

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



“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ ORGANICO, QUE PERMITA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

CRUZ LÓPEZ, ABRAHAM RIGOBERTO

PÉREZ PINEDA, ALFREDO JAVIER

PORTILLO QUINTANILLA, RHINA VANESSA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MAYO DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A) : ING. MARIO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MASTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : MSC. EDUARDO ANTONIO DELGADO AYALA

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

MAYO DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS:

Abraham Rigoberto Cruz López

A Dios: Por haberme permitido alcanzar este triunfo y haber guiado mis pasos durante mi formación académica. **A mi Madre:** María López de Cruz por su sacrificio y por todo su apoyo que siempre me brinda. **A mi Padre:** Rigoberto Cruz Monje por haber sido un padre ejemplar y por haberme enseñado a luchar por alcanzar mis metas. **A mi Hermano:** Josué Rigoberto Cruz por haberme brindado su ayuda y comprensión durante el desarrollo de mi carrera. **A mis amigos y compañeros de tesis:** Alfredo Pérez y Vanessa Portillo, por su amistad y porque con su ayuda culmine este triunfo. **A Jesucristo y San Juan Bosco:** Por iluminar mi vida y mi formación e inspirarme a lograr cada objetivo propuesto, por brindarme salud y protección, perseverancia e inteligencia para nunca desmayar en la lucha por alcanzar todos mis sueños.

Alfredo Javier Pérez Pineda

A Jesucristo y San Juan Bosco: Por iluminar mi vida y mi formación e inspirarme a lograr cada objetivo propuesto, por brindarme salud y protección, perseverancia e inteligencia para nunca desmayar en la lucha por alcanzar todos mis sueños. **A mis Padres:** Lina de Pérez y Antonio Pérez por sus consejos, amor, y comprensión en todo momento, por brindarme su paciencia y esfuerzo; a los dos por inculcar en mí el deseo de superación, responsabilidad, honestidad y sobre todo, porque valoro y admiro todos sus sacrificios que han hecho para verme culminar mi carrera, y por sus palabras de aliento para seguir adelante. **A mi novia:** Vanessa Portillo por la paciencia que me tuvo en todo el proceso que ahora culminamos, por inculcar la dedicación y la creatividad en todo trabajo realizado tanto en la carrera universitaria como en la vida, por siempre darme ese apoyo incondicional para lograr y alcanzar este y muchos sueños mas. **A mis compañeros de tesis:** Abraham Cruz y Vanessa Portillo por su dedicación, el apoyo y la confianza depositada en mi para ser parte del grupo para la realización de este trabajo que ahora concluimos juntos y que para los 3 será un momento que no olvidaremos.

Rhina Vanessa Portillo Quintanilla

A Dios y a María Auxiliadora: Por brindarme sabiduría en mi formación personal y profesional, acompañándome en cada prueba encontrada y sobre todo por brindarme salud, perseverancia e

inteligencia para alcanzar este y otros sueños más. **A mi madre:** Cecilia Quintanilla por ser mi ejemplo a seguir, por cada uno de sus consejos, oraciones y sacrificios que contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional, por ese amor sin condición con el que siempre me apoya para alcanzar las metas y sueños que me he propuesto y por hacer de mí una mujer integral. **A mi padre:** Modesto Portillo por todo el apoyo que siempre me brinda, por sus consejos y sacrificios por los cuales he alcanzado una de mis metas. **A mis Hermanos:** Lissette, Henry e Isaac Portillo porque siempre creyeron en mi y me animaron para seguir adelante. **A mis Abuelo** Leticia Lemus y Juan Quintanilla, por todo el apoyo moral y espiritual que me dieron con sus oraciones y consejos. **A mi tío** Moisés Quintanilla por toda la ayuda que me proporciono a lo largo de mi carrera además de creer en mi para lograr mis sueños. **A mi novio:** Alfredo Pérez por animarme en cada obstáculo encontrado y brindarme confianza para alcanzar mis sueños transmitiéndome positivismo a todas las áreas de mi vida. **A mis compañeros de tesis y amigos:** Abraham Cruz y Alfredo Pérez por su dedicación, perseverancia y la confianza que me brindaron para concluir nuestro trabajo, culminando así una etapa de nuestras vidas.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EL ESPINO DE R.L., DEL SECTOR CAFÍCOLA Y DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN

A. GENERALIDADES DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA EL ESPINO DE R.L

1. Generalidades de la Cooperativa el Espino de R.L. -----	1
1.1 Antecedentes de la Cooperativa el Espino de R.L. -----	1
1.2 Estructura organizativa de la Cooperativa -----	2
2. Evolución Histórica de la Finca el Espino -----	3
3. Legislación de rige a la Asociación Cooperativa El Espino de R.L. -----	5

B. GENERALIDADES DEL SECTOR CAFICOLA

1. Tipos de Café -----	6
2. Clases de Café -----	7
3. Situación actual del cultivo de café en El Salvador -----	8
3.1 Zonas cultivadas de Café -----	8
3.2 Condiciones climatológicas -----	9
3.3 Clases de café que se cultiva en El Salvador -----	10
3.4 Calidad de Café que se cultiva en El Salvador -----	11
4 El café orgánico en El Salvador -----	11
5 Situación actual de comercialización de café cultivado por la Cooperativa El Espino de R.L -----	12

C. GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIALIZACION

1. La planificación estratégica -----	13
1.1 Definición -----	13
1.2 Objetivos -----	13
1.3 Importancia -----	13
2. Comercialización -----	14
2.1 Definición -----	14
2.2 Funciones de Comercialización -----	15
2.3 Importancia -----	16
3. Plan estratégico de comercialización -----	16
3.1 Definición -----	16
3.2 Importancia -----	16
4. Proceso del plan estratégico de comercialización -----	17
4.1 Filosofía y estructura organizativa de la empresa -----	17
a. Misión -----	17
b. Visión -----	18
c. Objetivos -----	18
d. Metas -----	19
e. Estratégicas -----	20
f. Estructura -----	21
g. Políticas -----	21
4.2 Descripción del mercado -----	22
a. Definición -----	22
b. Mercado meta -----	22
4.3 Análisis FODA -----	23
a. Fortalezas -----	23
b. Oportunidades -----	23
c. Debilidades -----	24
d. Amenazas -----	24

4.4	Variables no controlables del medio ambiente -----	25
	a. Variables Tecnológicas -----	26
	b. Variables Económicas -----	26
	c. Variables Sociales y Culturales -----	26
	d. Variables Políticas -----	26
	e. Variables Demográficas -----	27
4.5	Análisis de las fuerzas competitivas -----	27
	a. Amenazas de nuevos competidores -----	28
	b. Poder de negociación de compradores -----	28
	c. Poder de negociación de proveedores -----	28
	d. Amenazas de productos sustitutos -----	29
	e. Rivalidad entre los competidores de la industria -----	29
4.6	Selección de la Estrategia Genérica -----	29
4.7	Selección de la estrategia competitiva -----	31
4.8	Selección de la estrategia de crecimiento -----	35
4.9	Desarrollo de estrategias de comercialización -----	37
	a. Producto -----	38
	b. Precio -----	39
	c. Plaza -----	40
	d. Promoción -----	41
4.10	Desarrollo de planes estratégicos y tácticos -----	43
	a. Plan estratégico -----	43
	b. Planes tácticos -----	43
4.11	Presupuesto del plan de comercialización -----	44
4.12	Implementación y evaluación del plan de comercialización -----	44

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ ORGANICO DE LA COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L

A. INVESTIGACION DE CAMPO

1. Objetivos de la investigación -----	46
1.1. Objetivo General -----	46
1.2. Objetivo Especifico -----	46
2. Importancia de la Investigación -----	46
3. Metodología de la Investigación -----	47
3.1. Método de la Investigación -----	47
3.2. Tipo de investigación -----	47
3.3. Instrumentos y Técnicas de recolección de información -----	48
3.4. Fuentes de recolección de Información -----	50
a. Investigación Primaria -----	50
b. Investigación Secundaria -----	50
3.5. Determinación del Universo y Muestra -----	50
a. Compradores Actuales y Potenciales -----	51
b. Personal de la Cooperativa El Espino de R.L. -----	53
3.6. Tabulación y Análisis de los Datos -----	54

B. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA SITUACION ACTUAL DE COMERCIALIZACION

1. Filosofía de la Estructura Organizativa -----	55
2. Descripción del Producto -----	57
3. Determinación del mercado meta -----	58
4. Situación del Mercado -----	58
4.1. Descripción del Mercado -----	58

4.2.	Revisión del Producto -----	59
4.3.	Fijación de precios -----	60
4.4.	Competencia -----	61
4.5.	Distribución -----	62
5.	Variables del Medio Ambiente -----	63
5.1.	Variables Económicas -----	63
5.2.	Variables Político Sociales -----	63
5.3.	variables Tecnológicas -----	65
5.4.	variables Ecológicas -----	65
6.	Análisis del Sector -----	66
6.1.	Competidores Potenciales -----	66
6.2.	Barreras de Entrada -----	66
6.3.	Productos Sustitutos -----	67
6.4.	Proveedores -----	68
6.5.	Compradores -----	68
7.	Análisis FODA -----	70
7.1.	Fortalezas -----	70
7.2.	Oportunidades -----	71
7.3.	Debilidades -----	72
7.4.	Amenaza -----	72
8.	Conclusiones y Recomendaciones -----	73
8.1.	Conclusiones -----	73
8.2.	Recomendaciones -----	74

CAPITULO III

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN LA ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR PRODUCIDO EN LA COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS.

