1

Conflictos de intereses en los sistemas de mercadeo agrícola y de alimentos⁹

Actores claves	Intereses
Agricultores	Precios máximos, cantidades ilimitadas
Industriales	Bajo precio de compra, calidad elevada, entrega oportuna
Comerciantes	Bajo precio de compra, calidad elevada, entrega confiable

⁸ Tomado de Estudio de Mercado y Comercialización de productos hortícola de la FAO (*Food and Agriculture Organization/ Organización de Alimentos y Agricultura*)

⁹ Análisis de mercadeo agrícola y alimentos de la Food and Agriculture Organization, (Organización para la Alimentación y la Agricultura. FAO de 1996

Consumidores	Bajo precio de compra, calidad elevada
--------------	--

Fuente: Análisis de mercadeo agrícola y alimentos de la Food and Agriculture Organization, (Organización para la Alimentación y la Agricultura. FAO de 1996.

Obviamente existen conflictos de intereses entre estos participantes en el mercado en un mundo ideal debería existir una estrategia de asociación entre estos actores claves en el sistema de mercadeo, pues resulta evidente en el largo plazo alguno de estos grupo no lograrán sobrevivir a menos que los demás lo logren. Sin embargo, en la vida real las actitudes prevalecientes no son las del mundo ideal o las de largo plazo; más bien son las de corto plazo y se centran en la preservación de los intereses del grupo.

Son los productores los que se involucran en las actividades de intermediación y desde el campo hasta el centro de distribución, serán los responsables del expendio de los productos alimenticios. Al incorporarse en la cadena de mercadeo, los productores tienen la posibilidad de percibir mejores ingresos por sus ventas. Se elimina el porcentaje de participación económica que tradicionalmente absorbe el comerciante o intermediario.

Los habitantes de ambas comunidades han formado Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) para organizar las actividades realizadas por los mismos. La asociación actual se encuentra presidida por el Sr. Mauro Antonio Ventura Ávila quien está desarrollando diversas actividades que contribuyan al desarrollo de la Comunidad Ojo de Agua específicamente con la ayuda del Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES) quienes brindaran tanques de captación de aguas lluvias y filtros naturales a las familias con el fin de que tengan acceso a agua apta para el consumo humano y reducir el índice de enfermedades intestinales que sufren especialmente los niños¹⁰.

¹⁰ Diagnóstico Implementación de Tanques de recolección de agua Comunidad Ojo de Agua, Alcaldía Municipal, Chalchuapa.

Específicamente no tienen ningún tipo de organización para producir o vender las flores, frutas y verduras que la tierra les brinda, cada familia es la que vela porque sus productos sean de buena calidad porque gran parte de lo cosechado se destina a consumo propio y el resto lo ofrecen en mercados cercanos ya sea a consumidores finales o a vendedores del mercado para que ellos lo revendan. Cada familia cultiva un promedio de dos “tareas (1 hectárea)” y por cada una deben pagar \$6.00 anuales en concepto de alquiler, otra razón por la que quieren organizarse como comunidades para negociar el precio de alquiler al presentarse como un solo grupo interesado en alquilar una gran extensión de tierra.

Su idea es conseguir ayuda para que se les brinde asesoría sobre como producir, que tipo de plaguicidas les conviene más y estrategias de comercialización; ellos están consientes de que esto requerirá que se organicen como directiva para coordinar sus recursos y conseguir buenos resultados para cada una de las familias participantes mejorando así su calidad de vida.

3. Productos a ofrecer.

En la actualidad existen una gran cantidad de productos agrícolas generados en diversas regiones del país. Entre los rubros producidos podemos mencionar los siguientes:

- Granos básicos: maíz, frijol (blanco negro y rojo) y arroz.
- Frutas: melocotones, fresas, frambuesas,
- Hortalizas y verduras: coliflor, repollo, zanahoria, brócoli, rábano, remolacha y cilantro.
- Flores: Hortensias, Ave del paraíso, Lirios, Barsobia, Cartuchos.

4. Mercado de los Productos.

El propósito fundamental del denominado agro mercado, es tener a la disposición una infraestructura y un sistema de comercialización que permita un proceso de acopio y de mercadeo principalmente de productos agrícola perecederos, los que incluyen las diferentes variedades de frutas, hortalizas y flores. Este mercado manejado en forma eficiente y con bajos costos permitirá el beneficio económico a los productores de la zona, evitando que se involucren la menor cantidad de intermediarios comerciantes, además de promover la producción local¹¹.

El desarrollo de los agro mercados tiene entre sus objetivos principales el generar un valor agregado en la comercialización de los productos tomando en cuenta los aspectos de salubridad y calidad necesarios para los mismos. No se debe obviar que la generación de empleos directos e indirectos en el área agrícola generará grandes expectativa al ser requerida mayor cantidad de mano de obra. Otro de los factores importantes es la oferta de producción nacional de manera permanente, de buena calidad y precios competitivos, además de buscar desarrollar la asociatividad de los productores, existe una producción ordenada y de calidad que sustituye con ventaja a las importaciones.

D. Generalidades de los productos

Producto es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo. A continuación se presentan la descripción de los productos que se cultivan en las comunidades Ojo de Agua y Centenario, en el municipio de Chalchuapa:

Repollo¹²:

¹¹ Análisis del Mercadeo Agrícola y de alimentos. Publicación de la FAO (*Food and Agriculture Organization/ Organización de Alimentos y Agricultura*) para la implementación del mercadeo.

¹² <http://www.innatia.com/s/c-verduras-y-hortalizas/a-propiedades-repollo.html>

Los repollos, también llamados berzas, son una de esas hortalizas que se destacan por tener una gran cantidad de agua en su composición. Eso de ningún modo, quiere decir que no tenga buenas propiedades. Todo lo contrario, el repollo aporta potasio, magnesio y vitaminas al organismo en buena medida. El potasio que absorbemos al consumir repollos, es excelente para el funcionamiento de los intestinos, además desde siempre es un mineral necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso, así como también es imprescindible para la actividad de los músculos.

La ayuda de magnesio que recibimos de los repollos nos posibilitan, también, tener un buen funcionamiento tanto de intestino, como nervios y musculatura. Las vitaminas que más se hayan presentes en las berzas son la pro vitamina A, la vitamina C, la E y también los folatos, que colaboran en la producción de glóbulos rojos y blancos.

Remolacha¹³:

Las remolachas son una de esas hortalizas que, contrariamente a lo que sucede con las pares de su grupo, tiene un contenido de calorías moderado y no bajo. Esto se debe, principalmente, a la fuerte presencia tanto de azúcares, como de hidratos de carbono entre sus componentes.

Las remolachas son una excelente fuente de fibras, ideal para la saciedad y para el tránsito intestinal. Además, los folatos tienen la presencia garantizada, al igual que varias vitaminas del grupo B. Por el contrario, tienen un bajo contenido de vitaminas A y C. De todos modos, aquí no terminan las propiedades de la remolacha. También poseen una buena cantidad de minerales. Las remolachas son buenas en contenido de yodo, sodio y potasio. El yodo es muy beneficioso para la glándula tiroides, mientras que tanto sodio

¹³ <http://www.innatia.com/s/c-verduras-y-hortalizas/a-propiedades-remolachas.html>

como potasio son ideales para el sistema nervioso central y también, para la actividad muscular.

Zanahoria¹⁴:

Las zanahorias son una hortaliza más que saludable, ya que esta verdura tiene un contenido nutritivo muy balanceado entre vitaminas, minerales, agua e hidratos de carbono, además de azúcares naturales. Por esto mismo, nunca está de más comerlas a menudo, para obtener todos sus beneficios.

Al ser la zanahoria una raíz, absorbe una gran cantidad de nutrientes. Estos se ven traducidos en una buena presencia de azúcares, además de las consabidas fibras y también de esa fuente de energía que son los hidratos. Pero además, contiene una gran cantidad de minerales, siendo el potasio uno de los más destacados dentro de ese apartado. También las vitaminas, constituyen a las zanahorias en una buena fuente de nutrición para el organismo. Por ejemplo, los carotenos aparecen a raudales dentro de su composición vitamínica, siendo estos esenciales para la piel. También las vitaminas del grupo E y B se hacen presentes en este noble vegetal.

Rábano¹⁵:

Los rábanos son una de esas hortalizas que a pesar de su contenido en hidratos de carbono, siguen siendo bajas en calorías y ofreciendo un gran aporte de agua. Por otra parte, se destaca su buena cantidad de fibras, elemento ideal para el sistema digestivo y también para sentir sensación de saciedad. Además de estos contenidos que tiene el rábano, también posee tanto vitamina C, ideal para los dientes, huesos y valiosa por su acción

¹⁴ <http://www.innatia.com/s/c-verduras-y-hortalizas/a-propiedades-de-zanahorias.html>

¹⁵ <http://www.innatia.com/s/c-verduras-y-hortalizas/a-propiedades-rabanos.html>

antioxidante, como folatos, geniales para la gestación de glóbulos rojos y blancos. Vale decir, que en los rábanos existe una buena cantidad de minerales.

El calcio es uno de los que más está presente en los rábanos, aunque, las fuentes de calcio de origen vegetal, no suelen ser tan buenas como las animales. También los rábanos poseen potasio, ideal para el sistema nervioso central, yodo y magnesio en buenas proporciones, al igual que azufre, muy buen antioxidante.

Espinaca¹⁶:

Las propiedades nutritivas de las espinacas son similares a la gran mayoría del resto de las verduras de hojas verdes. Esto es, un alto contenido de agua, muy bajas en calorías, con folatos, vitaminas del tipo A, B y C y también algunos minerales como el hierro y el calcio. Dentro del apartado vitamínico, aparte de los folatos, se encuentran las pro vitaminas A y también las vitaminas C y E, todas indispensables por sus funciones antioxidantes. También su aporte de fibras es más que considerable.

Dentro del apartado mineral, hay que destacar que contiene muy buenas proporciones de calcio, hierro, magnesio, potasio, sodio y también fósforo.

Por todas estas cuestiones puede decirse que las espinacas son un vegetal más que completo a la hora de escoger una buena verdura para la alimentación diaria.

Chile verde¹⁷

Tienen un alto contenido de potasio y vitaminas A y C, además de bajo contenido en sodio. Contienen hierro, magnesio, tiamina, riboflavina y niacina.

¹⁶ <http://www.innatia.com/s/c-verduras-y-hortalizas/a-propiedades-espinacas.html>

¹⁷ <http://pro-organico.com/Producto.aspx?Nombre=Chile>

Una comida que los incluya acelera el ritmo metabólico en 25 por ciento, provocando un consumo adicional de 45 calorías y reduciendo las grasas de la dieta. Es una excelente forma de agregar sabor a las comidas, sin un sólo gramo de grasa. También es un expectorante y descongestionante natural, que ayuda a prevenir la bronquitis. En la medicina alternativa se aconseja cada vez más incluir el chile en la dieta habitual, aunque sin abusar, porque según los naturópatas, contiene propiedades curativas para las reumas, es un antiséptico y estimula la circulación.

Brócoli¹⁸

Es uno de los vegetales con más nutrientes y menos calorías. Es muy importante consumirlo bien fresco ya que a la que empieza a amarillear indica que ha perdido la mayoría de vitaminas y minerales. Lo ideal es cocinarlo al vapor a fin de que no pierda sus nutrientes. Tiene sólo 39 calorías y 4,5 g. de Proteínas por cada 100 gramos de producto fresco. El brócoli o brécol es muy rico en Ácido fólico, Azufre, vitamina C, vitamina K, Calcio, Hierro, Potasio, Selenio, Zinc. Es un alimento que NO conviene a las personas con Hipotiroidismo, notaremos que el brécol o brócoli tiene un olor y sabor intenso, muy característico, debido a su riqueza en nutrientes azufrados.

Güisquil¹⁹

El guisquil (del náhuatl chayotli, calabaza espinosa), también llamado chayota, tayota, papa del aire, guatilla o guatila, tiene un color que va del verde oscuro al verde claro o amarillo claro casi blanco. Cuando tierno presenta una cáscara lustrosa y consistencia dura. Puede estar cubierto por espinas o no.

El chayote sin espinas tiene una apariencia más lisa y puede presentar menos hendiduras que el chayote con espinas. Es una planta trepadora originaria del

¹⁸ <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1512>

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Sechium_edule

continente americano, que vive y da fruto durante varios años. Cada chayote tiene una semilla amplia y chata, llamada pepita, que es comestible además de la pulpa. Comúnmente los chayotes son pequeños, aunque algunos llegan a pesar hasta 500 gramos.

Maíz²⁰

El maíz, choclo, millo o elote (*Zea mays*) es una planta gramínea anual originaria de América introducida en Europa en el siglo XVI. Actualmente, es el cereal con mayor volumen de producción en el mundo, superando al trigo y el arroz. En la mayor parte de los países de América, el maíz constituye la base histórica de la alimentación regional y uno de los aspectos centrales de las culturas mesoamericana y andina.

Zea es una voz de origen griego, derivada de zeo = vivir. Esta planta es conocida con el nombre común de maíz, derivado de la palabra taína mahís con que los indígenas del Caribe la denominaban. Dependiendo del país, región y cultura, *Zea mays* recibe también en español otros nombres, como danza, millo, mijo, oroña, o panizo en español europeo, y en español americano choclo, elote, jojoto, sara o zara. Es de notar que al igual que muchas otras plantas, los frutos (en este caso la mazorca) en ocasiones reciben un nombre distinto a la planta que la produce.

Cilantro²¹

El cilantro es una planta anual herbácea; su fruto de olor suave y sabor picante, contiene dos semillas que se utilizan enteras o molidas (en mezclas de especias), para dar sabor a aceites y vinagres. Posee un tallo recto con muchas ramas, que llega a medir hasta 60 cm. de altura. Sus hojas pequeñas, verde

²⁰ http://www.grupoherbex.com/es/nuevos_productos/maiz.aspx

²¹ <http://fichas.infojardin.com/condimentos/coriandrum-sativum-cilantro-coriandro-perejil-chino-culantro.htm>

oscuro, ligeramente redondas y con dientes en todo su alrededor, poseen un olor muy característico.

Tiene propiedades nutritivas y son ricos en vitamina A, C y calcio. Se emplea fresco, tanto en medicina como para cocinar (como condimento). Mejora el apetito en personas que padecen anemia y -como decocción- mejora la digestión. Se usa también para el tratamiento de histeria y neuralgia.

Coliflor²²

La Coliflor es una planta del Grupo Botrytis de las Brassica oleracea en la familia de las Brassicaceae. Se reproduce por semillas. Se trata de una planta anual, pero se encuentran en su mejor momento entre los meses de septiembre y enero en el hemisferio norte, aunque se puede disponer de ellas durante todo el año.

La coliflor se parece al brécol y es que está emparentada con él. La planta está compuesta por una cabeza blanca, (si tiene manchas marronáceas, inflorescencias separadas o partes blandas en la masa, significa que está vieja redondeada) denominada masa, que es la única parte comestible, rodeada de gruesas hojas verdes. Su tamaño puede alcanzar los 30 cm. de diámetro y puede llegar a pesar más de 2kg. El color de la masa puede ser blanco amarillento, verde o violeta según la variedad cultivada. Tiene un sabor suave y, en ocasiones, ligeramente dulzón.

El principal componente de la coliflor es el agua y es un alimento de escaso aporte calórico ya que presenta un bajo contenido de hidratos de carbono, proteínas y grasas. Sin embargo se la considera una buena fuente de fibra dietética, Vitamina B6, ácido fólico, Vitamina B5, así como pequeñas cantidades

²² http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=44755

de otras Vitamina del grupo B, (como la B1, B2 y B3) y minerales (sobre todo potasio y fósforo).

Frijol²³

Las alubias, caraotas, chícharos, fabas, fréjoles, frijoles, frijones, granos, habichuelas, judías, pochas o porotos son las semillas comestibles de *Phaseolus vulgaris*, una especie anual de la familia de las leguminosas. Es una planta propia de América que se cultiva en todo el mundo. Existen numerosas variedades y de ellas se consumen tanto las vainas verdes (judía verde o chauchas) como los granos secos. Los frijoles poseen un alto contenido en proteínas y en fibra, siendo así mismo una fuente excelente de minerales

Tomate²⁴

La tomatera, es una planta de la familia de las solanáceas (*Solanaceae*) originaria de América y cultivada en todo el mundo por su fruto comestible, llamado tomate (o jitomate en el sur y centro de México¹). Dicho fruto es una baya muy coloreada, típicamente de tonos que van del amarillento al rojo, debido a la presencia de los pigmentos licopeno y caroteno. Posee un sabor ligeramente ácido, mide de 1 a 2 cm. de diámetro en las especies silvestres, y es mucho más grande en las variedades cultivadas. Se produce y consume en todo el mundo tanto fresco como procesado de diferentes modos, ya sea como salsa, puré, jugo, deshidratado o enlatado.

E. Estructura de la comercialización de los productos agrícolas en El Salvador.

²³ http://es.wikipedia.org/wiki/Phaseolus_vulgaris

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Solanum_lycopersicum

Una breve descripción del papel que desempeña cada uno de los agentes que intervienen en la cadena de comercialización permitirá comprender de mejor manera la interrelación que se establece entre los mismos.

1. **Productor:** después de vender tradicionalmente su producción a los transportistas (también conocidos como intermediarios) ha comenzado a establecer nuevos canales de comercialización que le permiten mejorar sus niveles de ingresos; ejemplo de ellos la venta directa a las principales cadenas de supermercados del país y abastecimiento de industrias locales procesadoras
2. **Transportista:** es un agente clave por que sabe identificar y a acceder a las diferentes regiones de la producción hortícola y puede abastecer casi cualquier producto que se le solicite, convirtiéndose así, en el principal nexo entre las zonas de producción y los centros de distribución de mayoreo. La dispersión de la producción hortícola en El Salvador, hace que la capacidad de acopio de estos transportistas se vea reducido especialmente por el alto consumo de combustible que este implicaría, lo cual pone en ventaja a los productores Guatemaltecos, por ejemplo su forma de producción en asociatividad.
3. **Mayorista:** estos pueden ser divididos en dos grupos: el grupo de mayoristas que compran todo el producto que llega a ser ofrecido por parte de productores a transportistas, existe un segundo grupo que compra a los primeros y que se encarga de revender a mayoristas de otras plazas de mercados del país.

4. **Supermercados:** las principales cadenas de supermercado del país se abastecen fundamentalmente de transportistas mayoristas, que les provee aproximadamente el 70% de sus requerimientos. Algunas cadenas de supermercado se responsabilizan de mejorar la presentación del producto para dar mejor apariencia al consumidor
5. **Detallista:** sus volúmenes de compra son pequeños, pero por su número significativo forman una de las amplias redes para la distribución de productos hortícola, especialmente entre las poblaciones de más bajos ingresos.
6. **Consumidor:** se le presentan las mas variadas opciones para la compra se puede abastecer del vendedor detallista, supermercado e inclusive del mismo productor

F. Mercadeo Agrícola²⁵:

El mercadeo agrícola, pretende orientar a los agricultores en las diferentes técnicas de mercado, tales como análisis de la mezcla de mercadeo de la competencia y del consumidor. Esto le permitirá competir favorablemente con sus productos y así maximizar sus ganancias. La organización de los agricultores para mercadear sus productos se promueve mediante el establecimiento de centros de distribución y para comprar o alquilar insumos.

La importancia de un mercadeo adecuado puede considerarse desde el punto de vista de la economía nacional, del agricultor, del producto y del consumidor. Para ello es necesario: “averiguar qué desea el cliente y ayudar a establecer el

²⁵ Análisis del Mercadeo Agrícola y de alimentos. Publicación de la FAO (*Food and Agriculture Organization/ Organización de Alimentos y Agricultura*) para la implementación del mercadeo.

sistema de producción y mercadeo que permita satisfacer esa demanda y aumentar al máximo el ingreso en las zonas rurales”.

G. Sistema de Mercadeo Agrícola

El sistema de mercadeo debe tener la capacidad de mostrarles a los productores agropecuarios las necesidades, tanto de los consumidores como de las industrias que usan materias primas agrícolas como insumo. El sistema de mercadeo, también, debe motivar y compensar económicamente a todos los agentes cuya participación es esencial para proveer los productos en las cantidades y calidades demandadas. Un sistema de mercadeo comprende las funciones de mercadeo (comprar y vender, almacenamiento, transporte y procesamiento, normalización de pesas y medidas, financiamiento, asunción de riesgo e inteligencia de mercado) y la organización que desempeña dichas funciones. El sistema de mercadeo constan de por lo menos cuatro subsistemas: producción, distribución, consumo y de regulación. Estos subsistemas a menudo presentan conflictos de intereses entre ellos, que deben ser resueltos volver al sistema un todo eficiente y efectivo.

H. Generalidades de un Plan de Negocio

El plan de negocios es un instrumento básico de dirección de la empresa, que establece la orientación concreta de la gestión de las operaciones, en un período dado, para alcanzar sus objetivos. El plan ayuda a que la gestión no sea resultado de impulsos sin coordinación, facilita que pueda mantenerse un rumbo, que no impida aprovechar las oportunidades o incluso hacer atajos, pero manteniendo una ruta, dando estabilidad al proceso y a los actores que participan, haciendo ajustes del rumbo en forma permanente. Si alguna actividad participativa entre trabajadores ejecutivos, medios y operadores

directos es mínima; indispensable, es la elaboración o el aporte o cuando menos el acuerdo con el plan de negocios para ejecutarlo y optimizar los resultados²⁶.

El plan de negocios permite trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución, así como la forma en que serán medidos los resultados. Es decir, compromete los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: Planear, ejecutar y evaluar operaciones. Una fuente de instrucciones, hacia fuera y hacia adentro de la empresa, que traduce claramente la idea del servicio o producto a colocar en el mercado y los resultados a obtener. En algunos casos, cuando está plenamente sistematizado, el plan de negocios se convierte en sí mismo, en un producto: por ejemplo, para actuar como franquicia, en tanto contiene el conjunto de las instrucciones para llevar adelante un negocio.

Un plan de negocios tiene una estructura básica, pero su diseño y ejecución depende de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida y del objetivo del período, ciclo de vida o características del entorno. Puede ser diseñado para cumplir propósitos generales o específicos²⁷. El empresario puede abordar la elaboración de su plan de negocios comprendiendo el concepto, conociendo sus partes y resolviendo el asunto clave: seleccionar las variables que va a incorporar en su plan de negocios en función de sus objetivos, el tamaño de la empresa y la inversión de tiempo y la forma como organizará a su personal para que contribuya al mismo y que sea el primer grupo a comprar el plan. Un plan elaborado por un consultor y luego sometido a consulta no suele ser barato y si además el consultor viene con una lista interminable de requisitos para cualquier tamaño y tipo de empresa se puede

²⁶ Desarrollo empresarial de Monterrey, A.C. Desarrollo de emprendedores. Un plan para la creación de empresas. Interamericana de México, S.A. de C.V Mc Graw- Hill

²⁷ <http://agebb.missouri.edu/sustain/espanol/negocios.pdf>

explicar la resistencia de los empresarios para trabajar en este asunto. Esta enfocado a cumplimientos de un objetivo común, en base a un proceso esencial que conlleva al cumplimiento de las cuatro fases de la administración.

Ahora bien, se conoce que un plan de negocios define con precisión una empresa, porque identifica sus metas, objetivos y proporciona una imagen corporativa, como un currículum vitae. Ahora bien, las partes de un plan de negocios, lo que lo conforma, incluyen un estado de cuentas actualizado, del cual ya nos hemos referido y también a su importancia, declaración de ingresos y un análisis de flujo de efectivo, es decir, un presupuesto, del que nos referiremos posteriormente. Estos son los componentes básicos de todo plan de negocios, es lo fundamental, la parte financiera, del cómo iniciamos un negocio en términos de números, con qué, para qué y de qué forma se lograra nuestro objetivo.

La planificación de negocios es un proceso continuo de resolver problemas como identificar desafíos y oportunidades que aplica a su mercadeo, operaciones y desarrollar estrategias objetivas para llevar a su negocio más allá de su situación actual, hacia su visión futura de negocio. Una vez desarrollado su plan de negocios, puede ser usado a largo plazo, como una herramienta para comunicar sus planes a otros que no forman parte de su negocio.

Beneficios de un plan de negocios²⁸

Los beneficios que se esperan al realizar un plan de negocios son:

- Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justifica el gasto y el trabajo de realizar un plan de negocio.

²⁸ <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7477>

- Ayuda a clarificar, enfocar e investigar el negocio sin dejar “ zonas erróneas”
- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito
- Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin “olvidarse” de ninguno.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos clave del negocio: inversionistas, proveedores, etc.
- Es un cronograma de tareas que permite lanzar las tareas de acuerdo con un calendario establecido.
- Es una herramienta de modelado del negocio que permite trabajar sobre cambios cuando algunos de los factores del negocio experimenta una variación.
- Es un sistema de referencia para el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

La preparación de un plan de negocios no garantiza el éxito en la obtención de inversiones y apoyos, pero su ausencia garantiza, casi con seguridad, el fracaso

Se recomienda el trabajo asociativo.

Aunque muchas PYMEs pueden hacerlo solos, resulta más económico promover esfuerzos asociativos. Lo cual permite bajar costos, comparar resultados y tener contrapartes que lo van a ayudar a continuar el proceso.

Existen algunas condiciones que favorecen la asociatividad para esta tarea, por ejemplo pertenecer a una red de proveedor- cliente, potenciales consorcios o

empresas en busca de la competitividad con disposición al intercambio de experiencias de aprendizaje.

Las partes de un plan de negocios son las siguientes²⁹:

- **Resumen ejecutivo**
- **Descripción** del negocio
- **Mercadeo.** Estudio del mercado y estrategia y plan de Mercadeo
- **Desarrollo y producción** del bien o servicio
- **Dirección** y organización de la empresa.
- **Finanzas.** Recursos e inversiones a realizar. Plan financiero

1. Resumen Ejecutivo.

Como el prólogo de un libro, el resumen ejecutivo del plan de negocios aparece primero en el texto pero se escribe al final, es una síntesis. Es el primer esfuerzo de venta para uno o varios interlocutores. En este resumen es necesario presentar el objetivo de este plan de negocios.

2. Descripción del negocio³⁰

Es indispensable que la empresa en formación o la empresa funcionando haga un análisis previo de las motivaciones y talentos del grupo humano promotor, que si bien es cierto no se incluirá totalmente en el plan de negocios ayuda mucho a detectar la inversión "intangible" que se aporta al negocio, teniendo este asunto claro es más viable explotar estas características a lo largo de todo el plan.

3. Estudio de mercado

²⁹ <http://pymeselfinanciero.blogspot.com/2009/09/las-partes-de-un-plan-de-negocios.html>

³⁰ <http://www.monografias.com/trabajos82/mercadeo-definicion/mercadeo-definicion.shtml>

Se define mercado como toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña, requiere "mercadear" sus productos o servicios. No es posible tener éxito en una actividad comercial sin Mercadeo, desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, hasta el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento³¹.

El mercadeo exige estar dirigiendo la producción de acuerdo con claras señales del mercado en cuanto a que necesitan los clientes. Es decir todo el esfuerzo que se realiza en la empresa en cuanto a la producción debe estar enfocado y organizado de tal forma que el mercadeo pueda dar resultado en la comercialización³².

En palabras sencillas se puede decir que el estudio de mercado es aquella actividad que se realiza con el objetivo de conocer características que nos interesen de un mercado específico, el cual proponga un plan estratégico que en cierta manera garantice el éxito de un proyecto.

Objetivos del Estudio de Mercado³³

Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.

Adicionalmente va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos82/mercadeo-definicion/mercadeo-definicion.shtml>

³² <http://www.rlc.fao.org/es/pubs/pdf/gestion.pdf>

³³ <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/aprende-del-mercado/080803/estudio-mercado-definicion-estudio-mercado-componentes-del-estudio-mercado>

igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, esto servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Definición de investigación de mercado³⁴

La investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas, como la (Psicología, Antropología, Sociología, Economía, Estadística, Comunicación, entre otras). Se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores).

En sus resultados se fundamenta: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente. Una investigación de mercado será siempre indispensable, sin ella difícilmente se podría encontrar las respuestas que nuestros clientes potenciales esperan, recordemos que la intención en todo momento es satisfacer las necesidades del cliente y solo se conocerán mediante un estudio denominado investigación de mercado.

La investigación de mercado en síntesis permite conocer que espera el cliente de un producto, necesidades insatisfechas, cual es el precio que esta dispuesto a pagar, entre otros aspectos que determinan las características que debe

³⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados

cumplir un producto para conocer y establecer si será adquirido o no para un mercado definido y que tan aceptable será para los clientes.

Proceso de investigación de mercado³⁵

Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

Una lista básica de las preguntas que pueden ser respondidas a través de la investigación de mercados es: ¿Qué está ocurriendo en el mercado? ¿Cuáles son las tendencias? ¿Quiénes son los competidores? ¿Cómo están posicionados nuestros productos en la mente de los consumidores? ¿Qué necesidades son importantes para los consumidores? ¿Las necesidades están siendo cubiertas por los productos en el mercado?, entre otras.

Pasos del proceso de investigación de mercado

El proceso de la investigación de mercados es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados. Este conjunto de pasos, incluye:

Definición del problema y de los objetivos de la investigación,

Este paso de la investigación de mercados, según Philip Kotler y Gary Armstrong, a menudo es el más difícil, pero es el que guía todo el proceso de investigación³⁶.

³⁵ Kinner, Thomas y James Taylor: Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Cuarta Edición. México, 1996.

En la *definición del problema*, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo³⁷. Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben *establecer los objetivos de la investigación de mercados*, que según Kotler y Armstrong, pueden ser de tres tipos:

✓ *Investigación Exploratoria*

En la investigación exploratoria buscamos información sobre algún tema o problema por resultarnos relativamente desconocido³⁸.

Explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, emprenderemos una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no³⁹; entonces se puede tener una gran voluntad y entusiasmo para estudiar o investigar cualquier tema, pero si se desconoce el mismo se debe iniciar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo y familiarizarse con él, para precisar mejor el problema que interesa resolver o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos.

✓ *Investigación Descriptiva*

³⁶ Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, 2003, Págs. 161 al 174.

³⁷ Malhotra Naresh, Prentice Hall, Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, 1997, Págs. 21 y 22

³⁸ <http://www.slideshare.net/jhgaytan/proceso-de-investigacion-de-mercados-presentation>

³⁹ <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080513100242AApZCbR>

La investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, por que, cuándo y cómo. Aunque la descripción de datos es real, precisa y sistemática, la investigación no puede describir lo que provocó una situación. Por lo tanto, la investigación descriptiva no puede utilizarse para crear una relación causal, en caso de que una variable afecta a otra. En otras palabras, la investigación descriptiva se puede decir que tienen un bajo requisito de validez interna⁴⁰.

✓ *Investigación Causal*

Es el tipo de investigación de mercados que busca encontrar las causas y efectos del comportamiento del consumidor⁴¹. La investigación causal es adecuada, dados los siguientes objetivos de la investigación:

- Comprender qué variables son la causa de lo que se predice (el efecto); en este caso, el centro de atención está en la comprensión de las razones por las cuales suceden los hechos;
- 1. Comprender la naturaleza de la relación funcional entre los factores causales y el efecto que se va a predecir.

Diseño del plan de investigación

Determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla. Para ello, se diseña un plan de investigación — por escrito — que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Además, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación.

⁴⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_descriptiva

⁴¹ <http://www.puromarketing.com/diccionario.php?id=764>

Según Naresh Malhotra, el *diseño de investigación* es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de *investigación*. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida. El *plan de investigación de mercados*, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos⁴²:

1. Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar
2. Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, entre otros)
3. Una definición precisa del producto o servicio a investigarse
4. El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc.
5. La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación, etc.
6. El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
7. El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.
8. Las condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.
9. La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas de investigación.

Para complementar esta lista de elementos, se debe considerar que establecer un diseño de *investigación de mercados* incluye los siguientes pasos⁴³:

⁴² Chisnall Peter, Prentice Hall: La Esencia de la Investigación de Mercados, 1996, Págs. 14 al 20.

⁴³ Malhotra Naresh, Prentice Hall Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, 1997, Págs. 21 y 22.

- ✓ Análisis de datos secundarios
- ✓ Investigación cualitativa
- ✓ Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
- ✓ Definición de la información necesaria.
- ✓ Procedimiento de medición de escalas.
- ✓ Diseño de cuestionarios.
- ✓ Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.

Recopilación de datos

Suele ser la más costosa y la más propensa a errores⁴⁴, los dos tipos principales de datos (a obtener) se clasifican como:

1. *Datos Primarios*: Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios (el más popular). Para el caso de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario se ha utilizado la observación como primer punto de partida, de esta manera se ha obtenido información general de la comunidad al mismo tiempo utilizando una serie de preguntas las cuales no estaban elaboradas con detalle, pero que refuerzan nuestra investigación en un primer momento.
2. *Datos Secundarios*: También conocida como *investigación documental*, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.). Para este segundo momento fue y es de gran ayuda la

⁴⁴ Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, 2003, Págs. 161 al 174.

Alcaldía Municipal de Chalchuapa quién fue que nos entregó de manera oportuna datos que nos sirven en nuestra investigación, además del apoyo que se obtiene del Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES).

Preparación y análisis de datos

Una vez obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.⁴⁵

La preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada⁴⁶.

Aunque en este momento no se tenga información específica que nos detalle la información que necesitamos, en general se consolidó la información que se obtuvo en las visitas a las comunidades Ojo de Agua y Centenario, lo que permite tener un panorama general que permitirá un estudio profundo en la segunda parte del proyecto que se encuentra en proceso de realización.

Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados.

Este es el paso en el que el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección.

⁴⁵ Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, 2003, Págs. 161 al 174

⁴⁶ Malhotra Naresh, Prentice Hall Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, 1997, Págs. 21 y 22.

A continuación, se detallan ocho puntos que guían el proceso para la elaboración del informe:

El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección). En este caso el informe para las comunidades Ojo de Agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa.

1. Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta, se debe recordar que el lenguaje utilizado es determinante para su realización, debe ser comprendido para sus usuarios y entre ellos los habitantes de estas comunidades .quienes estarán directamente involucrados en el proyecto⁴⁷.
2. Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse, las unidades de medida citarse con claridad y, si se utiliza material publicado, talvez en un apéndice.
3. En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas. Para el caso que se propone será necesario por el tipo de personas que estarán involucradas directamente en el proyecto, será mucha más fácil su comprensión en cuanto a detalles sobre el estudio.
4. El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).

⁴⁷ Chisnall Peter, Prentice Hall, La Esencia de la Investigación de Mercados, 1996, Págs. 14 al 20.

5. Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta. .Para el estudio que interesa se entregara a un representante del FONAES, a la Municipalidad de Chalchuapa y a la directiva respectiva.
6. Esta etapa final del *proceso de investigación de mercados* involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente. El formato y la encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.
7. Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.

Análisis de la comercialización del producto

Definición de la comercialización

Es el conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de una mercancía o un producto.

Mezcla de mercado⁴⁸

Se denomina Mezcla de Mercadotecnia (llamado también Marketing Mix, Mezcla Comercial, Mix Comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de los proyectos de realce comercial. Esta se simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P´s": Producto, Precio, Plaza, Promoción por McCarthy.

⁴⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

- Producto: En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor.
- Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.) Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la *sensación* de calidad del producto (así como su exclusividad).
- Plaza o Distribución: En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.
- Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos de los proyectos. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas.

Canales de comercialización⁴⁹

La comercialización de frutas y verduras en El Salvador pueden asumir diferentes formas e involucrar diferentes agentes económicos, dependiendo del

⁴⁹ <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-pequena-mediana-empresa/comercializacion-2>

tipo de cultivo analizado y debido a los mercados tan dinámicos involucrados ya que pueden cambiar en períodos relativamente cortos de tiempo. De manera simplificada la cadena típica de comercialización puede ser definida como una cadena diversificada en cuanto a ofertantes y formas de presentación del producto, ya que al consumidor final se le ofrecen diferentes opciones para la compra de los productos, los cuales pueden adquirir a través de los mayoristas, supermercados y directamente del productor, y en diversas formas de presentación, incluyendo productos en estado natural, con algún proceso que incorpore un valor agregado y procesadas industrialmente, de forma tal que permiten satisfacer los diferentes gustos y preferencias del consumidor local.⁵⁰

Estrategias de comercialización

Una metodología de diseño de estrategias de comercialización para empresas con fines de lucro. En este contexto nuestras organizaciones se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere de “el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras condiciones y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas”

Debe destacarse que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto. Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una

⁵⁰ Carole Lechevalier, Análisis de las Cadenas Agroalimentarias en El Salvador, diciembre de 1997.

mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

La factibilidad de las opciones puede ser evaluada considerando factores tales como:

1. Correspondencia con los objetivos de comercialización.
2. Disponibilidad de recursos para su puesta en marcha.
3. Grado en que se corresponde con la misión de la organización.
4. Aceptación por los implicados en su implementación.