A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO -----	75
1. Objetivo General -----	75
2. Objetivos Específicos -----	75
B. FILOSOFÍA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA -----	75
1. Misión -----	75
2. Visión -----	76
3. Objetivos -----	76
4. Metas -----	76
C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA -----	77
1. Estructura organizacional de la cooperativa -----	77
2. Función del departamento de comercialización -----	77
3. Sistemas de control -----	78
3.1. Control de ventas -----	78
D. ESTRATEGIA GENÉRICA -----	80
E. ESTRATEGIA COMPETITIVA -----	80
F. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO -----	81
G. MEZCLA ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN -----	82
1. Producto -----	82
1.1. Atributos del Producto -----	82
1.2. Líneas de Producto -----	83

2. Precio -----	83
2.1. Objetivo del Precio -----	83
2.2. Estrategia de Precio -----	83
2.3. Propuesta de fijación de precios -----	83
3. Distribución -----	84
3.1. Objetivo de Distribución -----	84
3.2. Estrategia de Distribución -----	84
3.3. Políticas de Distribución -----	84
4. Promoción -----	85
4.1. Objetivo de Promoción -----	85
4.2. Estrategia de Promoción -----	85
a. Publicidad -----	85
b. Promoción de Ventas -----	85
c. Propaganda -----	85
H. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TACTICO -----	86
1. Plan Estratégico de comercialización -----	86
1.1. Estrategias financieras. -----	86
1.2. Estrategias de Comercialización -----	86
2. Plan táctico de comercialización -----	89
I. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN -----	93
J. IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN -----	97
1. Implementación -----	97
2. Evaluación y control del plan -----	97
K. BIBLIOGRAFÍA-----	99
L. ANEXOS -----	101

INDICE DE FIGURAS

1. Organigrama de la Cooperativa El Espino de R.L.-----	2
2. Canal de distribución utilizado por la Cooperativa-----	62
3. Análisis FODA Cooperativa El Espino de R.L. -----	69
4. Estructura Organizativa Propuesta-----	76

INDICE DE CUADROS

1. Adjudicación de manzanas de la Finca El Espino-----	4
2. Recepción de café por departamento-----	8
3. Distribución porcentual de las principales variedades de cafetos cultivadas	
Solas o combinadas-----	10
4. Sucursales de supermercados en el departamento de San Salvador-----	51
5. Distribución de la muestra por departamento-----	52
6. Propuesta de Plan Estratégico de Comercialización Cooperativa El Espino de R.L.-----	87
7. Propuesta de Plan Táctico de Comercialización Cooperativa El Espino de R.L.-----	88
8. Implementación del plan de comercialización para la Cooperativa El Espino de R.L.-----	97
9 Listado de insumos necesarios para la implementación del Plan Estratégico-----	98

RESUMEN

El presente volumen consta de tres capítulos, en los cuales se tratan diferentes aspectos relacionados a la cooperativa El Espino de R.L.

Debida a la importancia que la agroindustria representa para muchas familias Salvadoreñas y para la economía de nuestro país, por lo que el equipo de trabajo decidió desarrollar como trabajo de graduación titulado **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIALIZACION PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE LA COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L, ANTIGUO CUSCATLAN”** con el objeto de proporcionar a la Cooperativa estrategias y acciones que en comercialización que contribuya al crecimiento de ventas en el mercado local y como consecuencia al aumento de la producción de café, así como brindar trabajo a numerosas familias campesinas que beneficiadas con el incremento de las operaciones en la cooperativa..

Basándonos en la investigación de campo realizada, se elaboró un diagnóstico de la situación actual en la que se determinó una dependencia al mercado internacional, altos costos en la producción de café, poca participación en el mercado local y falta de estrategias de comercialización que se van desarrollando a lo largo del presente trabajo, que nos permitieron obtener las conclusiones y recomendaciones siguientes:

Conclusiones:

- a. La cooperativa El Espino de R.L carece de un plan de comercialización que le permita expandir su mercado.
- b. Los costos de producción se vuelven elevados ya que la capacidad del beneficio esta subutilizada debido a que el café de exportación no se vende procesado por lo que al aumentar sus ventas en el mercado local se procesaría más café.
- c. El canal de distribución que la cooperativa utiliza la limita a dar a conocer la marca y la calidad del producto ya que utiliza intermediarios que utilizan su propia marca para comercializar el producto.

Recomendaciones:

- a. La Cooperativa El Espino de R.L debe implementar el plan de estratégico de comercialización propuesto por el grupo y así contar con un mercado local que le permita aumentar las ventas y su margen de utilidades.
- b. Aumentar las ventas de café molido en el mercado local que le permita utilizar la capacidad de procesamiento del beneficio para reducir los costos de producción o procesamiento del café.
- c. Comercializar el producto utilizando las cadenas de supermercados con la marca de la cooperativa que le permitirá posicionarse en el mercado.

Considerando los puntos antes mencionados, elaboramos el plan estratégico de comercialización el cual contiene el mercado de clientes potenciales, así como el planteamiento del plan táctico y el plan estratégico y las acciones a seguir. Finalmente el plan de implementación que incluye recursos a utilizar y presupuesto.

INTRODUCCIÓN

La producción de Café constituye una de las principales fuentes de ingresos en el salvador, La Cooperativa El Espino de R.L. forma parte de esta industria, la cual se esfuerza para día a día lograr resultados positivos y satisfacer a todos los socios perteneciente a ella; sin embargo la Cooperativa ha ido creciendo en base a la experiencia que esta posee dentro de la industria, más no así en base a estrategias solidas que le permitan proyectar y trazar un rumbo mejor definido, que pueda lograr un incremento en los ingresos de la Cooperativa, proyectar y pronosticar tendencias de ventas, para poder tomar decisiones más acertadas.

El presente trabajo de investigación presenta las bases de la investigación, en el cual se conceptualizaron términos importantes, los que servirán de referencia para indagar en el estudio, es decir el marco teórico de la planeación estratégica de comercialización. Comprende generalidades de la Asociación cooperativa El Espino de R.L. referente a estructura organizativa, antecedente y evolución histórica entre otros aspectos para contar con un modelo de la realidad que se esta investigando, ya que a partir de la situación existente sobre el objeto de estudio es que se pueden generar propuestas.

La investigación de campo se realizó para determinar la situación actual de la Cooperativa en cuanto a la comercialización de sus productos, las estrategias actuales y la opinión de los consumidores del mercado de café en cuanto a los gustos y preferencias; a través de la recolección y procesamiento de información a través de instrumentos, que permitieron analizar la situación actual de la cooperativa, determinar conclusiones y brindar recomendaciones. Una vez analizada la situación de la Cooperativa, se procedió a realizar el Plan Estratégico de Comercialización, que se basa en las necesidades de comercialización de la cooperativa determinadas en la investigación de campo. Dicho plan describe los objetivos que se pretenden alcanzar, y propone una reestructuración organizativa, al igual que una serie de estrategias y actividades que servirán como guía para alcanzar los objetivos propuestos. El plan describe también los responsables de realizar dichas actividades, el periodo del plan y su implementación

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EL ESPINO DE R.L., DEL SECTOR CAFÍCOLA Y DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN

A. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EL ESPINO DE R.L.

1. Generalidades de la Cooperativa el Espino de R.L.

1.1. Antecedentes de la Cooperativa el Espino de R.L.

El 11 de abril de 1980, surge la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de RL y se forma el primer consejo de administración, La Cooperativa El Espino, fue fundada con un número de 129 personas. A través de los años la Cooperativa El Espino ha venido evolucionando, en cuanto a sus procesos agrícolas sin olvidar el primer rubro bajo el cual se hizo famosa la Finca El Espino: El *rubro Cafetalero*. La Cooperativa El Espino ha venido incluyendo otros procesos productivos entre ellos: cultivo de tilapia y la producción de miel. Además de enfocarse a la producción, en el año de 2002 nace la idea de incursionar en el rubro de turismo ecológico, destinando una parte de sus tierras a la segmentación del ahora llamado Ecoparque El Espino¹

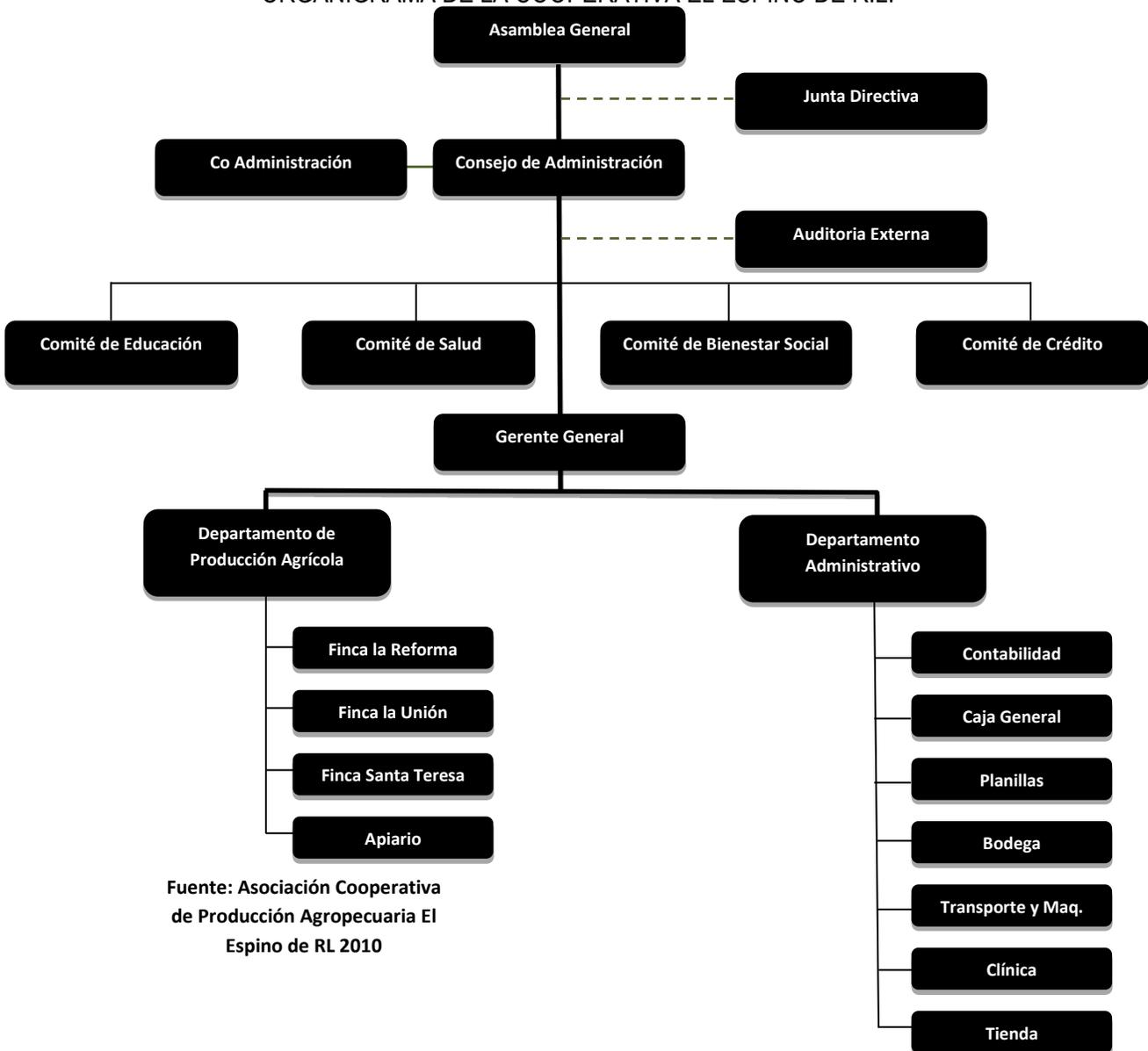
Hoy en día, La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria el Espino de RL, está conformada por 127 Asociados. Actualmente la Cooperativa El Espino con su producción de café realiza exportaciones de café en grano oro a diversos países como lo son: Alemania, Japón, Estados Unidos, y dentro del territorio nacional cuenta con alianzas con La cadena de supermercados Wal-Mart y el Grupo Callejas SA de CV. Las exportaciones que realiza la Cooperativa supera el monto económico a las ventas que se realizan dentro del mercado Salvadoreño, ya que en el país desde los años 80's la producción y venta del café disminuyó notablemente