En el caso del producto se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto. Otros aspectos importantes a tener en cuenta cuando se trazan estrategias por medio de este elemento son la política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la empresa, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, etc.

4. Desarrollo y producción del bien o servicio

En cuanto al desarrollo y producción del bien o servicio es necesario plantearnos ciertas interrogantes como ¿Cuál es el estado del desarrollo de los productos o servicios que se van a ofertar?, ¿Cuáles son las tareas de desarrollo de productos pendiente a corto, mediano y largo plazo? ¿Está resuelto el proceso de producción que se va a seguir? Describa el proceso de producción del bien o servicio ¿Están identificados los "cuellos de botella" del proceso? ¿Se requiere adquirir nueva tecnología? ¿Qué tipo de tecnología? ¿Cuáles son los requisitos del tipo de personal que se va a emplear? ¿Se tiene previsto el mecanismo de reclutamiento del personal?

5. Dirección y organización de la Empresa

La dirección de la Empresa y sus funciones⁵¹

La dirección se encarga de planificar el futuro de la empresa. Para ello se encarga de coordinar e integrar el conjunto de recursos materiales y humanos que configuran la empresa. Por tanto consiste en conseguir una actuación conjunta de los componentes de la empresa dándoles objetivos y valores comunes. Para ello la dirección ha de llevar cabo las funciones de planificación, organización, dirección de RRHH y control.

Niveles de dirección: Podemos distinguir tres niveles directivos:

- Alta dirección: presidente y directivos de más alto nivel, encargados de “pilotar la empresa”, fijar sus objetivos y las grandes líneas estratégicas (decisiones a L/P)
- Dirección operativa: directivos en contacto directo con los trabajadores, ocupan el nivel más bajo, responsables de asignar tareas y supervisar resultados de los trabajadores, tareas rutinarias y repetitivas (Jefe de almacén, jefe de ventas).
- Dirección intermedia: Concretar las directrices de la alta dirección en planes y objetivos específicos para los niveles subordinados. Coordinan y supervisan la dirección operativa.

⁵¹ Rodrigo Illera, Carlos, Administración y Funciones de la Empresa 1ª Edición 2008

Funciones de la dirección:

- La planificación: decidir por anticipado qué se quiere conseguir en el futuro, cómo se va a lograr y cuáles son los recursos que se van a utilizar para lograrlo. Se deben fijar unos objetivos.
- La organización: definir las actividades y tareas que se van a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que las van a realizar y determinar las relaciones de autoridad que deben existir entre ellas, con la intención de cumplir los objetivos previstos.
- Gestión de recursos humanos: se ocupa de la selección, formación y asignación de personas a los distintos puestos de trabajo, así como de los sistemas de incentivos que les sirvan de motivación. Se necesita liderazgo (influencia y poder para conseguir que las personas se identifiquen con los objetivos del grupo y actúen para lograrlos)
- El control: verificar que se cumplen los objetivos planificados, identificar las desviaciones si las hubiera y establecer la forma de corregirlas

La función de planificación⁵²

Consiste en fijar los objetivos o planes (horizonte al que quiere dirigirse la empresa), las acciones que debe realizar para alcanzarlos, los recursos que necesita y la ejecución o forma de realizar el plan. Los planes pueden ser estratégicos o corporativos (afectan a toda la empresa y los saca adelante la dirección), tácticos (se limitan a una división o sucursal de la empresa) y operativos (sólo afectan a un nivel inferior, generalmente un departamento). También se puede distinguir, según el horizonte temporal entre planes a largo plazo (3-5 años) y a corto plazo (1-2 años)

Fases de la planificación estratégica:

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México 1999. Páginas. 320 - 321,342 - 344.

- a. Diagnóstico de la situación de partida: situación actual de la empresa y del entorno, toma de conciencia de las oportunidades y amenazas (análisis FODA)
- b. Fijación de los objetivos: concreción de objetivos (metas) que se pretenden alcanzar.
- c. Creación de alternativas: estudio de los diferentes caminos que lleven a la empresa a los objetivos previstos.
- d. Evaluación de alternativas: evaluar y analizar cada una de las líneas de acción (puntos fuertes y débiles) y elegir la estrategia competitiva de la empresa
- e. Implantar la estrategia mediante planes parciales para las distintas áreas o departamentos de la empresa: fijar objetivos operativos (resultados que se desean obtener), políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.
- f. Control y determinación de desviaciones: seguimiento y correcciones si es necesario.

Dirección Participativa por Objetivos ⁵³(DPO)

Sistema de dirección en el que los objetivos específicos se planifican de forma conjunta entre trabajadores y directivos y se revisan periódicamente para observar su progreso. De esta forma los trabajadores participan en la fijación de sus propios objetivos y conocen los factores que se utilizan para valorar su rendimiento, con el consiguiente efecto motivador. Ventajas: favorece la motivación de los trabajadores, mejora su compromiso personal, clarifica la organización, facilita la dirección, se toman decisiones más objetivas sobre remuneración y promoción. Inconvenientes: dificultad para fijar objetivos verificables, centrado en el corto plazo puede descuidar el largo plazo, conflictos en la negociación de los objetivos.

⁵³ <http://www.monografias.com/trabajos21/direccion-por-objetivos/direccion-por-objetivos.shtml>

La función de Control⁵⁴

Permite regular o ajustar la gestión empresarial. Consiste en observar y comprobar cómo responde la empresa a los objetivos planificados, detectar las desviaciones y analizar sus causas para corregirlas y suprimir los obstáculos al funcionamiento óptimo de la empresa. Fases de la función de control:

1. Establecer estándares de resultados para un periodo de tiempo (metas evaluables para las ventas, costes, salarios, etc.)
2. Medir los resultados reales
3. Comparar los resultados con los estándares
4. Análisis de las diferencias
5. Corrección de desviaciones

La función de Organización⁵⁵

La organización consiste en definir las tareas que se van a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que las van a realizar, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades, con la intención de conseguir los objetivos previstos de la forma más eficaz.

Principios organizativos: son pautas de funcionamiento para incrementar la eficiencia organizativa

- División del trabajo y necesidad de coordinación
- Principio de autoridad y jerarquía: la empresa se organiza jerárquicamente

⁵⁴ Chiavenatto, Adalberto, Administración: Proceso Administrativo Tercera Edición

⁵⁵ Chiavenatto, Adalberto, Administración: Proceso Administrativo Tercera Edición

- Principio de unidad de mando: cada persona responde ante un solo responsable
- Principio de delegación de autoridad: dar libertad y autoridad a los subordinados para realizar las tareas
- Centralización y descentralización: centralizar es concentrar la autoridad y descentralizar es delegar. Estos dos principios se usan en distintos niveles, depende de las responsabilidades de que se trate.
- Principio de alcance y ámbito de control: número de personas que puede controlar eficazmente un solo responsable.
- Principio de motivación y participación: participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

6. Finanzas. Recursos e inversiones a realizar. Plan financiero

Financiación: es un punto clave, debe ser un análisis detallado de la situación financiera del negocio, incluye las necesidades de financiamiento, los resultados esperados, las fuentes posibles de financiación y los estados y ratios financieros generalmente usados. Puede incluir una valoración inicial del negocio a través de flujos de caja descontados. Si lo que se busca es capital de riesgo se deben proponer alternativas de "salida" a los inversionistas.

I. Análisis de la Oferta

El comportamiento de la producción horto-frutícola en El Salvador ha sido escasamente documentado por las fuentes oficiales de información, lo cual limita conocer la evolución o cambios experimentados en las áreas cultivadas e imposibilidad precisar de mejor manera la capacidad real de autoabastecimiento de la economía nacional.

1. Definición de la oferta

La oferta se define como "la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término a la propuesta de venta de bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito, indica de forma detallada las condiciones de la venta."⁵⁶

"Es el conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios". Complementando ésta definición, Andrade agrega que en el lenguaje de comercio, "se emplea la expresión estar en oferta para indicar que por un cierto tiempo una serie de productos tiene un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda"⁵⁷

"Es la Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo."⁵⁸

Se puede manejar que la oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos de los consumidores

2. Determinantes de la oferta⁵⁹

El precio del producto en el mercado.

Los costos de los factores necesarios para tal producción.

El tamaño del mercado o volumen de la demanda.

Disponibilidad de los factores.

⁵⁶ Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 237.

⁵⁷ Andrade Simón, Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, Págs. 438

⁵⁸ Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall Marketing, Décima Edición, Pág. 7.

⁵⁹ <http://www.ofertas.us/viajes/hoteles/determinantes-de-la-oferta/>

Número de empresas competidoras.

Cantidad de bienes producidos.

J. Análisis de la Demanda

El propósito principal que se pretende con el análisis de la demanda es determinar y medir ¿Cuáles son las fuerzas que afectan el mercado con respecto a un bien o servicio? Así como establecer la posibilidad del servicio del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda esta en función de una serie de factores como lo son su precio en términos reales, el nivel de ingreso de la población, los precios de sus sustitutos o de sus servicios complementarios ante otros⁶⁰.

1. Definición de demanda

“se define como la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y cantidad dada en un momento determinado. La demanda esta determinada por factores como el precio del bien o servicio, la renta personal y las preferencias individuales del consumidor”.⁶¹

“Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere y solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”⁶²

“Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor esta dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares puede tener acceso a su utilidad intrínseca”⁶³

⁶⁰ <http://www.eumed.net./libros/2007c/334/analisis%20de%20la%20demanda.htm>

⁶¹ <http://riie.com.pe/?a=31105>

⁶² http://html.rincondelvago.com/proyectos-de-inversion_1.html

⁶³ Andrade Simón Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, Págs. 215.

“La demanda es la suma de compras de bienes y servicios que realiza un cierto grupo social en un momento determinado”⁶⁴

Tratando de sintetizar ideas, la demanda la entenderemos como la cantidad de bienes y servicios que adquiere un individuo o grupo a cambio de un precio establecido para que esta haga uso de ellos y satisfagan así una necesidad específica.

La definición de demanda revela un conjunto de partes que la conforman, estas partes son las siguientes:

- Cantidad de bienes o servicios: se refiere a un cierto número de unidades que los compradores estarían dispuestos a comprar o que ya han sido adquiridas.
- Compradores o consumidores, son las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.
- Necesidades y deseos: la necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación.) En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer su necesidad de alimento)
- Disposición a adquirir el producto o servicio: se refiere a la determinación que tiene el individuo, empresa u organización por satisfacer su necesidad o deseo.
- Capacidad de pago. Es decir, que el individuo, empresa u organización tiene los medios necesarios par realizar la adquisición

⁶⁴ <http://www.auladeeconomia.com/glosario.htm>

- Precio dado: es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios.
- Lugar establecido: es el espacio, físico o virtual (como el Internet) en el que los compradores están dispuestos a realizar la adquisición.

2. Tipos de demanda⁶⁵

1. Demanda insatisfecha, lo producido no alcanza a satisfacer el mercado
2. Demanda satisfecha, lo producido es exactamente lo que el mercado requiere
3. Satisfecha saturada, la que ya no puede soportar mayor producción del bien en el mercado
4. Satisfecha no saturada, aparentemente satisfecha pero se puede hacer crecer a través de herramientas de mercadotecnia.

Según su necesidad

1. Demanda de bienes social y racionalmente necesarios, alimentación, vestido, vivienda, etc.
2. Demanda de bienes no necesarios, consumo suntuario, perfumes, ropa fina, etc.
3. La compra de los segundos se hace para satisfacer un gusto y no una necesidad.

Según su temporalidad

1. Demanda continua, la que permanece durante largos periodos, normalmente en crecimiento. Ejemplo, demanda de alimentos, seguirá creciendo mientras crezca la población.

⁶⁵ http://www.slideshare.net/blanca_garcia/analisis-de-la-demanda

2. Demanda cíclica o estacional: se relaciona con los periodos del año, por circunstancias climatológicas o comerciales.

Según su destino

1. Demanda de bienes finales , bienes adquiridos directamente por el consumidor para su uso o aprovechamiento
2. Demanda de bienes intermedios o industriales, son los que requieren algún procesamiento para ser bienes de consumo final, ejemplo maquila sub ensambles, etc.

K. Análisis de las Cinco fuerzas Competitivas

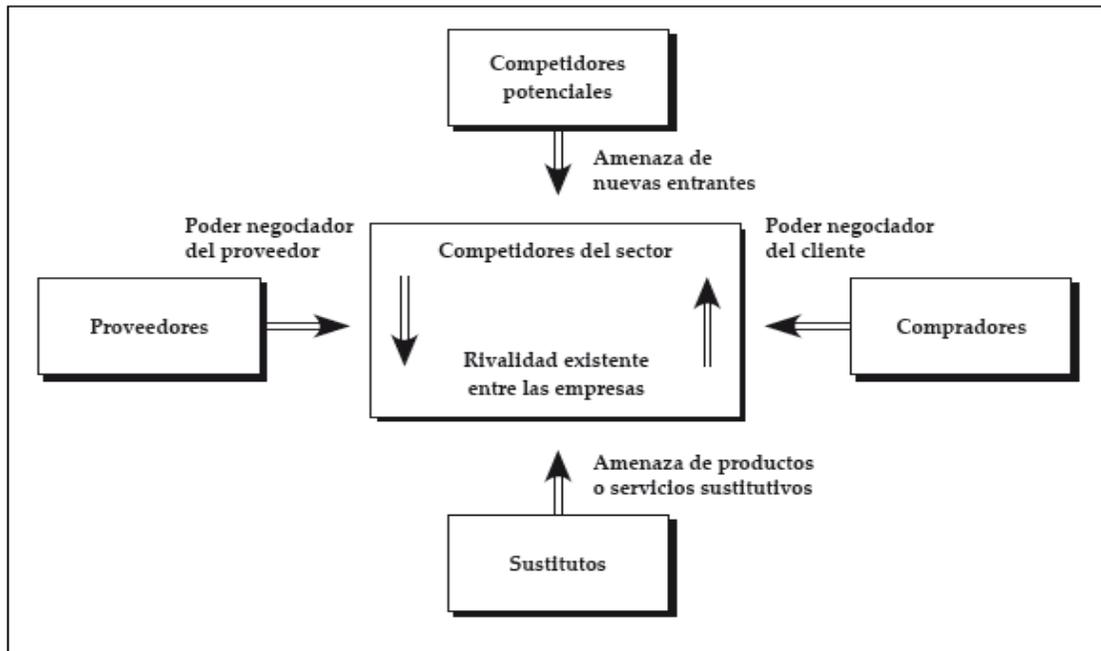
Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- a) *Amenaza de nuevos entrantes.*
- b) *Rivalidad entre competidores.*
- c) *Poder de negociación con los proveedores.*
- d) *Poder de negociación con los clientes.*
- e) *Amenaza de productos o servicios sustitutivos.*

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

GRÁFICO 1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

1. Barreras de entrada y de Salida

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Barreras de entrada⁶⁶

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- a) Economías de escala. Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.

⁶⁶ <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

- b) Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- c) Requisitos de capital. Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc.
- d) Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
- e) Curva de aprendizaje o experiencia. El *know how* o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- f) Política del gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Barreras de salida⁶⁷

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

⁶⁷ <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

1. Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.
2. Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
3. Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.
4. Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
5. Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
6. Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

2. Productos sustitutos⁶⁸

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma

⁶⁸ <http://www.scribd.com/doc/6786810/Libro-Marketing-Siglo-XXI>

función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del gobierno.

En el caso de los productores de frutas y verduras no deben preocuparse por productos sustitutivos, sino por los precios de los demás puedan ofrecer.

3. Estrategia de actuación frente a la competencia⁶⁹

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- a) Estrategia de líder. El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.

⁶⁹ <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

- b) Estrategia de retador. Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir:
- Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
 - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
- c) Estrategia de seguidor. El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- d) Estrategia de especialista. El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

Los elementos fundamentales de un sistema de control son⁷⁰:

1. La fijación de estándares o criterios de medida en el área de comercialización, para cada uno de los elementos del plan.
2. Medida de los resultados para detectar las desviaciones con respecto al estándar.
3. Análisis de las causas cuando se detecta una desviación importante.
4. Aplicación de medidas correctoras, las que tienen como finalidad rectificar los resultados para que se ajusten a lo planificado.

⁷⁰ <http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2009/04/una-metodologia-de-diseno-de.html>

Existen cuatro tipos de control de la actividad de comercialización⁷¹: el control del plan anual que tiene como propósito examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado y tomar las medidas correctoras cuando se considere necesario, éste control lo realiza la alta dirección; el control de rentabilidad, consistente en determinar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa; el control de eficiencia, que supone valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de comercialización y el control estratégico donde se revisarán periódicamente si las estrategias básicas de comercialización se ajustan a las oportunidades y recursos de la empresa.

Es decir a medida que se implanta el plan de mercadotecnia, deben determinarse los indicadores de desempeño para medir los esfuerzos. Estos criterios, por supuesto se derivan de los objetivos de mercadotecnia, así como del programa de acción. Entre estos indicadores o criterios se pueden incluir: los ingresos, la participación de mercado, los costos de mercadotecnia, las ganancias, efectividad de los anuncios publicitarios, productividad de las fuerzas de venta, eficiencia de la distribución, de las promociones, entre otros. En esta etapa es necesario establecer los sistemas de información y los procedimientos para asegurar que la información sea emitida correctamente, por la persona adecuada y en el momento oportuno.

ETAPAS	INTERROGANTES	HERRAMIENTAS
I-Análisis del contexto estratégico. Misión. Visión. Objetivos Generales	¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Cuáles son nuestros clientes? ¿Dónde queremos estar dentro de tres años?	Tormenta de ideas. Trabajo en grupo (sesiones)
II-Diagnóstico de Marketing: Análisis de oportunidades	¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?; ¿Cómo hemos llegado	Matriz de evaluación de factores externos,

⁷¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>

de Marketing Macro y microentorno. Diagnóstico interno	hasta allí?, ¿Qué amenazas se interponen en el éxito de la organización?, ¿Qué posibilidades favorables se plantean?	matriz de evaluación de factores internos, General Electric, matriz interna-externa, análisis del ciclo de vida, etc.
III-Formulación de objetivos de mercadotecnia	¿Hacia donde vamos en términos de mercado?	Árbol de objetivos- Teoría de escenarios
IV-Formulación de estrategias de mercadotecnia	¿Qué vamos a hacer para alcanzar los objetivos de mercadotecnia propuestos?	Matriz DAFO, matriz de evaluación de carteras, análisis del ciclo de vida
V- Programa de acción	¿Qué acciones ejecutar para lograr las estrategias?, ¿Quién es el responsable?, ¿Cuándo se ejecutará?, ¿Cuánto costará?	Presupuestos- Diagrama de Gantt- Teoría de Redes
VI-Monitoreo y Control de los resultados	¿Qué está sucediendo?, ¿Por qué sucede?, ¿Qué deberíamos hacer?	Análisis de las ventas, análisis de la cuota de mercado, eficiencia de la fuerza de ventas, auditoría de mercadotecnia, eficiencia de la publicidad, rentabilidad por producto, por canal, por territorio, etc.

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>

4. Penetración y posicionamiento

Se presentan una serie de pasos pertenecientes al proceso de investigación⁷².

⁷² <http://investigar.ohlog.com/>

- A. Elegir tema
- B. Encontrar información
- C. Refinar el tema
- D. Localizar y seleccionar el material
- E. Evaluar la referencia del material
- F. Tomar notas
- G. Construir proyecto

Elegir el Tema: El primer paso es seleccionar un tema que sea de interés para los investigadores, seleccionar un aspecto o perspectiva que les interese. Esta es la decisión más importante que se toma en el proceso de investigación y sin ella no se puede llegar muy lejos.

Encontrar Información: Se debe tratar de encontrar alguna información básica de su tema. Luego se seleccionan algunos términos clave y se busca información básica en fuentes de referencia como enciclopedias, manuales, catálogos de biblioteca, libros, bases de datos electrónicas y fuentes de Internet (sitios web). Esta búsqueda preliminar ayuda a determinar que tanto o que tan poca información esta disponible.

Refine su Tema: Basado en la calidad y cantidad de información localizada; el siguiente paso es refinarlo; si en la búsqueda inicial se localizó muy poca información, se necesitará ampliar el tema. Si por lo contrario en la búsqueda inicial se encontró mucha información, será necesario reducirlo.

Localizar y Seleccionar el Material: Una vez definido todo, hay que empezar a localizar y recuperar materiales. Para localizar y recuperar materiales, deben considerarse las necesidades de información y seleccionar la herramienta de

búsqueda apropiada. La información necesaria dependerá de los requerimientos del proyecto de investigación.

Evaluar la Referencia del Material: Después de localizar los materiales, el siguiente paso es determinar la relevancia y utilidad de los mismos. Un claro y bien definido tema permite fácilmente eliminar aquellos materiales que son irrelevantes. Después de determinar la relevancia de un artículo, necesita evaluar la calidad de la información. Los criterios básicos para evaluar la información son: *Autoridad, Exactitud, Objetividad, Actualidad, Cobertura.*

Tomar Notas: Durante el proceso de investigación hay que mantener un correcto registro de que herramientas y estrategias de búsqueda utilizada, de esta manera no se buscará dos veces lo mismo.

Es muy importante ir anotando pequeñas reflexiones acerca de lo que se ha ido leyendo ya que será de gran ayuda al momento de desarrollar el proyecto; otro aspecto que se debe de tomar en cuenta es el de ir anotando las referencias bibliográficas; ya que con ello se tendrá una lista de todos los recursos visitados y al momento de realizar otra búsqueda ya se tendrá y todo el proceso será más rápido.

Construir el Proyecto: El último paso es construir el proyecto; dentro de este punto lo que se hará, es preparar la documentación o presentación. Es muy importante que se cite cualquier material que haya sido utilizado.

Toda la información recabada en las páginas anteriores servirá de base para la investigación que se llevará a cabo con el fin de analizar la situación actual de los productores de frutas, flores y hortalizas de las comunidades; y ayudará a darle una base teórica a los pasos que serán seguidos.

Como se mencionó anteriormente, esta investigación no se trata de convertir en comerciantes a los productores sino de promover las organizaciones de productores de diferentes zonas para que consoliden ofertas y envíen al agro mercado una carga consolidada.

La información obtenida en la investigación, será la base a utilizar para la creación de un plan de negocios que ayude a que la gestión de la organización de productores no sea el resultado de impulsos sin coordinación y que facilite el mantenimiento del rumbo; así se podrán aprovechar las oportunidades y atajos que las circunstancias ofrezcan pero manteniendo la ruta. Ahí reside la importancia de conocer todos los componentes de un plan de negocios y conocer a fondo que es lo que debe incluir y cuál es la mejor manera de obtener información veraz y clara, que nos ayude a lograr el objetivo de brindar a las comunidades una herramienta que los guíe hacia una mejor calidad de vida.

Capítulo II

Diagnóstico de la situación sobre la comercialización de los productos flores, frutas y verduras en las comunidades Centenario y Ojo de Agua del Municipio de Chalchuapa.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene una importancia especial no sólo para el equipo de trabajo que ve realizable su intención de impactar positivamente en la realidad nacional sino también para las comunidades Ojo de Agua y Centenario. Se conocieron aspectos relevantes sobre los productos, cultivos y formas de vida de estas comunidades, información valiosa para nuestra investigación.

El estudio de estas comunidades permitió conocer realidades que les afectan, las cuales son tomadas en cuenta para una propuesta más certera la cual contribuye a organizar de mejor manera sus actividades por ende la sostenibilidad y desarrollo de ellas.

B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

General

Conocer la situación actual de los cultivos y productos de las comunidades Ojo de Agua y Centenario, para organizar y mantener un agromercado que contribuya a la auto sostenibilidad y desarrollo de estas comunidades.

Específicos

1. Analizar los factores que afectan a los comerciantes y que no les permiten generar ingresos suficientes para mantener a sus familias.
2. Conocer los procesos de cultivos y productos con los que cuentan estas comunidades.
3. Indagar cual es el propósito por los que estas comunidades se dedican a este negocio y si representa una rentabilidad a largo plazo.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de investigación

Para la realización de ésta investigación hemos utilizado el método científico desarrollado en cada uno de sus cuatro tipos enfocándonos principalmente en el analítico y de síntesis.

a. Método Analítico

Este método consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver las relaciones entre las mismas. De acuerdo a esto primeramente se observó el problema que existía, tomamos como base la realidad que es la falta de apoyo al sector agropecuario de nuestro país, la dificultad que tienen los pequeños productores de nuestro país para incrementar sus ingresos y ofrecerle un futuro mejor a sus familias.

b. Síntesis

Para complementar el método del análisis, logramos tener una base de datos con la cual formular hipótesis, pensar en las posibles causas por la que los pequeños productores carecen de apoyo, y así relacionar cada uno de los elementos con su todo presentando una propuesta tentativa referente al tema de diseñar un Plan de Negocios para organizar y mantener un Agromercado.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo -describe situaciones y eventos⁷³- ; se busca conocer los niveles de producción de las comunidades Ojo de Agua y Centenario, describir las características de sus productos, de los terrenos en los que trabajan, en resumen debía medir los atributos del fenómeno a investigar para poder llegar a conclusiones reales y fundadas en datos fiables especificar dimensiones o características del mercado para poder proponer estrategias que permitan impulsar la comercialización de los productos de las comunidades en estudio.

Al mismo tiempo el tipo de investigación que realizamos fue exploratoria porque buscaba examinar un tema o una realidad poco estudiada como es el caso del nulo apoyo al pequeño productor.

3. Tipo de diseño de la investigación.

Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación y los objetivos que se tienen, se aplicó el tipo de diseño no experimental; ya que se efectuó sin la manipulación de las variables. Lo que se realizó fue la observación de fenómenos en su ambiente natural y su interrelación en un momento dado,

⁷³ López Cano José Luís, Métodos e hipótesis científicas, México, 1984

buscando una vez más contar con los datos más apegados a la realidad posibles que conlleven a conclusiones exactas.

4. Fuentes de información

Para la obtención de los datos que necesitamos para llevar a cabo esta investigación, utilizamos las siguientes fuentes:

a. Primarias:

Entre las fuentes primarias que tuvimos fueron las observaciones realizadas tanto en la comunidad Ojo de Agua como en Centenario, realizamos entrevistas y encuestamos a los productores de ambas comunidades, interactuamos con ambas comunidades para conocer a fondo su realidad y hacer un mejor análisis de sus condiciones y posibilidades de desarrollo. Además, entrevistamos a ingenieros agrónomos que de una u otra manera están involucrados a la actividad realizada en estas comunidades.

b. Secundarias:

Como en toda investigación que se desea seria y verídica, también se tomaron datos teóricos de libros especialistas en técnicas de investigación, tesis presentadas por Ingenieros del Fondo Ambiental de El Salvador FONAES, que habían trabajado en las mismas comunidades levantando un censo de la flora y fauna del área, reportajes hechos por reconocidos periódicos del país en los que se habla de la realidad de Ojo de agua; y libros de ciencia que aportan ideas de como lograr que las familias produzcan más.

Como fuentes secundarias se han tomado también estadísticas elaboradas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería que se encuentran relacionadas con los problemas que afectan a los pequeños productores, las técnicas más

apropiadas para la producción de frutas, flores y verduras. La información brindada por el personal de la Alcaldía de Chalchuapa relacionada con las comunidades Ojo de agua y Centenario y los planes de acción que la Alcaldía tiene para el desarrollo sostenible de éstas comunidades han sido muy importantes para evaluar las opciones de las comunidades.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Las técnicas utilizados para llevar a cabo ésta investigación fueron encuestas hechas a los productores de las comunidades Ojo de Agua y Centenario, entrevistas realizadas a personas relacionadas con ambas comunidades, observación directa del medio ambiente de ambas comunidades. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios y guías de entrevistas, a continuación se brinda más detalle de lo anteriormente mencionado:

a. Técnicas:

Se decidió optar primeramente por la técnica de la encuesta según el diccionario de María Moliner dice que encuesta es: 'Operación de preguntar a muchas personas sobre un asunto determinado para saber cuál es la opinión dominante' lo que permitirá actuar con más acierto por lo que este instrumento nos permite conocer fielmente cual es la opinión de la mayoría de personas de esas comunidades, partiendo de ahí una propuesta para beneficiar a esas localidades.

Otra técnica que nos funciona dado el tipo de investigación es la entrevista, que fue dirigida de manera informal a los delegados de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa como encargados de la zona de Ojo de Agua y Buenos Aires, de igual forma para los ingenieros de FONAES encargados de los proyectos en las comunidades ya mencionadas incluyendo a Centenario. Ellos nos expusieron

su experiencia de trabajo en esas comunidades y como a lo largo del tiempo han llevado proyectos que beneficien a estas poblaciones.

Encuesta

Se llevaron a cabo 48 encuestas a productores de múltiples cultivos entre granos básicos, verduras, flores y café de las comunidades Ojo de Agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa; con el fin de obtener información de primera mano que nos permitiera conocer los productos que cada uno produce, las áreas que destinan para la producción, los costos que las actividades les representan, las ganancias que tienen al vender sus productos, el sector al que le ofrecen su producto, sus necesidades, sus ventajas, etc.

Entrevista

Se tuvo un pequeño conversatorio de manera informal a 5 personas que trabajan de cerca con estas comunidades e involucradas directas e indirectamente llámense Alcaldía Municipal de Chalchuapa y Fondo Ambiental de El Salvador FONAES para que comentarán la relación actual de los pequeños productores; y las oportunidades que éstos últimos tienen de comercializar sus productos.

Observación

La observación de la realidad de éstas comunidades ha sido clave en esta investigación porque nos ha permitido, conocer las necesidades que tienen ambas comunidades, pero también las ganas que tienen de salir adelante y el espíritu trabajador que los hace seguir de pie día con día y con optimismo. Percibimos la actitud con la que estas personas ven la vida y las oportunidades que la misma les presenta; y la tenacidad para entregar todo en los proyectos que benefician a su comunidad.

b. Instrumentos

Cuestionario: el cuestionario utilizado para obtener información de los productores de frutas, flores, frutas y verduras de las comunidades se encontraba dividido en 5 partes: datos personales, descripción de la producción, precio, plaza y promoción. Él mismo iba dirigido a 54 productores para conocer la situación actual de éstas familias, pero solamente 48 pudieron llevarse a cabo. A pesar que visitamos en más de tres ocasiones las comunidades no logramos encontrar la totalidad de productores, buscamos días y horas sugeridas pero aun así se nos hizo imposible.

Guía de entrevista: La entrevista realizadas a personal de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa y los asignados por el Fondo Ambiental de El Salvador FONAES fueron de carácter informal, mas como un conversatorio que nos ampliara la información sobre las comunidades, que experiencias se han tenido trabajando con ellos, además conocer las posibilidades de establecer relaciones que contribuyan a mejorar la comercialización de los pequeños productores las comunidades que formaron parte de la investigación.

6. Ámbito de la Investigación

Se realiza la investigación para conocer cual es la situación en la que viven alrededor de 120 familias las cuales en su mayoría se dedican a actividades productivas, principalmente hortalizas y flores en las comunidades Ojo de Agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa

7. Determinación del universo y muestra

La constituyeron los productores de las comunidades Ojo de Agua y Centenario del municipio de Chalchuapa, a los que se les aplicó el cuestionario y como segundo lugar fueron los que se entrevistaron, personal de la Alcaldía Municipal

y los asignados por el Fondo Ambiental de El Salvador FONAES, según se anota en la página anterior.

a. Universo.

Está comprendido por los productores de frutas, flores y verduras de Ojo de Agua y Centenario que son un total de 120 personas. Los que se tomaron son los hombres y mujeres jefes de hogar que se dedican a la producción de frutas, flores y verduras en las comunidades.

b. Muestra

El tipo de muestreo para los productores de frutas, flores y verduras fue al azar, todas las familias tenían la misma probabilidad de ser encuestadas. Para calcular la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, la cual se detalla a continuación:

El cálculo de la muestra se realizó con la fórmula para poblaciones finitas y menores de 500 mil, la cual se presenta a continuación.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

N= Núcleos familiares de las comunidades Ojo de Agua y Centenario.

Z= Nivel de confianza.

P= Probabilidad de éxito.

Q= Probabilidad de fracaso.

E= Error de estimación.

n= Tamaño de la muestra.

A continuación se presenta el cálculo de la muestra:

$$N= 120$$

$$Z= 1.96$$

$$e= 0.10$$

$$P= 0.50$$

$$Q= 0.50$$

$$n=?$$

Ahora:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (120)}{(120 - 1) (0.1)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{115.248}{2.1504}$$

$$n= 54 \text{ Productores}$$

8. Procesamiento de la información

En esta etapa se procesó la información obtenida, para ser utilizada en el diagnóstico; dicha información se presenta en cuadros tabulares.

a. Tabulación

Se tabuló la información recopilada por medio de los cuestionarios, detallando cada una de las preguntas, así como el objetivo que estas persiguen. El cuestionario estructurado y la escala de estimación que se presenta en cuadros estadísticos de frecuencia relativa y porcentual, representados en gráficos de barra.

b. Interpretación de la información

Luego de tabulado los datos se procedió al análisis de los mismos, el cuál fué sobre las bases de las frecuencias que resultaron de cada una de las respuestas, permitiendo también la interpretación de ellos, útil para la realización del diagnóstico, además de contribuir a la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

D ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

En el desarrollo de esta investigación alcanzamos ciertos logros como por ejemplo visitar a las comunidades lo que nos permitió conocer de primera mano la realidad en la que viven, tuvimos la oportunidad de entrevistar a personas de la Alcaldía que no dudaron en brindarnos su apoyo y que creen fielmente en el potencial de las comunidades de la misma manera lo hicieron las personas del FONAES asignadas a nuestro trabajo, aunque su presencia no fue constante siempre que necesitábamos su colaboración con gusto estuvieron con nosotros.

2. Limitaciones

Pero no todo fueron cosas positivas, también tuvimos ciertas limitaciones, entre ellas es que nuestra muestra adecuada era encuestar a 54 productores, por motivos fuera de nuestro alcance solo logramos encuestar a 48 individuos, los cuales representaban un 88.88% de nuestra muestra, esto a pesar de visitar en 5 ocasiones las comunidades nunca logramos encuestar al 100% que deseábamos encuestar, esto se nos hizo difícil debido a que los días de fin de semana los productores deciden ir al pueblo a ofrecer su producto o se encuentran trabajando en las fincas de café cercanas y esto unido a nuestros horarios de trabajo hizo imposible encuestarlos a todos.

E DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. Estructura de las comunidades

Cada una de las comunidades Ojo de Agua y Centenario cuentan con una directiva quien representa activamente la comunidad. Para el caso de Ojo de Agua el Presidente Mauro Ventura expresa que la directiva es quién asume todos los proyectos y vela por las necesidades de cada una de las familias, cada logro que se obtienen de las gestiones es para todas las familias de esas comunidades, tienen un año de estar funcionando la directiva actual que cuenta con 6 miembros activos. En el caso de Centenario cuenta con 10 miembros que forman una COOPERATIVA la cual se encarga de todo trámite para el desarrollo y bienestar de las familias que allí viven, aunque la mayoría trabaja en cafetales esta directiva vela por todo el caserío Buenos aires que incluye Centenario. Esta información se obtuvo mediante la observación y pequeñas conversaciones con los productores de las comunidades y los colaboradores de la alcaldía ya que no existe una pregunta directa para esto.

2. Información general de las comunidades

Buena parte de productores está por encima de los 65 años son los responsables de grandes parcelas de terrenos y los encargados de la producción, todos están involucrados directamente a la actividad productiva, tanto hombres y mujeres en edad productiva realizan esta labor. Otro aspecto importante mencionar es respecto al nivel académico que poseen estos productores gran parte de ellos se encuentra entre segundo y tercer grado de primaria, solo 2 de los entrevistados han realizado estudios hasta 8º grado esto lo confirmamos en las generalidades en sus literales C y D. Además cabe mencionar que los encuestados tienen una responsabilidad económica en sus familias literal F. Estos datos se encuentran respectivamente en los anexos correspondientes a las generalidades de los productores en los literales mencionados.

3. Sobre la producción y comercialización

Un 63% de los encuestados se dedican a la producción mientras que solo un 8% se enfoca a la comercialización, esta segunda actividad la realizan mas que todo las mujeres que buscan ganarse la vida y colaboran e en el hogar (Preguntas generales literal G). La pregunta numero 12 proporciona un respuesta que llama la atención, los productores hasta cierto punto son conformistas al no producir más y quedarse con lo que poseen; son pocos los que se arriesgan a hacer un proyecto en cuanto a esto, en su mayoría expresan que apoyarían las iniciativas pero cuando exista algo seguro para no darse el lujo de perder recurso que bien lo utilizarían en su familia.

La posibilidad de creación de un agro mercado, optimizar la producción y tomar ventaja cuando existe escasez, mejor presentación y cuidado de los productos creando un empaque que lo proteja, capacitaciones que busquen la calidad de

los productos para mejorar los precios, mayor variedad de productos y más personal trabajando en el cuidado óptimo del producto son algunas de las opciones que presentan los productores además de aprovechar las ventajas que se manifiestan como lo es la calidad, Sabor, Tamaño, Precio, Producto orgánico. Preguntas 13 y 17.

4. Producción en función social

Los productores no trabajan bajo el esquema de una ganancia establecida sino más bien a colaborar con el bienestar de la comunidad, principalmente en Centenario observamos este fenómeno donde se vende el producto dependiendo del poder adquisitivo de los compradores, en Ojo de Agua los que establecen un nivel de ganancia lo tienen cuando vende el producto a los negocios, pero cuando es de venderlo a los mismos habitantes de la comunidad el precio es mucho más bajo (pregunta 10).

5. Tendencias del Medio Ambiente

El clima es un factor fundamental para toda persona que se dedica a la agricultura, ya que no es predecible conocer la situación climatológica que pueda afectar sus cultivos. Es muy arriesgada toda inversión, ya que como pueden ganar tienen la misma probabilidad de perder.

Sumando a esta situación el alza no controlada de los precios de los insumos agrícolas necesarios para esta actividad. Los productores tienen que comprar insumos de no muy buena calidad ya que su poder adquisitivo no les permite alcanzar mejores insumos. Esto está relacionado a los factores de alza o baja de precios en los productos en la pregunta número 9.

Otro aspecto que deja a estas comunidades en desventaja es la forma de transportar sus productos hacia los mercados existentes, estas comunidades están alejadas del área urbana donde se consume su producto a un mejor precio. Esta información esta basada en las entrevistas realizadas a los productores entre las desventajas frente a grandes productores en la pregunta 19.

6. Revisión del producto

Las comunidades Ojo de Agua y Centenario cuentan con una variedad que incluye más de una docena de productos diferentes que ofrecer entre hortalizas y flores. Ninguna de las comunidades ofrece sus productos en algún tipo de empaque, si no más bien la forma típica de venta de este tipo de productos, en manojos, docenas, gruesas, par el caso de las flores, entre otras. Esta información se obtuvo durante los recorridos que hicimos a las comunidades específicamente a los cultivos, no habiendo físicamente un respaldo de esta. Estos productos en su mayoría son cultivados para la comercialización por lo que el concepto que los productores manejan es ofrecer un buen producto por el que pueden optar aun buen precio el cual sustente a sus familias, para efectos de revisión esta información se plasma el la pregunta 5 de la encuesta realizada a los productores.

7. Competencia

En el caso de las hortalizas y flores producidas en las comunidades Ojo de Agua y Centenario es un reto cada día colocarlos a un buen precio en el mercado, ya que se encuentra lleno en su mayoría por competencia de productores extranjeros los cuales producen en grandes volúmenes lo que les permiten ofrecer su producto a un precio mucho menor que estos pequeños agricultores. Esto lo expresan los productores en las encuestas realizadas en

cuanto a sus desventajas en la pregunta 20 relacionada a las desventajas frente a los grandes productores, además de la competencia en cuestión de precios y producción es lo que mayormente les afecta.

8. Distribución

Los canales de distribución que utiliza la comunidad de Centenario es un vehículo del cual dispone la Cooperativa, en el cual transportan sus productos al mercado urbano, aunque también sus productos son comercializados en la misma comunidad, existe un porcentaje el cual es llevado a los mercados cercanos como el de Juayúa. Para el caso de Ojo de Agua le es mucho mas dificultoso el transporte, ya que la comunidad no cuenta ni con transporte público el cual lleve sus productos hasta Chalchuapa, ellos por sus propios medios bajan con los productos a pie, por lo que representa una opción vender sus productos entre ellos mismos de la comunidad, aunque hacen el sacrificio para ganar unos dólares extras al llevarlos al mercados no importando el desgaste físico. Esta respuesta se obtuvo de la observación realizada y de las entrevistas realizadas a los colaboradores entrevistados no existe una pregunta específica que refleje este aporte.

9. Comportamiento del consumidor

El comportamiento de los consumidores sigue un patrón peculiar para la mayoría de estos productos, muchas veces se resisten a pagar un valor más alto en cada producto, y no es de extrañarse, ya que los sueldos no representan incrementos pero si lo precios para los insumos y directamente este a los productos.

Estos productos son de tipo perecederos por lo que su comercialización debe ser muy rápida, el precio entre los que oscilan estos en su mayoría

independientemente de su medida para la venta oscila entre \$0.15 y \$0.50 centavos de dólar (pregunta 7) los más caros, no son precios elevados. Los productores prefieren vender sus productos a detallistas las cuales les comparan todo el producto y regresan pronto a sus hogares ya que venderlo al consumidor, representa para ellos una inversión de tiempo mucho mayor. Esta información fue proporcionada informalmente por los productores.

10. Posicionamiento y ventaja competitiva

Expresan los productores de Ojo de Agua que su producto es reconocido y comprado al hacer del conocimiento del cliente de donde proviene, ya que su ventaja de ser un producto totalmente orgánico y saludable con el ambiente lo prefieren. Además del sabor y tamaño lo adquieren con mayor facilidad esto lo detalla en la entrevista realizada a los productores de cual pensaban que era su ventaja competitiva. De igual forma para Centenario si saben que el producto proviene de esa zona, saben que el precio será cómodo, ya que ellos obtienen un financiamiento el cual permite que personas con ingresos por debajo del mínimo puedan acceder a estos productos que son cultivados con ese propósito de contribuir a la economía de estas familias que se encuentran en situaciones económicas difíciles.

11. Análisis FODA

Fortalezas

- Vehículo para transporte (solo Centenario)
- Variedad de cultivos
- Calidad en sus productos
- Agricultores con experiencia
- Terrenos adecuados para el cultivo
- Apoyo de Organizaciones públicas y Privadas
- Precios competitivos

Oportunidades

- Posibilidad de posicionarse mejor en el mercado
- Productos de consumo masivo
- Posibilidad de asociación en pro del beneficio de las comunidades
- Llevar sus productos a los supermercados

Debilidades

- Falta de vehículos para la distribución en la comunidad Ojo de Agua
- Alto costo en insumos por compras mínimas
- No poseen registro sanitario
- Carencia de estrategias de ventas
- Carencia de publicidad
- No poseen presencia en supermercados
- Falta de asociatividad para tener mas peso ante los compradores y vendedores mayoristas
- Bajos niveles de producción.

Amenazas

- Altos costos de arrendamiento de terrenos
- Competencia local y extranjera
- Capacidad productiva de los competidores
- Precios elevados de los insumos necesarios para los cultivos
- El bajo poder adquisitivo de la mayoría de sus clientes
- La posibilidad de no arrendar terrenos para la producción

Tomado de las respuestas obtenidas del cuestionario realizado a los productores en las preguntas 18 a la 21

12. Determinación del mercado meta

Conocemos de estas comunidades que ya tienen clientes fidelizados a los cuales dirigen su productos, pero encontramos la disposición de encontrar nuevos nichos de mercados llámense estos Supermercados y un posible agro mercado donde los productores ven una oportunidad de mejora en su calidad de vida. Con esta investigación se descubrió que gran parte de estos productores observan esas posibilidades, incluso dedicarse a este negocio absolutamente. Estas versiones fueron expresadas en los cuestionarios dirigidos a los productores en la sección de la plaza y promoción (interrogantes desde la 12 hasta la pregunta 18).

13. Determinar los objetivos de comercialización

Para estos productores el objetivo que mueve sus expectativas es contar con una oportunidad de producir de tal manera genere los ingresos suficientes que sufrague todos aquellas necesidades básicas en sus hogares, ofreciendo productos de gran calidad que sean competitivos en el mercado local y regional incluyendo como compradores los supermercados de las zona.

Cabe mencionar que la mayoría de esta producción un 75% esta dedicada a la comercialización como fuente de ingreso a las familias. Se comprueba en la pregunta 5 sobre el destino de la producción y en que porcentaje se realiza.

14. Definición de estrategias empresariales

Estrategias genéricas para el posicionamiento

Las Comunidades Ojo de Agua y Centenario no posee estrategias de posicionamiento establecidas, conoce las ventajas de sus productos, su forma

de cultivo, etc., pero no como maximizar su comercialización y buscar posicionarse y ser reconocida en el mercado.

Lo cual descubrimos con los productores en conversaciones relevantes para la investigación pero que no fueron plasmadas directamente en una pregunta específica, si no que fue resultado de pláticas con ellos durante los cuestionarios.

Estrategias de mezcla de mercadotecnia

Producto

Actualmente los consumidores se encuentran satisfechos en cuanto al beneficio que ofrecen y las necesidades del mercado existentes. La producción actual, la variedad de productos que se pueden exponer al mercado tienen ventaja, además de sus cualidades específicas como la calidad un 29% de los productores expresan que es una ventaja que debería aprovecharse al mismo tiempo que el 17% apuesta por el sabor que solo estos productos y de esta zona poseen, el tamaño, precio y ser producto orgánico se reparte el resto de atributos entre otros que poseen estos productos y que se mencionan en las respuestas obtenidas por los productores. (Pregunta 17 y las entrevistas informales que se realizaron)

Precio

El precio al que son ofrecidos estos productos son precios razonables al alcance de todos, incluso aquellos de ingresos que están por debajo del mínimo oscilan entre los \$0.15 y \$0.60 (pregunta 7) los cuales dependen del tipo de productos, esto permite que sean de más fácil adquisición.

Plaza

Las comunidades Ojo de Agua y Centenario ofrecen sus productos en su mayoría en los mercados de Juayúa, Chalchuapa y otros pequeños mercados,

como lo refleja la pregunta 16 en cuanto a donde son ofrecidos sus productos utilizando los canales de distribución que mencionamos el cual para Ojo de Agua es trasladado a pie desde la comunidad hasta un lugar llamado el Arado, lugar mas cercano para tomar una ruta de transporte colectivo, mientras que Centenario si cuenta con el transporte de la Cooperativa

Promoción

Estas comunidades cuentan con poca e incluso nada de publicidad, solamente con la “fama” del origen de estos productos fue lo que se nos informó por medio de pláticas con miembros de la comunidad.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- 1.1. El 75% de lo producido es destinado para la comercialización dado que así los productores encuentran mayores posibilidades de cubrir sus necesidades.
- 1.2. El 58% de los productores aseguran que desearían ofrecerle su producto a los supermercados porque confían en la calidad de sus productos pero no lo hacen porque debido a las variantes del clima tienen temor de no poder cumplir con los compromisos adquiridos.
- 1.3. Los precios que los productores le asignan a sus productos tienen como base los precios que tiene el mercado, mismo que se basa en la oferta y demanda de los productos y que se ve directamente afectado por el clima que han vivido las comunidades productoras en ese momento. Por lo mismo, ellos no tienen un porcentaje de ganancia establecido para sus productos.

- 1.4. El 99.00% de los trabajadores alquila la tierra para sembrar sus productos y en promedio siembran en 2 tareas dado que tampoco hay mas disponibilidad de tierra, no por falta de la misma sino porque los hacendados de la zona no les quieren alquilar mayores extensiones.
- 1.5. La más grande limitante que afrontan estos productores son las dificultades económicas para adquirir terreno e insumos que les permitan incrementar su producción. El 94.00% señalaron los escasos recursos económicos como su mayor limitante, ya que si contarán con recursos económicos también podrían coordinarse para acceder a un vehículo que trasladara sus productos hacia los mercados.
- 1.6. Las comunidades están conscientes de las necesidades de las familias en general y es por eso también por lo que le ofrecen su producto a minoristas que venden en los mercados de Chalchuapa y Juayúa y se los ofrecen a precios bajos por la seguridad de que se los comprarán y también para que ellos puedan obtener ganancias de las ventas.

2. Recomendaciones

- 2.1. Buscar nuevas alternativas de ventas lo cual permita que estos productores encuentren un lugar donde ubicar sus productos, ofrecen gran parte de su producción a la comercialización. Organizar como ADESCO un agromercado en Chalchuapa por ser cercano a ambas comunidades con el fin de que uniendo la variedad de productos que ambas comunidades cosechan puedan representar una opción clara y valedera para los clientes y eso los motive a llegar hasta el lugar en el que ellos se coloquen

- 2.2. .Buscar apoyo económico en una organización o institución que logre financiar a los productores en un principio esta alternativa para que los productores no sientan el temor de perder su inversión. Con esta seguridad los productores podrán hacer frente y tener libertad de ofrecer sus productos a los supermercados.
- 2.3.El precio de los productos podrá mejorarse en la medida que los productores que se organicen y/o asocien, esto permitirá tener mayor peso en las decisiones del mercado sobre todo cuando se enfrenten a compradores y vendedores para negociar precios de insumos adquiridos en cantidades considerables.
- 2.4.Contactarse como ADESCO u organización de productores con los propietarios de las haciendas cercanas con el fin de que les alquilen el terreno para incrementar el área en la que producen y por ende la producción final. Esto para que lo vean como un grupo formal y que busca el desarrollo de su comunidad tal y como lo están haciendo con otros proyectos.
- 2.5.Asegurarse de incluir en el plan de negocios un plan financiero para que logren recaudar los recursos económicos necesarios para adquirir un vehículo y hacer más factible el transporte de los productos con el fin de que lleguen íntegros a las manos de sus destinatarios.
- 2.6.Elaborar un plan de negocios que les permita guiarse tomando en cuenta sus ventajas y desventajas en el mercado con el fin de incrementar los ingresos que tienen.

CAPÍTULO III

Propuesta de un Plan de negocios para organizar y mantener un agro mercado y la comercialización de flores, frutas y verduras producidas por los habitantes de las comunidades Ojo de agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana

A. Contenido de la propuesta

Nuestro objetivo es mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de las comunidades de Ojo de Agua y Centenario, mediante el diseño de una propuesta de formación de una Asociación Cooperativa que se encargue de llevar a cabo la propuesta de un plan de negocios que permita fortalecer la comercialización de flores frutas y verduras.

Esta propuesta contiene los pasos a realizar para la creación, organización y legalización de una Asociación Cooperativa, que sirva como ente encargado y representante de los Productores de las comunidades Ojo de Agua y Centenario, dicha Asociación tendrá como objetivo primordial dar vida al plan de negocio que se plantea en este capítulo, en el cual se detallan las actividades que se realizarán para que la asociación controle, regule y ejecute todas las propuestas que en dicho plan se mencionan, buscando crear alianzas estratégicas con otras instituciones que traten de fortalecer la agricultura y comercialización de productos mediante créditos a tasas preferenciales y programas de ayuda de parte del gobierno y de las alcaldías, al ser un ente jurídico con representación suficiente para ser beneficiario de dichos programas de desarrollo económico y social, ya que actualmente funciona como una asociación de hecho y no legalmente establecida lo cual limita el acceso a programas que dinamicen su desarrollo.

Para su constitución se apoyarán en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) para cumplir con todos los lineamientos ya establecidos con el objetivo de que cuente con los beneficios que tienen otras cooperativas gracias a las alianzas estratégicas ya existentes y darle mayor respaldo a todos sus asociados para que confíen en la Cooperativa y logren sus objetivos en el corto plazo.

Se presenta además el plan de negocio para organizar y mantener un agro mercado como alternativas para penetrar y posicionar la producción agrícola de las comunidades Ojo de Agua y Centenario, desarrollando cada una de las etapas de éste, iniciando con el resumen ejecutivo y finalizando con el plan financiero. Proponiendo estrategias que contribuyan a la generación de demanda de estos productos en el mercado, la implementación de las actividades y período en que se sugiere realizarlas para alcanzar a cubrir el mercado que lo demande. Respecto al agro mercado se detalla al final la estrategia específica con la que se trabajará.

Todo esto a fin de presentar ésta propuesta real y estratégica a organizaciones públicas como FONAES (Fondo Ambiental de El Salvador) MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) y ONG's que este en sus posibilidades contribuir a mejorar la calidad de vida y desarrollo comercial de sus productos.

Dado que en todo momento se tratará de trabajo en equipo, en el cual cada uno de los miembros será igual de importante y aportará en la misma medida, se propuso la creación de una Asociación Cooperativa. En estas al contrario que en una Sociedad Cooperativa, se puede aceptar cualquier cantidad de asociados; cada miembro tiene un solo voto indistintamente de la cantidad de certificados poseídos, lo cual garantiza que el voto de todos será importante y cada decisión deberá contar con el apoyo de la mayoría.

B. Generalidades de la Asociación.

1. Nombre de la Asociación

Por decisión unánime del grupo, después de haber expresado diversas opciones mediante una lluvia de ideas; el nombre con el que se reconocerá a ésta asociación será:

ACOPACOAC de R.L

(Asociación Cooperativa de Productores Agrícolas de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario).

LOGO:



2. Ubicación Física de la Asociación

Las oficinas de esta cooperativa funcionarán temporalmente en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Chalchuapa, ubicada en Barrio Santa Cruz 6ta Avenida Norte Bis, Santa Ana; por ser accesible a ambas comunidades y brindarles apoyo para iniciar funciones sin costo alguno. En este lugar contarán con los servicios básicos de agua y luz.

4. Misión propuesta

“Estamos en el negocio de la producción de frutas, flores y verduras, con el propósito de elevar el nivel de vida y contribuir al bienestar social de las comunidades Ojo de Agua y Centenario”.

5. Visión propuesta

“Ser una Asociación reconocida en cuanto a la producción y comercialización de productos de calidad a nivel local que contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades Ojo de Agua y Centenario”.

6. Valores

Una vez que se han propuesto la misión y visión es preciso formular aquellos valores que orientarán el comportamiento de los productores en la organización, se sugiere considerar los siguientes valores:

- **Calidad.** Alcanzar la plena satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- **Compromiso.** Se trata poner al máximo todas las capacidades personales a la orden de la cooperativa para sacar adelante todo aquello en lo que se ha confiado.
- **Responsabilidad.** Con esto se busca la puntualidad y cumplimiento del deber en el desempeño del trabajo.
- **Honestidad.** Se velará por elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.

- **Respeto.** Serán escuchadas y tomadas en cuenta las opiniones de todos los asociados; anteponiendo siempre lo que es mejor para la cooperativa.
- **Trabajo en Equipo.** Se busca confianza y apoyo entre todos los productores manteniendo buenas relaciones, teniendo el compromiso de apoyar a los demás, aportando siempre apoyos constructivos, trabajar sin existencia de fronteras compartiendo ideas y soluciones.

7. Objetivos

- Diseñar una propuesta de plan de negocios que busque fortalecer la comercialización de frutas, flores y verduras para mejorar la calidad de vida de las comunidades Ojo de Agua y centenario.
- Crear asociatividad entre los productores de Ojo de Agua y Centenario a fin de buscar más y mejores beneficios
- Procurar el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de las comunidades a través del incremento en la comercialización de productos
- Promover la comercialización de los productos en nuevos mercados identificando los canales de distribución idóneos y que estén acorde a las necesidades y capacidades de los productores.

- Proporcionar fuentes de apoyo técnico y económico a fin de contar siempre con recurso necesario para trabajar en la producción de hortalizas y flores

8. Áreas claves de éxito

La producción y comercialización de frutas, flores y verduras de primera calidad serán las áreas claves para la cooperativa.

Para lograrlo, será de vital importancia desarrollar procedimientos eficientes y eficaces para la obtención del producto final, de manera tal, que el abastecimiento de frutas, flores y verduras permitirá cubrir permanentemente los pedidos de los clientes.

C. Constitución legal de la Asociación.

En 1969 se inicia el proceso de acuerdo legal a las asociaciones cooperativas con la creación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas del El Salvador y la Ley de Creación del Instituto de Fomento Cooperativo⁷⁴. El Instituto perseguía el objetivo de promover las asociaciones cooperativas. Hubieron ciertos hechos relevantes anteriores a esto que permitieron la creación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, estos fueron⁷⁵:

⁷⁴ INSAFOCOOP, 1999

⁷⁵ INSAFOCOOP, 1999

ANO	HECHOS RELEVANTES.
1950	Creación de la Sección de Educación Obrera del Ministerio de Trabajo.
1955	Se declaran de utilidad públicas las Cooperativas organizadas por el Ministerio de Trabajo.
1952	Se crea el Departamento de Fomento Cooperativo Escolar y el Curso Semestral de Educación Cooperativa.
1953	Organización de la Cooperativa Lechera de Oriente.
1955	Organización de la Cooperativa Ganadera de Sonsonate.
1957	Creación de la Sección de Fomento de Cooperativas Agropecuarias en El Ministerio de Agricultura y Ganadería.
1961	Organización de las Fincas de Beneficio Proporcional en haciendas del Instituto de Colonización Rural (I.C.R.).
1962	Creación de la sección de Cooperativas de la Administración de Bienestar Campesino (A.B.C.) hoy Banco de Fomento Agropecuario.
1964	Programa CUNA – AID (Cooperativas de Ahorro y Crédito).
1965	Creación de una Sección de Cooperativas de Caficultores en la Compañía Salvadoreña del Café.
1966	Organización de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES).
1968	Creación de la Fundación Promotora de Cooperativas (FUNPROCOOP) como una transformación de la Sección de Cooperativas del Secretariado Interdiocesano.
1969	Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador y Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

A continuación se presenta como base legal sobre la cual se conformará la cooperativa, la Ley General de Asociaciones Cooperativas publicada en el diario oficial el 14 de Mayo de 1986 y basada en el artículo 114 de la Constitución Salvadoreña; que establece que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

La asociación se verá desarrollada según los lineamientos ofrecidos por INSAFOCOOP que son los que se presentan a continuación:

Servicio:	Constitución e Inscripción de Una Asociación Cooperativa.
Descripción:	Pasos a Seguir para la Constitución de una Cooperativa.
Objetivo:	Definir los requisitos básicos que debe cumplir un Grupo Pre-Cooperativo para la constitución de una Asociación Cooperativa.
Requisitos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de Gestores. 2. Asignación del Asesor Técnico. 3. Visita Preliminar. 4. Elaboración del Perfil del Grupo Cooperativo. 5. Desarrollo del Curso Básico que comprende los siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a) Historia Filosófica y Doctrina Cooperativa. b) Área Administrativa. c) Área Económica Financiera. d) Área Legal. 6. Elaboración del Plan Económico. 7. Estudio y Elaboración del Proyecto de Estatutos. 8. Celebración de Asamblea de Constitución. 9. Entrega de Personalidad Jurídica. 10. Retiro de Credenciales. 11. Para Constituirse una Cooperativa debe tener 15 personas como mínimo. <p>Todo lo anterior se realiza en la Oficina Central de INSAFOCOOP en San Salvador o en las en las Oficinas Regionales.</p>
Formularios:	<p>F-RP-FA-01 Fases para la organización e Inscripción de una cooperativa.</p> <p>F-RP-FA-03 Boleta de Recopilación de datos.</p> <p>F-RP-FA-12 Proyecto de Estatutos.</p> <p>F-RP-FA-13 Solicitud de asamblea de constitución.</p> <p>F-RP-FA-EX 01 Solicitud de Gestores.</p> <p>F-RP-FA-EX 02 Desistir de proceso de Organización e Inscripción.</p>
Responsable:	Departamento de Fomento y Asistencia Técnica (Sr. Marcial de Jesús Umaña).

Teléfonos:	2222-2563
Extensión:	115 y 151
Fax:	2222-4119
Correo Electrónico:	insafocoop@insafocoop.gob.sv
Costo:	Gratuito
Área de Pago:	No Aplica
Tiempo de Respuesta:	3 meses para finalizar el servicio
Ubicación:	15 Calle Poniente #402, Edificio Urrutia Abrego No.2, Frente a INPEP, San Salvador (Oficina Central) y las Diferentes Oficinas Regionales.
Horario:	Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 4:00 p.m.
Usuario:	Grupo Pre – Cooperativistas
Comprobante a Obtener:	-----
Fundamento Jurídico:	-----
Observaciones:	Para cada etapa en la creación de la cooperativa les será asignado un asesor.

Fuente INSAFOCOOP

Disposiciones Fundamentales de la Ley de Asociaciones Cooperativas⁷⁶

Artículo 1. Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se registrarán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.

Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación. Cuando en el texto de esta ley se mencione el término "ASOCIACIONES COOPERATIVAS" o "COOPERATIVAS", se entenderá que se refiere también a "FEDERACIONES" o "CONFEDERACIONES".

Artículo 3. Toda Cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas⁷⁷:

- a. Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista;

⁷⁶ Título I de las Asociaciones Cooperativas, Capítulo I de las Disposiciones Fundamentales, Ley General de Asociaciones Cooperativas

⁷⁷ Título I de las Asociaciones Cooperativas, Capítulo I de las Disposiciones Fundamentales, Ley General de Asociaciones Cooperativas

- b. Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna;
- c. Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y sólo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

Artículo 4. Son fines de las Asociaciones Cooperativas, los siguientes⁷⁸:

- a. Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
- b. Representar y defender los intereses de sus Asociados;
- c. Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados;
- d. Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de éste;
- e. Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo;
- f. Los demás que procuren el beneficio de las mismas y sus miembros.

⁷⁸ Art 4, capítulo I disposiciones Fundamentales, Ley General de Asociaciones Cooperativas

Estatutos de la Asociación

La Asociación establecerá sus estatutos de acuerdo al ejemplo brindado por Insafocoop y que encontraremos dentro de los anexos.

La estructura general de los estatutos es la siguiente:

CAPITULO I

**DENOMINACION, REGIMEN DE
RESPONSABILIDAD, DURACION,
DOMICILIO, Y OBJETO.**

CAPITULO II

DE LOS ASOCIADOS

CAPITULO III

**DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN,
FUNCIONAMIENTO, COORDINACION
Y CONTROL DE LA COOPERATIVA.**

CAPITULO IV

**DEL REGIMEN Y DURACION DEL
EJERCICIO ECONOMICO**

CAPITULO V

FONDOS, RESERVAS Y EXCEDENTES

CAPITULO VI

**DE LAS NORMAS SOBRE LA INTEGRACIÓN
DE LA COOPERATIVA**

CAPITULO VII

**DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA
LA REFORMA DE ESTATUTOS**

CAPITULO VIII

**DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA
LA TRANSFORMACION FUSION,
ESCISION, SEGREGACION,
DISOLUCION Y LIQUIDACION**

CAPITULO IX

DE LAS NORMAS SOBRE EL

REGIMEN DISCIPLINARIO

CAPITULO X DE LAS NORMAS SOBRE EL TRABAJO COOPERATIVO

Funcionamiento de la Asociación.

Una vez creada la asociación, registrada su Acta Fundacional y sus Estatutos, la asociación deberá llevar al día el Libro de Actas, el Libro de Asociados, y los Libros de Contabilidad, que serán registrados en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Estos libros serán diseñados para la comunidad de acuerdo a sus necesidades, ya existen en papelerías libros preparados para ser legalizados pero se optará por un diseño propio para esta asociación cooperativa.

Estos libros recogen los datos fundamentales de la vida de la asociación, y son el referente legal ante terceros y ante los propios asociados, de los acuerdos, composición, origen y destino de los recursos económicos de la asociación, de ahí la importancia de tenerlos actualizados diariamente.

Organización interna de la Asociación⁷⁹

La organización interna de la Asociación se propone para su coordinación de la siguiente manera:

⁷⁹ Título IV de la Dirección, Administración y Vigilancia capítulo I, Ley General de Asociaciones Cooperativas

- a. La Asamblea general de Asociados⁸⁰: como máxima autoridad la constituirán los miembros de la asociación, la cual delibera y resuelve todos los asuntos que a la misma e interesen, celebrará las sesiones en su domicilio. Sus acuerdos son de gran obligatoriedad para el consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados presentes, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a la ley General de Asociaciones Cooperativas su Reglamento y los Estatutos.
- b. La Junta de Vigilancia⁸¹: es el órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa. Se encargará de vigilar que los miembros del consejo de Administración, los empleados y los miembros de la Asociación, cumplan con sus deberes y obligaciones.
- c. Asesoría Legal, técnica, Administrativa y Comercial: estos son organismos de gobierno y privados dedicados a colaborar con las Asociaciones en la búsqueda de soluciones y de las mejores prácticas para el desarrollo de las diversas actividades realizadas por la misma.
- d. El Consejo de Administración⁸² es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, estará integrado por un número impar de miembros no menor de cinco ni mayor de siete electos por la Asamblea General de Asociados, para un período

⁸⁰ Art 33 De la Asamblea General Capítulo II de la Dirección, Administración y Vigilancia Titulo IV Ley General de Asociaciones Cooperativas.

⁸¹ Art. 41. De la Junta de Vigilancia Capítulo IV Título IV Ley General de Asociaciones Cooperativas.

⁸² Art. 40 del Consejo de Administración Capítulo III, Título IV Ley General de Asociaciones Cooperativas.

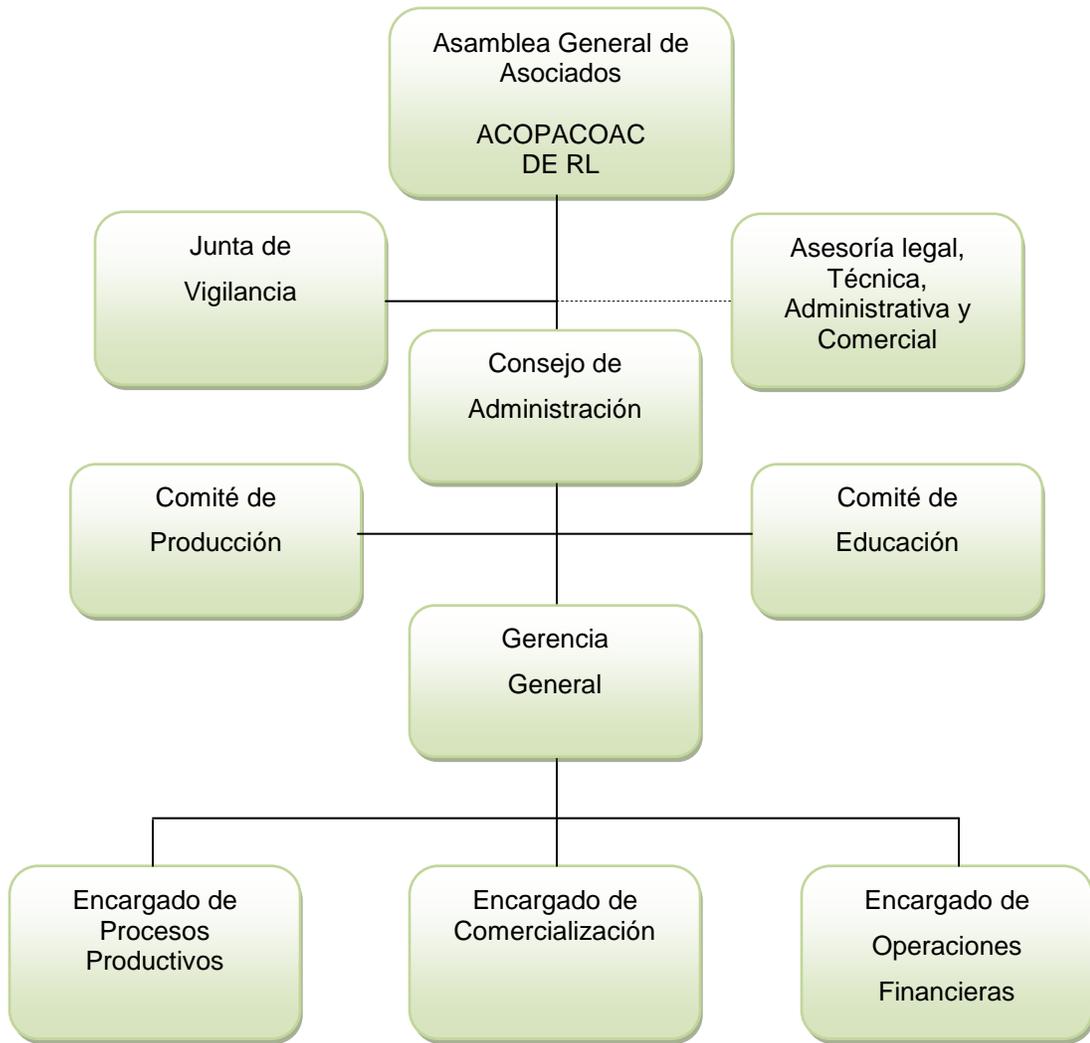
no mayor de tres años ni menor de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesto de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más Vocales⁸³.

- e. El comité de producción: se encarga de llevar adelante todas las acciones relacionadas con la producción de la Asociación, bajo los lineamientos de la directiva, efectuando de manera regular, estudios que permitan a la asociación conocer las mejores prácticas para el manejo de la producción y la adecuada administración y distribución de las flores, frutas y verduras. Este comité es responsable de asegurar el buen funcionamiento del proceso productivo.
- f. Comité de Educación: se encargaría de velar por que todos los miembros de la asociación y empleados sean capacitados técnica y profesionalmente en las áreas que corresponda.
- g. Gerencia general: Estará a cargo de la gestión empresarial y el manejo administrativo
- h. Encargado de administración: velará por la administración de los recursos humanos y técnicos.
- i. Encargado de Procesos productivos y comercialización: se encargará de organizar, coordinar e informar sobre el desarrollo de todas las actividades de producción y comercialización, garantizando la elaboración y entrega de los productos con la calidad y oportunidad deseada por los clientes, dentro de los lineamientos establecidos por la Junta Directiva, además de brindar atención a los clientes que la soliciten.

⁸³ Art 40, del Consejo de Administración, Cap. III, Ley General de Asociaciones Cooperativas

- j. Encargado de operaciones Financieras: Unidad de apoyo a la Gestión Empresarial y además se encargará de administrar las finanzas producidas de las ventas de flores frutas y verdura, por medio del departamento de operaciones financieras. Autorizando todo tipo de desembolso el encargado de operaciones financieras. Así mismo se encargará de organizar todas las operaciones contables de la Empresa, por medio del departamento de contabilidad

**Organigrama General Propuesto para ACOPACOAC de R.L.
Asociación Cooperativa de Productores Agrícolas de las comunidades
Centenario y Ojo de Agua de R.L.**



————— Relación de autoridad
- - - - - Asesoría Externa

Fecha: _____

a. Capacitaciones necesarias

Las capacitaciones en una organización que inicia son muy importantes, en esta oportunidad serán dirigidas al área administrativa, técnica y comercial esto para cumplir los fines de la asociación. Estas capacitaciones serán gestionadas y se pretende que sean brindadas por organismos públicos y/o privados. Cabe mencionar que el equipo investigador acompañará durante tres meses para monitorear las actividades, ser apoyo y refuerzo en lo que se encuentre a su alcance.

Dentro de las instituciones que apoyarán a la cooperativa se encuentra el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) quién les brindará apoyo en todo el proceso de formación de la empresa, capacitándolos en las áreas básicas que deben conocer en acerca de que es cooperativa, brindará asesoría sobre cómo llevar la contabilidad de la cooperativa, los libros de contabilidad que se necesitan y cómo elaborarlos. También se impartirán temas de liderazgo, administración y trabajo en equipo por parte del equipo investigador. Se buscará también el apoyo por parte de otras ONG's y entidades de Gobierno como el MAG que estén dispuestos a colaborar a través de asesorías sobre fertilizantes y todo lo relacionado que pueda ser un insumo para beneficio de las comunidades.

b. Proceso de producción

La producción de flores, frutas y verduras estará enfocada al mercado consumidor ubicado en Chalchuapa, Juayúa y los mercados municipales aledaños, además de los consumidores de las comunidades Ojo de Agua y Centenario.

Aproximadamente las áreas de cultivo serán 5 manzanas de terreno separadas en parcelas de acuerdo a la capacidad de cada productor, esto mientras no se pueda obtener una parcela en conjunto para todos los productores de las zonas, donde se darán los diferentes productos de acuerdo al suelo, a fin de aprovechar el recurso que se tiene, esto inferido de acuerdo al total de producción actual, recordando las limitantes que las comunidades poseen y su capacidad productiva.