¹ Fuente: Ex presidente de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de RL. Sr. Armando Solís. Entrevista realizada por Equipo de Trabajo de Investigación

1.2. Estructura organizativa de la Cooperativa

Las Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de RL, basa su estructura organizativa en aspectos legales del *Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de el Salvador*, la cual dicta sus lineamientos y rige la estructura bajo la cual debe ser establecida y funcionar de forma integral. La estructura organizativa actual es la siguiente:

FIGURA No. 1
ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L.



Fuente: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de RL 2010

Departamentos que no se encuentran vigentes:

- Comité de Educación
- Comité de Bienestar Social
- Comité de Crédito
- Gerente General
- Finca la Unión
- Finca San Francisco
- Finca Santa Teresa

2. Evolución Histórica de la Finca el Espino

En el Municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad se encuentra ubicada la Finca El Espino, se trata de un territorio que llegó a ser conformado por 1,100 manzanas a lo largo de su historia, y que hoy en día de manera alarmante se ha reducido a 450 manzanas.²

Cuando el Licenciado Manuel Francisco Dueñas fue obligado a exiliarse en Guatemala en agosto de 1871, luego de 8 años seguidos en la Presidencia de El Salvador, ya era propietario de más de 19 mil manzanas de tierra rústica en el territorio nacional, entre ellas La Finca El Espino (la cual era propiedad Nacional), desde entonces es heredada de padres a hijos dentro de la familia. Desde el 11 de abril de 1980, la finca pasa a manos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de R. L., gracias a la Reforma Agraria establecida por el entonces Presidente de la República Napoleón Duarte, que expropia de la tierra a la familia Dueñas.

La creación de la Ley de Reforma Agraria tenía como principal objetivo " una distribución equitativa de la riqueza nacional".

Sin embargo, la historia de la Finca El Espino no había concluido, ya que para el año 1986 los herederos de los Dueñas: Miguel y Roberto Dueñas (Ambos herederos de Francisco Dueñas), a través de sus apoderados presentan un escrito al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria

²**Fuente:** Actual Presidente de la "Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de RL"; Sr José Luis Elías.
Junio 2011

(ISTA) pidiendo la devolución de 400 hectáreas de tierra considerados por ellos como urbanas. Es entonces, que en 1987, la Corte Suprema de Justicia revoca la expropiación del terreno y la devuelve a los Dueños, aduciendo que la Reforma Agraria no aplicaba para dicha propiedad por su riqueza urbanística.

En el año de 1992, el Ministerio de Agricultura y Ganadería presentó a la Asamblea Legislativa un proyecto de protección forestal en la zona el llamado *Parque de Los Pericos*. Luego, en noviembre de 1995 se logra un acuerdo entre antiguos propietarios de la finca, el Gobierno y la Cooperativa.

El Gobierno se compromete a vender 686 manzanas de terreno a la Cooperativa, pero no fue sino hasta 1999 que se escrituró las propiedades. Según entrevista realizada al Sr. José Luis Elías actual presidente de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de RL para terminar de pagar algunas deudas con el ISTA y el Banco de Fomento Agropecuario (BFA) se debió vender, algunas manzanas de terreno, las cuales se detallan a continuación:

CUADRO No. 1
ADJUDICACION DE MANZANAS DE LA FINCA EL ESPINO

No de Manzanas	Adjudicadas a:
45	Escuela Militar
229	Derechos de Reserva Familia Dueños
12	Gobierno, ejecución proyecto Multiplaza
4	FEPADE
8	Universidad Matías Delgado
67	Cancillería
129	Finca de los Pericos
3	ANDA
30	Carretera Diego de Holguín
50	Club Campestre
30	Credomatic

15	Provensal SA de CV
10	Sr. Ricardo Álvarez
18	Sr. Cecilio Bustamante
650	Total ventas o quitadas

Fuente: Tesis: Diseño de un plan de mantenimiento de las instalaciones, que permita potenciar los servicios de El ecoparque El Espino en el municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad

3. Legislación que rige a la Asociación Cooperativa El espino de R.L.

En el país existen diferentes leyes y asociaciones que rigen a las Cooperativas, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- **Constitución de la República:** Bajo el Artículo 114.-cita: “El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”.
- **INSAFOCOP:** Es la institución rectora del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, es una Corporación de Derecho Público, con autonomía en los aspectos económicos y administrativos, fue creado por Decreto Legislativo N° 560, promulgado el 25 de Noviembre de 1969 bajo sus siglas Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- **Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo:** Esta ley autoriza la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, el cual dirigirá y coordinará la actividad cooperativista del país; así mismo se encargará de obtener mayores logros en el desarrollo del cooperativismo nacional y un mejor desenvolvimiento económico y social.
- **Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Corporativo:** Tiene como finalidad establecer la estructura orgánica, las funciones, responsabilidades y atribuciones de las Gerencias del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOP) a que se refiere el Art. 28 de la Ley de Creación del mismo.
- **Ley General de Asociaciones Cooperativas:** Esta ley tiene como finalidad regular toda actividad relacionada con las necesidades del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, que

permita desarrollar social, económica y administrativamente a las asociaciones Cooperativas del país.

- **Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas:** El presente Reglamento tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

B. GENERALIDADES DEL SECTOR CAFÍCOLA

1. Tipos de café.

Existen dos tipos de café en función de la variedad de cafeto de que se trate y estos son el arábica y el robusta.³

Café arábica: Es originaria de Abyssinia, actualmente conocida como Etiopia, la arábica es una de las especies más antigua. Crece en mesetas o en montañas dentro de las regiones situadas entre los 700 y 2,000 metros dentro de las zonas intertropicales, sobretodo en Latinoamérica, América Central y en algunos países de África, este tipo de café es particularmente sensible a las enfermedades del café como la plaga conocida como roña de café.⁴

A este tipo de café le gusta un clima tropical (temperatura óptima entre 17 y 23 grados C controlado por la altitud).

La arábica representa los $\frac{3}{4}$ de la producción mundial. Es un café apreciado por sus calidades aromáticas y por la finesa de su sabor. Las principales variedades tienen nombres exóticos como Moka con un sabor frutal, el borbón, el maragogype como habas gigantes. Tiene un sabor más delicado y aromas más intensos.

Café robusta: El café canéfora robusta fue descubierto en el Congo Belga (actualmente Zaire) a finales del siglo XIX. Crecía en un estado salvaje en los bosques de la zona tropical africana. Hoy

³<http://www.osamayor.com/cafe/>

⁴ Hongo que ataca las hojas de los árboles de café, que podría resultar en su eventual muerte

en día se cultiva sobretodo en África pero también en India, Indonesia, Madagascar y Brasil. La robusta crece con mayor rapidez que la arábica, es más vigorosa (de ahí su nombre de “robusta”) resiste mejor a las enfermedades y su rendimiento es más elevado. Posee un sabor más fuerte, suele ser empleados para mezclar con otros cafés.

2. Clases de café.

Se pueden encontrar dos tipos básicos de café, en función del método de tueste: Natural y Torrefacto⁵

Café Tostado natural: Se obtiene mediante el tueste de los granos de café por el sistema de tueste directo a una temperatura entre los 200 y 220° C y en constante movimiento. El tiempo ira en función del grado de tueste que le queramos dar al café

Café Tostado Torrefacto: Se obtiene mediante el tueste de granos de café con azúcar. Obtenemos un color más oscuro, más cuerpo y con un sabor más fuerte. Si el tiempo y temperatura de torrefacción han sido las adecuadas, el grano no pierde sus propiedades, pero si han sido excesivas, el café adquiere un sabor amargo debido al exceso y quemado del azúcar

El café que consumimos habitualmente es una mezcla de ambos tipos de café, puesto que la utilización exclusiva de café natural produciría una infusión⁶ poco densa y con un color claro, y al mezclarlo con café torrefacto obtenemos más cuerpo y color. No existen normas ni cantidades exactas en cuanto a la proporción que contiene la mezcla.

Para la obtención de un buen café, tan importante como la mezcla es la molienda, la dosis de café y el tipo de agua. La molienda o molturación se debe realizar en pequeñas cantidades, ya que el café una vez molido pierde rápidamente su aroma, el molido no debe ser ni muy fino (no permitiría pasar el agua a través de él), ni muy grueso (pasaría rápidamente y no se impregnaría del aroma, sabor y color).

⁵<http://www.osamayor.com/cafe/>

⁶Infusión: Bebida obtenida de las hojas secas

3. Situación actual del cultivo de café en El Salvador

Según la investigación, el cultivo del café en El Salvador tiene las siguientes características:

3.1. Zonas Cultivadas de Café

En el transcurso de la historia salvadoreña, la zona occidental ha sido la que ha producido exportado la mayor cantidad de café en El Salvador y ha proporcionado más divisas al país en concepto de comercialización del grano, merito que aún persiste a pesar de que las otras zonas del país siguen siendo también importantes

La aceptación del “grano de oro” como se le conoce al café, está distribuida en las tres zonas del país de la siguiente manera: La zona occidental, está formada por los cafetales ubicados en los departamentos de Ahuachapán, Sonsonate y Santa Ana. Esta zona es la de mayor área sembrada y también la de mejor rendimiento por manzana cultivada debido a sus condiciones climáticas; la Zona Central, que cubre las áreas cultivadas en los departamentos de La Libertad, San Salvador y Chalatenango, presenta condiciones similares a la occidental en cuanto a clima aunque son los cafetales del departamento de La Libertad los que en la Zona presentan mayor área sembrada y mejor rendimiento por manzana; y la Zona Oriental, que comprende los cultivos en los departamentos de Usulután y San Miguel. Para esta zona, San Miguel es el departamento que cuenta con la mayor área cultivada.⁷

CUADRO No. 2
RECEPCIÓN DE CAFÉ POR DEPARTAMENTO

Departamento	Recepción (QQ oro uva)	Participación
Santa Anta	549,255	36.6%
Ahuachapán	335,011	22.3%
Sonsonate	180,292	12.0%

⁷<http://www.procafe.com.sv/menu/publicafe/EstadisticoPROCAFE2010.pdf>

Región Occidental	1,064,558	70.9%
La Libertad	190,002	12.7%
San Salvador	41,750	2.8%
Región Central	231,752	15.5%
Usulután	84,750	5.7%
San Miguel	118,940	7.9%
Región Oriental	203,690	13.6%
Total País	1,500,000	100%

Fuente: CSC, Recepción de café por departamento, según reportes de recepción de Beneficiadores. Cosecha 2009/2010.

3.2. Condiciones Climatológicas

El Salvador presenta dos estaciones del año bien definidas: la seca y la lluviosa, con una duración aproximadamente de seis meses cada año. La precipitación anual oscila entre los 1,185 y 2,869 milímetro, factor que es determinante para una buena cosecha tanto por la cantidad como por la época en que se dan las primeras lluvias.

Ante la carencia de suficiente lluvia en las épocas claves para el cultivo, se ha experimentado, con el riego por aspersión se logró obtener incrementos en la producción del 28% comparadas con parcelas sin riego, reduciendo también la caída del grano en un 8.1%, el riego por goteo experimento incrementos promedios del 97% para las cosechas entre las parcelas regadas y sin riego ⁸

⁸ ISIC, revista "Costos y niveles Tecnológicos en la Producción de Café en El Salvador"

3.3. Clases de café que se cultiva en El Salvador

Originalmente se cultivó en El Salvador la variedad “Arábico” que fue también la que prolongo a los demás países caficultores, posteriormente se introdujo el “Maragogype y el Bourbon”; el primero en forma transitoria y el segundo, puede decirse en forma definitiva Como consecuencia de observaciones y estudios realizados por el Instituto Salvadoreño de Investigaciones de Café (ISIC), se comenzó a cultivar otra variedad de café llamado “Pacas o Nacional” cuyas características se distinguen por el tamaño pequeño de la planta, un ramaje reducido que permite una siembra más densa y por consiguiente mayor población de árboles por manzana.

Más reciente se ha introducido otras variedades tales como el Pacamara, el Catuai y el Tekesic y otros que se han utilizados por sus cualidades de ser resistentes a plagas y a las épocas secas, demandando menos cantidad de químicos y sombras.⁹

En la actualidad, también se está incentivando el cultivo del café orgánico el cual se caracteriza por la no aplicación de productos químicos que deterioran el medio ambiente

CUADRO No.3
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS PRINCIPALES VARIEDADES DE
CAFETOS CULTIVADAS SOLAS O COMBINADAS

Variedades	Área (mz)	%
Bourbon	90,903	41.7
Pacas	38,955	17.9
Bourbon / Pacas	70,272	32.3
Pacas / Bourbon	12,818	5.9
Menos frecuentes *	4,680	2.2
Total	217,628	100.0

Fuente: PROCAFE. Diagnóstico Tecnológico de la Caficultura 2002.

* Variedades menos frecuentes: Catuai, Catisic, Teksic, Pacamara, Caturras, etc.

⁹ ISIC, revista “Costos y niveles Tecnológicos en la Producción de Café en El Salvador”

3.4. Calidad de Café que se cultiva en El Salvador

En El Salvador, a pesar de ser un país territorialmente pequeño, cuenta con áreas geográficas muy variadas en relación a la altura sobre el nivel del mar ya que dependiendo de la altura donde estén ubicados los cultivos de café influirá en la calidad del grano.

Tomando en cuenta lo anterior, las calidades de café que se producen son: el café Bajío, conocido en inglés como Central Standard (SC) que es el producido por los cafetales cuya altura sobre el nivel del mar oscila entre 0-700 metro sobre el nivel del mar; el Café de Media altura o High Grown (HG), que se produce en alturas de 700-900 metro sobre el nivel del mar; y por último, el café de Estricta Altura o Strictium High Grown (SHG), que se da en alturas arriba de los 900 metro sobre el nivel del mar.

4. El café orgánico en El salvador

“La agricultura orgánica puede representar una oportunidad interesante para muchos productores centroamericanos y puede convertirse en una herramienta importante para mejorar su calidad de vida y sus ingresos”¹⁰

En 1990, el café orgánico había alcanzado más de 1,400 hectáreas, pero muchos productores regresaron a la producción convencional. Sin embargo, la crisis de precios del café ha causado una nueva ola de caficultores convirtiendo sus fincas en cafetos orgánicos.

El fomento a la producción orgánica puede ser parte de la estrategia de diversificación del sector agropecuario hacia cultivos de mayor valor en el país, para reducir la vulnerabilidad por la volatilidad de los precios de productos básicos

El mercado internacional experimenta un crecimiento acelerado, pero estos productos, así como todos los productos alimentarios, enfrentan mayores requisitos ambientales, y su cumplimiento puede ser particularmente difícil para los países en desarrollo

Las exportaciones de café orgánico de El Salvador han experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años, desde 2625 sacos de 46kg en 1998/99, hasta 13568 sacos en 2003/04.¹¹ Los

¹⁰ Andersen, M.

¹¹ Tendencias del Mercado Mundial, con énfasis en Café Orgánico; Ing. Agrónomo Manuel Amador

mercados principales para el café orgánico salvadoreño son los Estados Unidos, Japón, Europa y Canadá

Las fincas de café orgánico están distribuidas en todas las zonas productoras de café del país. Actualmente El Salvador cuenta con más de 4900 hectáreas de producción orgánica, de las cuales 600 pertenecen al cultivo del café¹²

5. Situación Actual de comercialización de café cultivado por la Cooperativa El Espino de R.L.

Actualmente la forma de comercializar el café que se cultiva en la Cooperativa es por medio de Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria UCRAPOBEX, la cual esta funge como intermediario tanto entre la cooperativa El Espino como los posibles clientes consumidores de café ya que esta entidad es la encargada de conseguir a todos los compradores tanto a nivel nacional como en el extranjero y lo hacen por medio de ferias donde se permite negociar la calidad y el precio, actualmente se exporta a Alemania, Japón, Francia y Canadá entre otros.

La cooperativa El Espino por el momento carece de una maquinaria adecuada para poder aumentar su proceso de corte de café y así poder aumentar su producción y así también poder cubrir muchos más cliente ya que dentro de UCRAPOBEX el café orgánico que se cosecha en la Cooperativa es uno de los más solicitados por los consumidores y clientes ya de UCRAPOBEX. Ese éxito que se tiene se debe una gran parte a que la cooperativa posee dentro de su personal a uno de los 10 mejores catadores de café en el país el cual es el encargado de aprobar el café que en un futuro se ofertara por medio del intermediario. La cooperativa El Espino tiene mucha capacidad para procesar café la cual es 25,000qq aproximadamente y se produce solo 4,500qq y debido a eso la cooperativa opto por procesar también café de otras cooperativas así tratan de utilizar a una mayor capacidad la maquinaria que poseen para procesar café.

El costo de comercialización que se usa actualmente para la negociación que realiza UCRAPOBEX es de \$1.5 el quintal dando como resultado que para la cosecha 2010 se obtuvo una venta de exportación de \$391,838.33 y para el mercado local se obtuvo una venta de \$309,690.76

¹² Agricultura Orgánica en El Salvador, Revista de Cooperación Técnica Alemana programa FORTALECE (MINEC/GTZ)

C. GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN

1. La planificación estratégica

1.1. Definición

La Planificación Estratégica es una herramienta utilizada por las empresas como guía para saber que lograr y como lograrlo, lo que se traduce a objetivos y estrategias. La Planificación Estratégica busca dedicarse a los objetivos factibles de lograr y al área que le permita competir con las oportunidades y amenazas de la empresa. Asimismo es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. ¹³

También le permite a la empresa prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro desarrollando herramientas para lograr su misión alineando las metas con los recursos que cuenta la empresa.

1.2. Objetivos

El objetivo de la planeación estratégica es preparar a la empresa de manera que sus cambios vayan adaptándose al entorno y esta se desarrolle obteniendo utilidades satisfactorias, por lo que no se trata de tomar decisiones futuras, si no que se haga la elección entre posibles eventos futuros.

Asimismo el objetivo básico de la planificación estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva que le permita poseer características que la diferencien de la competencia directa dentro de su sector.

1.3. Importancia

La planeación estratégica le da a la empresa una guía a largo plazo con la que se pueda conducir a un mejor funcionamiento a pesar de los cambios a los que la empresa se expone constantemente, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro y aumentando la garantía del éxito aprovechando al máximo las oportunidades.