Como se menciona anteriormente es de preferencia contar con un solo lugar de producción idóneo para todos los cultivos, lastimosamente no se cuenta con este espacio exclusivo por el momento. Una vez se coseche cada una de las frutas, flores y verduras serán revisadas para llevarlos a los diferentes mercados a la vez de llevar una cantidad considerable al agro mercado donde se le dará el tratamiento para que este producto pueda estar fresco y etiquetado para mayor seguridad y confianza de los consumidores, agro mercado que se encontrará ubicado en el municipio de Juayúa como sitio estratégico dado el turismo de la zona, siendo fijos los fines de semana que es cuando más visitantes llegan al lugar.

c. Capacidad Productiva

Esta información fue resultado de las entrevistas que se realizaron en las comunidades Ojo de Agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa, donde se expresó que la producción por cultivo está dada actualmente de la siguiente manera:

Cuadro # 1**Capacidad de producción**

PRODUCTO	NÚMERO DE COSECHAS DURANTE EL AÑO	PRODUCCION MENSUAL (Durante cosecha)	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO DE VENTA	VENTA TOTAL MENSUAL	VENTA TOTAL ANUAL
Aves del paraíso	8	40	Docenas	\$6.00	\$240.00	\$1,920.00
Barsobia	8	40	Gruesas*	\$12.00	\$480.00	\$3,840.00
Brócoli	4	1200	C/U	\$0.35	\$525.00	\$2,100.00
Cartuchos	12	25	Docenas	\$6.00	\$150.00	\$1,800.00
Chile verde	4	1300	C/U	\$0.20	\$260.00	\$1,040.00
Cilantro	5	600	Manojo	\$0.25	\$150.00	\$750.00
Coliflor	4	900	C/U	\$0.50	\$500.00	\$2,000.00
Duraznos	3	900	C/U	\$0.20	\$180.00	\$540.00
Espinaca	12	3000	Manojo	\$0.10	\$300.00	\$3,600.00
Frambuesas	3	100	Libras	\$1.25	\$125.00	\$375.00
Güisquil	3	2500	C/U	\$0.15	\$450.00	\$1,350.00
Hortensias	12	20	Gruesas	\$6.00	\$120.00	\$1,440.00
Lechuga	4	2500	C/U	\$0.35	\$875.00	\$3,500.00
Lirios	1	30	Docenas	\$6.00	\$180.00	\$180.00
Perejil	5	600	Manojo	\$0.25	\$150.00	\$750.00
Rábano	9	8000	C/U	\$0.06	\$480.00	\$4,320.00
Remolacha	9	1000	C/U	\$0.30	\$300.00	\$2,700.00
Repollo	4	3000	C/U	\$0.50	\$1,500.00	\$6,000.00
Tomate	12	10000	C/U	\$0.05	\$500.00	\$6,000.00
Zanahoria	4	6000	C/U	\$0.15	\$1,050.00	\$4,200.00
TOTAL						\$48,405.00

*Gruesa: Doce docenas de flores

Un aproximado de ventas anuales de los productos actuales es un valor de \$48,405.00

D. Plan de Negocio

1. Resumen Ejecutivo

La Asociación de hecho conformada por 30 pequeños productores agrícolas de las comunidades Ojo de Agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa, Departamento de Santa Ana, se dedican a la producción y comercialización de flores, frutas y verduras, será constituida mediante el otorgamiento de la Escritura Pública Como Asociación Cooperativa de Productores Agrícolas de las comunidades Centenario y Ojo de Agua de Responsabilidad Limitada, el que se abreviará **ACOPACOAC de R.L.** su organización y funcionamiento lo regirá la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador por medio del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

ACOPACOAC de R.L. constituye una propuesta para incrementar la comercialización de flores, frutas y verduras en las comunidades mencionadas anteriormente, ofreciendo la producción y comercialización orgánicamente sin procesos químicos que lo alteren, ventaja que ofrece sobre la mayoría de productos que compiten en el área.

Las comunidades se verán favorecidas al tener una nueva propuesta que mejore la comercialización de sus productos lo que será de beneficio para las familias que allí viven.

El objetivo de este plan de negocios es ofrecer una opción viable de desarrollo económico sostenible para las familias de Ojo de Agua y Centenario; y para ello se ha tomado en cuenta la experiencia de ambas comunidades y sus fuentes de ingreso hasta la fecha, por esto se ha concluido que luego de organizar una cooperativa la mejor opción es comercializar los productos a través de un agro mercado en donde ofrezcan sus frutas, flores y verduras.

Un punto muy importante a mencionar es que los miembros de las comunidades tienen claro que lo que ofrecen es un producto de calidad por lo que esperan que una vez adquirido su producto, este cliente sepa dónde buscarlo en próximas ocasiones, y buscar en cada venta la fidelización de los clientes a nuestros productos.

A manera general lo que estos productores a través de la cooperativa ofrecerían serían frutas, flores y verduras. En la actualidad el rubro más grande que manejan es el de las verduras ya que son los que le generan más ganancias a los productores, las flores son en un segundo grupo, dada las condiciones climáticas óptimas es bueno potenciar aún más estos cultivos, similar el caso de las frutas, es de aprovechar el recurso que tienen y proponer a estas comunidades una nueva opción de ingreso económico que serán a mediano plazo ingresos para las futuras generaciones.

Se garantiza esta producción a los clientes tanto internos como lo son las familias de estas comunidades, vecinos y los clientes externos que se espera busquen nuestros productos en el agro mercado o mercados municipales de Chalchuapa y Juayúa como lo están haciendo hasta el momento.

2. Descripción del negocio

La Asociación cooperativa de productores Agrícolas de las comunidades Ojo de Agua y Centenario (ACOPACOAC) se ha caracterizado por sus productos frescos de calidad, productos cultivados con dedicación, con el entusiasmo de

productores salvadoreños comprometidos a dar lo mejor de ellos en cada fruta, flor o verdura que le ofrecen a las familias salvadoreñas.

Esta cooperativa no buscará únicamente comercializar productos; ofrece: seguridad y confianza, en los últimos años muchos productos promovidos en el mercado no son cultivados siguiendo procesos orgánicos y por ende no contienen los mismos nutrientes que antes ofrecían, debido a esto la asociación quiere garantizar a sus consumidores que sus frutas y verduras contribuirán a una dieta saludable llena de vitaminas y minerales. Al mismo tiempo sus flores tendrán un olor más puro y real haciéndolos sentir que están en el campo; transmitiendo sentimientos a sus seres queridos y no sólo ser una flor grande sin la delicadeza propia de las flores que son producidas con dedicación y esmero para que formen parte de una experiencia única para sus compradores.

Los productos que ofrecen deben ser experiencias para sus compradores, deben ser esas frambuesas que harán recordar a los adultos de su niñez en el campo; esas flores que un hijo le dará a su madre como símbolo del amor y admiración que le tiene; las verduras que la madre primeriza dará sin ninguna preocupación a sus hijos por que las ya experimentadas se las han recomendado por ser frescas y elaboradas orgánicamente.

El proyecto será dirigido por productores que desde su infancia se han desenvuelto en las tareas de cultivo de frutas, flores y verduras; personas a las que han aprendido el proceso de sus padres quienes también se dedicaban a estas tareas; y fueron ellos mismos quienes les transmitieron el compromiso de ofrecer productos frescos, que son cuidados desde el momento de selección de las semillas hasta el traslado del producto final a los centros de comercialización. Además contarán con el apoyo de un equipo de estudiantes de la Universidad de El Salvador, específicamente de la facultad de Ciencias

Económicas, quienes tienen como compromiso apoyar a éstos productores capacitándolos en técnicas de mercadeo, brindándoles asesoría sobre cómo aprovechar al máximo los recursos económicos y naturales con los que cuentan y también asesorándolos en el área contable con el fin de que conozcan con exactitud los beneficios económicos que la comercialización de frutas, flores y verduras les generan.

Productores como estudiantes están conscientes de los riesgos que conlleva la producción agrícola, tales como: el clima, el difícil acceso al financiamiento bancario, el limitado espacio disponible para la producción misma. Sin embargo, tomando en cuenta la experiencia y conocimiento de ambos equipos se confía en continuar ofreciendo productos de calidad e incrementar la producción a corto plazo permitiendo a las familias productoras mejorar su calidad de vida.

3. Análisis e investigación de mercado

a. Precio

En la investigación se determinó que la capacidad de pago que tienen sobre estos productos dependen del mercado, además del costo de la producción y los precios oscilan entre los \$0.06 y \$12.00 dependiendo de los productos, se presenta a continuación los precios promedio que se consideran justos para los productores y la capacidad adquisitiva de los consumidores finales.

Cuadro # 3

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO DE VENTA
Aves del paraíso	Docenas	\$ 6.00
Barsobia	Gruesas*	\$ 12.00
Brócoli	C/U	\$ 0.35
Cartuchos	Docenas	\$ 6.00
Chile Verde	C/U	\$ 0.20
Cilantro	Manojo	\$ 0.25
Coliflor	C/U	\$ 0.50
Duraznos	C/U	\$ 0.20
Espinaca	Manojo	\$ 0.10
Frambuesas	Libras	\$ 1.25
Güisquil	C/U	\$ 0.15
Hortensias	Docenas	\$ 6.00
Lechuga	C/U	\$ 0.35
Lirios	Docenas	\$ 6.00
Perejil	Manojo	\$ 0.25
Rábano	C/U	\$ 0.06
Remolacha	C/U	\$ 0.30
Repollo	C/U	\$ 0.50
Tomate	C/U	\$ 0.05
Zanahoria	C/U	\$ 0.15

b. Demanda

El consumo de verduras y frutas en el país representa un 10.5% del gasto familiar, se estima, que en la actualidad, se siembran casi cinco mil novecientas manzanas, equivalente a 107,330 toneladas de verduras y frutas consumidas en El Salvador. Se necesitan aproximadamente 9,652 manzanas de área cultivada para cubrir el consumo nacional de dichas verduras y frutas, esto representa una ventaja para los productores de Ojo de Agua y Centenario, ya que la capacidad productiva puede ser absorbida por dicho mercado, por medio de la producción de verduras y frutas con características exigidas por el mercado, para el caso de las flores no existe un promedio de consumo específico que conozcamos, pero sí sabemos de mercados que tienen gran demanda de estos menciónese entre estos San Miguelito y el Mercado Central.

Debido a esta ventaja que se nos presenta claramente observamos que la demanda de estos productos existe, en el caso de verduras y frutas la enfocaremos específicamente a los mercados de Chalchuapa, Juayúa y sus alrededores que es dónde actualmente son llevados estos productos, y una cantidad considerable será colocada estratégicamente en el agro mercado que como se menciona será ubicado en el parque central de Juayúa, aprovechando el nivel turístico de la zona y por el lado de las flores será propuestas a estos mercados de San Miguelito y Mercado Central, manteniendo los clientes que se manejan actualmente. Del total de cultivo se manejará un 75% de la producción para el comercio dejando un 40% de este dispuesto para el agro mercado, esto con base en la demanda que existe en estos lugares ya mencionados y su característica principal que es el turismo.

La división de lo producido se debe a que también mantendrán producto para sus clientes internos, refiriéndonos con esto a los habitantes de ambas comunidades que también buscan producto ya que no todos producen lo

mismo. Esta demanda sería focalizada en la cooperativa porque serían los miembros de la misma quienes solicitarían acceder a estos productos de manera económica.

c. Oferta

La diversa gama de productos ofrecidos por ACOPACOAC DE R.L. en el agro mercado será una de las mejores opciones en cuanto a adquisición de flores (barsobias, hortensias, lirios, cartuchos, aves del paraíso), frutas (duraznos, frambuesas) y verduras (repollo, lechuga, brócoli, coliflor, zanahoria, güisquil, tomate, remolacha, chile verde, rábano, espinaca y otros) se refieren, siendo su ventaja competitiva la naturaleza orgánica con la que se producen. Se busca que estos cultivos sean producto del control de calidad e higiene para mantenerse posicionados en el mercado.

CANTIDAD PRODUCIDA EN PROMEDIO POR COSECHA	UNIDAD DE MEDIDA	PRODUCTO
40	Docenas	Aves del paraíso
40	Gruesas*	Barsobia
1200	C/U	Brócoli
25	Docenas	Cartuchos
1300	C/U	Chile Verde
600	Manojo	Cilantro
900	C/U	Coliflor
900	C/U	Duraznos
3000	Manojo	Espinaca

100	Libras	Frambuesas
2500	C/U	Güisquil
20	Docenas	Hortensias
2500	C/U	Lechuga
30	Docenas	Lirios
600	Manojo	Perejil
8000	C/U	Rábano
1000	C/U	Remolacha
3000	C/U	Repollo
10000	C/U	Tomate
6000	C/U	Zanahoria

d. Mercado Potencial

Está formado por los compradores actuales de los productos flores, frutas y verduras las cuales son las familias de las comunidades ojo de Agua y Centenario para consumo propio y visitantes de los mercados municipales aledaños a estas comunidades que tienen días de plaza establecidos donde la venta de este tipo de productos es muy bien recibida por la población que gusta de productos frescos y de calidad. Al mismo tiempo aprovechar también el nivel turístico que tienen lugares como Juayúa, además de ferias de frutas organizadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG.

e. Productos sustitutos

Dentro de la variedad de las hortalizas que se consumen, cada una tiene sus características y elementos nutricionales importantes por aportar vitaminas y minerales necesarias en nuestra vida diaria, prácticamente no existe sustituto

de una hortaliza específica; lo que sí es factible es la sustitución de una hortaliza por otra.

f. Principales competidores

Los principales competidores de los productores de estas comunidades son aquellos productores de frutas, flores y verduras provenientes de Guatemala los cuales poseen precios aceptables para sus clientes.

g. Proveedores de materias primas

Los productores de hortalizas de las comunidades Ojo de Agua y Centenario usan diferentes tipos de insumos, sobre todo semillas que son adquiridas muchas veces en Guatemala por que es la que mejor calidad les ofrece, la semilla que en el país pueden adquirir no reúne las expectativas que los productores buscan. La semilla proveniente de Guatemala brinda la ventaja de soportar las bajas temperaturas de las comunidades, mientras que las nacionales no dan fruto en estas condiciones.

4. Plan de Mercadeo

a. Políticas de mercadeo

- Realizar un control donde se registren las ventas y señale los productos de mayor consumo y que generan rentabilidad, mantener estos registros actualizados a fin que garanticen la calidad de los productos.
- Dar seguimientos a los procesos de producción y distribución de nuestros productos mediante la supervisión constante de cada uno de los procesos productivos; esto realizado por una comisión asignada por el encargado de procesos productivos, quienes deberán conocer y estar

capacitados en cuanto a la optimización del recurso para los diferentes cultivos a fin que se cumpla siempre la expectativa del cliente: presentar productos de calidad.

- La presentación de estos productos será mediante una viñeta que contenga logotipo, slogan para proyectar una imagen atractiva a los clientes y posibilite la identificación de los productos, además de hojas volantes, banners y trípticos informativos.
- Fomentar la higiene de los productos tanto en la producción como en la distribución de los mismos, desde el momento de la adquisición de la semilla cuidarla de todo insecto o roedor que ponga en riesgo la calidad e higiene del producto así mismo durante la cosecha y distribución del producto.
- Cumplir con los compromisos adquiridos con instituciones de tipo financiero o legal ya sean de instituciones públicas o privadas, al mismo tiempo con los clientes cuando se trate de pedidos, esto para cuidar y mantener la imagen positiva de la asociación.
- En los puntos de ventas especialmente del agro mercado y ferias mantener carteles informativos sobre los productos y promociones.
- Aprovechar los campos publicitarios no pagados ofrecidos por el gobierno a través del Ministerio de Economía, de Agricultura y Ganadería entre otras instituciones que brindan apoyo a este tipo de asociaciones. Se buscará dentro de los asociados responsables para esta tarea. El equipo investigador se encargará de informar donde puede tenerse este servicio y dará la opción de medios que podrían utilizarse, diseño de

cuña radial entre otros, pero los responsables serán los que mantengan el contacto y los directamente encargados de la publicidad.

b. Estrategias de comercialización

Los objetivos establecidos para esta propuesta han permitido la formulación de estrategias que permitan la penetración y posicionamiento en el mercado, las cuales se mencionan a continuación

- Introducirnos al mercado mediante la intensificación de esfuerzos comerciales principalmente en medios como la publicidad y las ventas en los productos o servicios existentes.
- Posicionar la producción de las comunidades Ojo de Agua y Centenario en la mente de los consumidores finales y potenciar a través de un agro mercado utilizando estrategias de mercadotecnia.
- Resaltar los beneficios y propiedades con las que cuentan las flores frutas y verduras principalmente las que son producidas en estas comunidades, promover nuevas soluciones para futuros clientes.

c. Objetivos del plan de comercialización

- Posicionar la producción de estas comunidades en la mente del consumidor actual y potenciar a través de un agro mercado utilizando estrategias de mercadotecnia.
- Generar demanda de los productos cultivados en Ojo de Agua y Centenario mediante publicidad estratégica en los mercados de

Chalchuapa, Juayúa y los que ese encuentran aledaños a la zona incluido en estos el agro mercado Juayúa.

- Tener una participación activa en ferias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) como oportunidad de dar a conocer estos productos para esto la asociación cooperativa por medio de representantes hará contacto con el ministerio, pedirá los requisitos para poder llevar sus productos a estas ferias y posteriormente cumpliendo con los requisitos será gestionado todo lo necesario como vehículos para trasladar el producto hasta estas ferias.
- Resaltar los beneficios y propiedades que aportan las hortalizas, principalmente las cultivadas en estas comunidades esta información estará publicada en los diferentes medios de comunicación a los que se tenga acceso y que se utilizarán para la promoción de estos productos.

5. Estrategias de mercado

a. Estrategia de producto

La Asociación Cooperativa de Productores agrícolas de las comunidades Ojo de Agua y Centenario y ACOPCOAC DE R.L. ofrecerá productos de calidad principalmente frutas, flores y verduras a los diferentes mercados municipales, ferias de productos agrícolas y en el agro mercado. Cabe mencionar que las frutas si pueden ser producidas dado el clima de la zona, lastimosamente los productores no se ha enfocado en la producción de estas frutas para la comercialización sino solo para el consumo; a la vez incrementar la producción de flores ya que son pocos los que se dedican a este tipo de cultivos el cual es idóneo dadas las condiciones climáticas y del suelo.

A continuación se presenta una tabla donde se especifica el producto con el que se cuenta en los diferentes meses.

PRODUCTO	PRODUCCION											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ave del paraíso	X	X	X	X	X					X	X	X
Barsobia	X	X	X	X	X					X	X	X
Brócoli			X	X			X	X				
Cartuchos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Chile verde			X			X			X			X
Cilantro	X	X			X	X			X			
Coliflor			X	X			X	X				
Duraznos	X										X	X
Espinaca	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Frambuesas										X	X	X
Güisquil				X				X				X
Hortensias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Lechuga	X			X			X					X
Lirios					X							
Perejil	X	X			X	X			X			
Rábano		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Remolacha		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Repollo			X			X			X			X
Tomate	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Zanahoria	X			X			X					X

Cabe mencionar que todo este tipo de productos pudiese ser cosechado en cada uno de los meses del año, siempre y cuando se mantenga el cuidado que el cultivo requiera.

Para poder posicionar el producto como tal, se establecen algunas estrategias que serán llevadas a cabo por la cooperativa:

- Participación directa y personalizada en el proceso de venta del producto por parte del proveedor para crear confianza en el comprador principalmente en el agro mercado y en ferias del ministerio de Agricultura y Ganadería
- Potenciar aquellas frutas, flores y/o verduras que presenten mayor demanda al público, a fin de no desabastecernos del producto y contar en la medida de lo posible contar con estos producto siempre en existencia
- Cumplir con las exigencias del mercado meta respecto a la calidad de los productos; frescura, color, sabor, tamaño entre otros que sean claves para el reconocimiento de los consumidores.

Recordemos que estos cultivos son sembrados en períodos de tiempo específicos por lo que si no coinciden estas fechas con la producción es porque los gastos se realizaron con anterioridad y son estas inversiones las que permiten la producción que se especifica en el cuadro anterior.

CUADRO DE PRODUCCION ANUAL POR MES

El costo que tendrá esta producción en los diferentes cultivos se muestra a continuación.

PRODUCTO	MESES												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ave del paraíso	\$ 57.00	\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 32.00					\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 281.00
Barsobia	\$ 57.00	\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 32.00					\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 32.00	\$ 281.00
Brócoli	\$ 35.00	\$ 10.00			\$ 10.00	\$ 10.00							\$ 65.00
Cartuchos	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 228.60
Chile verde	\$ 10.73			\$ 10.73			\$ 10.73			\$ 10.73			\$ 42.92
Cilantro			\$ 38.10				\$ 38.10				\$ 38.10		\$ 114.30
Colliflor	\$ 10.00	\$ 10.00			\$ 10.00	\$ 10.00							\$ 40.00
Duraznos									\$ 17.92				\$ 17.92
Espinaca	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 57.00
Frambuesas								\$ 17.92					\$ 17.92
Guisquil	\$ 4.75				\$ 4.75								\$ 9.50
Hortensias	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 19.05	\$ 228.60
Lechuga		\$ 10.73			\$ 10.73								\$ 21.46
Linós	\$ 32.00	\$ 32.00								\$ 32.00			\$ 96.00
Perejil			\$ 38.10			\$ 38.10		\$ 38.10					\$ 114.30
Rábano		\$ 8.96			\$ 8.96								\$ 17.92
Remolacha	\$ 8.96			\$ 8.96									\$ 26.88
Repollo		\$ 10.73			\$ 10.73			\$ 10.73		\$ 10.73			\$ 42.92
Tomate	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 144.00
Zanahoria		\$ 8.96			\$ 8.96								\$ 17.92
TOTAL	\$ 270.29	\$ 210.23	\$ 195.05	\$ 138.54	\$ 182.98	\$ 112.95	\$ 112.64	\$ 83.50	\$ 92.95	\$ 147.50	\$ 199.68	\$ 118.85	\$ 1,865.16

b. Estrategia de precio

Se ha mencionado anteriormente que los precios los actuales son los referentes para la comercialización de estos productos. Por ello las estrategias que se proponen en cuanto a esto son:

- Establecer precios flexibles y accesibles de acuerdo con el mercado que se trate es decir precios diferentes a clientes diferentes esto para mantener el aporte económico para que puedan ser adquiridos por familias de bajos ingresos económicos, además de tomar en cuenta la competencia existente, para esto mientras que los de las comunidades obtendrán el 10% más de producto por compra, el precio se mantendrá para los clientes externos.

Estos precios se establecerán por ejemplo, el precio base de la espinaca generalmente es de \$0.10 a \$0.15 por manajo, si a los clientes de fuera le dan 10 manajos por un dólar, los agricultores y sus familias podrán adquirir un 11 o 12 manajos por el mismo precio.

- Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización manteniendo un equilibrio entre los más altos y los más bajos. El método de fijación de precios ha utilizar será una mezcla entre el método de incremento del costo total en el cual se le agrega un porcentaje. Este estaría establecido en 20% y el método basado en la demanda, específicamente la experimentación con el fin de determinar la repercusión de los mismos en la demanda y fijar el más conveniente con los objetivos de las comunidades.

- Vigilar los precios de la competencia para asegurarnos de no ofrecer los productos a precios más altos que los competidores, por lo menos no mientras no se ha logrado fidelidad por parte de los clientes. Estar atentos a la temporada para modificar los precios haciendo un balance entre la oferta y la demanda. Dado que cuando todos ofrecen el mismo producto es más difícil establecer un precio alto.

c. Estrategia de plaza

Se busca mantener la clientela actual que son las familias de las comunidades Ojo de Agua y Centenario, además de los mercados que ya conocen nuestros productos, pero nuestra intención es expandir nuestras frutas, flores y verduras a otros mercados cercanos especialmente en días de plaza y dar apertura nuevos espacios de venta como son ferias y un agro mercado.

- Propiciar la creación de un agro mercado como alternativa de maximizar las ventas en un punto de conveniencia para los clientes que garantice la afluencia necesaria de compradores potenciales.
- Los responsables del agro mercado serán las mismas personas que en estos momentos dirigen las cooperativas comunales, ellos lo seguirían haciendo ad honorem reconociendo que lo más importante es poner en práctica estas ideas y comenzar a ofrecer su producto lo más pronto posible para ver los beneficios económicos de la venta de sus productos.
- Hacer llegar los productos a través de canales directos como puntos de ventas en los mercados municipales

- Indagar sobre los días de plaza de los mercados aledaños para ofrecer estos productos en días específicos los cuales serán buena oportunidad para las ventas
- Ubicar estratégicamente el producto en las salas de venta para atraer a la mayor cantidad de clientes posibles.

Costos del agro mercado y traslado del producto a los diferentes puntos de venta

AGROMERCADO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL mensuales
Instalación del agro mercado (Impuestos)	\$ 25.00	\$ 25.00
6 Mesas *	\$ 25.00	\$ 150.00
6 Sillas *	\$ 5.00	\$ 30.00
Mobiliario * (estantes, manteles)	\$ 100.00	\$ 100.00
1 Canopy	\$ 350.00	\$ 350.00
1 docena Jabas	\$ 5.00	\$ 60.00
Imprevisto	\$ 70.50	\$ 70.50

Traslado a mercados aledaños, Mercado Central y San Miguelito.		
4 Transporte (combustible)	\$ 50.00	\$ 200.00
1 Mantenimiento del vehículo	\$ 60.00	\$ 60.00
Pago a distribuidores y ayudantes (3 personas)	\$ 45.00 (\$15.00 a cada persona)	\$ 180.00
Imprevistos	\$ 44.00	\$ 44.00

d. Estrategia de promoción

Con el propósito de lograr una efectiva comercialización de los productos frutas, flores y verduras de la Asociación Cooperativa de Productores agrícolas de las comunidades Ojo de Agua y Centenario ACOPACOAC de R.L. se establecen las estrategias siguientes:

- Dar a conocer la producción de estas comunidades como alternativa saludable, disponiendo de una unidad de atención al cliente y de personal capacitado para ellos. Estas personas serán de la comunidad, conocedoras del quehacer productivo que serán seleccionadas mediante el encargado de producción y comercialización de ACOPACOAC de R.L.
- Descuentos por volúmenes de compra
- Ofrecer muestras gratis y limitadas de productos que el cliente no conoce a fin que identifique la amplia gama de productos que le ofrecemos.

PAUTAS PUBLICITARIAS

Modelo de tríptico: En este se han incluido como cara principal el logo de la cooperativa con el objetivo de que el cliente genere una imagen mental de la cooperativa y a partir de ese momento le sea sinónimo de calidad. Para mayor realce contendrá los valores, misión y visión de la misma, esto para que sepan que están apoyando a una entidad que comparte sus valores y que busca mejorar su calidad de vida ofreciendo productos que beneficiaran a sus clientes. En el dorso la ubicación números de teléfono y contactos, nunca se sabe cuando se generara una oportunidad de negocio o quien será la próxima persona que llegará, por eso se ha decidido incluir los números de contacto para garantizar que ninguna oportunidad de negocio será desaprovechada; se han plasmado colores de ambiente natural como el verde y amarillo para realzar los productos que se comercializaran en el lugar, el tipo de letra sería Comic Sans MS por su dinamismo. Se producirán 5,000 ejemplares full color con un costo de \$750.00 IVA incluido. Con medidas, hoja tamaño carta ambas caras. Los ejemplares serán repartidos en los alrededores del agro mercado con el objetivo de llamar la atención de los potenciales clientes e incluso en desvíos en la carretera para desviar a potenciales clientes hacia el agro mercado.

MODELO DE TRÍPTICO

**Nuestros
productos son:**

**Brócoli ,Chile Ver-
de ,Cilantro ,Coliflor,**

Espinaca

,Güisquil ,Lechuga,

Perejil, Rábano,

Remolacha,

Repollo ,Tomate ,

Zanahoria, Frambuesas ,

Duraznos ,Cartuchos ,

Hortensias ,Lirios ,

Barsobia, Aves del paraíso



ACOPACOAC DE R.L.
Productos frescos de calidad

ACOPACOAC DE R.L.

Barrio Santa Cruz vía Avenida Norte Bis , Santa Ana.

Teléfono: 2326 - 0179
Fax: 2326 - 0178

**ACOPACOAC
DE R.L.**



ACOPACOAC DE R.L.
Productos frescos de calidad

*Productos
frescos de
calidad.*

Tel- (003) 2326—0179

MODELO DE TRÍPTICO

VALORES

Calidad. Alcanzar la plena satisfacción de los Clientes.

Compromiso. Se trata poner al máximo todas las capacidades para sacar adelante todo aquello que se ha confiado.

Responsabilidad. Con esto se busca la puntualidad y cumplimiento del deber en el desempeño del trabajo.

Honestidad. Se velará por elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.

VISION

"Ser una Asociación reconocida en cuanto a la producción y comercialización de productos de calidad a nivel local que contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades Ojo de Agua y Centenario".

MISION

"Ser una asociación de productores que ofrece a los clientes una alternativa de productos de calidad con el propósito de contribuir al bienestar social de las comunidades Ojo de Agua y Centenario".

OBJETIVOS

Crear asociatividad entre los productores de Ojo de Agua y Centenario a fin de buscar mas y mejores beneficios

Procurar el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades a través del incremento en la comercialización de productos

Promover la comercialización de los productos en nuevos mercados identificando los canales de distribución idóneos y que estén acorde a las necesidades de los productores.

Proporcionar fuentes de apoyo técnico y económico a fin de contar siempre con recurso necesario para trabajar en la producción de hortalizas y flores.

ACOPACOAC DE R.L.

Modelo tarjeta de presentación: las medidas serian de 9 x 5 centímetros, impresas en papel Kimberley, esta incluirá el logo de la cooperativa, lema, nombre del ejecutivo, teléfono y dirección electrónica, básicamente para contacto. Se producirán full color, manteniendo la línea de colores ya utilizados en anteriores publicidades, verde y amarillo. La cooperativa contará con diversos comités que llevarán a cabo actividades en busca de oportunidades de negocio y capacitación para la misma, razón por la cual necesitan contar con una tarjeta de presentación que muestre que son una cooperativa formal y seria que transmita confianza para hacer negocios. Las tarjetas serán entregadas a los integrantes de dichos comités para que las repartan sabiamente a potenciales socios de negocios de la cooperativa.



Modelo de valla publicitaria: mural elaborado con vinil adherido sobre lamina full color de una cara con medidas de 6 x 3 metros, esta será ubicada en una de las carreteras mas transcurridas de la zona (carretera a Santa Ana km. 70 en desvío a Juayúa) se utilizará la marca VILUD, vida y salud, dándole un mayor realce al agro mercado, se utilizarán solo colores vivos que nos llame a

naturaleza. En este mismo se plasmará los días que se atenderá al público y la hora específica para la compra de productos. Esta misma valla será publicada en uno de los periódicos locales "El Acontecer" el cual se publicará en media página a color con un costo de \$150 dólares por edición semanal.

AGROMERCADO DE JUAYÚA

TE INVITA: LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AGRICULTORES DE LAS
COMUNIDADES OJO DE AGUA Y CENTENARIO



VILUD
Vida y Salud

Página



**LOS DÍAS
VIERNES, SÁBADO
Y DOMINGO DE
6.30 A.M A 5.00
P.M**





ACOPACOAC DE RL
Productos frescos de calidad

LUGAR: PARQUE CENTRAL DE JUAYÚA

EMBELLECE Y AROMATIZA, DAN SABOR, SALUD, VITALIDAD Y ENERGÍA A TODOS LOS DÍAS DE TU VIDA,
PRODUCTO CENTROAMERICANO, PRODUCIDO EN EL SALVADOR. PEDIDOS AL TEL. 2326-0179 Y FAX 2326-0178
"ORGULLOSAMENTE SALVADOREÑO".

HOJA VOLANTE: se hará un tiraje de 5,000 ejemplares. Estas tendrán las medidas de 13.97 x 21.59 centímetros. Se pretende distribuir estas hojas volantes por lo menos ocho días antes de la apertura del agro mercado, en los lugares más cercanos al parque central de Juayúa. Se repartirán especialmente a clientes potenciales como madres de familia, personas que van saliendo del supermercado, jóvenes que van a comprar frutas, flores o verduras cerca del parque e incluso a personas que visitan las gasolineras cercanas al parque para que sepan que día pueden visitar el agro mercado y gozar de los beneficios del mismo



Celebremos juntos la gran apertura del Agro mercado de Juayúa. Ven este 6 de Agosto y acompáñanos en la caravana vehicular que recorrerá los alrededores de Juayúa desde las 9:00am, por la tarde habrá quiebra de piñatas con un invitado de lujo "COCOLITO"

LUGAR PARQUE CENTRAL DE JUAYÚA

iiiContamos con una amplia variedad de productos frescos y de calidad!!!

NO FALTES

Más información al teléfono 2326-0178

Viñetas:

ACOPACOAC DE R.L

VILUD

¡Vida y salud!

Productos frescos de calidad.

Producto de calidad a bajo precio

ACOPACOAC DE R.L
Productos frescos de calidad

Excelente calidad a buen precio.

La Asociación Cooperativa de productores agrícolas de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario. te ofrecen los diversos productores de la zona: Brócoli, Chile Verde, Cilantro, Colíflor, Espínaca, Lechuga, Repollo, Frambuesas, Duraznos, Cartuchos, Hortensias, Lírios, Aves del paraíso entre otras, con los precios más competitivos del mercado.

TELÉFONO: 23260179

Barrio Santa Cruz 6ta Av. Nte. Santa Ana

Se propone una viñeta en forma vertical para más presencia en el mercado, en esta se plasma la variedad de productos que se ofertarán en el agro mercado, a la vez recalcando la marca VILUD (vida y salud), se decide colocar en verde por la naturaleza misma en que se cosecharan los productos y de fondo azul que significa fresca.

LOGO PROPUESTO:



Descripción:

Se ha creado un logotipo bastante llamativo para causar una buena impresión para el lanzamiento del proyecto, a la vez que este represente en forma gráfica a la cooperativa de productores agrícolas de las comunidades ojo de agua y centenario.

El canasto: representa la abundancia de recursos que se tienen en la zona, con los productos que estaremos impulsando en el espacio físico del agro mercado.

El círculo: representa la organización como cooperativa de los habitantes de la zona, más que todo como fomentar o dar a expresar la unión que existe entre estas personas.

La flor: nos da a conocer que aparte de frutas podemos ofrecer una amplia gama de flora silvestre.

Fondo verde en diagonal: representa los ecosistemas y los recursos naturales de la zona.

Color azul: nos representa frescura y calidad en los productos como lo menciona nuestro lema.

La cuña a promocionar: se elabora una cuña general para el lanzamiento del agro mercado, se estará dando perifoneo en horas picos y días claves para atraer la mayor cantidad de personas al lugar de la venta. La cuña se transmitirá en las radios locales y en emisoras más escuchadas de la zona. Luego se elaborarán cuñas para mantenimiento de publicidad y promociones. La creación del mensaje de la cuña no tuvo ningún costo dado que fue elaborada por los miembros del equipo de la Universidad de El Salvador, la producción de la misma tuvo un costo de \$25 pero podrá ser utilizada por la cooperativa en innumerables ocasiones.

Será la siguiente:

¡Ven este fin de semana al parque central de Juayúa! y consume solo alimentos frescos y de calidad, te invita: la Asociación Cooperativa de productores agrícolas de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario. Además conoce la amplia gama de flores que te ofrecen los diversos productores de la zona. Aquí encontrarás: Brócoli, Chile Verde, Cilantro, Coliflor, Espinaca, Lechuga, Repollo, Frambuesas, Duraznos, Cartuchos, Hortensias, Lirios, Aves del paraíso entre otras, con los precios más competitivos del mercado. Ven y búscanos en el local de la cooperativa ACOPACOAC DE RL. Te esperamos.

Cuadro # 5

Costos

Descripción	Costo Unitario	Costo total
Viáticos de Impulsadores ¹ 4 personas	\$7.50	\$240.00
Tarjetas de presentación*	\$7.00	\$84.00
Perifoneo	\$10	\$160.00
Producción de la cuña radial ²	\$25.00	\$25.00
Valla publicitaria en carretera*	\$500.00	\$500.00
Publicación valla publicitaria en periódico El Acontecer	\$150.00	\$150.00
3 Banners *	\$ 25.00	\$ 75.00
5000 Trípticos	\$ 0.15	\$ 750.00
5000 Hojas volantes	\$ 0.05	\$ 250.00
1000 Viñeta	\$ 0.25	\$ 250.00
Imprevistos		\$ 248.40
Total		\$2,732.40

*Estos costos están estimados mensualmente excepto lo que se realizan una vez y están señalados

1 Estas son 4 personas que ganan \$ 7.50 dólares al día, solamente sábados y domingos, estarán en el agro mercado.

2 La producción de la cuña si tuvo un costo económico el cual asumirá el grupo investigador, pero se refleja en los costos.