¹³El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Henry Mintzberg, 1997

La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización. La importancia también radica en que definiendo la misión y la visión de la empresa es más fácil proporcionarle dirección y como consecuencia funcionara mejor y responderá de manera positiva a los cambios del entorno.

2. Comercialización

2.1. Definición

La Comercialización se define como un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros¹⁴, es decir social porque intervienen personas y administrativo porque la empresas se dedica a satisfacer las necesidades de estos ofreciendo productos y/o servicios.

Según Baca Urbina (2006) la comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar¹⁵.

Por lo tanto se puede decir que comercialización es un proceso de intercambiar bienes y servicios con el objetivo de satisfacer necesidades de un grupo determinado de compradores, considerando la cantidad y calidad de los productos que se ofrecen de acuerdo a la demanda existente en el mercado. El concepto de comercialización implica que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de sus clientes por unas ganancias, por lo tanto hay tres ideas fundamentales incluidas en la decisión del concepto de comercialización:

¹⁴Kotler, Philip, Armstrong, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A Cuarta edición. México 1998

¹⁵Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Quinta Edición. México Editorial McGraw hill 2006

- Orientación hacia el cliente
- Esfuerzo total de la empresa
- Ganancia como objetivo

La comercialización está encaminada a descubrir y estudiar las necesidades de los consumidores, con el objeto de hacerles llegar un producto o servicio que les satisfaga al mínimo costo para obtener utilidades. La comercialización es también una etapa importante en el proceso de desarrollo de nuevos productos¹⁶.

2.2. Funciones de comercialización

La comercialización involucra productores, consumidores y especialistas en comercialización que llevan a cabo funciones comerciales como: Compra, Venta y Almacenamiento entre otras¹⁷ que agrupadas se definen de la siguiente manera:

- Funciones de Intercambio: Es la que involucra la compra y venta en el proceso de intercambio, la compra se orienta hacia la búsqueda y la evaluación de productos y servicios, en cuanto la venta es el proceso donde se establece una relación dinámica con el cliente.
- Funciones de Distribución Física: Son funciones de actividades fundamentales para el manejo y movimiento de bienes, entre las cuales están el transporte y el Almacenamiento.
- Funciones de Facilitación: Involucra las funciones de financiación, toma de riesgos y la información de mercados; todas están ayudando para la realización de los grupos de funciones antes mencionadas.

¹⁶Stanton y William . Fundamentos de marketing, Decimotercera Edición. México Editorial McGraw Hill 2004

¹⁷McCarthy, E. Jerome, comercialización, Editorial El Ateneo, Octava Edición Argentina 1987

2.3. Importancia

La importancia de la comercialización radica en que hace factible que los bienes y servicios estén disponibles cuando se necesiten, en la cantidad deseada, en lugares accesibles, entre otros beneficios.

La comercialización ayuda a identificar y satisfacer las necesidades, deseos y preferencias del consumidor, al mismo tiempo que ayuda a la empresa a lograr sus objetivos y a proporcionar un bienestar social.

3. Plan estratégico de comercialización

3.1. Definición

Un plan estratégico de comercialización define el proceso de desarrollar y mantener un equilibrio entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercadotecnia en las cuales podrá sobrevivir siempre y cuando esté preparada para aprovechar estos cambios. Dicho plan desarrolla la misión clara de la compañía, los objetivos de que guiaran a la empresa al cumplimiento de las metas y a la formación de una cartera de negocios sólida con ayuda de las estrategias funcionales.¹⁸

Es decir, un Plan Estratégico de Comercialización es una herramienta en el cual la empresa desarrolla planes y objetivos de comercialización de acuerdo con los recursos y sus oportunidades del mercado.

3.2. Importancia

La importancia de un plan Estratégico de Comercialización radica en que este ofrece la posibilidad de conocer la posición que la empresa ocupa en el mercado (cuáles son sus clientes, sus ventajas competitivas, sus oportunidades de mercado, etc.) para así poder maximizar sus recursos, analizar la competencia y por consiguiente elaborar las estrategias a seguir para alcanzar las metas propuestas. Además le sirve a la empresa para orientar las

¹⁸Kotler, Philip, Armstrong, fundamentos de mercadotecnia, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A Cuarta edición. México 1998. Pag. 39.

actividades de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades del cliente; determinar qué es lo que dice el cliente; desarrollar un producto o servicio para responder a esas necesidades; hacer que el producto o servicio llegue hasta el usuario final y así lograr que la empresa se mantenga antes los posibles cambios y pueda mantenerse financieramente.

4. Proceso del plan estratégico de comercialización

4.1. Filosofía y estructura organizativa de la empresa

a. Misión

La **misión** de la empresa define el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque dice de sí misma:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer
- El para quién lo va a hacer

La misión de la empresa puede verse influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"¹⁹.

¹⁹Thompson Arthur y Strickland A. J., Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

b. Visión

Cuando una empresa define su visión está señalando el camino al cual se dirige a largo plazo es decir que sirve de rumbo asimismo orienta las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad²⁰.

La empresa tiene que considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la estructura de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas.

Para definir la visión se debe tener bien claro acerca de hacia dónde se quiere llevar a la empresa y desarrollar una visión del tipo de empresa en la cual les conviene convertirse para alcanzar sus metas y objetivos y sobrevivir al mercado competitivo, es decir que da a conocer la capacidad que tiene la empresa para crear una imagen a futuro de sí misma tomando en cuenta los objetivos a largo plazo que se ha planteado ya que nos servirán también para motivar a los miembros de la organización a convertirlos en realidad ²¹.

c. Objetivos

Un objetivo es simplemente un resultado deseado. Para que los objetivos sean alcanzables y valgan la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Han de ser claros y específicos
- Deben formularse por escrito, deben ser ambiciosos pero realistas, congruentes entre sí
- Deben ser susceptibles de una medición cuantitativa y han de realizarse en determinado período”

²⁰Fleitman Jack, Negocios Exitosos, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

²¹Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, McGraw Hill, 2001, Pág. 4.

Por lo tanto los objetivos son pautas que reflejan lo que la empresa espera lograr en un período determinado de acuerdo a los recursos disponibles. Asimismo podemos decir que estos son los que le dan direccionalidad a la empresa describiendo el futuro deseado teniendo una estrecha relación con la visión de la empresa.

Los objetivos los podemos clasificar según sus fines:

- Con fines de Lucro
- Sin fines de lucros.

También los podemos clasificar según su alcance:

- Largo plazo: estos son los generales que también son conocidos como objetivos estratégicos los cuales guían la empresa por un periodo de cinco años los cuales definirán el futuro de la empresa.
- Mediano Plazo: estos son conocidos como los objetivos tácticos de la empresa los cuales se fijan por áreas de la empresa para que todas caminen o avancen hacia la misma dirección.
- Corto Plazo: estos objetivos tienen una duración menor a un año por lo que le ayudan a cada miembro de la organización a cumplir satisfactoriamente sus actividades y los que en conjunto ayudaran a la empresa a alcanzar intermedios y largos.

d. Metas

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración.

Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización

3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

De acuerdo a la dimensión temporal de las metas, se clasifican en:

- **Metas a Corto Plazo:** Son las metas que se establecen para ser alcanzadas en un periodo de un año
- **Metas a Largo Plazo:** Son las metas que la empresa plantea para periodos superiores a un año o en varios.

e. Estrategias

“La estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.”²²

Con base a la definición anterior se puede decir que la estrategia es un plan de acción elaborado por la administración para alcanzar los objetivos, alineando sus actividades para responder al ambiente, desplegar las fuerzas de la organización y satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Existen tres tipos de estrategias:

1. Estrategias Corporativas: Estas son responsabilidad de los directores y con ellas se pretende determinar en qué negocio quiere o debe estar una compañía y como ha sido el desempeño de sus directores para lograr el cumplimiento de las metas

²²Koontz Harold; Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill. Décima Edición. , México. 1995. Pág. 123

2. Estrategias Empresariales: Estas son responsabilidad de los gerentes de la empresa tienen como objetivo definir como debe de competir la empresa en su negocio es decir que es la responsable de generar la ventaja competitiva de la empresa.
3. Estrategias Funcionales: Son responsabilidad de los gerentes de nivel inferior son los que dirigen los planes operativos de la organización.²³

f. Estructura

La estructura organizacional es la unión de dos elementos, el primero está formado por los niveles jerárquicos, la cantidad de niveles, y la cantidad de personas que serán supervisadas por los gerentes o jefes inmediatos. El segundo elemento es la agrupación de personas en departamentos de acuerdo a las funciones (actividades comunes) o con respecto a los productos o servicios específicos que ofrece.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

g. Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. También son una de las vías para hacer operativa la estrategia es decir que se da las acciones a seguir para poner en práctica la estrategia.

Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

²³Robbins Stephen P. , Administración, Pearson educación, pág. 187.

4.2. Descripción del mercado

a. Definición

Philip Kotler, afirma que el concepto de intercambio conduce al concepto de mercado, "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo". Así, el tamaño del mercado, a criterio de Kotler, depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestas a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean ²⁴

"El mercado está conformado por personas u organizaciones a quienes son dirigidos los programas de marketing y quienes desempeñarán el papel de aceptar o rechazar la oferta."²⁵

Es decir, mercado es el grupo de personas, compradores potenciales, a las que la organización dirige sus esfuerzos de marketing, para incentivar el intercambio de bienes y servicios, asimismo satisfacer las necesidades de los clientes y conocer los gustos y preferencias de los clientes y lograr sus metas.

b. Mercado meta

El mercado meta es el grupo al cual la empresa ofrecerá sus productos y esfuerzos de mercadotecnia, dirigiéndose a los consumidores con las mismas características gustos y preferencias, generando estrategias enfocadas a al mismo tipo de consumidores.

La American Marketing Association, define al mercado objetivo o mercado meta, como "el segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su práctica de comercialización para satisfacer ese submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad".

²⁴Philip Kotler Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Prentice Hall, Pág. 11.

²⁵Stanton, William J; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce. Fundamentos de marketing. Mc Graw Hill / Interamericana, S.A. de C.V. Undécima edición. México. 2000. Pág. 5.

Podemos afirmar que el mercado meta es "aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio económico".

4.3. Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; que ayudan a la empresa a conocer que puede mejorar internamente y le permite conocer a que sea enfrentar o se enfrentara con la competencia. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, que primero tiene que conocer sus herramientas y sus necesidades para diseñar las estrategias con las que se enfrentara a la competencia.

a. Fortalezas

Es un recurso de tipo interno que posee la empresa en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que se es fuerte y que es preciso mantener o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado. Además podemos decir que las fortalezas también incluyen todas aquellas actividades que la empresa realiza con alto grado y de eficiencia.

b. Oportunidades

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno, fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo, que son potencialmente favorables para la institución u organización en estudio.

Puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

Es decir que son situaciones externas y positivas que son generadas en el entorno de la empresa y que bien utilizadas generan nuevos mercados en el camino.

c. Debilidades

Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las organizaciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que se debe mejorar para lograr una posición más competitiva.

En el análisis interno se consideran áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos.** Recursos financieros, recursos humanos, sistemas de información
- **Análisis de Actividades.** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- **Análisis de Riesgos.** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio.** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

d. Amenazas

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción

estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición²⁶.

En el análisis externo se consideran áreas como las siguientes:

- **Análisis del Entorno.** Estructura de la industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés.** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad
- **El entorno visto en forma más amplia.** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Aspectos a tomar en cuenta al considerar el entorno externo:

- Evaluar las Oportunidades y Amenazas, en el plano económico, social, cultural, geográfico, demográfico, político y legal; que afecten a su Institución o Establecimiento.
- ¿Nuestra Organización se encuentra favorecida por su entorno para su desarrollo futuro?
- ¿Nuestra Organización se encuentra amenazada por su entorno para su desarrollo futuro?

4.4. Variables no controlables del medio ambiente.

Las empresas operan en un entorno de variables externas “no controlables” que pueden representar oportunidades o amenazas. Las empresas deben conocer estas variables con el objetivo de ajustarse a su comportamiento y operar con mayor efectividad; a continuación se describen las principales variables.

²⁶Rodríguez Valencia, Rodrigo, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Thompson.

a. Variables Tecnológicas

El descubrimiento de nuevos avances tecnológicos es una de las variables más importantes que afectan a las empresas, puesto que está relacionada con el reemplazo de maquinaria, mejoras en procesos productivos, administrativos, etc. y a su vez permite la creación de nuevos productos, reducción de costos, incremento de la calidad de los productos y servicios y generan una ventaja competitiva en las empresas.

b. Variables económicas

Se refiere a las tendencias en el nivel de ingresos y los cambios en los patrones de gasto de los consumidores, es decir que el entorno económico está relacionado con el poder adquisitivo que poseen las personas, así mismo las situaciones micro y macro económicas afectan e influyen en los ingresos, gastos y recursos de las empresas. Por lo tanto estas variables son muy importantes para la planificación y control de las actividades, ya que la demanda de un producto no solo depende de los gustos y preferencias de las personas, sino también del poder adquisitivo que estos posean. Por lo tanto las empresas deben estar Atentas a los cambios en las variables económicas en cómo estos pueden afectarles.

c. Variables sociales y culturales

Comprenden los valores, creencias básicas, normas, percepciones, preferencias y comportamientos de una sociedad. Las variables socioculturales también comprenden cambios en los estilos de vida, gustos, preferencias y las actitudes que adoptan las personas que conforman una sociedad. Las empresas deben prestar mucha atención a los cambios de las variables socioculturales, ya que estos pueden representar nuevas oportunidades o amenazas.

d. Variables políticas

El entorno político afecta a las decisiones de las empresas, puesto que regulan su actividad económica mediante leyes, instituciones públicas y grupos de presión que

influyen y limitan a ciertas organizaciones e individuos de la sociedad. Las regulaciones que afectan a los negocios han ido aumentando constantemente a lo largo de los años persiguiendo diferentes propósitos, como prevenir la competencia desleal, proteger a los consumidores y los intereses de la sociedad.

e. Variables demográficas

Se refiere a la población que constituye los mercados en particular y las variables como su distribución por edades, sexo, estudios, raza, religión, etc. Estas variables son de mucha utilidad para las empresas ya que sirven para obtener información de la estructura demográfica del mercado meta.

4.5 Análisis de las fuerzas competitivas

El ambiente competitivo en el que operan las empresas depende en gran medida del tipo de industria en la que se encuentra, es importante conocer las características de la industria que determinan las fortalezas y debilidades de la competencia, para crear estrategias defensivas ante las fuerzas competitivas, o para influir en ellas²⁷. A través del análisis de dichas fuerzas se brinda información para determinar la relación que tiene la empresa con sus competidores, y remarca fortalezas o debilidades críticas de la empresa, el posicionamiento que actualmente tiene en la industria, clarifica áreas en las cuales deben realizarse cambios estratégicos y también muestra áreas en las que las tendencias de la industria pueden significar amenazas u oportunidades, para obtener esta información es necesario analizar a profundidad cada una de las fuerzas competitivas, las cuales son: amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores, amenazas de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes de la industria

²⁷ Competitive Strategy, Michael E. Porter, The Free Press, New York, 1998

a. Amenazas de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores, representa una amenaza para las empresas ya pertenecientes a la industria, Sin embargo el grado de amenaza dependerá de la capacidad, los recursos con los que cuenta, el posicionamiento y la participación que logren las nuevas incorporaciones. La entrada de nuevos competidores a la industria depende en gran medida de las barreras de entrada como, requerimientos de capital, economías a escala, diferenciación de producto, o lealtad a la marca, necesidades de canales de distribución, legislaciones gubernamentales, entre otros.

b. Poder de negociación de compradores

Resultará una amenaza para la industria si los compradores poseen un fuerte y/o creciente poder de negociación.²⁸ Los compradores del mercado intentar forzar la baja de precios, exigiendo mejor calidad y servicio al cliente. El poder de negociación que los compradores posean dependerá en gran medida de las características de situación del mercado, y puede incrementar en casos como: que grandes volúmenes de venta se atribuyan a un solo comprador o a un grupo reducido de compradores, los productos que compran no se diferencian con del resto de la competencia, que los compradores posean completa información del producto, demanda, precios, mercado actual, o que el producto que compran los clientes no sea de mucha importancia para ellos.

c. Poder de negociación de proveedores

La influencia que los proveedores ejerzan sobre la industria es determinante y de suma importancia, ya que puede afectar los costos de producción, los precios y la calidad de los productos. De esta manera proveedores poderosos pueden reducir la rentabilidad de la industria haciendo imposible recuperar los costos. Las condiciones para que un proveedor o un grupo de proveedores posean un gran poder de negociación sobre la industria tienden a ser similares a las de los compradores: que existan pocas compañías y estén más concentradas que las compañías a las que les proveen, los bienes o

²⁸ Dirección de Marketing, Philip Kotler, 12ª edición, Editorial Pearson, México 2006

servicios que brindan los proveedores no compiten con productos sustitutos, que la industria no sea un cliente importante para los proveedores, cuando el producto suministrado es importante.

d. Amenazas de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos resulta una amenaza para la industria, puesto que ponen límites a los precios, para evitar una sustitución. Identificar sustitutos es muy importante ya que estos pueden repercutir en la demanda del producto.

e. Rivalidad entre los competidores de la industria

La industria o el segmento en el que se encuentra la empresa es poco atractivo entre más competidores fuertes y agresivos tenga, si la competencia está decidida a mantener el posicionamiento que posee la intensidad de la rivalidad puede aumentar y llevar a usar tácticas de competencia de precios, fuertes batallas de publicidad, introducción de nuevos productos y otras tácticas competitivas, como mejoramiento del servicio al cliente y garantías.

La rivalidad entre los competidores ocurre porque uno o más competidores se sienten presionados o encuentran oportunidad de incrementar el posicionamiento, lo que conlleva al uso de estrategias y tácticas competitivas, muchas veces con un patrón de acción y reacción entre los mismos; a medida los “ataques” escalan pueden perjudicar a todas las compañías del industria o segmento. Por ello es importante la investigación y el análisis del comportamiento de la competencia y la creación ventaja competitiva, para lograr o mantener un posicionamiento en la industria o para sobrevivir en ella.

4.6 Selección de la Estrategia Genérica

Para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas potencialmente exitosas para superar a otras empresas en la industria²⁹:

- Liderazgo en costos

²⁹ Competitive Strategy, Michael E. Porter, The Free Press, New York, 1998

Esta primera estrategia se concentra en la reducción de los costos de manera que pueda poner precios más bajos que la competencia y alcanzar un liderazgo total de costos en una industria. La clave para la implementación de esta estrategia es la fuerte inversión en maquinaria e instalaciones con capacidad de grandes volúmenes de producción, riguroso control de los costos y gastos, la poca inversión en fuerza de ventas, publicidad, servicio al cliente, aunque sin embargo son áreas que no pueden ser ignoradas.

Poseer una estrategia de liderazgo en costos conlleva a la empresa a mayores ingresos por ventas independientemente de la presencia de fuertes competidores., poder de compradores, poder de proveedores, productos sustitutos y nuevos entrantes

- **Diferenciación**

Consiste en la comercialización de productos o servicios diferentes con relación a los de la competencia. La estrategia de diferenciación puede darse de diferentes dimensiones: diseño o imagen de la marca, tecnología, atributos del producto, servicio al cliente, entre otras. Lo ideal es que la empresa se diferencie de la competencia a través varias dimensiones, cabe recalcar que esta estrategia no debe ignorar los costos y gastos, sin embargo no su el objetivo primario.

Este tipo de enfoque estratégico minimiza la rivalidad competitiva, genera lealtad a la marca y reduce la sensibilidad a los precios. Sin embargo puede reducir la cuota de mercado³⁰.