6. Organización del agro mercado y sus costos

La organización del agro mercado contará con un comité conformado por un grupo de 6 personas se verán involucradas directamente y 25 personas indirectamente, entre estas mencionamos los productores, los vendedores, los encargados de publicidad entre otras actividades relacionadas con esta actividad relacionada al agro mercado ubicado como ya mencionamos en Juayúa.

El agro mercado incurrirá en algunos gastos una sola vez y en otros que serán repetitivos. Por ejemplo:

- Las sillas, mesas y mobiliario para mostrar sus productos solo serán comprados una vez, luego dependiendo del uso de los mismos podría repetirse la inversión en unos 2 años. Estos gastos serán cubiertos en la primera ocasión por los integrantes del equipo de trabajo como muestra de apoyo y de agradecimiento a las comunidades que siempre tuvieron las puertas abiertas para el equipo de investigación.

- La capacitación como mayormente será brindada por personal de INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo) y en algunas ocasiones por el equipo de trabajo conformado por los estudiantes de la facultad de ciencias económicas encargados de plantear este plan de negocio,

será gratuita para los integrantes de la cooperativa ACOPACOAC (Asociación cooperativa de Productores Agrícolas de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario).

- El transporte de todos los muebles, utensilios y producto será hecho en pick ups que deberán ser rentados por eso se ha estimado un total de \$100.00 mensuales que serán cubiertos con fondos de la cooperativa.

- De igual manera la cooperativa cubrirá los costos generados por el pago de impuestos con el objetivo de tener un espacio en el cual ofrecer sus productos.

7. Dirección y organización de la empresa.

El responsable de la dirección y organización y encargado de llevar a cabo el plan de negocio aquí propuesto será la Asociación Cooperativa de productores agrícolas de las comunidades Ojo de Agua y Centenario ACOPACOAC DE RL del municipio de Chalchuapa departamento de Santa Ana.

a. Consejo de Administración

Se propondrá que este sea un grupo de asociados el cual este conformado por miembros de ambas comunidades los cuales idealmente serán miembros activos, con iniciativa, ganas de trabajar, dispuestos a capacitaciones y asumir compromisos para el bien de sus comunidades,.

b. Encargados de procesos productivos

5 personas de la cooperativa serán los responsables de realizar todas las actividades relacionadas con los procesos productivos, seleccionar las semillas, las parcelas idóneas para sembrar, adquirir los fertilizantes y abonos de acuerdo a los productos, éstas personas tendrán conocimientos avanzados sobre el cultivo en estas zonas por lo que serán buscados en la misma comunidad. Ellos en su momento pueden ser participes directos de las siembra pero idealmente estos serán los supervisores de las parcelas y revisaran con los demás trabajadores todo el proceso productivo que se esté realizando.

c. Encargado de operaciones financieras

Estarán directamente relacionados con los encargados de procesos productivos y comercialización. Serán 3 personas que llevarán la contabilidad y todo el quehacer relacionado a las finanzas, serán los encargados de indicar las inversiones que se realizarán y darán los informes de esto y en asamblea se

decidirá cuánto se invertirá en cada área de trabajo, esto junto a los encargados de comercialización y procesos productivos.

d. Encargado de comercialización

Será un grupo de 6 personas que se encargarán y movilizarán para realizar toda actividad relacionada a la publicidad, propaganda y promoción de los productos. Estos se organizarán de tal forma de promover la comercialización de flores, frutas y verduras de sus comunidades. Además harán los contactos correspondientes con el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, y organizaciones con las que se puedan tener beneficio técnico publicitario, financiero, entre otros por medio de sus contactos, y proponer nuevos mercados en los cuales puedan ser adquiridos los productos, monitorearán el mercado en cuanto a precios y competidores mediante consultorías realizadas al ministerio sobre las alzas y bajas de precios en los diferentes productos.

8. Plan de implementación

Este plan contiene los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización de este proyecto, al mismo tiempo del cronograma de actividades donde se refleja en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de ellas.

a. Recursos Humanos

Número de personas	Comité
30*	Asamblea General
3	Junta de vigilancia
6	Consejo de administración
3	Comité de producción
3	Comité de educación
1	Gerencia
5	Procesos productivos
3	Operaciones financieras
6	Encargados de comercialización

* Estos son los miembros fundadores de la cooperativa que se distribuyen las tareas que se mencionan

b. Recursos Técnicos

Número de capacitaciones	Encargados	Receptores
6	Equipo investigador	Asamblea General
3	INSAFOCOOP	Consejo de administración
3	INSAFOCOOP	Comité de producción
3	INSAFOCOOP	Comité de educación
3	INSAFOCOOP	Gerencia
3	INSAFOCOOP	Procesos productivos
3	INSAFOCOOP	Operaciones financieras
3	INSAFOCOOP	Encargados de comercialización
3	INSAFOCOOP	Junta de vigilancia

Programa de capacitaciones

Para todo individuo y empresa es imprescindible la educación para lograr el buen desempeño de las actividades. En el caso de los habitantes de las comunidades se vuelve muy importante adquirir herramientas que los ayuden a administrar mejor su negocio y a ser más efectivos, reconocemos que tienen conocimiento sobre cómo tratar a sus clientes y cómo establecer precios pero lo hacen de manera empírica, además desconocen cómo llevar una contabilidad formal que permita a todos los miembros de la cooperativa confiar en la transparencia de la administración de la misma. Tomando lo anterior como base proponemos el siguiente plan de capacitaciones, que tendrá una duración de 12 semanas, dada la distancia existente desde San Salvador hasta las comunidades involucradas en el agro mercado se ha considerado conveniente que las capacitaciones se lleven a cabo los días sábados ya que es el día en que todos los involucrados pueden destinar tiempo para las capacitaciones.

Las primeras 4 semanas serán impartidas por los delegados del INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo) y serán destinadas a impartir:

- Curso básicos de cooperativismo
- Curso básico de Contabilidad.
- Planes de negocios
- Administración de Empresas

Los cursos se desarrollarán en la Escuela de la Comunidad Ojo de Agua, en un horario de 9:00am a 12:00m y de 1:00pm a 4:00pm, sin ningún costo para los miembros de la comunidad. Los cursos serán básicos para garantizar la comprensión del material por parte de todos los asistentes, esto no significa que material importante será dejado de lado.

Las 8 semanas restantes serán impartidas por los integrantes del equipo de investigación y se impartirán los siguientes cursos:

- Trabajo en equipo
- Reuniones efectivas
- Técnicas de negociación
- Técnicas de venta promocional.
- Mercadeo
- Publicidad
- Calidad Total
- Actividades de repaso para los temas que hayan generado mayores dudas o comentarios a los miembros de la comunidad.

De igual manera que los cursos impartidos por INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo), se mantendrán dentro de niveles básicos para garantizar la comprensión de los mismos. Se consideran temas de gran importancia para cualquier organización y por ello serán impartidos para el buen desempeño del agro mercado y de la cooperativa en general. Como sabemos el agro mercado será dirigido por los asociados de la cooperativa y principalmente por los integrantes de los comités de la misma por lo que las capacitaciones serán brindadas a los comités de acuerdo al área a la que se dedican.

c. Recursos materiales

Los recursos materiales son indispensables para este tipo de negocios ya que es la base con la que se cuenta para darle vida, para ello se presenta un listado donde se mencionan todos los recursos que se utilizarán, cabe mencionar que

solamente haremos mención ya que posteriormente haremos énfasis en los costos que se incurren para adquirir todo lo necesario relacionado a esta actividad económica.

- Semillas
- Fertilizantes
- Abono
- Herbicida
- Azadón
- Bombas para fumigar
- Redes (20 docenas)
- Mobiliario
- Mesas
- Sillas
- Estantes
- Manteles
- Jabas
- Canopy
- Publicidad y promoción (Tarjetas de presentación, Valla publicitaria, Banners, Trípticos, hojas volantes, viñetas)

d. Recursos Financieros

Este tipo de recursos es importante para echar a andar un negocio, en muchos casos es el recurso más difícil de conseguir para iniciarlo o realizar una inversión.

En este cuadro se presentan los costos en que se incurrirá para poder adquirir los insumos necesarios para este negocio

INSUMO	COSTO	INSUMO	COSTO
Semillas	\$ 700.00	Viñetas	\$ 250.00
Fertilizantes	\$ 475.00	Valla publicitaria	\$ 500.00
Abono	\$ 163.00	Banners	\$ 75.00
Herbicida	\$ 527.26	Trípticos	\$ 750.00
Azadón (10)	\$ 100.00	Hojas volantes	\$ 250.00
Bombas para fumigar (10)	\$ 450.00	Tarjetas de presentación	\$ 84.00
Redes (20 docenas)	\$ 85.00	Combustible para transporte	\$ 200.00
Mobiliario	\$ 350.00	Mantenimiento del vehículo	\$ 60.00
Mesas	\$ 150.00	Remuneración a empleados	\$ 276.00
Sillas	\$ 30.00	Perifoneo	\$ 160.00
Jabas	\$ 60.00	Capacitaciones	\$ -
Canopy	\$ 350.00	Imprevistos	\$ 604.53
TOTAL	\$ 6,649.79		

CRONOGRAMA

Plan de negocios para organizar y mantener un agro mercado y la comercialización de flores, frutas y verduras producidas por los habitantes de las comunidades Ojo de agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana.

Actividades	Meses																									
	1				2				3				4				5				6					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Presentación de la propuesta del plan de Negocio	x																									
Organización e implementación del proyecto		x																								
Evaluación del proyecto		x																								
Seguimiento del proyecto			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Inscripción de la asociación de hecho en el INSAFOCOOP			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x												
Plan de capacitación					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x											
Modulo I Generalidades del plan de negocios					x	x	x	x	x																	
Conceptos generales						x	X	x	X																	
Importancia							x	x	X																	
Objetivos Generales								X	x																	
Modulo II Generalidades de la comercialización									X	x	x	x	x													
Definición										x	x	x	x													
Importancia											x	x	x													
Comercialización agrícola												x	x													
Búsqueda de organizaciones para el respectico asesoramiento durante la implementación del plan de negocios															x	x	x	x	x	x	x	X				
Lanzamiento del proyecto																							x	x	x	x

Referencias Bibliográfica

LIBROS:

- Andrade Simón Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, Págs. 215.
- Andrade Simón, Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, Págs. 438
- Chisnall Peter, Prentice Hall, La Esencia de la Investigación de Mercados, 1996, Págs. 14 al 20.
- Desarrollo empresarial de Monterrey, A.C. Desarrollo de emprendedores. Un plan para la creación de empresas. Interamericana de México, S.A. de C.V Mc Graw- Hill
- Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 237.
- Kinner, Thomas y James Taylor: Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Cuarta Edición. México, 1996.
- Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, 2003, Págs. 161 al 174.
- Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall Marketing, Décima Edición, Pág. 7.
- Malhotra Naresh, Prentice Hall Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, 1997, Págs. 21 y 22.

LEYES:

- Ley General de Asociaciones Cooperativas

TESIS:

- Carole Lechevalier, Análisis de las Cadenas Agroalimentarias en El Salvador, diciembre de 1997.
- Diagnóstico Implementación de Tanques de recolección de agua Comunidad Ojo de Agua, Alcaldía Municipal, Chalchuapa.

DOCUMENTOS:

- Análisis del Mercadeo Agrícola y de alimentos. Publicación de la FAO (*Food and Agriculture Organization/ Organización de Alimentos y Agricultura*) para la implementación del mercadeo.
- Dirección General de economía agropecuaria (DGEA), anuario de estadísticas Agropecuarias. Ministerio de Agricultura y Ganadería, San Salvador, El Salvador, 1998.
- Estudio de Mercado y Comercialización de productos hortícola de la FAO (*Food and Agriculture Organization/ Organización de Alimentos y Agricultura*)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador. Oficina de Agro negocios
- Monografía del Departamento de San Ana, CNR El Salvador. 2009.

PAGINAS WEB:

- <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080513100242AApZCbR>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_descriptiva
- http://es.wikipedia.org/wiki/Phaseolus_vulgaris
- http://es.wikipedia.org/wiki/Sechium_edule
- <http://fichas.infojardin.com/condimentos/coriandrum-sativum-cilantro-coriandro-perejil-chino-culantro.htm>
- <http://pro-organico.com/Producto.aspx?Nombre=Chile>

- <http://pymeselfinanciero.blogspot.com/2009/09/las-partes-de-un-plan-de-negocios.html>
- <http://riie.com.pe/?a=31105>
- <http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2009/04/una-metodologia-de-diseno-de.html>
- <http://www.auladeeconomia.com/glosario.htm>
- <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1512>
- <http://www.eumed.net./libros/2007c/334/analiside%20la%20dmanda.htm>
- <http://www.innatia.com/s/c-verduras-y-hortalizas/a-propiedades.html>
- <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-pequena-mediana-empresa/comercializacion-2>
- <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/mercadeo-definicion/mercadeo-definicion.shtml>
- <http://www.puromarketing.com/diccionario.php?id=764>
- <http://www.rlc.fao.org/es/pubs/pdf/gestion.pdf>
- <http://www.scribd.com/doc/6786810/Libro-Marketing-Siglo-XXI>
- <http://www.slideshare.net/jhgaytan/proceso-de-investigacion-de-mercados-presentation>
- <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=7477>
- <http://www.viajes-a.net/ciudad/Chalchuapa-13481.htm>
- <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/aprende-del-mercado/080803/estudio-mercado-definicion-estudio-mercado-componentes-del-estudio-mercado>

Anexos

D. Nivel académico

- a) 1ero a 6to grado
- b) Tercer ciclo
- c) Bachillerato
- d) Otros

E. Lugar de Residencia

- a) Ojo de Agua
- b) Centenario

F. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

- a) 1 a 3
- b) 4 a 6
- c) 7 a 9
- d) Más de 9

G. ¿A qué se dedica usted?

- a) Producir
- b) Comercializar
- c) Ambas

DATOS DE CONTENIDO**1. ¿Qué es lo que usted produce?**

- a) Frutas
- b) Flores
- c) Hortalizas

2. ¿Cuál es la extensión de terreno en el que

3. ¿Cuánto paga por la utilización del terreno e insumos?

4. ¿Cuánto fruto obtienen por tarea? (Especifique el fruto y cantidad de producción)

5. ¿Qué porcentaje de lo cosechado es orientado al consumo y cuánto a la venta?

Consumo _____
Ventas _____

6. ¿Cuántas personas se ven involucradas en el proceso productivo? (Especifique en que actividades)

Precio

7. ¿A que precio vende sus productos?

Repollo	<input type="text"/>	Cilantro	<input type="text"/>	Rábano	<input type="text"/>
Lechuga	<input type="text"/>	Tomate	<input type="text"/>	Espinaca	<input type="text"/>
Brocoli	<input type="text"/>	Remolacha	<input type="text"/>	Perejil	<input type="text"/>
Coliflor	<input type="text"/>	Chile	<input type="text"/>	Frijol	<input type="text"/>
Zanahoria	<input type="text"/>	Barsobia	<input type="text"/>	Maiz	<input type="text"/>
Gûisquil	<input type="text"/>				

8. ¿Considera razonable el precio al que se comercializan los productos en el mercado?

a) Si
b) No

¿Por qué? _____

9. ¿De qué depende la baja o alza de precios en los productos?

10. ¿Tiene un porcentaje de ganancia establecido sobre cada producto?

- a) Si
b) No

¿En base a qué?

Plaza

11. ¿Adonde considera idonea la ubicación de sus productos?

12. ¿Le interesaría colocar sus productos en los supermercados del país?

- a) Si
b) No

¿Por qué?

13. ¿Podría mejorarse de alguna manera la comercialización de sus productos?

- a) Si
b) No

¿Cómo?

14. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto al crecimiento de su negocio?

Promoción

15. ¿A qué sector del mercado van dirigidos sus productos?

- a) Supermercados
b) Mayoristas
c) Minoristas
d) Consumidor final

16. En la actualidad a quienes son ofrecidos los productos?

17. ¿Cuál considera que es la ventaja que su producto tiene frente a los demás?

18. ¿Cuáles considera son sus ventajas frente a los grandes productores?

19. ¿Cuáles considera son sus desventajas frente a los grandes productores?

20. ¿A su juicio cual es el mayor impedimento para crecer como productores en el municipio? (financiero, logístico, etc.)

Agradecemos una vez más tan valioso aporte realizado a la investigación que estamos llevando a cabo.

Fecha: _____

Encuestó: _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA

Dirigido a: Encargados de la Alcaldía Municipal y el Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES) como colaboradores de las comunidades Ojo de Agua y Centenario del municipio de Chalchuapa, del Departamento de Santa Ana.

OBJETIVO. Realizar un diagnóstico para conocer cuál es la contribución y apoyo que realizan diversas organizaciones e instituciones a favor de las comunidades Ojo de Agua y Centenario que contribuirán a establecer un plan de negocios que contribuya a la sostenibilidad de los productores de las comunidades Ojo de Agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa.

1. Lugar de trabajo.
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la comunidad?
3. ¿Ha realizado algún tipo de estudio en la zona? ¿Respecto a que?
4. ¿Cuál es su campo de acción?
5. ¿Por qué cree que estas comunidades no son auto sostenibles?
6. ¿Conoce la actividad que realizan centenario y ojo de agua?

7. ¿Su institución presta alguna ayuda o apoyo a estas comunidades?
Especifique.
8. ¿Cuáles son las desventajas que tiene esta comunidad a su juicio?
9. ¿Ve el negocio de las hortalizas y flores y frutas rentable para esta comunidad, observa potencial de crecimiento en ellos?
10. ¿Cuál ha sido su mayor satisfacción?
11. ¿Conoce de sus cultivos?
12. ¿Estaría dispuesto a apoyar un proyecto que beneficie sus cultivos?
13. ¿Sabe de alguna institución que estaría dispuesta a invertir en esta zona?
14. ¿Sabe de otras organizaciones que apoyen este tipo de proyectos?
15. ¿Cuál es la necesidad a su criterio que mas aqueja a estas comunidades?

Questionario

Dirigido a: Los productores de las comunidades Ojo de Agua y Centenario del Municipio de Chalchuapa y Centenario del departamento de Santa Ana.

DATOS GENERALES

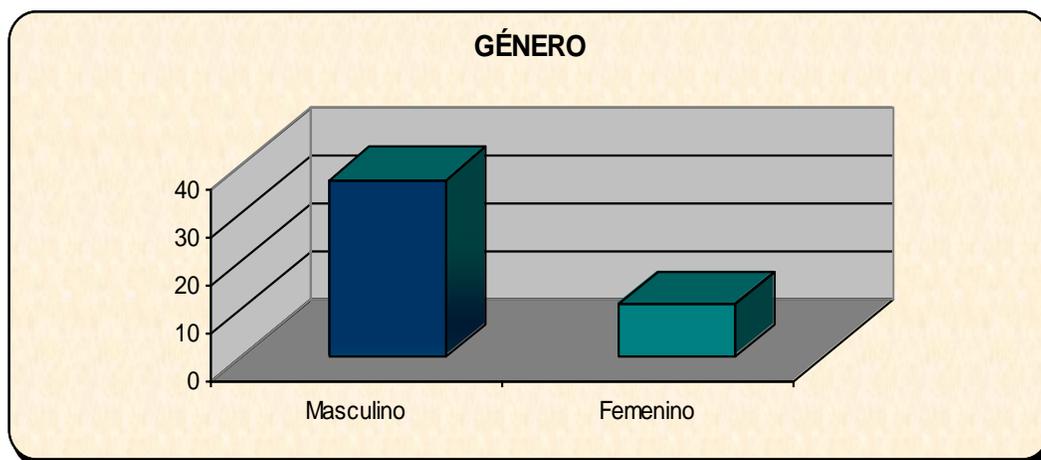
A. Género

Objetivo: Conocer el género de las personas productoras en las comunidades Ojo de Agua y Centenario de Chalchuapa

Cuadro 1

	F	Porcentaje
Masculino	37	77%
Femenino	11	23%
TOTAL	48	100%

Gráfico 1



Comentario

El 77% de los entrevistados son hombres, ellos como cabezas de hogar son los responsables de proveer a sus familias por ende los directamente encargados de este proceso, las mujeres muchas veces son las que se encargan de cuidar los cultivos mientras los hombres salen a sus trabajos cotidianos, es una minoría de mujeres las que se entrevistaron ya que los jefes de hogar son los productores pero recalcamos que las compañeras de vida son parte indispensable en sus familias y en el proceso productivo.

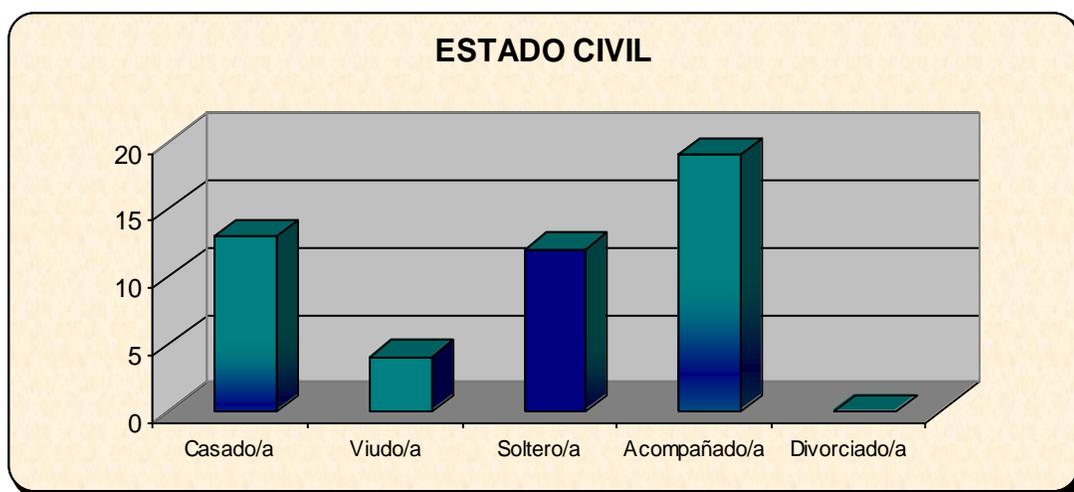
B. Estado Civil

Objetivo: Identificar el estado civil de los encuestados.

Cuadro 2

	F	Porcentaje
Casado/a	13	27%
Viudo/a	4	8%
Soltero/a	12	25%
Acompañado/a	19	40%
Divorciado/a	0	0%
TOTAL	48	100%

Gráfico 2



Comentario

Con este resultado nos damos cuenta que la mayoría de personas de estas comunidades tienen responsabilidades que cumplir 32 de 48 entrevistados son padres que deben de proveer a sus hijos de lo necesario, y es por ello que trabajan y hacen uso de los recursos con que cuentan, está entre otras son razones que motivan presentar a estas familias una nueva alternativa que le permita a ellos la auto sostenibilidad.

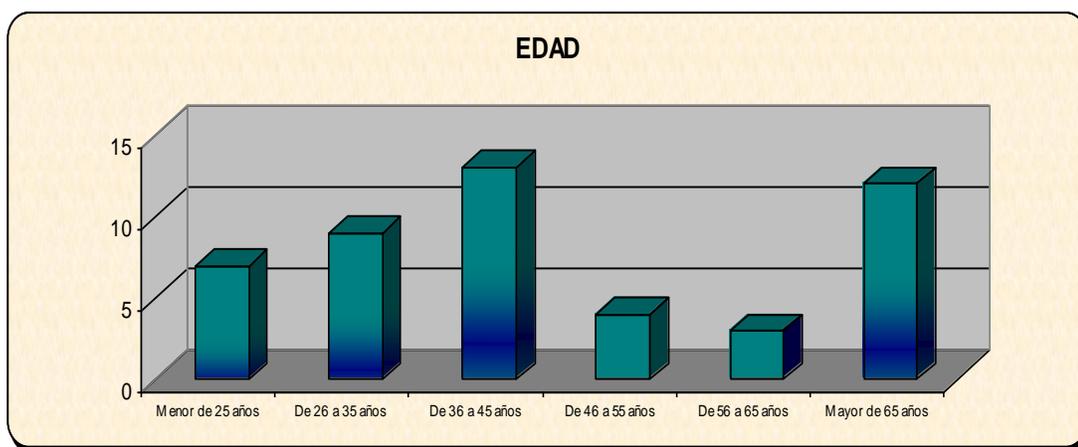
C. Edad

Objetivo: Conocer la edad de los productores de las comunidades

Cuadro 3

	F	Porcentaje
Menor de 25 años	7	15%
De 26 a 35 años	9	19%
De 36 a 45 años	13	27%
De 46 a 55 años	4	8%
De 56 a 65 años	3	6%
Mayor de 65 años	12	25%
TOTAL	48	100%

Gráfico 3



Comentario

La edad no es impedimento para poder realizar esta actividad productiva, observamos que una buena parte de productores está por encima de los 65 años, en estos casos son los responsables de grandes parcelas de terrenos y ellos son los encargados de la producción, todos están involucrados directamente a la actividad productiva, tanto hombres y mujeres en edad productiva realizan esta labor.

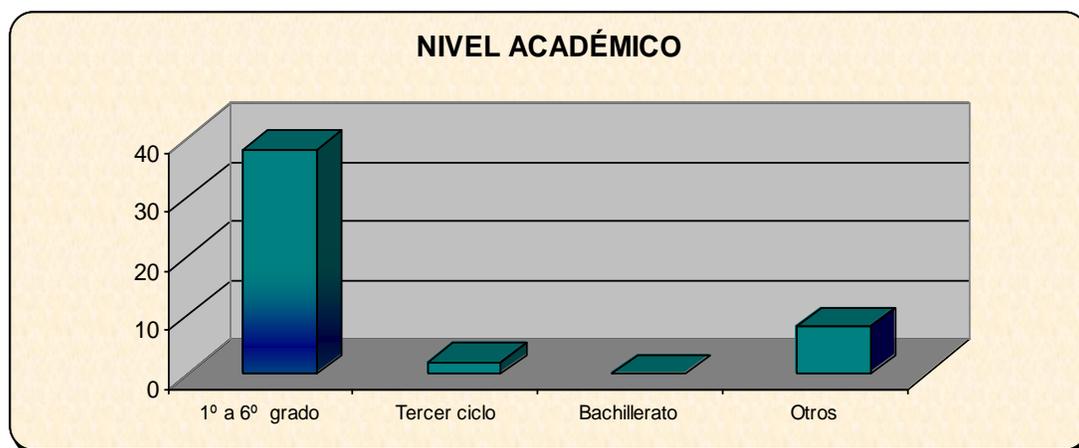
D. Nivel académico

Objetivo: Indagar el nivel académico con que cuentan los encuestados de estas comunidades

Cuadro 4

	F	Porcentaje
1º a 6º grado	38	79%
Tercer ciclo	2	4%
Bachillerato	0	0%
Otros	8	17%
TOTAL	48	100%

Gráfico 4



ando y
tercer grado de primaria, solo 2 de los entrevistados han realizado estudios hasta 8º grado, incluso existen personas clasificadas en la opción otros quienes nunca asistieron a un Centro Educativo y no ha sido impedimento para tener una vida de progreso en cuanto al trabajo y producción se tratan. Cabe mencionar que esta comunidad cuenta con un Centro Escolar el cual atiende niños hasta 6º Grado

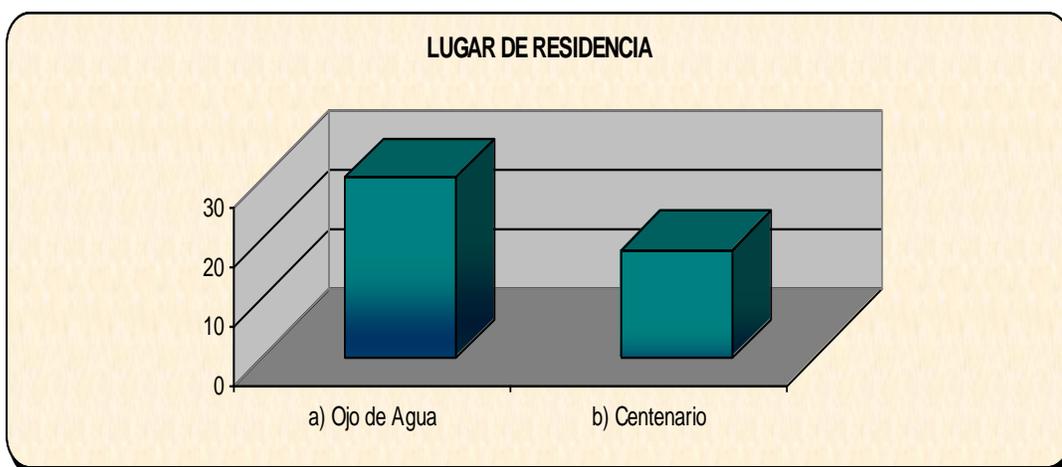
E. Lugar de Residencia

Objetivo: identificar y separar cada una de las comunidades en estudio.

Cuadro 5

	F	Porcentaje
Ojo de Agua	30	63%
Centenario	18	38%
TOTAL	48	100%

Gráfico 5



Comentario

Ojo de agua es la comunidad donde pudimos obtener mayor entrevistados, aunque no alcanzamos los que requeríamos para el estudio desarrollamos los cuestionarios que se nos hicieron posible, en la comunidad Centenario a pesar de las visitas realizadas pudimos obtener poca información, además de constatar que las personas que se dedicaban a la actividad productiva era en su mayoría en cafetales de una cooperativa y los que trabajaban en otra clase de cultivos los hacen para el consumo en una especie de vivero de pequeña extensión y los trabajadores son pocos (se expone posteriormente el resultado)

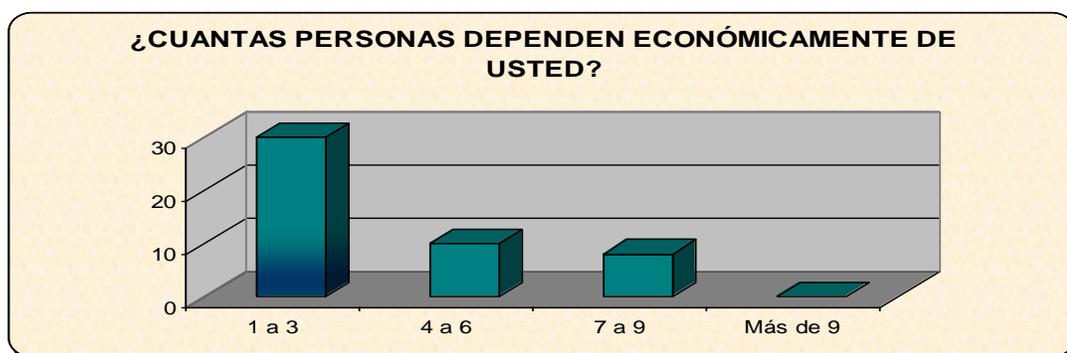
F. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

Objetivo: Saber cual es el compromiso económico que representan sus familias.

Cuadro 6

	F	Porcentaje
1 a 3	30	63%
4 a 6	10	21%
7 a 9	8	17%
Más de 9	0	0%
TOTAL	48	100%

Gráfico 6



Comentario

A pesar que en su gran mayoría no son más de tres personas las que dependen económicamente de esta producción agrícola, se representa en su gran mayoría por niños que por su edad no pueden realizar actividades laborales, muchos de ellos asisten a los primeros años de educación básica y el otro porcentaje es representado por su compañera de vida que vive con ellos. Diez de los entrevistados si tiene un compromiso mayor al ser responsable de un número mayor de personas seguido muy de cerca por aquellos donde son cerca de 9 personas las que dependen de su labor de producción, en estos casos su trabajo está ligado al de sus hermanos o padres que continúan en edad productiva y entre 3 o 4 personas es que mantienen estas familias extensas.

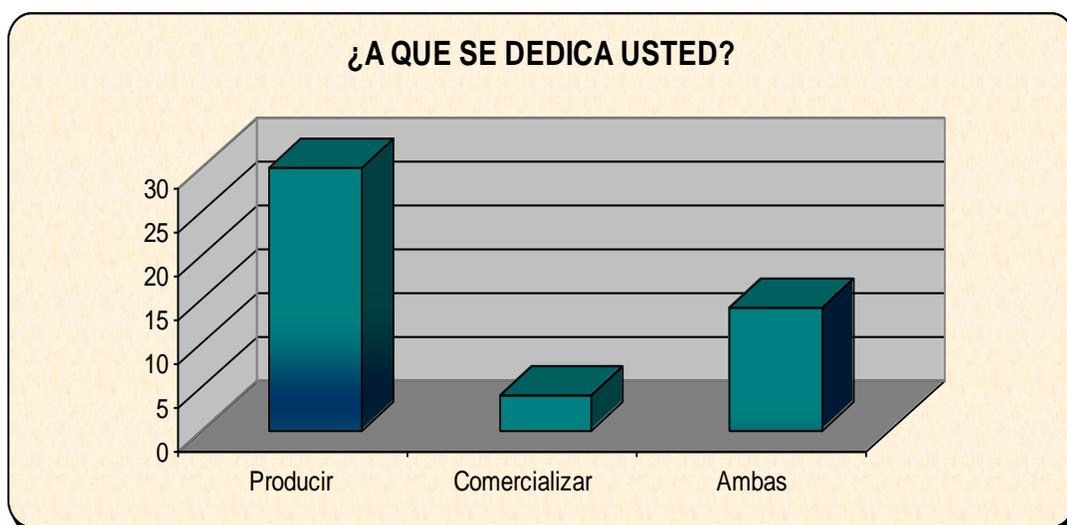
G. ¿A qué se dedica usted?

Objetivo: Saber que actividad es que realizan los encuestados.

Cuadro 7

	F	Porcentaje
Producir	30	63%
Comercializar	4	8%
Ambas	14	29%
TOTAL	48	100%

Gráfico 7



Comentario

Algunos de los productores encuestados tenían otras responsabilidades aparte de su trabajo entre estas planilleros por esa razón la sumatoria de los entrevistados no corresponderá a la totalidad de estos, manifestaron que aparte de esta actividad administrativa colaboraban en un pequeño vivero pero sus responsabilidades eran más administrativas que de carácter productivo o de comercialización.

DATOS DE CONTENIDO

Descripción de la producción

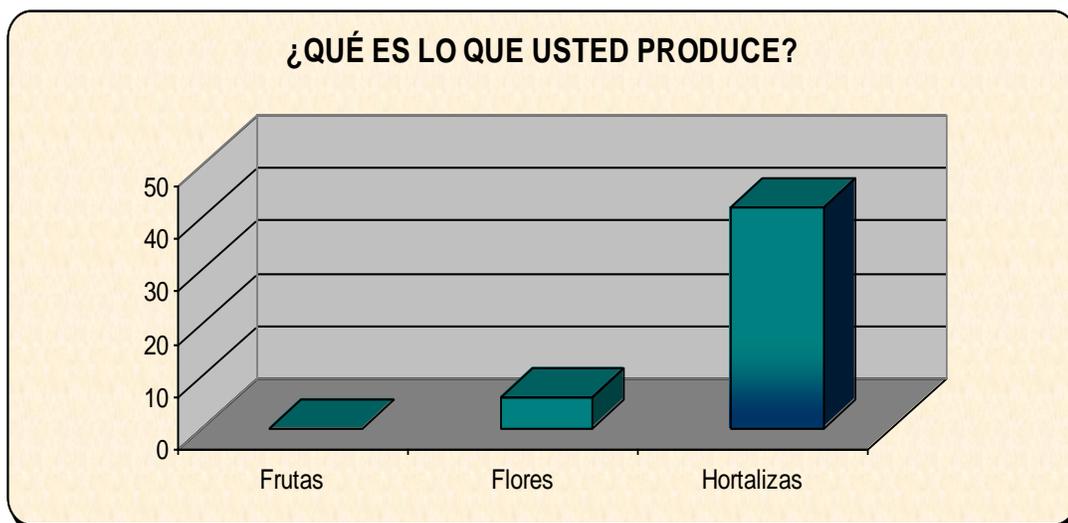
1. ¿Qué es lo que usted produce?