- **Enfoque**

Esta estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de compradores o segmento. Al igual que la estrategia de diferenciación, la de enfoque puede darse en diferentes dimensiones. Aunque las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación están enfocadas en alcanzar sus objetivos en toda la industria, la estrategia de enfoque está orientada a satisfacer las necesidades de un segmento específico de la industria. La implementación de este enfoque estratégico parte de la premisa de que la empresa es

³⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuota_de_mercado Cuota de mercado: es la fracción o porcentaje del total del mercado disponible o del segmento de mercado disponible que está siendo suministrado por la compañía.

capaz de satisfacer las necesidades del estrecho objetivo estratégico de una manera más efectiva o eficiente que los competidores que están compitiendo de con un objetivo más general en el mercado; como resultado la empresa logra, ya sea diferenciación por atender mejor las necesidades del grupo específico de compradores o costos más bajos o ambos.

La implementación efectiva de cualquiera de estas estrategias genéricas usualmente requiere del total compromiso y apoyo con todos los elementos organizacionales de la compañía. Las empresas pueden implementar más de una estrategia genérica y lograr ventaja competitiva, sin embargo es poco probable, ya que este tipo de empresas tratan de ser buenas en todas las dimensiones estratégicas pero terminan siendo excelentes en nada. Se debe de tener una estrategia genérica definida y clara y desarrollarla de manera efectiva para obtener más beneficios.

4.7 Selección de la estrategia competitiva

Una vez definida la estrategia genérica competitiva de la empresa es necesario tener en cuenta las estrategias de la competencia, los cambios del ciclo de vida del producto y las oportunidades y amenazas globales del mercado con el objetivo de definir estrategias competitivas más específicas de la empresa.

En una misma industria habrán empresas que difieran en sus objetivos y recursos con los que cuentan y, por lo tanto, también sus estrategias. Algunas empresas tendrán más recursos que otras, unas serán grandes otras pequeñas, algunas perseguirán el liderazgo y otras imitar a los líderes. En ese contexto, las empresas pueden adoptar diferentes posiciones competitivas, las cuales pueden ser³¹:

- Dominante: la empresa controla el comportamiento de su competencia y tiene un amplio abanico de opciones estratégicas entre las que elegir
- Fuerte: la empresa puede actuar independientemente, sin hacer peligrar por ello su situación a largo plazo, que puede mantenerse sin tener en cuenta las acciones de la competencia.

³¹ Dirección de Marketing, Philip Kotler, 12ª edición, Editorial Pearson, México 2006

- Favorable: la empresa tiene puntos fuertes que se podrían explotar con estrategias concretas y notables oportunidades para mejorar su situación.
- Sostenible: la empresa funciona a un nivel lo suficientemente satisfactorio para garantizar su continuidad en el negocio, pero se encuentra bajo el dominio de la empresa líder.
- Débil: la actividad de la empresa no se desarrolla satisfactoriamente, aunque existen oportunidades de mejorar su situación. Deberá cambiar o de lo contrario, abandonar el negocio.
- No viable: la actividad de esta empresa ni es satisfactoria ni tiene ninguna oportunidad de mejorar.

Las estrategias deberán de adaptarse a la situación de la industria, las diferentes posiciones competitivas y al papel que la empresa juega en el mercado, ya sea, líder, retador, imitador o especialista en nichos.

- Estrategia del líder de mercado

En todas las industrias existe una empresa líder, esta empresa tiene la mayor cuota de mercado, son un punto de referencia para la competencia y por lo general van adelante en cuanto a cambios de precio, promociones, lanzamiento de nuevos productos, etc. Este tipo de empresas tienen una ardua tarea para mantener el título de "líder", ya que muchos competidores, especialmente los retadores, tratarán de aprovecharse de los puntos débiles de la empresa para arrebatárselos el liderazgo.

Para que la empresa líder pueda mantener su posición debe actuar estratégicamente en tres aspectos:

- Expandir la demanda global del mercado

Al expandir la demanda del mercado la primera en beneficiarse de ello sería la empresa líder ya que es la que posee la mayor cuota de mercado, para lograr esto, la empresa líder debe buscar nuevos usuarios que no conocen el producto o que se resisten a adquirirlo por el precio o porque carece de algún atributo. Las empresas

pueden intentar convencer a usuarios existentes a que hagan un mayor uso del producto, a nuevos usuarios a que lo adquieran, o vender el producto o servicio en otra zona geográfica.

Otra forma para expandir el mercado es encontrando y promocionando nuevos usos del producto es decir diversificar el producto; la mayoría de las veces son los usuarios quienes descubren nuevas formas de uso del producto, la tarea de las empresas es controlar el uso que los consumidores hacen del producto.

- Defensa de la cuota de mercado

Las empresas líderes deben estar atentas y defenderse continuamente de los ataques de los rivales. La mejor manera de defenderse de los competidores es innovar continuamente, el líder debe encabezar el sector, innovando en la creación de nuevos productos, servicio a los consumidores, distribución y reducción de costos; debe responder con estrategias defensivas y ofensivas.

- Expansión de la cuota de mercado

Además de defender la actual cuota de mercado las empresas líderes deben tratar de incrementar su porcentaje de participación en él. A mayor participación de mercado mayores ingresos y mayor rentabilidad para la empresa. Sin embargo incrementando su cuota de mercado no necesariamente mejorara su rentabilidad automáticamente, ello dependerá en gran medida de la estrategia que se implemente para incrementarla, los costos por el intento de incrementar la cuota pueden resultar mayores a los ingresos.

- Estrategias del retador

Las empresas que ocupan una posición inferior a la empresa líder, generalmente a medida crecen pueden adoptar dos posturas diferentes, atacar a la empresa líder de la industria o a otros competidores inferiores o del mismo nivel, generalmente el tipo de estrategias que utiliza el retador son agresivas.

El objetivo estratégico primario de la mayoría de empresas que adoptan este tipo de estrategia, es de incrementar su cuota de mercado, incrementado así su rentabilidad, el retador buscaría reducir la cuota de mercado de la competencia si decidiera atacar al líder de la industria, si su objetivo fuese atacar a competidores inferiores, probablemente su objetivo sería retirarlos del mercado. El retador debe tener un objetivo claro, decisivo y alcanzable.

- Estrategias del Seguidor

Este tipo de estrategias son adoptadas por empresas que deciden imitar e incluso mejorar a sus oponentes más fuertes; pueden resultar tan rentables como una estrategia de innovación típicamente implementada por el líder de la industria, ya que la empresa innovadora debe invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos, distribución y promoción, mientras que el seguidor puede que copie el producto y, aunque probablemente no supere al líder, puede obtener altos beneficios al no haber incurrido en los gastos de la empresa innovadora.

Las empresas seguidoras no buscan retar al líder, sin embargo las acciones que toman pueden representar una amenaza para estos, por lo que los seguidores deben estar capacitados y preparados para recibir respuestas tanto del líder como de los retadores.

- Estrategias del especialista en nichos

En la mayoría de industrias existen empresas que en lugar de enfocarse en todo el mercado se enfocan en diferentes nichos del mismo, que probablemente no han sido cubiertos por los demás competidores de la industria, este enfoque estratégico se da usualmente en pequeñas empresas: pero a pesar que la mayor parte de empresas que utilizan esta estrategia poseen escasos recursos y una pequeña participación de mercado, pueden llegar a ser altamente rentables a través de esta política de nichos, ya que pueden llegar a obtener una gran utilidad y pueden fijar precios altos, puesto que las empresas especialistas en nichos tienen un gran conocimiento del mismo, del tipo de

consumidor y cubren necesidades que no están siendo satisfechas por los demás competidores de la industria.

4.8 Selección de la estrategia de crecimiento

Las empresas desean estar en constante crecimiento y desarrollar su mercado cada vez más, para ello, deben identificar oportunidades de crecimiento, ya sea oportunidades para alcanzar el crecimiento dentro de los propios negocios, adquirir o construir negocios que se relacionen con los actuales de la empresa, o añadir nuevos negocios que no se relacionen con los actuales de la compañía. Estas estrategias se pueden clasificar de tres maneras:

- Crecimiento intensivo

Esta estrategia persigue el incremento de la cuota de mercado de manera intensificada a través de la identificación de oportunidades de mejora de sus negocios actuales, para ello la empresa debe considerar la posibilidad de obtener una cuota de mercado mayor en sus productos y mercado actuales, si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales, o si puede desarrollar nuevos productos o nuevos intereses para sus mercados actuales. Estas tres oportunidades corresponden a estrategias de crecimiento intensivo que se detallan a continuación.

- Estrategia de penetración de mercado.

Se basa en que la compañía busca incrementar sus ingresos mediante la mejora de sus productos y mercados actuales, ya sea mediante el incremento de ventas a través de sus clientes actuales, atraer los clientes de la competencia o enfocarse en aquellos consumidores potenciales que no utilizan el producto, esto se puede lograr mediante fuertes campañas publicitarias, políticas de precios bajos o mejores formas de distribución.

- Estrategia de desarrollo de mercados
Un producto establecido en el mercado puede apuntar a diferentes segmentos o mercados y satisfacer sus necesidades. Para hacer llegar el producto a nuevos mercados, las empresas pueden identificar nuevos grupos de consumidores potenciales, buscar diferentes canales de distribución, o podrían considerar vender el producto en diferentes zonas geográficas e incluso en el extranjero.
- Estrategia de desarrollo de productos
Esta estrategia considera las posibilidades de creación de nuevos productos, o la modificación de las características de los ya existentes, para ser vendidos en mercados ya existentes; esta estrategia implica una fuerte inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías de fabricación de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Sin embargo la innovación y el esfuerzo de marketing pueden llevar a la empresa a liderar el mercado o a un rápido crecimiento e incremento de la cuota de mercado.
- Crecimiento integrado
En la industria las empresas pueden tener oportunidades de crecimiento y volverse más independientes a través de la incorporación de otras partes de mercadotecnia ya sean los proveedores, compradores o la competencia. En este sentido la integración puede darse en diferentes formas, las cuales se describen a continuación:
 - Integración hacia atrás
Se da cuando la empresa adquiere u obtiene un mayor control sobre uno o más de sus proveedores para obtener más beneficios.
 - Integración hacia adelante
Consiste en adquirir o tomar mayor control sobre alguna empresa mayorista u minorista, especialmente si obtienen alta rentabilidad.

- Integración horizontal
Consiste en la adquisición u obtención de un mayor control de alguna o más empresas competidoras.