Objetivo: conocer que grupo de productos son los a los que más se dedican

Cuadro 8

	F	Porcentaje
Frutas	0	0%
Flores	6	13%
Hortalizas	42	88%
TOTAL	48	100%

Gráfico 8



Comentario

Inicialmente se hizo de nuestro conocimiento que había producción de frutas en estas zonas, en la investigación realizada a cada una de las comunidades nos dimos cuenta que si existe un clima adecuado para ciertas frutas como frambuesas y melocotones pero esta es escasa y se consume en las familia o comunidad cercana por lo que no existen cultivos o personas dedicadas a este tipo de producción

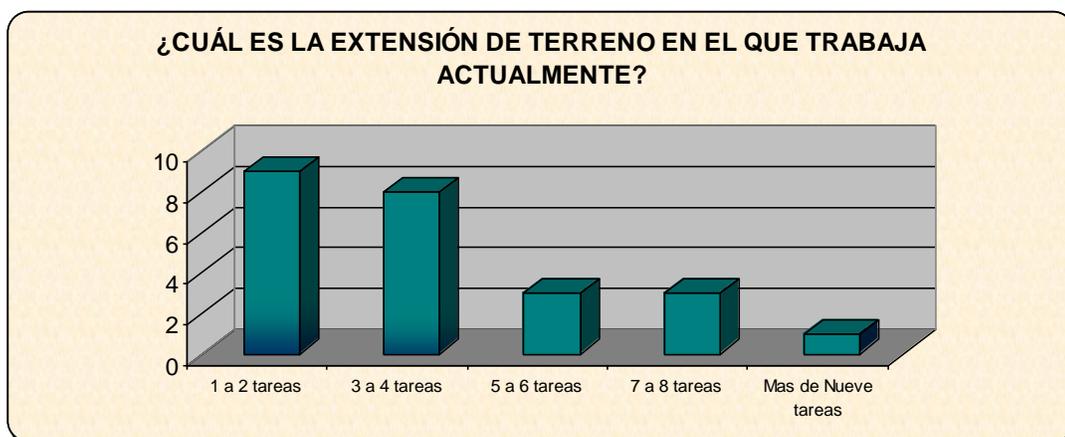
2. ¿Cuál es la extensión de terreno en el que trabaja actualmente?

Objetivo: Conocer el área o parcela en la que trabajan los productores

Cuadro 9

1 a 2 tareas	18	38%
3 a 4 tareas	16	33%
5 a 6 tareas	6	13%
7 a 8 tareas	6	13%
Más de Nueve tareas	2	4%
TOTAL	48	100%

Gráfico 9



Comentario.

Algunas personas expresaron que trabajaban parcelas de tierra que denominaban manzanas, haciendo las debidas averiguaciones decidimos convertir todas las medidas equivalentes a tareas para una mejor comprensión de los resultados. Generalmente las familias arriendan de una a cuatro tareas para producir ya que no es posible adquirir mayor tierra por su alto costo.

3. ¿Cuánto paga por la utilización del terreno e insumos?

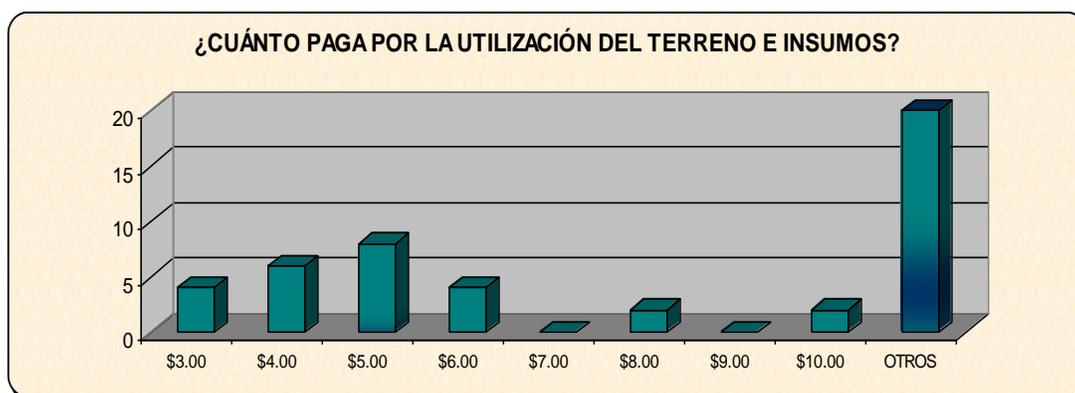
Objetivo: Averiguar cuanto les cuesta el arrendamiento de terrenos a los productores.

Cuadro 10

	F	Porcentaje
\$3.00	4	8%
\$4.00	6	13%
\$5.00	8	17%
\$6.00	4	8%
\$7.00	0	0%
\$8.00	2	4%

	F	Porcentaje
\$7.00	0	0%
\$8.00	2	4%
\$9.00	0	0%
\$10.00	2	4%
OTROS	22	46%
TOTAL	48	100%

Gráfico 10



Comentario

Dadas las variaciones en cuanto al precio que pagan por la utilización del terreno ya que en su mayoría son arrendamientos, se elaboró la escala que se presenta y llama la atención que la mayoría de personas trabajan con una forma de trabajo peculiar, el dueño de la parcela de tierra le asigna otro tipo de trabajo con el cual se gana el derecho de disponer del terreno que este productor necesita, en otras situaciones los terrenos son de su propiedad por lo que no pagan pero hacemos hincapié que de estos casos solo se nos presentaron cinco personas en esta situación. Referente a los insumos fue difícil establecer un precio ya que todo depende si se logra adquirir un terreno para producir, los precios de los insumos son cambiantes de acuerdo al tipo de producto que se quiera cosechar, la calidad de este entre otros.

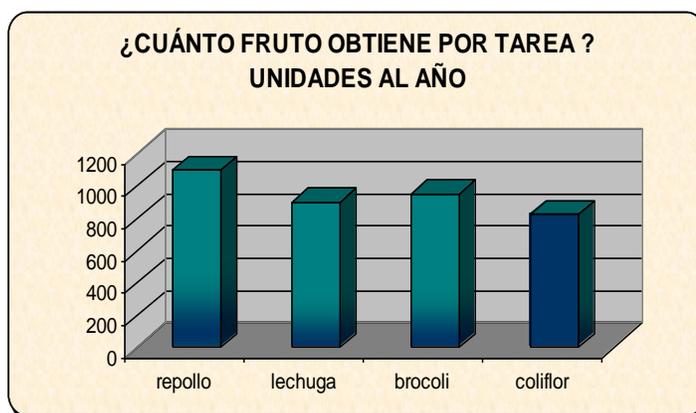
4. ¿Cuánto fruto obtienen por tarea? (Especifique el fruto y cantidad de producción)

Objetivo: Investigar cuales y cuanto fruto obtienen por determinada extensión de tierra

Cuadro 11

Por unidad	
Repollo	700 a 1500
Lechuga	600 a 1200
Brócoli	900 a 1000
Coliflor	700 a 950

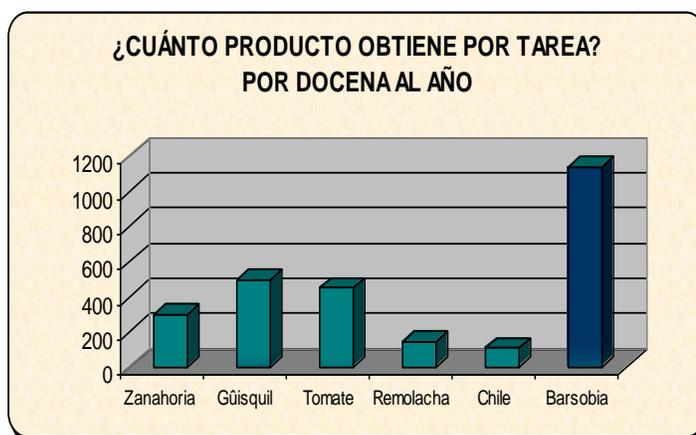
Gráfico 11



Cuadro 12

Por docenas	
Zanahoria	260 a 340
Güisquil	400 a 600
Tomate	400 a 500
Remolacha	130 a 170
Chile	100 a 120
Varsovia	980 a 1300

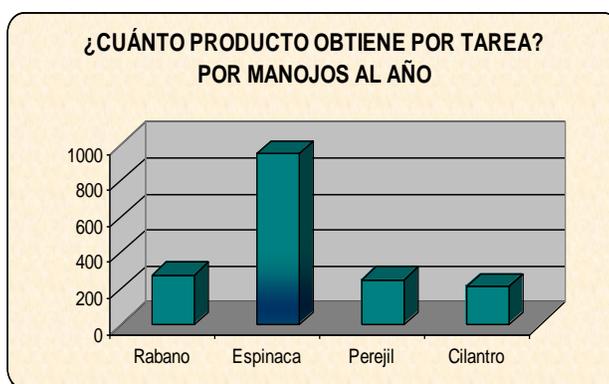
Gráfico 12



Cuadro 13

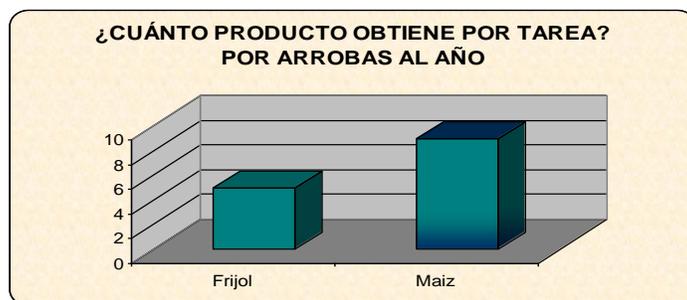
Por manojos	
Rábano	200 a 350
Espinaca	700 a 1200
Perejil	200 a 300
Cilantro	170 a 250

Gráfico 13



Cuadro 14

Por arrobas	
Frijol	4 a 6
Maíz	8 a 10

Gráfico 14**Comentario**

Se agrupan (unidades, docenas, manojos y arrobas) de esa forma los diferentes productos por su unidad de medición para su mejor comprensión. Todos los cálculos se estiman en base a un año, si un cultivo solo se produce una vez, esa cantidad se mantiene, pero si se produce 2 o 3 cosechas se multiplican para calcular la producción anual en una tarea.

Los manojos que se mencionan en las flores cabe recalcar que la unidad de medida que manejan se llama gruesas que equivale a doce docenas y esto es cada 8 días por lo menos en el caso de la Varsovia. Los terrenos con los que cuentan las comunidades en estudio son óptimos para cultivos. El maíz y frijol son cultivados tanto en ojo de agua como centenario principalmente para el consumo, los demás productos son utilizados mayormente para la comercialización.

5. ¿Qué porcentaje de lo cosechado es orientado al consumo y cuánto a la venta?

Objetivo: Indagar que porcentaje de la producción total se comercializa y cuanto se dedica al consumo.

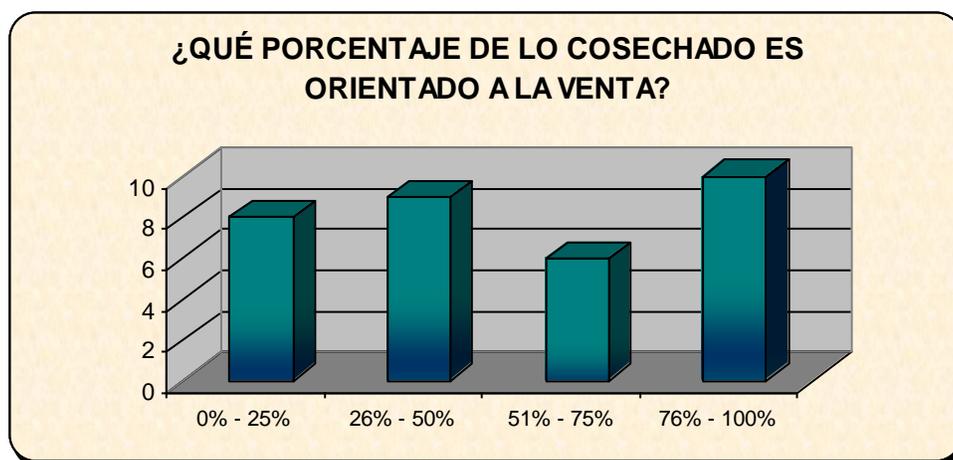
Cuadro 15

Ventas	F	Porcentaje
00% - 25%	4	25%
26% - 50%	4	25%
51% - 75%	3	19%
76% - 100%	5	31%

Cuadro 16

Consumo	F	Porcentaje
00% - 25%	5	31%
26% - 50%	3	18%
51% - 75%	4	25%
76% - 100%	4	25%

Gráfico 15



Comentario

Estos gráficos son muy similares, para el estudio nos enfocamos en una sola en la de ventas, la gran parte de producción que se realiza en estos lugares está destinada a la venta dejando a un lado la producción de granos ya que estos son exclusivamente para el consumo, en el caso de las hortalizas y flores un buen porcentaje mencionamos más del 75% es para la comercialización.

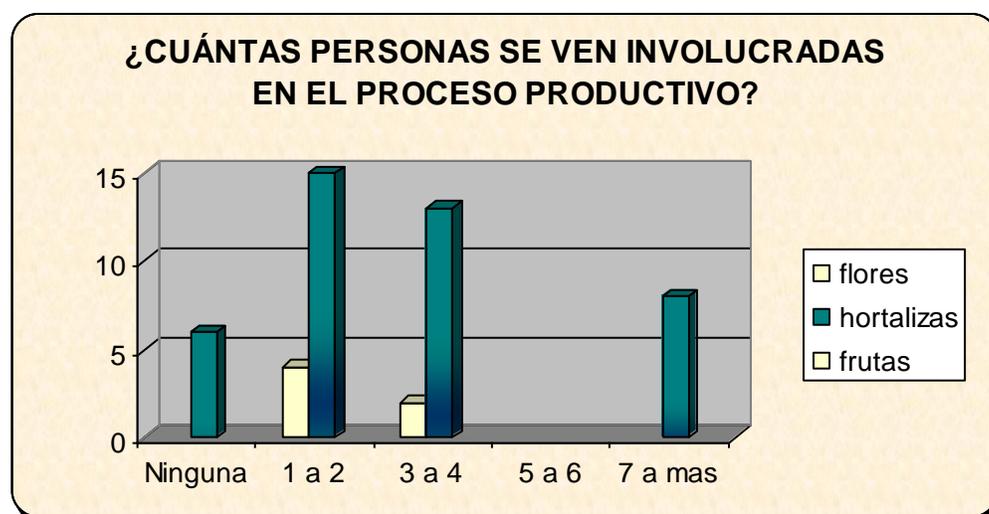
6. ¿Cuántas personas se ven involucradas en el proceso productivo? (Especifique en que actividades)

Objetivo: Investigar del total de encuestados cuantas personas se dedican a los procesos productivos

Cuadro 17

PRODUCTO / PERSONAS	Ninguno	1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a mas	Porcentaje
flores		4	2	0	0	13%
hortalizas	6	15	13	0	8	88%
frutas		0	0	0	0	0%

Grafico 16



Comentario

Hay 6 personas que trabajan solas ya que las parcelas donde trabajan son de pequeña longitud y no vale la pena incorporar a alguien más a esa tarea. Como son pocos los que cultivan flores no se requiere tantos trabajadores de igual manera para la mayoría de personas que cultivan hortalizas, caso contrario para aquellos que son grandes parcelas, para nuestro estudio solo encontramos pocas parcelas de grandes extensiones y es lo que refleja.

7. ¿A que precio venden sus productos?

Objetivo: Conocer el precio al que son comercializados sus productos en el mercado

Cuadro 18

Producto	precio promedio
Repollo	0.50
Lechuga	0.35
Brócoli	0.35
Coliflor	0.50
Zanahoria	0.15
Güisquil	0.15
Tomate	0.05
Remolacha	0.30
Chile	0.20
Barsobia	2.00
Rábano	0.05
Espinaca	0.10
Perejil	0.25
Cilantro	0.25
Frijol	consumo
Maíz	consumo

Comentario

Es difícil poder representar los precios que se nos diò en cada una de las entrevistas por lo que solamente presentamos un valor promedio por producto, de igual manera no fue graficado por la misma razón. En este cuadro podemos observar que los precios a los que venden sus productos son muy cómodos en cuestión de precios.

Mencionamos que el maíz y frijol todos lo que lo producen lo ocupan a nivel de consumo.

Precio

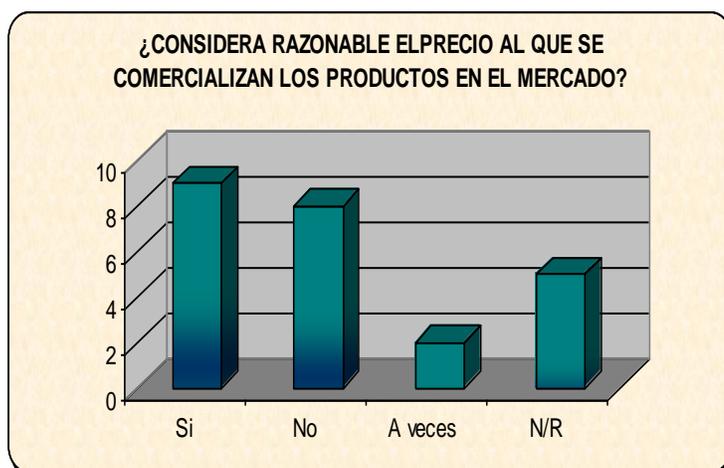
8. ¿Considera razonable el precio al que se comercializan los productos en el mercado?

Objetivo: Conocer la percepción de los encuestados en cuanto al precio de los productos

Cuadro 19

Si	18	38%
No	16	33%
A veces	4	8%
N/R	10	21%
TOTAL	48	100%

Gráfico 17



Comentario

Las personas que se encuentran satisfechas con el precio de los productos expresan que es un buen negocio y si pudieran dedicarse solo a esto lo harían hay altos y bajos pero se arriesgarían, las personas que no lo están expresan que si tuvieran que sobrevivir con lo que perciben de esos productos no alcanzaría para satisfacer sus necesidades. Algunos de ellos reciben cierta cantidad de dinero para la producción de una ONG y de no ser así no verían ganancias, el otro porcentaje no responde ya que su producto es dedicado totalmente al consumo y otra respuesta curiosa que se obtuvo es que existen ocasiones en que si está razonable y depende del precio del mercado, en ocasiones puede superar sus expectativas y venderlo a buen precio pero en otras les toca bajar el precio incluso menos del costo debido a la competencia y prefieren venderlo así que perderlo.

9. ¿De qué depende la baja o alza de precios en los productos?

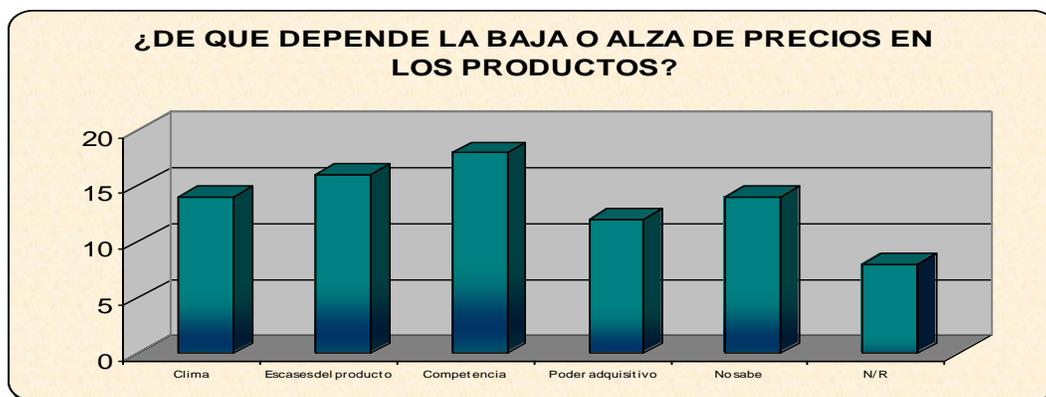
Objetivo: conocer la dependencia del alza o baja de precio de los productos según los encuestados de las comunidades

Cuadro 20

	F	Porcentaje
Clima	14	29%
Escasez del producto	16	33%
Competencia	18	38%
Poder adquisitivo	12	25%
No sabe	14	29%
N/R	8	17%

n=48

Gráfico 18



Comentario

Para algunas personas existe una sola razón por la que existe variación en cuanto a los precios, pero hay algunos que atribuyen ese fenómeno a varias razones, esta situación en su gran mayoría a la competencia y al clima que permite una buena o mala cosecha. Recordamos nuevamente que hay personas que se dedican al cultivo para el consumo por lo que expresan el desconocimiento o se limitaron a responder esta interrogante.

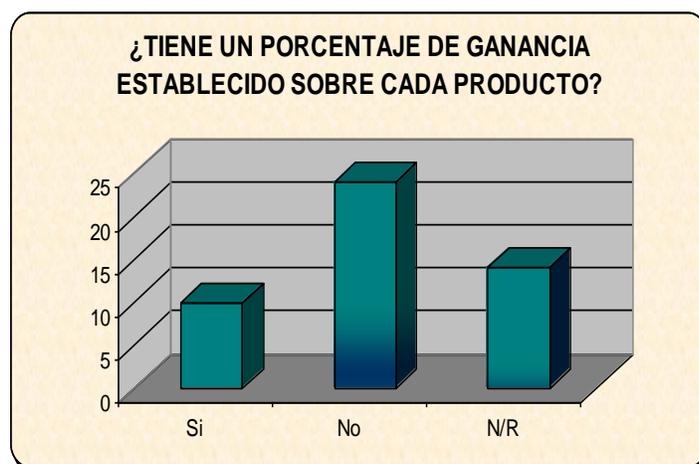
10. ¿Tiene un porcentaje de ganancia establecido sobre cada producto?

Objetivo: Conocer si existe un porcentaje de ganancia establecido al comercializar estos productos

Cuadro 21

	F	Porcentaje
a) Si	10	21%
b) No	24	50%
c) N/R	14	29%
TOTAL	48	100%

Gráfico 19



Comentario

Los que se limitaron a contestar recordamos que su producto está dirigido mayormente o en su totalidad al consumo. Observamos que los productores no trabajan bajo el esquema de una ganancia establecida sino más bien a colaborar con el bienestar de la comunidad, principalmente en Centenario observamos este fenómeno donde se vende el producto dependiendo del poder adquisitivo de los compradores, en Ojo de Agua los que establecen un nivel de ganancia lo tienen cuando vende el producto a los negocios, o esperan sacar el 50% más de lo invertido en semilla, fertilizantes entre otros necesarios para la producción. A modo de ejemplo el caso del rábano lo venden a \$0.25 el manojo porque a ellos les cuesta alrededor de \$0.10 a \$0.15 producirlo, pero cuando es de venderlo a los mismos habitantes de la comunidad el precio es mucho más bajo.

Plaza

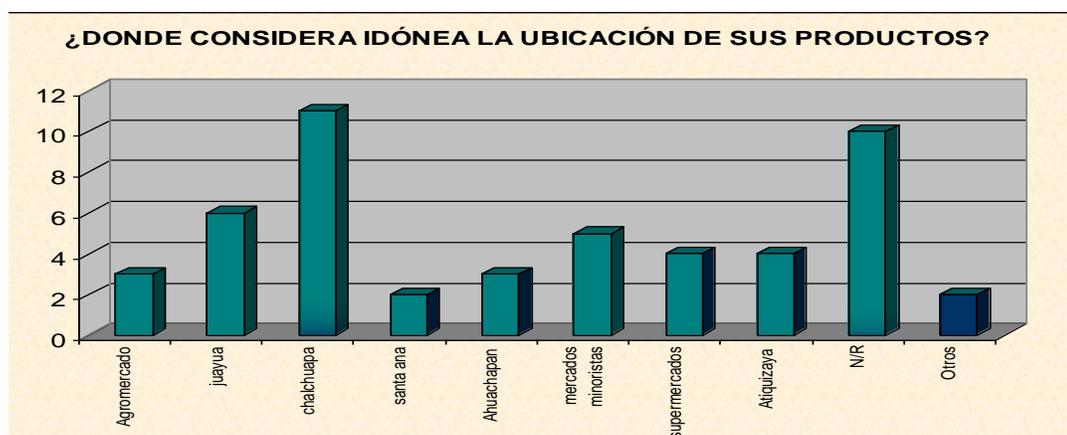
11. ¿Adonde considera idónea la ubicación de sus productos?

Objetivo: Conocer según la experiencia de los encuestados cual es el mejor lugar que ofrece las condiciones adecuadas para sus productos

Cuadro 22

	F	Porcentaje
Agro mercado	3	6%
Juayúa	6	13%
Chalchuapa	11	23%
Santa Ana	2	4%
Ahuachapán	3	6%
mercados minoristas	5	10%
supermercados	4	8%
Atiquizaya	4	8%
N/R	10	21%
Otros	2	4%

Gráfico 20



Comentario

Presenta una mejor opción para los productores llevar sus productos al municipio de Chalchuapa y Juayúa los demás lugares u opciones que se tienen son algunos los que las retoman los que se limitaron a responder no establecen un lugar donde llevar sus hortalizas ya que son cambiantes, muchas veces hay mejores precios de venta en un lugar y ahí es donde se dirigen. La opción otros, observa la posibilidad de la exportación de sus productos, esto dado el nivel de producción que tienen estas personas.

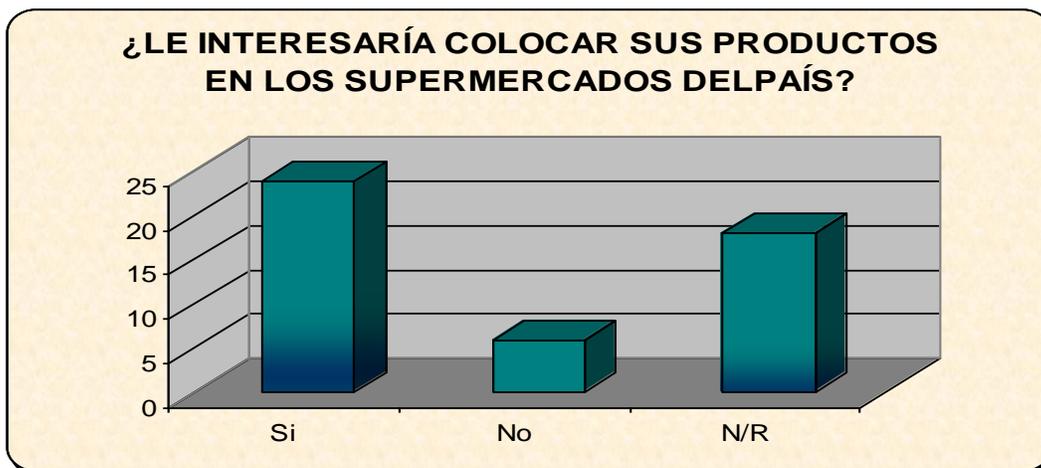
12. ¿Le interesaría colocar sus productos en los supermercados del país?

Objetivo: Saber si a los productores les llama la atención la posibilidad de llevar sus productos a los supermercados

Cuadro 23

	F	Porcentaje
Si	24	50%
No	6	13%
N/R	18	38%
TOTAL	48	100%

Gráfico 21



Comentario

A una gran cantidad de productores les gustaría colocar sus productos en los supermercados, entre las razones que mencionaron en su gran mayoría es que les pagaran un mejor precio por sus productos, seguido por la seguridad que ofrece este cliente, sus productos son de calidad y merecen estar ahí. Las personas que no responden se reservan el derecho de no saber que significa tener un cliente de esa magnitud y los que definitivamente ven una desventaja en eso, son personas que expresan tener la ganancia que necesitan vendiendo como lo han hecho hasta el día de hoy y no pretenden ampliar su producción.

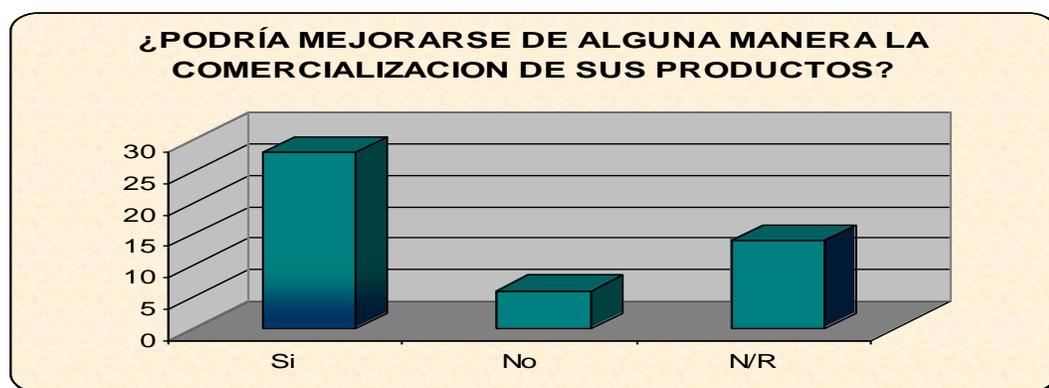
13. ¿Podría mejorarse de alguna manera la comercialización de sus productos?

Objetivo: Conocer si los productores observan alguna posibilidad de mejora en cuanto a la comercialización de sus productos

Cuadro 24

	F	Porcentaje
Si	28	58%
No	6	13%
N/R	14	29%
TOTAL	48	100%

Gráfico 22



Comentario

La posibilidad de creación de un agro mercado, optimizar la producción y tomar ventaja cuando existe escasez, mejor presentación y cuidado de los productos creando un empaque que lo proteja, capacitaciones que busquen la calidad de los productos para mejorar los precios, mayor variedad de productos y más personal trabajando en el cuidado óptimo del producto son algunas de las opciones que presentan los productores. Esta respuesta nos servirán para el establecimiento de una propuesta que cumpla con sus expectativas, al mismo tiempo mencionar la buena disposición de la mayoría de productores de las comunidades Ojo de Agua y Centenario de trabajar por un mejor futuro de la comunidad. Las respuestas negativas o que se limitaron a responder la interrogante es que se encuentran conforme con sus productos o desconocen cómo podría mejorarse su producción.

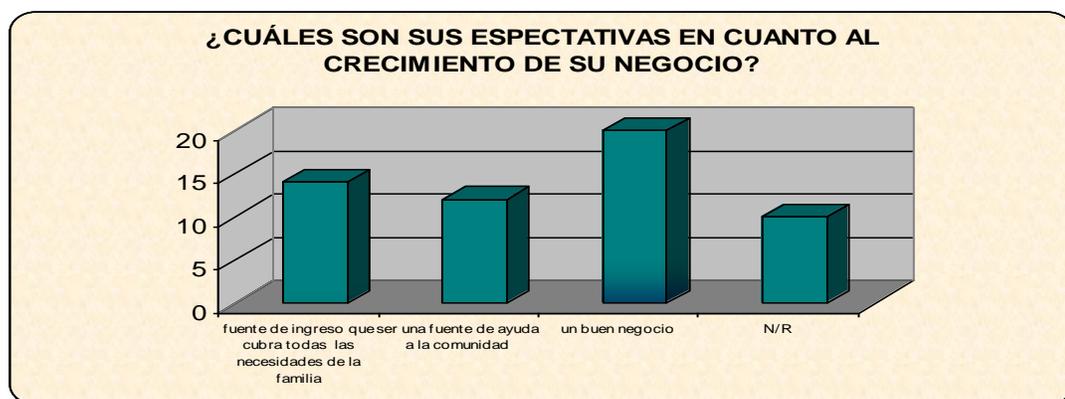
14. ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto al crecimiento de su negocio?

Objetivo: indagar cual es la visión de los encuestados en cuanto a su quehacer productivo

Cuadro 25

	F	Porcentaje
Fuente de ingreso que cubra todas las necesidades de la familia	7	25%
Ser una fuente de ayuda a la comunidad	6	21%
Un buen negocio	10	36%
N/R	5	18%
TOTAL	28	100%

Gráfico 23



Comentario

En cuanto a las expectativas que se pueden generalizar en las comunidades Centenario y Ojo de Agua mantienen un punto central, “la producción de hortalizas y flores contribuye a mejorar su situación económica”, aunque una minoría no lo visualiza como un gran negocio mantiene la idea de que esta oportunidad trae beneficio no solo familiar sino comunitario. Específicamente en centenario, esta actividad se realiza de carácter social ya que ven su vivero como una oportunidad que las personas de escasos recursos puedan obtener estos productos a precios realmente bajos.

Promoción

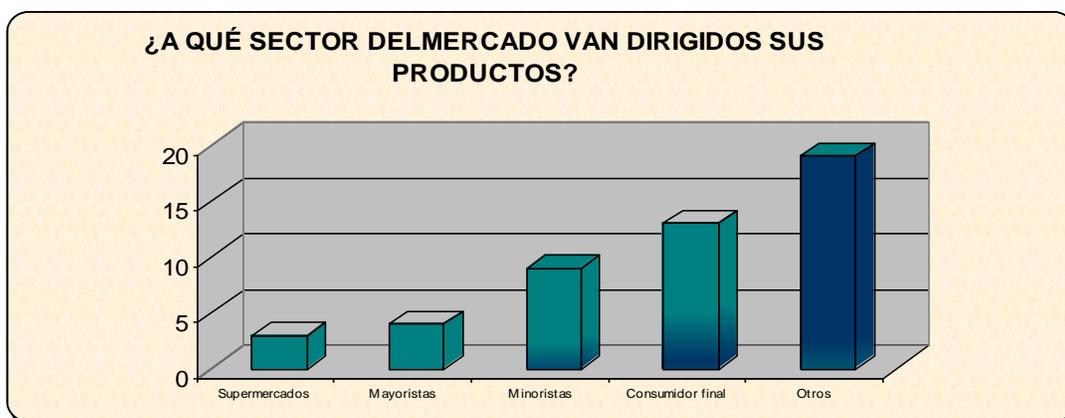
15. ¿A qué sector del mercado van dirigidos sus productos?

Objetivo: Saber a que sector de mercado específico está siendo llevado su producto

Cuadro 26

	F	Porcentaje
Supermercados	3	6%
Mayoristas	4	8%
Minoristas	9	19%
Consumidor final	13	27%
Otros	19	40%
TOTAL	48	100%

Gráfico 24



Comentario

La mayor parte de producción que tienen estas comunidades está dirigida y ofrecida a los minoristas y consumidor final, entre estos cabe mencionar que se encuentran los que cultivan para el consumo propio, no necesariamente para la comercialización. Los proveedores a Supermercados son casos aislados, dado el compromiso que tiene que cumplir, lastimosamente son pocos los que se deciden, gran parte de los que cultivan no son arriesgados para asumir estas responsabilidades. Los mayoristas que se presentan son para los que cultivan flores en la comunidad Ojo de Agua, los que se encuentran en la casilla de otros son los que inferimos su producto solo al consumo.

16. ¿En la actualidad a quienes son ofrecidos sus productos?

Objetivo: Identificar quienes son los que consumen los productos de estas comunidades.

Cuadro 27

	F	Porcentaje
Juayúa	6	13%
Chalchuapa	11	23%
Santa Ana	2	4%
Ahuachapán	3	6%
mercados minoristas	5	10%
supermercados	4	8%
Atiquizaya	4	8%
N/R	10	21%
Otros	2	4%

N= 48

GRAFICO 25



Gran parte de la producción es llevada a Chalchuapa y Juayúa por ser lugares aledaños los cuales han sido los principales compradores de estos productos

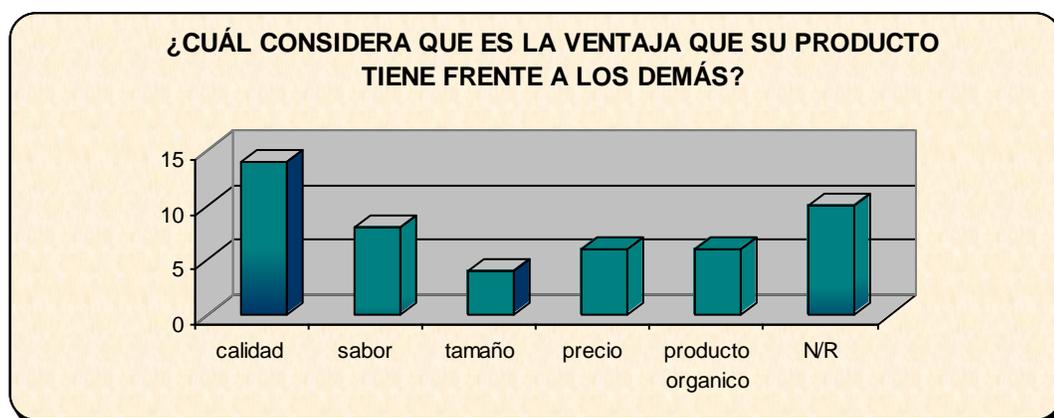
17. ¿Cuál considera que es la ventaja que su producto tiene frente a los demás?

Objetivo: Conocer cual es la ventaja que ofrece su producto frente a los demás visto desde los productores

Cuadro 28

	F	Porcentaje
Calidad	14	29%
Sabor	8	17%
Tamaño	4	8%
Precio	6	13%
Producto orgánico	6	13%
N/R	10	21%
TOTAL	48	100%

Gráfico 26



Comentario

Entre los beneficios que se presentan en la gráfica otra característica que permite que estos productos tengan una ventaja sobre los extranjeros que están en el mercado es que el clima y tierra donde se producen es óptima para este tipo de cultivos por lo que el producto final es más natural, sin procesos químicos que alteren el sabor ni tamaño.

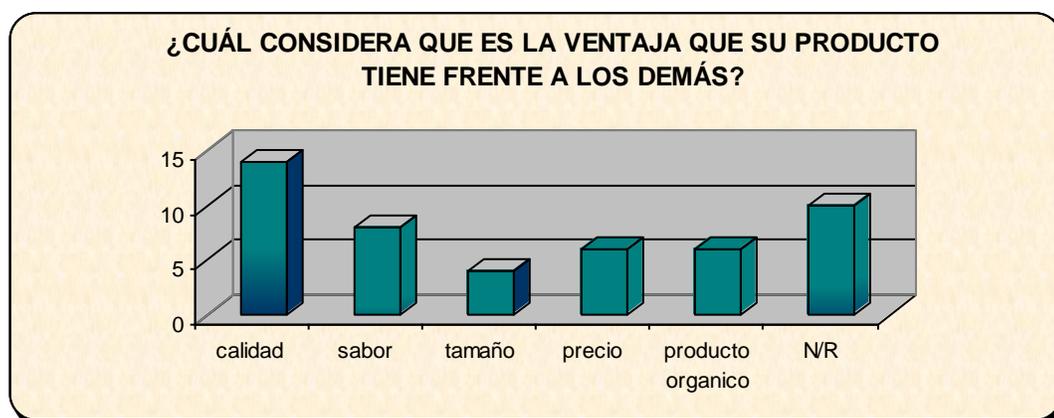
18. ¿Cuál considera que es la ventaja que su producto tiene frente a los grandes productores?

Objetivo: Conocer cual es la ventaja que ofrece su producto frente a los grandes productores

Cuadro 29

	F	Porcentaje
Calidad	14	29%
Sabor	8	16%
Tamaño	4	8%
Precio	6	13%
Producto orgánico	6	13%
N/R	10	22%
TOTAL	48	100%

Gráfico 27



Comentario

Las respuestas obtenidas coinciden mucho respecto a la pregunta anterior, además de los beneficios que se presentan en la gráfica otra característica que permite que estos productos tengan una ventaja sobre otros productos que están en el mercado es que el clima y tierra donde se producen es óptima para este tipo de cultivos por lo que el producto final es más natural, sin procesos químicos que los alteren

19. ¿Cuáles considera son sus desventajas frente a los grandes productores?

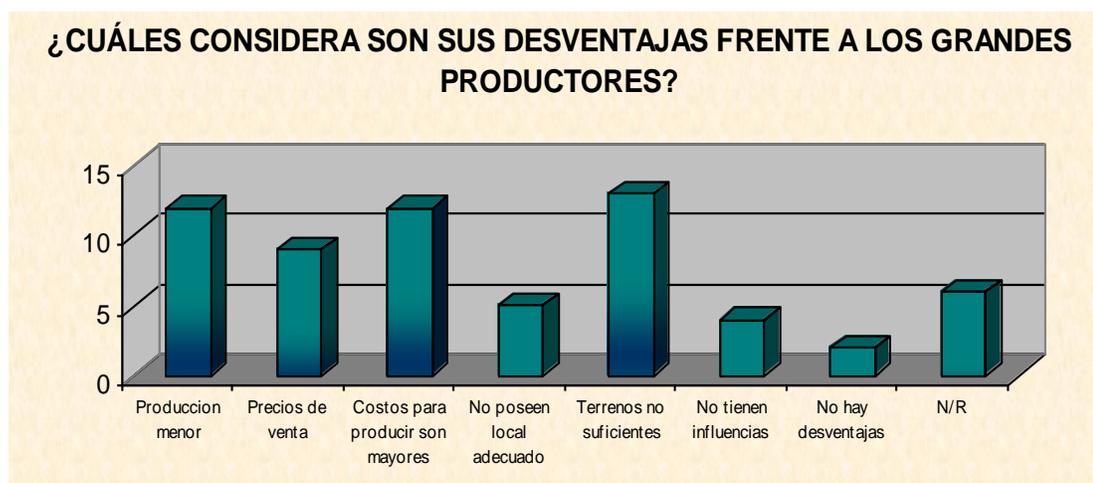
Objetivo: Conocer las desventajas que los productores perciben frente a los grandes productores

Cuadro 30

	F	Porcentaje
Producción menor	12	25%
Precios de venta	9	19%
Costos para producir son mayores	12	25%
No poseen local adecuado	5	10%
Terrenos no suficientes	13	27%
No tienen influencias	4	8%
No hay desventajas	2	4%
N/R	6	13%

n=48

Gráfico 28



Comentario

Los encuestados expusieron cada una de las situaciones en las que se ven afectados por los grandes productores que compiten con ellos, principalmente lo que se retomó fueron las ideas principales es que gran parte de ellos coincidieron. Cabe mencionar que algunos expusieron una desventaja otros expusieron entre dos o tres por lo que una sumatoria de las respuestas superara el número de encuestados.

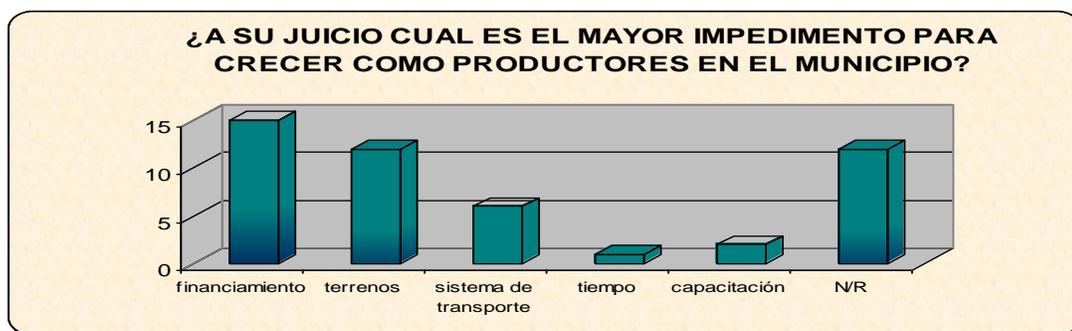
20. ¿A su juicio cual es el mayor impedimento para crecer como productores en el municipio? (financiero, logístico, etc.)

Objetivo: Conocer de los productores cual ha sido o cuales son los impedimentos que no permiten el crecimiento de su negocio.

Cuadro 31

	F	Porcentaje
Financiamiento	15	31%
Terrenos	12	25%
Sistema de transporte	6	13%
Tiempo	1	2%
Capacitación	2	4%
N/R	12	25%
TOTAL	48	100%

Gráfico 29



Comentario

El factor económico, la dificultad para adquirir o arrendar terrenos óptimos y el sistema de transporte prevalecen como principal impedimento para poder desarrollar una producción adecuada para el municipio de Ojo de Agua, es el talón de Aquiles que les afecta, para Centenario es similar la situación pero tiene una ventaja. Existe una organización que les financia este tipo de esfuerzos por un plazo de cuatro años para una pequeña parcela por lo que su principal desventaja la ve en cuanto a la capacitación y tiempo, puede parecer que no es significativa en relación al orden en el gráfico, pero el resultado de los cuestionarios individualmente (se recuerda que de Centenario fueron menos los entrevistados) señalaban la capacitación para mejorar sus productos y el tiempo que no se dispone ya que la mayoría prefiere trabajar en las fincas cafetaleras donde hay un incentivo económico establecido.

GUIA DE ENTREVISTA

Dirigido a: Encargados de la Alcaldía Municipal y el Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES) como colaboradores de las comunidades Ojo de Agua y Centenario del municipio de Chalchuapa, del Departamento de Santa Ana.

Resultados Obtenidos

1. Las personas que estuvieron con nosotros a lo largo de la investigación son personas que trabajan en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa e ingenieros del Fondo Ambiental de El Salvador FONAES.
2. Estas instituciones tienen alrededor de 3 años trabajando en las comunidades con diferentes proyectos.
3. Sí se han realizado estudios en ambas comunidades, respecto a botánica, fauna y flora en las comunidades, estas realizadas por el FONAES mientras que la alcaldía presentó un Diagnóstico de Implementación de Tanques de recolección de Agua.
4. El campo de acción de ambas instituciones va encaminado y de carácter social para contribuir al desarrollo y auto sostenibilidad de las comunidades Ojo de Agua y Centenario.
5. Para la Alcaldía han sido siempre comunidades que por la distancia poco se ha dado cobertura en cuanto a proyectos además de la pobre organización con la que contaban anteriormente, mientras que FONAES tiene la posición misma de la alcaldía, no cuentan las comunidades con herramientas que les permitan desarrollarse plenamente.
6. Ambas organizaciones por el tiempo que poseen de trabajar en estos lugares, están al tanto de su quehacer cotidiano.

7. Es de nuestro conocimiento que FONAES financio en Ojo de Agua tanques de recolección de agua, dada la necesidad que existía de ese vital liquido en la zona. La alcaldía por su parte busca traer otros proyectos con otras instituciones para lograr el bienestar de todas estas familias.

8. Ambas instituciones coinciden que una de las desventajas que afecta a estas comunidades es la distancia que hay que recorrer para llegar hasta cada una de ellas. Además la calle que conduce a estos sitios es poco accesible, no existe transporte que lleve a estos lugares solamente pick up tipo 4x4 son los que pueden transitar esta zona, vehículos los cuales no poseen las comunidades, existen personas contadas las que cuentan con estos medios. Otra desventaja es que no cuentan con servicios básicos, por lo menos Ojo de agua no cuenta con servicio de energía eléctrica ni agua potable (hasta el momento han obtenido un proyecto de tanques de recolección de agua para satisfacer estas necesidad).

9. Hasta la actualidad este negocio es el que permite a estas familias lograr solventar lo básico, ya que el trabajo que realizan en las fincas es pagado muy bajo, no sufraga los gastos que estas familias tienen, aunque todas viven pobre y humildemente, deben apoyarse para salir de la situación en la que se encuentran y las hortalizas y flores han sido de gran provecho por la que si apoyan esta iniciativa y la observan como un buen proyecto.

10. Ver trabajar con mucho empeño las comunidades, las ganas con las que se lanzan a cada aventura que se les plantea, la ven como el trampolín que los llevara a una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.

11. FONAES y la Alcaldía conocen a que tipo de cultivos es que se dedican estas comunidades.
12. Sí están dispuestos a apoyar toda iniciativa que sea viable, factible y rentable para ellos.
13. La alcaldía conoce organizaciones que estarían dispuestas a escuchar el proyecto, FONAES por su parte es la institución que se contemplaría como ejecutante de la propuesta que se plantee de acuerdo al estudio.
14. Sí conocen de estas organizaciones que se dedican a este tipo de actividad.
15. La Falta de servicios Básicos, Luz y Agua, -aunque esta se solventa con el proyecto de los tanques- la energía eléctrica es prioridad para ellos ya que muchas actividades rutinarias para muchos es una desventaja para ellos por su situación.

Logo de la Asociación



ACOPACOAC DE RL
Productos frescos de calidad

Viñetas a utilizar

ACOPACOAC DE R.L



VILUD

¡Vida y salud!



Productos frescos de calidad.

Producto de calidad a bajo precio



*Excelente calidad a
buen precio.*

La Asociación Cooperativa de productores agrícolas de las Comunidades Ojo de Agua y Centenario. te ofrecen los diversos productores de la zona: Brócoli, Chile verde, Cilantro, Colíflor, Espinaca, Lechuga, Repollo, Frambuesas, Duraznos, Cartuchos, Hortensias, Lírios, Aves del paraíso entre otras, con los precios más competitivos del mercado.

TELÉFONO: 23260179

Barrio Santa Cruz 6ta Av. Nte, Santa Ana

Hoja volante



Celebremos juntos la gran apertura del Agro mercado de Juayúa. Ven este 6 de Agosto y acompáñanos en la caravana vehicular que recorrerá los alrededores de Juayúa desde las 9:00am, por la tarde habrá quiebra de piñatas con un invitado de lujo "COCOLITO"

LUGAR PARQUE CENTRAL DE JUAYÚA

iiiContamos con una amplia variedad de productos frescos y de calidad!!!

NO FALTES

Más información al teléfono 2326-0178

Valla publicitaria

AGROMERCADO DE JUAYÚA

TE INVITA: LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AGRICULTORES DE LAS
COMUNIDADES OJO DE AGUA Y CENTENARIO



VILUD
Vida y Salud



**LOS DÍAS
VIERNES, SÁBADO
Y DOMINGO DE
6.30 A.M A 5.00
P.M**





LUGAR: PARQUE CENTRAL DE JUAYÚA

EMBELLECEN Y AROMATIZAN, DAN SABOR, SALUD, VITALIDAD Y ENERGÍA A TODOS LOS DÍAS DE TU VIDA,
PRODUCTO CENTROAMERICANO, PRODUCIDO EN EL SALVADOR. PEDIDOS AL TEL. 2326-0179 Y FAX 2326-0178
"ORGULLOSAMENTE SALVADOREÑO".

Tarjeta de presentación

<p>Excelente calidad a buen precio.</p>	<p>Barrio Santa Cruz 6^{ta} Avenida Norte Bis, Santa Ana.</p>
 <p>ACOPACOAC DE RL Productos frescos de calidad</p>	<p>René Edgardo Juárez Molina Gerente General</p> <p>Teléfono: 2326 - 0179 Fax: 2326-0178 Correo: rene@acopacoac.com</p>

VALORES

Calidad. Alcanzar la plena satisfacción de los Clientes.

Compromiso. Se trata poner al máximo todas las capacidades para sacar adelante todo aquello que se ha confiado.

Responsabilidad. Con esto se busca la puntualidad y cumplimiento del deber en el desempeño del trabajo.

Honestidad. Se velará por elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.

VISION

"Ser una Asociación reconocida en cuanto a la producción y comercialización de productos de calidad a nivel local que contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades Ojo de Agua y Centenario".

MISION

"Ser una asociación de productores que ofrece a los clientes una alternativa de productos de calidad con el propósito de contribuir al bienestar social de las comunidades Ojo de Agua y Centenario".

OBJETIVOS

Crear asociatividad entre los productores de Ojo de Agua y Centenario a fin de buscar mas y mejores beneficios

Procurar el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades a través del incremento en la comercialización de productos

Promover la comercialización de los productos en nuevos mercados identificando los canales de distribución idóneos y que estén acorde a las necesidades de los productores.

Proporcionar fuentes de apoyo técnico y económico a fin de contar siempre con recurso necesario para trabajar en la producción de hortalizas y flores.

ACOPACOAC DE R.L.

Nuestros productos son:

Brócoli ,Chile Ver-
de ,Cilantro ,Coliflor,

Espinaca

,Guisquil ,Lechuga,

Perejil, Rábano,

Remolacha,

Repollo ,Tomate ,

Zanahoria, Frambuesas ,

Duraznos ,Cartuchos ,

Hortensias ,Linios ,

Barsobia, Aves del paraíso



ACOPACOAC DE R.L.
Productos frescos de calidad

ACOPACOAC DE R.L.

Barrio Santa Cruz óra. Avenida Norte Bis , Santa Ana.

Teléfono: 2326 - 0179
Fax: 2326 - 0178

**ACOPACOAC
DE R.L.**



ACOPACOAC DE R.L.
Productos frescos de calidad

**Productos
frescos de
calidad.**

Tel- (503) 2326—0179

Estatutos de Constitución de La Cooperativa.

ACTA DE CONSTITUCIÓN.- En (Dirección exacta del lugar en el que se celebrara la Asamblea) del Municipio de _____ Departamento de _____ a las _____ horas del día _____ de _____ del dos mil____ Son éstos el lugar, día y hora señalados en la respectiva convocatoria para celebrar, con la previa autorización del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, la Asamblea General de Asociados Fundadores de la Asociación Cooperativa que después se dirá. Con este propósito están presentes en este acto los señores:(los nombres de los asociados en mayúsculas) _____ (Descripción de las generales de los asociados, nombre, edad, profesión u oficio, domicilio (municipio y departamento) y número de DUI).- También está presente en carácter de Delegado del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo el (la) Señor (a): _____, quien da lectura a la nota de fecha_____ de_____ del dos mil____ suscrita por el Sr. Presidente del referido Instituto, en la que se transcribe la resolución emitida a las_____ horas del día_____ de_____ del dos mil____por medio de la cual se autoriza la celebración de ésta Asamblea General de Asociados Fundadores. A continuación se somete a consideración de los presentes la Agenda preparada al efecto, la cual es aprobada con los siguientes puntos: I) Comprobación de requisitos legales de constitución II) Elección del Presidente y Secretario provisionales de la Asamblea de Constitución; III) Acuerdo sobre la constitución

de la Asociación Cooperativa; lectura y aprobación de Estatutos; IV) Elección de los miembros que integrarán los Órganos de Administración y de Vigilancia de la Asociación Cooperativa; juramentación y toma de posesión de los cargos; V) Formación del Capital Social: suscripción de aportaciones por cada uno de los asociados fundadores y forma de pago de las mismas. I-Respecto al primer punto de la Agenda, se comprueba que están presentes _____ ASOCIADOS FUNDADORES, cuyos nombres se han mencionado anteriormente y que constituyen el quórum de este acto. II. Habiéndose constatado que el número de personas que constituyen el quórum se ajusta al requerido por la Ley, el Delegado de INSAFOCOOP manifiesta a los presentes que se procederá a elegir de entre ellos al Presidente y Secretario provisionales de esta sesión. Realizado el escrutinio de los votos emitidos, resultaron electos: Presidente, el Señor (a) _____, y Secretario _____, el Señor(a) _____, a quienes en este mismo acto les da posesión de los cargos el referido Delegado. III.- A continuación, el Presidente de la Asamblea expone a los presentes, que se procederá a constituir la Asociación Cooperativa objeto de esta reunión, y a la aprobación de sus Estatutos. Después de discutirse ampliamente tales puntos por unanimidad se acordó: Constituir la Asociación Cooperativa, cuyo funcionamiento se regirá por los siguientes Estatutos: CAPITULO I.- NATURALEZA, DENOMINACION, DOMICILIO, ACTIVIDAD PRINCIPAL, DURACION, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS.- Art. 1.- Esta Asociación Cooperativa se constituye

bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, Capital Variable y Número Ilimitado de Asociados, que se denominará: " ASOCIACION COOPERATIVA DE

_____ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA", que se abreviará: "_____ de R.L." y en estos Estatutos se llamará "La Cooperativa".-

Art.2.- La Cooperativa tendrá su domicilio legal en el municipio de _____, Departamento de _____, pudiendo

establecer filiales en cualquier lugar de la República, previo acuerdo de la Asamblea General. Art. 3.- La actividad principal de la Cooperativa será

_____ . Art. 4.- Cuando en el texto de

estos Estatutos se mencionen los términos Ley, se entenderá que se refiere a la Ley General de Asociaciones Cooperativas; Reglamento, al Reglamento de la

misma e INSAFOCOOP, al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Art.5.-

La duración de la Cooperativa será por tiempo indefinido, sin embargo podrá disolverse y liquidarse en cualquiera de los casos previstos por la Ley, su

Reglamento y estos Estatutos. Art. 6.- La Cooperativa, deberá ceñirse a los

siguientes principios Cooperativos: a) Membresía Abierta y Voluntaria; b) Control

Democrático de los Miembros; c) Participación Económica de los Miembros; d)

Autonomía e Independencia; e) Educación Entrenamiento e Información; f)

Cooperación entre Cooperativas; g) Compromiso con la Comunidad; Art. 7.- Los

objetivos fundamentales de la Cooperativa son: a) El mejoramiento socio-

económico de sus asociados; b) Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación; c) El estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones; d) La concesión de préstamos a intereses razonables y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero; y e) La prestación de servicios complementarios a los anteriores y que vayan en beneficio de sus asociados y las familias de éstos (Agregar todos los objetivos conforme a las actividades económicas de la cooperativa) .

CAPITULO II.- DE LOS ASOCIADOS. Art. 8.- Para ingresar como asociado a la Cooperativa es preciso que el interesado llene los siguientes requisitos: a) Ser mayor de dieciséis años de edad; b) Presentar solicitud por escrito ante el Consejo de Administración recomendado por dos miembros de la Cooperativa. Si el interesado no supiere o no pudiere firmar, se expresará la causa de esto último y dejará la impresión digital del pulgar de su mano derecha, o en su defecto, de cualquier otro dedo que se especificará y firmará además a su ruego otra persona mayor de edad; c) Al fallecer un asociado tendrá derecho al ingreso un beneficiario que satisfaga los requisitos legales establecidos en estos Estatutos, previo acuerdo del Consejo de Administración; d) Pagar por lo menos, el valor de una aportación; e) Pagar como cuota de ingreso la cantidad de _____ Dólares de Estados Unidos, f) Haber recibido el Curso Básico de Cooperativismo impartido por el Comité de Educación de la Cooperativa, el INSAFOCOOP, u otra Institución similar.- Si la interesada fuere una persona jurídica llenará los requisitos anteriores en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y deberá comprobar que no persigue fines

de lucro.- Art. 9.- Los asociados de nacionalidad extranjera quedan sometidos a las Leyes Nacionales. Art. 10.- La persona que adquiera la calidad de asociado responderá conjuntamente con los demás asociados, de las obligaciones contraídas por la Cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento en que se cancele su inscripción como asociado y su responsabilidad será limitada al valor de su participación .- Art. 11.- SON DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: a) Ejercer el sufragio cooperativo, en forma que a cada asociado hábil corresponda sólo un voto; b) Participar en la Administración, Vigilancia y Comités de la Cooperativa, mediante el desempeño de cargos sociales; c) Gozar de los beneficios y prerrogativas de la Cooperativa; d) Beneficiarse de los programas educativos que realice la Cooperativa; e) Solicitar de los órganos directivos toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la Cooperativa; f) Solicitar al Consejo de Administración, a la Junta de Vigilancia o al INSAFOCOOP la convocatoria a sesión Ordinaria o Extraordinaria de Asamblea General; g) Retirarse voluntariamente de la Cooperativa; h) Defenderse y apelar ante la Asamblea General del acuerdo de exclusión; i) Gozar de los derechos indiscriminadamente; j) Realizar con la Cooperativa todas las operaciones autorizadas por estos Estatutos; y k) Los demás concedidos por la Ley, su Reglamento y estos Estatutos. Art. 12.- SON DEBERES DE LOS ASOCIADOS: a) Comportarse siempre con espíritu cooperativo, tanto en sus relaciones con la Cooperativa como con los miembros de la misma; b) Cumplir puntualmente con los compromisos económicos contraídos para con la Cooperativa; c) Abstenerse

de ejecutar hechos e incurrir en comisiones que afecten o puedan afectar la estabilidad económica y financiera o el prestigio social de la Cooperativa; d) Cumplir las disposiciones de la Legislación Cooperativa, sus Reglamentos, estos Estatutos, Acuerdos y Resoluciones tomados por la Asamblea General y por los órganos directivos; e) Responder conjuntamente con los demás asociados hasta el límite del valor de sus aportaciones, por las obligaciones a cargo de la Cooperativa; f) Pagar mensualmente, por lo menos, el valor de una aportación; g) Asistir puntualmente a las Asambleas Generales y otros actos debidamente convocados; h) Abstenerse de promover asuntos político-partidistas, religiosos o raciales en el seno de la Cooperativa; i) Ejercer los cargos para los cuales resultaren electos o fueren nombrados y desempeñar las comisiones que les encomienden los órganos directivos; j) Los demás que establece la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.- Art.13.- LA CALIDAD DE ASOCIADO SE PIERDE POR: a) Renuncia; b) Exclusión; c) Fallecimiento; d) Por disolución de la persona jurídica asociada. Art. 14.- El asociado que desee retirarse de la Cooperativa deberá presentar renuncia escrita y copia de la misma dirigida al Consejo de Administración; cualquier miembro de éste, al recibirlas, anotará al pie de ambas la fecha de presentación y su firma. El Consejo al tener conocimiento de la renuncia citará al interesado a fin de que se presente a su próxima sesión y reconsidere su posición. Si el asociado persistiere en su propósito, el Consejo en la misma sesión aceptará la renuncia. Cuando el Consejo de Administración no citare al interesado ni resolviera sobre su petición en la sesión en que deba

dilucidarse su caso, se presumirá que aquél ha aceptado la renuncia presentada. El Consejo deberá resolver la petición dentro de un plazo nunca mayor de treinta días, contado a partir de la fecha de su presentación. Si el Consejo se negare a hacer la devolución de los haberes al renunciante, éste podrá acudir al INSAFOCOOP a interponer la denuncia del caso. Art. 15.- Los asociados de la Cooperativa podrán ser excluidos por acuerdo del Consejo de Administración, tomado por mayoría de votos y previo informe escrito de la Junta de Vigilancia.- Art. 16.- SON CAUSALES DE EXCLUSION: a) Mala conducta comprobada; b) Causar grave perjuicio a la Cooperativa; c) Reincidencia en las causales de suspensión; d) Obtener por medios fraudulentos beneficios de la Cooperativa para sí o para terceros; e) Pérdida de la capacidad legal debidamente comprobada. Art. 17.- Cuando se pretendiere excluir a un asociado, el Consejo de Administración le notificará que en su próxima sesión se conocerá sobre su exclusión, previniéndole que se presente a manifestar si se defenderá por sí o nombrará persona para que lo haga en su nombre. Si dentro de los tres días siguientes a la notificación el asociado no se presentare o no dijere nada, el Consejo de Administración le nombrará un defensor que asumirá su defensa en el día señalado para tratar sobre su exclusión. No podrá asumir la defensa del asociado que se pretende excluir ningún miembro de los órganos directivos de la Cooperativa.- Art. 18.- El asociado excluido por el Consejo de Administración podrá apelar ante la próxima Asamblea General y en última instancia ante la misma. La apelación deberá interponerse por escrito al

Consejo de Administración dentro de los cinco días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación de la exclusión. El Consejo dará constancia al interesado de haber recibido el escrito que contiene la apelación y en la agenda de la próxima Asamblea General se insertará como punto a tratar. Mientras hubiere apelación pendiente quedan en suspenso los derechos del asociado excluido. Al convocar a Asamblea General se citará al asociado excluido para que concurra a defenderse o nombre a la persona que lo hará por él. Si el asociado no quisiere defenderse por sí mismo o no designare a quien lo haga, la Asamblea General le nombrará un defensor entre los asociados presentes. Art. 19.- Si el asociado que se pretende excluir fuere miembro de algún órgano directivo, la Junta de Vigilancia o el Consejo de Administración, en su caso, le notificará que en la próxima Asamblea General se conocerá sobre su exclusión, a fin de que aquél manifieste si se defenderá por sí o por medio de otra persona. Esta notificación se hará dentro de los tres días siguientes a la sesión de Consejo de Administración en la que se acordó convocar a Asamblea General y ésta le nombrará defensor si aquél no lo hiciere. Art. 20.- Los miembros de los órganos directivos electos por la Asamblea General solamente podrán ser removidos por ésta por cualesquiera de las causales indicadas en el Artículo 16 de estos Estatutos o cuando hubieren cometido actos prevaleándose de sus cargos y que vayan en perjuicio grave de los intereses de la Cooperativa. Art. 21.- El asociado que deje de pertenecer a la Cooperativa tendrá derecho a que se le devuelva el valor de sus aportaciones, ahorros, intereses devengados y excedentes que le

correspondan. Cuando el renunciante o excluido tuviere obligaciones pendientes de pago a favor de la Cooperativa o estuviere garantizando la deuda de otro asociado a favor de la misma o cuando no lo permita la situación financiera de ésta se podrá diferir la devolución de sus haberes. Art. 22. - El Consejo de Administración decidirá sobre la manera de liquidación de las aportaciones, intereses y reclamos financieros del asociado solicitante y de las obligaciones de éste a favor de la Cooperativa, teniendo en cuenta la situación financiera y la disponibilidad de recursos de ésta. Las aportaciones se liquidarán sobre la base del valor real que se establezca en el Ejercicio Económico en que se apruebe el retiro. Para efectos de establecer el valor real, se aplicarán los principios contables y de auditoria generalmente aceptados. Las aportaciones percibirán intereses provenientes de los excedentes que resulten hasta el cierre del Ejercicio Económico anterior al acuerdo de su retiro. Art. 23.- Al asociado excluido se le deducirá una cantidad no mayor del veinte por ciento de sus aportaciones. El Consejo de Administración, con base en las causales señaladas en el Artículo 16 de estos Estatutos y de acuerdo a la gravedad del caso, determinará la cantidad deducible la cual pasará a formar parte de la Reserva Legal. Art. 24.- Los haberes que tenga en la Cooperativa un asociado a su fallecimiento, le serán entregados al beneficiario o beneficiarios que hubiere designado en su solicitud de ingreso o en documento autenticado dirigido al Consejo de Administración y, en su defecto, a sus herederos declarados aplicando lo dispuesto en los dos artículos anteriores. Cuando los haberes no fueren reclamados en un período de cinco

años, a partir de la fecha del fallecimiento del asociado, pasarán a formar parte de la Reserva de Educación. Art. 25.- El Consejo de Administración podrá suspender o declarar inhábil para ejercer sus derechos, a cualquier asociado por incumplimiento sin causa justificada de las obligaciones que le corresponden como asociado, previo informe escrito de la Junta de Vigilancia. Art. 26.- SON CAUSALES DE SUSPENSIÓN: a) Negarse sin motivo justificado a desempeñar el cargo para el cual fuere electo y a desempeñar comisiones que le encomienden los órganos directivos de la Cooperativa. En este caso la suspensión durará todo el tiempo que debiera desempeñarse el cargo rehusado; b) No concurrir sin causa justificada a dos Asambleas Generales Ordinarias o a tres Extraordinarias en forma consecutiva; c) Promover asuntos político-partidistas, religiosos o raciales en el seno de la Cooperativa; y d) Las que señale el Reglamento Interno o Normas Disciplinarias. Art. 27.- SON CAUSALES DE INHABILITACION: a) La mora en el pago de las aportaciones o préstamos otorgados a los asociados; y b) La suspensión de los derechos de asociado. Art. 28.- Cuando se suspendiere o inhabilitare a un asociado el Consejo de Administración le notificará lo acordado a más tardar ocho días después. En ningún caso la suspensión o inhabilitación podrá acordarse treinta días antes de la celebración de una Asamblea General. Dicho acuerdo deberá especificar el plazo y condiciones para que el asociado enmiende las causas que lo motivaron y en ningún caso la suspensión excederá de treinta días. El asociado afectado podrá solicitar por escrito y adjuntando copia del mismo, una revisión del acuerdo dentro de los

quince días siguientes al de la notificación, la cual será resuelta por el Consejo a más tardar ocho días después de interpuesto el recurso. Para los efectos legales de este Artículo deberá firmarse el original y la copia del escrito presentado, por el miembro del Consejo que lo reciba y anotará al pie de ambos la fecha de su presentación.

CAPITULO III.- DE LA DIRECCION, ADMINISTRACION Y VIGILANCIA. Art. 29.- La Dirección, Administración y Vigilancia de la Cooperativa estará a cargo de: a) La Asamblea General de Asociados; b) El Consejo de Administración; c) La Junta de Vigilancia.- DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Art. 30.- La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la Cooperativa. Celebrará sus sesiones en su domicilio. Sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado de conformidad con la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.- Art. 31.- Las sesiones de Asamblea General de Asociados serán Ordinarias o Extraordinarias. La Asamblea General Ordinaria se celebrará dentro de un período no mayor a los noventa días posteriores al cierre de cada Ejercicio Económico. La Asamblea General Extraordinaria se celebrará cuantas veces fuere necesario y en ésta únicamente se tratarán los puntos señalados en la agenda correspondiente. Cuando la Asamblea General Ordinaria no pudiere celebrarse dentro del período señalado podrá realizarse posteriormente, previa autorización del INSAFOCOOP, conservando tal carácter. Art. 32.- La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria será convocada por el Consejo de Administración, con quince días de anticipación como mínimo a la fecha en que

haya de celebrarse. En las convocatorias se indicarán: denominación de la Cooperativa, tipo de Asamblea, lugar, fecha y hora de la sesión, agenda a considerar, quórum requerido, lugar y fecha de la convocatoria y nombre y cargo de quienes la firman. Se hará por escrito en cualesquiera de las siguientes formas: personalmente, en cuyo caso se recogerá la firma del asociado convocado; por correo, mediante comunicación citatoria certificada que se depositará en la Oficina de Correos con la debida anticipación; o por un aviso publicado en un periódico de amplia circulación en la República. En todo caso se fijará la convocatoria en un lugar visible de la Cooperativa. No será permitido tratar en la sesión de Asamblea General Ordinaria ningún asunto que no esté comprendido en la agenda propuesta después que ésta haya sido aprobada por la misma Asamblea; para tal efecto se incluirán en el acta de la sesión los puntos comprendidos en la Agenda aprobada. De toda convocatoria a sesión de Asamblea General se informará al INSAFOCOOP con cinco días de anticipación, por lo menos, a la fecha en que haya de celebrarse la sesión y se acompañará la agenda respectiva. De la convocatoria deberá dejarse constancia que se hizo con las formalidades indicadas. Art. 33.- A la hora señalada en la convocatoria se pasará lista a los asociados hábiles del Libro de Control de Asistencia a Asambleas Generales para comprobar el quórum; dicha lista contendrá los nombres completos de éstos y además en letras, el día y hora de la sesión a que corresponde; la lista será firmada por quien preside la sesión y por el Secretario del Consejo de Administración o por las personas que sustituyan a éstos. Art. 34.-

La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, en primera convocatoria, podrá constituirse si concurrieren la mitad más uno de los asociados hábiles de la Cooperativa y las resoluciones se tomarán con la mayoría de votos de los presentes, excepto el caso de disolución en que se requerirá mayoría calificada.- Si a la hora señalada no hubiere el quórum requerido, la Junta de Vigilancia levantará acta en el Libro respectivo en el que se haga constar tal circunstancia así como el número y los nombres de los asociados que hubieren concurrido atendiendo la convocatoria. Cumplida esa formalidad la Asamblea podrá deliberar y tomar acuerdos válidos una hora después con un número de asociados hábiles no inferior al veinte por ciento del total. En el acta de la sesión se hará mención de todo lo anterior y de la hora en que se inicio y terminó la misma. Si por falta de quórum no se hubiere celebrado la Asamblea, ésta podrá realizarse en segunda convocatoria la cual será de acatamiento forzoso y deberá especificarse en la convocatoria. El quórum se establecerá con los asociados concurrentes y deberá llevarse a cabo, por lo menos, después de veinticuatro horas de la fecha en que debió celebrarse inicialmente y dentro de un plazo no mayor de quince días, contados a partir de la fecha de la primera convocatoria. Dichas convocatorias podrán hacerse en un solo aviso. Art. 35.- Las Actas de Asambleas serán numeradas en orden correlativo y se asentarán en un libro destinado al efecto autorizado por el INSAFOCOOP; serán firmadas por el Presidente y por el Secretario de la Asamblea General respectiva. En ella se consignarán la agenda de la sesión, el lugar, fecha y hora de la reunión, el total

de miembros de la Cooperativa, el de los asociados hábiles, el de los que hubieren concurrido a la sesión y todo lo que conduzca al exacto conocimiento de los acuerdos tomados. Si se tratare de Asamblea General sobre la disolución de la Cooperativa se le dará cumplimiento a los demás requerimientos legales.- Art. 36.- Si el Consejo de Administración se rehusare injustificadamente a convocar a una Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, la Junta de Vigilancia, a solicitud escrita y firmada por el veinte por ciento de los asociados hábiles, por lo menos, acordará convocar a Asamblea General. Tal convocatoria también podrá hacerla el INSAFOCOOP si se llenan los requisitos indicados. En ambos casos, además de los requisitos legales, se especificará en dicha convocatoria el motivo por el cual se ha convocado de esa manera.- Art. 37.- Cuando de conformidad al Artículo anterior convocare la Junta de Vigilancia o el INSAFOCOOP, el Consejo de Administración deberá entregar el Libro de Actas de Asambleas Generales a la Junta de Vigilancia dentro de los tres días siguientes a su requerimiento; si dentro de ese plazo el Libro no fuere entregado, la Junta de Vigilancia lo comunicará por escrito inmediatamente al INSAFOCOOP, a fin de que éste autorice un Libro provisional para tal efecto. La Asamblea General convocada en la forma indicada en el Artículo precedente, elegirá un Presidente y un Secretario Provisionales para el desarrollo de la sesión, y el acta deberá asentarse por el Secretario provisional en el Libro respectivo, sin perjuicio de las responsabilidades en que incurrieren, de conformidad con la Ley, su Reglamento y los presentes Estatutos, el miembro o miembros del Consejo de Administración que no cumplieren con la

obligación consignada en este Artículo.- Art. 38.- En las Asambleas Generales cada asociado tendrá derecho solamente a un voto. Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los presentes; las votaciones podrán ser públicas o secretas, según lo determine la misma Asamblea General.- Art. 39.- La persona jurídica que sea asociada de la Cooperativa únicamente tendrá derecho a un voto, el cual será emitido por el representante de aquélla debidamente acreditado, quien no podrá ser electo en ningún cargo directivo.- Art. 40.- Los asociados que desempeñen cargos en los órganos directivos no podrán votar cuando se trate de asuntos en que tengan interés personal.- Art.41.- En las Asambleas Generales no se admitirán votos por poder; no obstante, cuando la Cooperativa funcione a nivel nacional o regional, cuando lo justifique el número elevado de asociados, su residencia en localidades distantes de la sede de la Cooperativa u otros hechos que imposibiliten la asistencia de todos sus miembros a las Asambleas Generales, éstas podrán celebrarse por medio de delegados electos en Asambleas Regionales conforme a las siguientes reglas: 1a) La Asamblea Regional de Asociados debidamente constituida y con base en el Libro de Registro de Asociados establecerá los grupos con los nombres de los asociados. Cada grupo contará con no menos de diez miembros. Dichas Asambleas serán presididas por el Consejo de Administración de la Cooperativa o por uno de sus miembros que el mismo designe; 2a.) Los grupos en sesión de sus miembros elegirán un delegado por cada diez asociados y uno más por la fracción que exceda de cinco. Se elegirá igual número de suplentes. Los delegados solamente perderán tal

carácter una vez que se haya hecho la elección de quienes habrán de sucederles en la Asamblea General de Delegados siguiente a aquélla en que hayan intervenido. De las sesiones a que se refiere esta regla se levantará acta que será firmada por el Presidente y el Secretario del grupo y se enviará certificación al Consejo de Administración de la Cooperativa, el cual las archivará y llevará registro en un Libro especial legalizado por el mismo Consejo, con el nombre de los delegados quienes acreditarán tal calidad con la credencial extendida por dicho Consejo, la cual deberá llevar las firmas del Presidente y del Secretario del Consejo de Administración.- Art. 42.- A la Asamblea General de Delegados deberán concurrir los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia de la Cooperativa, los cuales tendrán voz pero no voto, excepto cuando sean delegados en cuyo caso tendrán voto. Cuando a las Asambleas Generales de Delegados corresponda conocer informes de los Comités, también concurrirán los miembros de éstos. El quórum de esta clase de Asamblea se establecerá con los delegados electos cuando concurren por lo menos la mitad más uno de ellos; las resoluciones se adoptarán por mayoría de votos de los presentes y cada uno tendrá derecho solamente a un voto. Cuando la Ley, su Reglamento o estos Estatutos exijan una mayoría calificada para resolver, el número de delegados deberá estar acorde con dicha mayoría. El Consejo de Administración reglamentará lo relativo a las convocatorias, sesiones de los grupos para designar delegados, sustitución de estos, legalización de libros, contenido de las actas y todo lo relativo al funcionamiento de tales grupos y les dará la asistencia

necesaria para su mejor desenvolvimiento. A la Asamblea General de Delegados le serán aplicables las normas relativas a la Asamblea General de Asociados en lo que fuere procedente.- Art. 43.- Corresponde a la Asamblea General de Asociados:

- a) Conocer de la Agenda propuesta para su aprobación o modificación;
- b) Aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la Cooperativa;
- c) Aprobar las normas generales de administración de la Cooperativa;
- d) Elegir y remover con motivo suficiente a cualquier miembro del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia
- e) Aprobar o improbar el balance y los informes relacionados con la Administración de la Cooperativa;
- f) Autorizar la capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados;
- g) Autorizar la revalorización de los activos previa autorización del INSAFOCOOP;
- h) Acordar la creación y el empleo de los fondos de Reserva y especiales;
- i) Acordar la adición de otras actividades a las establecidas en el Acta Constitutiva;
- j) Establecer cuantías de las aportaciones y cuotas para fines específicos;
- k) Establecer el sistema de votación;
- l) Conocer y aprobar las modificaciones del Acta de Constitución y de estos Estatutos;
- ll) Cambiar el domicilio legal de la Cooperativa;
- m) Conocer y resolver sobre la apelación de asociados excluidos por el Consejo de Administración;
- n) Acordar la fusión de la Cooperativa con otra o su ingreso a una Federación;
- ñ) Acordar la disolución de la Cooperativa;
- o) Autorizar la adquisición de bienes raíces a cualquier título;
- p) Autorizar la enajenación de los bienes raíces de la Cooperativa;
- q) Conocer de las reclamaciones contra los integrantes de los órganos indicados

en el literal d) a que se refiere este Artículo; r) Acordar la contratación de prestamos a favor de la Cooperativa en exceso del cien por ciento de su patrimonio, previo dictamen de la Junta de Vigilancia; s) Autorizar la emisión de Certificados de Inversión; y t) Las demás que le señalen la Ley, su Reglamento y estos Estatutos. Las atribuciones señaladas en los literales b), e) y f) de este Artículo únicamente deberán conocerse en sesión de Asamblea General Ordinaria.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.- Art. 44.- El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.

Art. 45.- El Consejo de Administración estará integrado por un Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal, electos por la Asamblea General para un período de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones establecidas en el Artículo 65 de estos Estatutos. Se elegirán tres suplentes sin designación de cargos para un período de tres años, con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno del Consejo, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. Con el fin de que los miembros del Consejo de Administración sean renovados parcialmente cada año, los integrantes del Primer Consejo durarán en sus cargos los períodos siguientes: el Presidente y el Vice-Presidente, tres años; el Secretario y el Tesorero, dos años; y el Vocal, un año. Los miembros propietarios y suplentes que resulten electos para los períodos siguientes durarán en sus cargos tres años.-

Art. 46.- El

Consejo de Administración se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, mediante convocatoria del Presidente o del Vice-Presidente, en ausencia de aquél o cuando los soliciten por escrito por lo menos tres miembros del Consejo. La presencia de tres de sus integrantes propietarios, constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si está presente un propietario, por lo menos. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el presidente o el que presida tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones se asentará en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto.- Art. 47.- El Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades y obligaciones: a) Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento, estos Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General; b) Crear los Comités, nombrar y remover a sus miembros con causa justificada; c) Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de asociados; ch) Llevar al día el Libro de Registro de Asociados debidamente autorizado por el INSAFOCOOP, que contendrá: nombre completo de aquellos, edad, profesión u oficio, domicilio, dirección, estado civil, nombre del cónyuge, su nacionalidad, fecha de admisión y la de su retiro y el número de aportaciones suscritas y pagadas. El asociado deberá designar beneficiario o beneficiarios en su solicitud de ingreso o en cualquier momento y éstos también se anotarán en dicho libro, especificando el porcentaje que corresponde a cada uno de ellos; d) Establecer las normas internas de operación; e) Acordar la constitución de

gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa; f) Proponer a la Asamblea General de Asociados la enajenación de los bienes inmuebles de la Cooperativa; g) Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley, su Reglamento o estos Estatutos y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General; h) Tener a la vista de los asociados los libros de contabilidad y los archivos y darles las explicaciones correspondientes; i) Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Cooperativa; j) Exigir caución al Gerente y a los empleados que cuiden o administren bienes de la Cooperativa; k) Designar las Instituciones financieras o bancarias en que se depositarán los fondos de la Cooperativa y las personas que girarán contra dichas cuentas, en la forma que establezcan estos Estatutos; l) Autorizar pagos; ll) Convocar a Asambleas Generales; m) Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria de labores y los estados financieros practicados en el Ejercicio Económico correspondiente; n) Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Asociados; ñ) Elaborar y ejecutar programas de proyección social que beneficien a la membresía de la Cooperativa; o) Establecer las Normas Disciplinarias y Prestatarias y someterlas a consideración del INSAFOCOOP para su revisión; p) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno; q) Nombrar y remover al Gerente y demás empleados de la Cooperativa, fijarles su remuneración y señalarles sus obligaciones; r) Autorizar al Presidente para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios; s) Controlar la cobranza

de los créditos a favor de la Cooperativa y proponer a la Asamblea General que se apliquen a la reserva respectiva las deudas incobrables, cuando se hayan agotado todos los medios para lograr su pago; t) Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Gerente, si lo hubiere, o Tesorero y exigir su cumplimiento; u) Conocer de las faltas de los asociados e imponer las sanciones establecidas en el Reglamento Interno o Normas Disciplinarias. Cuando dichas sanciones consistieren en multas, las cantidades resultantes pasarán al Fondo de Educación; v) Celebrar de acuerdo con las facultades que le confieren estos Estatutos, los contratos que se relacionen con los objetivos de la Cooperativa; w) Autorizar la transferencia de Certificados de Aportación entre los asociados; x) Hacer las deducciones correspondientes en el caso del Artículo 23 de estos Estatutos; y) Revisar las resoluciones de los Comités cuando lo soliciten los asociados; y z) Todo lo demás que se estime necesario para una buena dirección y administración de la Cooperativa y que no esté reservado a la Asamblea General o a otro órgano.- Art. 48.- El Consejo de Administración practicará libremente operaciones económicas hasta por la cantidad que la Asamblea General Ordinaria determine al aprobar el presupuesto del próximo ejercicio.- Art. 49.- SON ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: a) Representar legalmente a la Cooperativa pudiendo conferir y revocar los poderes necesarios cuando fuere conveniente para la buena marcha de la Cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración; b) Presidir las Asambleas Generales, las sesiones del Consejo de Administración y

otros actos sociales de la Cooperativa; c) Mantener con el Gerente o Tesorero la cuenta o cuentas bancarias de la Cooperativa y firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, otros títulos valores y demás documentos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa; d) Firmar juntamente con el Secretario las convocatorias para Asambleas Generales; e) Autorizar conjuntamente con el Gerente o Tesorero las inversiones de fondos que hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración y dar su aprobación a los balances; f) Firmar contratos, escrituras públicas y otros documentos que por su calidad de representante legal requieran de su intervención, previo acuerdo del Consejo de Administración; y g) Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y estos Estatutos.- Art. 50.-

Son atribuciones del Vice-Presidente del Consejo de Administración: a) Sustituir al Presidente del Consejo de Administración en ausencia temporal de éste; b) Ejecutar las funciones que el Presidente le delegue; c) Colaborar con el Presidente en la programación y ejecución de actividades; y d) Las demás que le señalen estos Estatutos y Reglamentos.- Art. 51.-

El Secretario del Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones: a) Llevar al día el Libro de Registro de Asociados y asentar y tener actualizadas en los libros correspondientes las actas de las sesiones de Asambleas Generales y del Consejo de Administración; de los acuerdos de este último deberá remitir copia a la Junta de Vigilancia dentro de las setenta y dos horas siguientes a cada reunión; b) Recibir, despachar y archivar la correspondencia y actuar como Secretario de

las Asambleas Generales; c) Extender certificaciones de Actas de Asambleas Generales y de sesiones del Consejo de Administración; d) Firmar juntamente con el Presidente las convocatorias para Asambleas Generales; e) Llevar un expediente que contenga los documentos que justifiquen la legalidad de las convocatorias a sesión de Asamblea General, la lista original del quórum a que se refiere el Artículo 33 de estos Estatutos y los demás documentos relacionados con dicha sesión; f) Dar a conocer a los miembros del Consejo de Administración que no hayan estado presentes en alguna reunión, el detalle de los acuerdos tomados dentro de las setenta y dos horas siguientes a dicha reunión; y g) Las demás que le asigne el Consejo de Administración.- Art. 52.- Son atribuciones del Tesorero: a) Controlar el manejo de fondos, valores y bienes de la Cooperativa, siendo responsable del desembolso de fondos, recaudación de ingresos y cobro de deudas; también será responsable de la cuenta o cuentas bancarias de la Cooperativa y efectuará los depósitos correspondientes dentro de los plazos que le fije el Consejo de Administración; b) Firmar con el Presidente o el Vice-Presidente los documentos a que hace referencia el literal c) del Artículo 49 de estos Estatutos; c) Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros financieros de la Cooperativa; d) Presentar mensualmente al Consejo de Administración el balance de comprobación y otros informes financieros de la Cooperativa; e) Enviar al INSAFOCOOP los balances mensuales correspondientes con la periodicidad que dicha Institución exija; tales informes deberán ser autorizados con las firmas del Tesorero, del Presidente del

Consejo de Administración, del Presidente de la Junta de Vigilancia y del Contador; f) Desempeñar las funciones del caso cuando no hubiere Gerente, en forma temporal y ad honorem; y g) Realizar las funciones que le señale el Consejo de Administración dentro de las normas legales y los presentes Estatutos. Art. 53.- Son atribuciones del Vocal del Consejo de Administración: a) Asumir las funciones de cualesquiera de los miembros del Consejo de Administración en ausencia temporal de éstos, excepto las del Presidente, cuando no se encuentren presentes los suplentes; b) Servir de enlace entre el Consejo de Administración y los Comités; y c) Las demás que le asignen el Consejo de Administración, estos Estatutos y Reglamentos respectivos.- DE LA JUNTA DE VIGILANCIA.- Art. 54.- La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos directivos, Comités, empleados y miembros de la Asociación. Art. 55.- La Junta de Vigilancia estará integrada por un Presidente, un Secretario y un Vocal, electos por la Asamblea General para un período de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones establecidas en el Artículo 65 de estos Estatutos. Se elegirán dos suplentes sin designación de cargos para un período de tres años con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno de la Junta, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. Con el fin de que los miembros de la Junta de Vigilancia sean renovados parcialmente cada año, los integrantes de la primera Junta durarán en sus cargos los períodos siguientes: el Presidente, tres

años; el Secretario, dos años; y el Vocal, un año. Los miembros propietarios y suplentes, que resulten electos para los períodos siguientes durarán en sus cargos tres años.- Art. 56.- La Junta de Vigilancia se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente o cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes propietarios, constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si está presente un propietario, por lo menos. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente o el que presida tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto.- Art. 57.- El Secretario de la Junta de Vigilancia llevará el libro de actas respectivo y si en alguna sesión faltare hará sus veces el Vocal de la referida Junta, cuando no se encuentren presentes los suplentes. Art. 58.- La Junta de Vigilancia tendrá las siguientes facultades y obligaciones: a) Vigilar que los órganos directivos, Comités, empleados y miembros de la Cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la Ley, su Reglamento, estos Estatutos, acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los Comités; b) Conocer de todas las operaciones de la Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia; c) Vigilar el empleo de los fondos; d) Emitir dictamen sobre la Memoria y Estados Financieros de la Cooperativa, los cuales el Consejo de Administración deberá presentarle, por lo menos, con treinta días de

anticipación a la fecha en que deba celebrarse la Asamblea General; e) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno; f) Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen oportunamente y se den a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP. Al efecto revisará las cuentas y practicará arqueos periódicamente y de su gestión dará cuenta a la Asamblea General con las indicaciones que juzgue necesarias; g) Dar su aprobación a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieran a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan el máximo fijado por las Normas Prestatarias y dar aviso al mismo Consejo de las noticias que tenga sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones; h) Exigir al Consejo de Administración que los empleados, que por la naturaleza de su cargo manejen fondos de la Cooperativa, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General sobre el menoscabo de dichas cauciones; i) Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas; y j) Las demás que le señalen la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.

CAPITULO IV.-DISPOSICIONES COMUNES A LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION Y VIGILANCIA.- Art. 59.- Para ser miembro del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia se requiere: a) Ser miembro de la Cooperativa; b) Ser mayor de dieciocho años de edad; c) Ser de honradez e instrucción notorias; d) No tener a su cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o la asesoría de la Cooperativa; e) No pertenecer a

entidades con fines incompatibles con los Principios Cooperativos; f) No formar parte de los organismos directivos de otra Cooperativa; g) Estar solvente en sus obligaciones con la Cooperativa; y h) No estar inhabilitado ni suspendido. Art. 60.- Las personas electas por la Asamblea General Constitutiva para desempeñar cargos en el Consejo de Administración y en la Junta de Vigilancia, tomarán posesión de los mismos inmediatamente después que se les tome la protesta de Ley, pero su período en el cargo se contará a partir de la fecha en que la Cooperativa adquiera personalidad jurídica. Art. 61.- Las personas electas para sustituir a los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, tomarán posesión de sus cargos inmediatamente después de que venzan los períodos de los miembros sustituidos, pero si alguno de dichos miembros fuere removido por la Asamblea General antes de finalizar su período o perdiere la calidad de tal por cualquier causa, el sustituto tomará posesión de su cargo en la fecha en que el órgano correspondiente o la misma Asamblea señale y únicamente terminará el período del miembro sustituido.- Art. 62.- Cuando un miembro propietario del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia cesare en su cargo por cualquier motivo, será sustituido por un suplente designado por el órgano correspondiente, quien durará en sus funciones hasta la próxima Asamblea General en la cual se le podrá confirmar en el cargo o se elegirá otro propietario. En el primer caso deberá elegirse el suplente respectivo. El directivo confirmado en el cargo o el propietario electo, únicamente fungirá hasta concluir el período del directivo sustituido. Art. 63.- La renuncia, abandono

o cualquier otro motivo de fuerza mayor que interrumpa el ejercicio de un cargo por el período que fuere electo o reelecto un miembro del Consejo de Administración o Junta de Vigilancia, no interrumpe la continuidad del mismo. Art. 64.- Los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia continuarán en el desempeño de sus funciones, aunque hubiere concluido el período para el que fueron electos, por las siguientes causas: a) Cuando no se haya celebrado Asamblea General para la elección de los nuevos miembros; b) Cuando habiendo sido electos los nuevos miembros no hubieren tomado posesión de sus cargos; c) Cuando habiéndose celebrado la Asamblea General no hubiere acuerdo sobre su elección. Art. 65.- Los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia no podrán ser electos más de dos períodos consecutivos para el mismo órgano directivo, ni podrán ser simultáneamente miembros de más de uno de los órganos a que se refiere este Artículo. Art. 66.- Cualquier miembro del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia que, habiendo sido convocado en legal forma, faltare sin causa justificada a tres sesiones consecutivas, se considerará dimitente. Art. 67.- Los acuerdos del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia se asentarán en los respectivos libros de actas, que separada y legalmente les hayan sido autorizados por el INSAFOCOOP. Art. 68.- Los miembros de los órganos directivos son solidariamente responsables por las decisiones que tomen en contravención a las normas legales que rigen a la Cooperativa; solamente quedarán exentos aquellos miembros que salven su voto y hagan constar su

inconformidad en el acta, al momento de tomar la decisión o los ausentes que la comuniquen dentro de las veinticuatro horas de haber conocido el acuerdo.- La responsabilidad solidaria alcanza a los miembros de la Junta de Vigilancia por los actos que ésta no hubiere objetado oportunamente. CAPITULO V.- DE LOS COMITES. (El primer comité que se estructure será de acuerdo a la actividad principal de la cooperativa)- DEL COMITE DE CREDITO.- Art. 69.- El Comité de Crédito es el encargado de planificar y resolver de común acuerdo con el Consejo de Administración o el Gerente si lo hubiere, todo lo relacionado con sus propias actividades, con el objeto de prestar a los asociados un servicio eficiente en beneficio de los intereses de la Cooperativa y además es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, dentro del menor tiempo posible, respetando las Normas Prestatarias establecidas. Estará integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, nombrados por el Consejo de Administración para un período de tres años. Se nombrarán dos suplentes sin designación de cargos para un período similar con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno del Comité, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. Art. 70.- El Comité se reunirá ordinariamente cada quince días y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente o cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes, propietarios constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se

podrá constituir con los suplentes si está presente un propietario, por lo menos. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto. El Secretario del Comité llevará el Libro de Actas y si en alguna sesión faltare, hará sus veces el Vocal, cuando no estén presentes los suplentes. Art. 71.- Son atribuciones del Comité de Crédito: a) Conocer y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados ; b) Velar porque las operaciones crediticias se realicen de conformidad con los Normas Prestatarias ; c) Llevar un control de asociados morosos ; d) Informar por escrito de sus actividades; mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones; DEL COMITE DE EDUCACION.- Art. 72.- El Comité de Educación estará integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, nombrados por el Consejo de Administración para un período de tres años. Se nombrarán dos suplentes sin designación de cargos para un período similar con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno del Comité, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto.- Por lo menos un miembro del mencionado Consejo deberá formar parte de dicho Comité. Art. 73.-El Comité se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente, o cuando lo soliciten por

escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes, propietarios constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si esta presente un propietario por lo menos. Las resoluciones se tomaran por mayoría de votos; en caso d empate el Presidente o el que presida tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tenga derecho a voto. El Secretario del Comité llevara el libro de actas y si en alguna sesión faltare, hará sus veces el vocal, cuando no estén presente los suplentes y ejercerá sus funciones en coordinación con las normas y presupuestos que le señale el Consejo de Administración haciendo uso del Fondo de Educación. Art. 74.- Son facultades y obligaciones del Comité de Educación: a) Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente; b) Planificar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, grupos de discusión y otras actividades, a fin de educar a los asociados y a los interesados en asociarse a la Cooperativa; c) Dar a conocer a los asociados la estructura social de la Cooperativa y sus aspectos administrativos así como sus derechos y deberes; d) Organizar actos culturales de diversa naturaleza; e) Publicar un boletín informativo; f) Colaborar en la preparación y celebración de Asambleas Generales; g) Informar por escrito de sus actividades; mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones.- Art. 75.- La inconformidad con las resoluciones

de los Comités deberá ser revisada por el Consejo de Administración, a petición escrita del interesado. Art. 76.- Las reclamaciones contra una resolución de cualquiera de los Comités, deberán ser presentadas al Consejo de Administración dentro de los cinco días siguientes, contados a partir de la fecha en que se le notifique al asociado la resolución. El Consejo de Administración resolverá la petición dentro de un plazo no mayor de treinta días a partir de su presentación. Los miembros de La Junta de Vigilancia no podrán integrar ningún Comité.- CAPITULO VI.- DE LA GERENCIA.- Art. 77.- El Consejo de Administración podrá nombrar uno o más gerentes. El Gerente será el Administrador de la Cooperativa y la vía de comunicación con terceros; ejercerá sus funciones bajo la dirección del Consejo y responderá ante éste del buen funcionamiento de la Cooperativa. Tendrá bajo su dependencia a todos los empleados de la Cooperativa y ejecutará los acuerdos, resoluciones y Reglamentos de dicho órgano. El cargo de Gerente es incompatible con el de miembro de los órganos directivos y será responsable cuando actúe fuera de las instrucciones establecidas por el Consejo de Administración. Art. 78.- Para ser Gerente de la Cooperativa se requiere tener conocimientos sobre administración y transacciones comerciales, ser mayor de edad y rendir la caución que se le exija. El Gerente no deberá tener parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los directivos de la Cooperativa, ni ser cónyuge o compañero de vida de alguno de éstos. Art. 79.- Son atribuciones del Gerente: a) Las atribuciones indicadas en los literales b), c), d) y e) del

Artículo 52 de estos Estatutos, quedando reservadas las demás al Tesorero; b) Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa, lo mismo que los balances, estados financieros, informes y demás asuntos que sean de competencia del Consejo de Administración y presentarlos al Presidente de dicho Consejo; c) Atender la gestión de las operaciones de la Cooperativa; asignar sus deberes a los empleados y dirigirlos en sus labores acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la Ley, su Reglamento y estos Estatutos; d) Concurrir a las sesiones del Consejo de Administración cuando sea llamado con el objeto de emitir su opinión ilustrativa; y e) Ejercer las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y estos Estatutos.

CAPITULO VII.- DEL REGIMEN ECONOMICO.- DE LOS RECURSOS ECONOMICO-FINANCIEROS Y DEL EJERCICIO ECONOMICO.- Art. 80.- La Cooperativa contará con los recursos económico-financieros siguientes: a) Las aportaciones y los intereses que la Asamblea General resuelva capitalizar; b) Los ahorros y depósitos de los asociados y aspirantes; c) Los bienes muebles e inmuebles; d) Los derechos, patentes, marcas de fábrica y otros intangibles de su propiedad; e) Los préstamos o créditos recibidos; f) Las donaciones, herencias, legados, subsidios y otros recursos análogos que reciba del Estado o de otras personas naturales o jurídicas; g) Las reservas y fondos especiales; h) Los bienes obtenidos en la recuperación de sus créditos; i) Los beneficios obtenidos de las inversiones a que se refiere el Art. 66 de la Ley; y j) Todos aquellos ingresos provenientes de las operaciones no contempladas en el presente Artículo.

Art. 81.- El Ejercicio

Económico de la Cooperativa será del uno de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año.- Al final del ejercicio se elaborará el Balance General y los demás Estados Financieros correspondientes, los cuales serán presentados a la Asamblea General Ordinaria, previo dictamen de la Junta de Vigilancia. DE LAS APORTACIONES Y DEPOSITOS.- Art. 82.- Las aportaciones de los asociados serán de un valor de _____ Dólares de los Estados Unidos, cada una. Las aportaciones, ahorros, excedentes y otros valores que los asociados tengan en la Cooperativa, se harán constar en una Libreta Individual de Cuentas que estará en poder de cada uno de ellos. Art. 83.- El Capital Social de la Cooperativa estará constituido por las aportaciones de los asociados, los intereses y excedentes capitalizados. Las aportaciones serán hechas en dinero, bienes muebles, inmuebles o derechos. No podrá tomarse como aportación el trabajo personal realizado para la constitución de la Cooperativa.- EL INSAFOCOOP fiscalizará y evaluará las aportaciones que no se hagan en dinero.- Art. 84.- El Capital Social Inicial de la Cooperativa es de _____ Dólares, de los Estados Unidos, del cual se ha pagado la cantidad de _____ Dólares, representado por _____ APORTACIONES, que constituye el veinte por ciento del capital suscrito, según se detalla en el punto cinco del Acta en que se constituye esta Cooperativa y se aprueban los presentes Estatutos. Art. 85.- El asociado para mantener su calidad en la Cooperativa pagará de conformidad con estos Estatutos el valor de las aportaciones suscritas, además deberá pagar

simultáneamente por lo menos el valor de una aportación mensual establecida en éstos Estatutos. Cuando el asociado adeude parte de las aportaciones que haya suscrito, los intereses y excedentes que le correspondan por las aportaciones y otras operaciones realizadas con la Cooperativa, serán aplicados hasta donde alcancen a cubrir el saldo exigible. Art. 86.- Para ser admitido como asociado de la Cooperativa, el interesado deberá pagar por lo menos el valor de una aportación en la forma establecida por estos Estatutos y llenar los requisitos a que se refiere el Artículo 8 de los mismos. Las aportaciones de cada asociado en la Cooperativa no podrán exceder del diez por ciento del Capital Social, excepto cuando lo autorice la Asamblea General de Asociados, pero nunca podrá ser mayor del veinte por ciento del mismo.- Si los asociados quisieren suscribir más Capital Social lo harán de conformidad a las normas que la Asamblea General determine, en cuanto al monto y plazo en que deba hacerse. Art. 87.- Las aportaciones totalmente pagadas y que, aún habiendo renunciado el asociado, no hayan sido retiradas antes del cierre del Ejercicio Económico, devengarán una tasa de interés anual no mayor a la que el sistema bancario pague por ahorros corrientes. Estas tasas de interés se calcularán a partir del último día del mes en que cada aportación fuere pagada. La tasa de interés se fijará por la Asamblea General, tomando como base el monto propuesto por el Consejo de Administración y lo que establezcan las Leyes sobre la materia. Art. 88.- A los depósitos en cuenta de ahorros se les aplican lo dispuesto en el Artículo precedente. Art. 89.- El Consejo de Administración establecerá las condiciones y plazos para la

devolución de los haberes cuando el asociado se retire. En lo conducente se aplicará lo consignado en los Artículos 21, 22 y 23 de los presentes Estatutos. Art. 90.- La Asamblea General podrá autorizar que la Cooperativa obtenga a título de mutuo para operaciones productivas específicas, una cantidad fija o proporcional establecida en relación al valor bruto de las ventas o de los servicios que la Cooperativa realice por cuenta de sus asociados, en las condiciones y plazos que señalen de común acuerdo la Cooperativa y el asociado respectivo. Estos préstamos serán respaldados por Certificados de Inversión regulados por el Reglamento de la Ley.- DE LA CUOTA DE INGRESO.- Art. 91.- La cuota de ingreso deberán pagarla todos los asociados, incluso los fundadores, no es reembolsable bajo ningún concepto y se establece en _____Dólares de los Estados Unidos, Si un asociado se retirase de la Cooperativa y quisiera reingresar, deberá pagar nuevamente su cuota de ingreso y llenar los requisitos establecidos en el Artículo 8 de estos Estatutos. El Consejo de Administración se reserva el derecho de aceptar o rechazar el reingreso de cualquier persona, que se haya retirado maliciosamente de la Cooperativa en perjuicio de los intereses de la misma. Art. 92.- Los fondos provenientes de las cuotas de ingreso se destinarán para amortizar los gastos de constitución y de funcionamiento inicial de la Cooperativa; el remanente, si lo hubiere, y las demás cuotas que en lo sucesivo se percibieren incrementarán el Fondo de Educación.- DE LA DISTRIBUCION DE EXCEDENTES Y DE LOS FONDOS DE RESERVA.- Art. 93.- Los excedentes que arroje el estado de resultados anuales en la gestión

económica de la Cooperativa, serán aplicados en la siguiente forma y orden de prelación :a) El DIEZ POR CIENTO para el Fondo de Reserva Legal, que servirá para cubrir las pérdidas que se produzcan en algún Ejercicio Económico y responder de obligaciones para con terceros. Esta reserva nunca podrá ser mayor del veinte por ciento del capital pagado por los asociados; b) El CINCO POR CIENTO para el Fondo de Educación; c) Las sumas necesarias para hacer frente a los compromisos relacionados con indemnizaciones laborales y cuentas incobrables; d) El porcentaje para el pago de los intereses que correspondan a los asociados, en proporción a sus aportaciones, cuando así lo acuerde la Asamblea General. Para este caso la tasa de interés que se pague no será mayor a la que pague el sistema bancario por ahorros corrientes; y e) El remanente que quedare después de aplicar las deducciones anteriores se distribuirá entre los asociados, en proporción a las operaciones que hubieren efectuado con la Cooperativa o a su participación en el trabajo en ella, de acuerdo con lo que disponga la Asamblea General. En caso de aplicación total o parcial de los fondos de Reserva o de los especiales se procederá a su reintegro por los mismos medios previstos para formarlos. Art. 94.- Si lo acordare la Asamblea General, lo que corresponde a los asociados según lo establecido en los literales d) y e) del Artículo anterior se capitalizará a favor de aquellos, debiendo el Tesorero o Gerente notificar por escrito a cada uno de los asociados la cantidad que le ha sido capitalizada. Art. 95.- Los Fondos de Reserva Legal, de Educación, Laboral, Previsión para cuentas incobrables y

otros especialmente constituidos, así como el producto de los subsidios, donaciones, herencias y legados que reciba la Cooperativa no son distribuibles, por lo tanto, ningún asociado o sus herederos tienen derecho a percibir parte alguna de estos recursos. Art. 96.- La Cooperativa gozará de privilegios para cobrar los préstamos que haya concedido; asimismo gozará de derechos de retención sobre aportaciones, ahorros e intereses y excedentes que los asociados tengan en ella; dichos fondos podrán ser aplicados en ese orden y hasta donde alcancen a extinguir otras deudas exigibles a cargo de éstos, como deudor o fiador, por obligaciones voluntarias y legales a favor de aquélla.- CAPITULO VIII.- INTEGRACION COOPERATIVA.- Art. 97.- La Cooperativa podrá integrarse a una Federación de Cooperativas de su tipo para lo cual será necesario el acuerdo de la Asamblea General. El nombramiento de delegados y la extensión de credenciales corresponderán al Consejo de Administración. CAPITULO IX.- DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA COOPERATIVA.- Art. 98.- La Cooperativa podrá disolverse por acuerdo de la Asamblea General tomado en sesión Extraordinaria especialmente convocada para tal fin, con la asistencia de por lo menos las dos terceras partes de sus miembros. El acuerdo de disolución deberá tomarse con el voto de los dos tercios de los asociados presentes. Art. 99.- Son causales de disolución de la Cooperativa las siguientes: a) Disminución del número mínimo de sus asociados fijado por la Ley durante el lapso de un año; b) Imposibilidad de realización del fin específico para el cual fue constituida durante el plazo de seis meses o por extinción del mismo; c) Pérdida

total de los recursos económicos o de una parte de éstos que a juicio de la Asamblea General de Asociados, haga imposible la continuación de las operaciones; d) Fusión con otra Cooperativa mediante incorporación total de una en la otra, o por constitución de una nueva Cooperativa, que asuma la totalidad de los patrimonios de las fusionadas; en este último caso, la disolución afectará a ambas; y e) Incurrir reiteradamente en las causales que motivaron la suspensión temporal, previa comprobación.- Art. 100.- En los casos de disolución y liquidación se seguirán los mismos procedimientos que al efecto establecen la Ley y su Reglamento.- CAPITULO X.- DISPOSICIONES GENERALES.- Art. 101.- Para la modificación de los presentes Estatutos se seguirán los mismos procedimientos que para su constitución e inscripción; el Presidente del Consejo de Administración gestionará la autorización correspondiente ante el INSAFOCOOP.- El Acta de Asamblea General que modifique los Estatutos de la Cooperativa será firmada por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración, además de la original se enviarán al INSAFOCOOP cinco fotocopias certificadas por el Secretario del Consejo de Administración, para su inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas. En este documento deberá certificarse íntegramente el texto de la reforma; se hará constar el número de asociados hábiles de la Cooperativa y el número de los que hubieren concurrido a la Asamblea, indicando el resultado y sentido de la votación. Art. 102.- Los casos no previstos por estos Estatutos y Reglamentos que se dicten, serán resueltos por la Asamblea General, siempre que las resoluciones de ésta se ajusten al régimen

legal a que están sometidas las Asociaciones Cooperativas. Art. 103.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia la fecha en que sean inscritos en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCOOP. IV.- Acto continuo se procede a la elección de los miembros que integrarán los órganos directivos, de acuerdo con los Estatutos antes aprobados y de conformidad con las instrucciones impartidas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, habiéndose obtenido los resultados siguientes: CONSEJO DE

ADMINISTRACION:

PROPIETARIOS:

PRESIDENTE, _____

VICEPRESIDENTE, _____

SECRETARIO: _____;

TESORERO, _____;

y VOCAL, _____.

SUPLENTES: _____,

Y.- JUNTA DE VIGILANCIA: PROPIETARIOS:

PRESIDENTE, _____;

SECRETARIO,

_____ VOCAL: _____ .- SUPLENTES:

_____ y .- El Delegado del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo tomó la protesta de Ley a las personas electas anteriormente, les dio posesión de sus cargos y quedó presidiendo esta

Asamblea el Presidente del Consejo de Administración Señor- V- El Capital Social Inicial a que se refiere el Artículo 84 de los Estatutos es de _____ Dólares de los Estados Unidos, y está representado por _____ APORTACIONES, con valor nominal de _____ Dólares cada una, suscritas y pagadas así: cada asociado suscribe _____ APORTACIONES y pagan _____ El saldo pendiente de pago será cubierto dentro de un plazo de _____ Meses. El Tesorero del Consejo de Administración se da por recibido de la cantidad de _____ Dólares de los Estados Unidos, que es el capital pagado según se detalla anteriormente. Se autoriza al Secretario del Consejo de Administración, Señor _____, para que extienda Certificación de la presente Acta y se encomienda a los miembros de dicho Consejo, iniciar y seguir conjunta o separadamente los trámites pertinentes para obtener la Personalidad Jurídica de la Asociación Cooperativa constituida, mediante el reconocimiento oficial y la inscripción correspondiente. No habiendo más que hacer constar se termina la presente acta, ratificamos su contenido y firmamos para los efectos legales pertinentes.