- Crecimiento diversificado
Esta estrategia de crecimiento intensivo se centra en la búsqueda de mejores oportunidades fuera de los negocios actuales, involucra nuevos productos y nuevos mercados que resulten atractivos para la compañía. Existen tres tipos de crecimiento diversificado, los cuales pueden ser:
 - Estrategia de diversificación concéntrica
Consiste en la creación de nuevos productos pero que siempre tengan relación con la línea de productos actualmente existente, aunque los productos estén dirigidos a un mercado diferente.

 - Estrategia de diversificación horizontal
Consiste en la creación de nuevos productos que requieren un proceso productivo diferente a la línea de productos actual de la compañía, pero que está dirigido a los consumidores actuales.

 - Estrategia de diversificación en conglomerado
Consiste en buscar nuevos negocios que no guarden relación con la línea de productos ni con los mercados actualmente existentes de la compañía.

4.9 Desarrollo de estrategias de comercialización

Además de definir las estrategias competitivas y de crecimiento, es necesario determinar las oportunidades estratégicas de comercialización y determinar la mezcla comercial adecuada para la creación de un plan de comercialización efectivo.

El marketing mix o mezcla comercial “es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo.”³² Dentro de estas herramientas se encuentra el producto, precio, plaza y promoción las cuales deben determinarse para tomar decisiones en relación a los consumidores finales del mercado objetivo y los canales de distribución.

a. Producto

El producto se puede definir como algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Estos productos pueden ser tangibles o intangibles.

Para determinar la oferta del producto es necesario identificar el sistema de consumo del comprador, es decir, la forma en la que el comprador de un producto lo utiliza, para así poder identificar las oportunidades de incrementar la oferta del producto de forma competitiva.

Las estrategias y decisiones sobre el producto deben ir orientadas de la siguiente manera:

- Decisiones de línea de producto

El conjunto de todas las líneas de productos que posee una empresa, también es denominado como mix de producto. Para desarrollar una estrategia comercial la empresa debe considerar la posibilidad de añadir nuevas líneas de productos para incrementar su oferta, alargar cada línea de producto, añadir variaciones a los productos ya existentes o perseguir más consistencia entre las líneas de productos ya existentes. La organización debe determinar qué líneas de productos deben mantenerse, expandirse, reducirse o cuales necesitan mayor atención. Para ello la empresa necesita información acerca las ventas y los beneficios de cada uno de los productos dentro de cada línea y la línea de productos de los competidores.

³² Dirección de Marketing, Philip Kotler, 12ª edición, Editorial Pearson, México 2006

- Decisiones de marca

La marca es el nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos que sirve para identificar el producto o servicio de un vendedor y poder diferenciarlo de la competencia, el desarrollo de un producto bajo una marca implica una fuerte inversión en esfuerzos de marketing como promoción y publicidad del producto, para crear lealtad por parte de los clientes.

- Decisiones sobre empaque

Se define como el conjunto de actuaciones para diseñar y producir el envoltorio de un producto. Muchos productos físicos en el mercado deben ser empacados o envasados, este puede representar una parte fundamental y estratégica del producto en muchos casos, o simplemente formar una parte poco importante del producto. Las decisiones deben hacerse sobre elementos como tamaño, forma, color y símbolo de la marca, tipo de producto y material del empaque.

b. Precio

El precio es la cantidad de dinero o el valor que posee o que se cobra por un determinado producto o servicio; este valor es asignado a través de una negociación entre los compradores y vendedores. Depende de muchos factores como el segmento de mercado y el tipo de producto, que el precio represente un factor determinante para la adquisición o consumo del producto. Sin embargo existen muchos factores que influyen en las decisiones del consumidor como los esfuerzos de publicidad, la lealtad a la marca, etc. A pesar de estos factores, el precio es uno de los elementos más importantes para la rentabilidad de una empresa y su cuota de mercado.

Para fijar los precios que serán ofrecidos en el mercado la empresa debe tener claro el objetivo de la fijación del precio del producto, tomando en cuenta el mercado meta al que está dirigido. Dependiendo si la empresa persigue incrementar el margen de utilidad, maximizar los ingresos actuales, incrementar las ventas. Sin embargo, también es necesario tomar en cuenta la calidad del producto, la publicidad la política de precios de

la empresa, la demanda del producto, la competencia y los costos de producción. Existen diversos enfoques para la fijación de precios, los cuales se describen a continuación.

- En base a la demanda

El precio es fijado basándose en las estimaciones de la demanda para un producto determinado, de acuerdo a lo que el cliente estaría dispuesto a pagar. La demanda refleja la reacción conjunta de todo el mercado ante distintas alternativas de precios, por ello es necesario conocer cómo responde la demanda ante el precio. La elasticidad de la demanda es un indicador de qué tan sensible al precio puede ser en un mercado, entre más elástica sea, mayor será la sensibilidad al precio del producto; por el contrario, si la demanda no cambia significativamente ante las variaciones de los precios, se considera una demanda inelástica.

- En base a la competencia

Este enfoque se basa en la fijación de precios basándose en los precios de los competidores e identificando la reacción de los compradores. Luego de ello la empresa debe comparar todos los precios de la competencia para utilizarlas como punto de referencia para fijar su política de precios.

- En base al costo

El punto focal de este enfoque son los costos, la empresa necesita fijar un precio que permita recuperar todos los costos de producción, distribución y venta del producto, y adicionar un margen de utilidad de acuerdo con los esfuerzos de marketing realizados. Para una fijación de precios basada en costos efectiva es importante tomar en cuenta las variaciones de los costos de la empresa ante los distintos niveles de producción.

c. Plaza

La plaza la constituyen los canales de distribución que harán llegar el producto al mercado meta, ya sea a través de un canal directo (del productor al consumidor final o

mercado objetivo), o a través de intermediarios, los cuales se encargan del acercamiento del producto desde el productor al consumidor y diversas funciones de marketing: Algunos canales pueden ser los mayoristas o minoristas, que se encargan de la compra y reventa del producto, los cuales se denominan intermediarios del mercado, otros realizan funciones como representantes de los fabricantes, agentes de venta y otro simplemente realizar funciones que faciliten la distribución del producto u otras actividades, como transporte del producto y almacenamiento

Las decisiones sobre los canales de comercialización elegidos por la empresa afectarán directamente las estrategias y decisiones de marketing, como al fijación de la política de precios, la fuerza de ventas requerida y la publicidad necesaria.

La empresa debe analizar cuál es la mejor manera para la distribución de su producto, basándose en las necesidades de los consumidores e identificando las posibles alternativas de distribución para cada segmento de mercado, las clases de intermediarios, el número de intermediarios y las funciones y responsabilidades de cada uno.

d. Promoción

La promoción es la forma de comunicación entre el productor y el mercado meta. "Es el conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un producto (ofertas, descuentos de precios, presentación, etc.)"³³ Las empresas deben comunicar a sus clientes actuales y potenciales de una manera eficaz a través de la publicidad, venta personal, promoción de ventas y las relaciones públicas en la empresa.

Las estrategias de promoción de la empresa deben estar enfocadas en convencer, al mercado meta que el producto o servicio que ofrece la compañía es mejor y tiene más beneficios que el de los competidores

Existen diferentes categorías dentro de la promoción denominadas mezcla de promoción las cuales se detallan a continuación.

³³Rosemberg J. M. Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano

- Publicidad.

Es una forma de comunicación impersonal con el consumidor, en la cual se identifica al patrocinador o a la empresa y el producto que se está ofreciendo, está dirigido para un grupo determinado de personas.

- Venta personal

Es un proceso de comunicación frente a frente con el potencial comprador, en el cual el vendedor tiene como objetivo persuadir al cliente para que este adquiera el producto que se le ofrece. Este tipo de promoción requiere una inversión en la fuerza de ventas y en su capacitación, además es la categoría del mix promocional es en la cual se tiene mayor interacción con el cliente, por lo que es posible obtener información relacionada a las necesidades, gustos y preferencias de los mismo.

- Promoción de venta

La conforman todos los incentivos a corto plazo que se ponen a disposición del cliente para fomentar la compra de un producto o servicio, estos incentivos pueden ser degustaciones del producto, descuentos, bonificaciones, etc.

- Relaciones públicas.

Está relacionada con la imagen de la compañía, consiste en la creación de programas orientados al establecimiento de buenas relaciones con el público, a través de la prensa, obras de caridad, conferencias, etc., con el objetivo de fortalecer la imagen de la compañía y el producto.

Además de estas cuatro grandes categorías de la promoción, se debe prestar atención a otros factores que influyen e intervienen en la forma de comunicar el producto al cliente potencial, como el precio, el tipo de producto, color, aroma, la forma de hacerlo llegar al consumidor, es decir se debe tomar en cuenta toda la mezcla de marketing y no solamente la de promoción para tomar decisiones de promoción eficaces.

4.10 Desarrollo de planes estratégicos y tácticos

Una vez definidos todos los aspectos organizacionales necesarios para el plan de comercialización, analizado la situación actual de la competencia, las variables incontrolables del medio ambiente, de haber seleccionado las estrategias genéricas, competitivas y de crecimiento, y de haber creado la mezcla de marketing óptima para la comercialización del producto. Es necesario desarrollar planes y programas a los cuales la empresa deberá apegarse.

Este tipo de planes involucran programas de corto, mediano y largo plazo que detallan las actividades a realizarse, la mezcla de mercadotecnia y aspectos organizacionales, así mismo deben especificar el tiempo de vigencia en el que se van a ejecutar de los planes.

a. Plan estratégico

El plan estratégico está representado por los objetivos generales de marketing, las estrategias, los planes específicos que serán la guía de acción para alcanzar los objetivos. El plan estratégico puede caracterizarse como la parte narrativa del plan.³⁴ Detalla y define lineamientos y políticas que regirán los planes y los programas y cubren grandes períodos de tiempo, generalmente de cinco años.

Los planes estratégicos manejan principalmente información externa, sobre las condiciones del entorno, las oportunidades y amenazas, y establecen un marco referencial para toda la organización.

b. Planes tácticos

Son planes específicos a corto plazo donde se detallan las actividades que se realizarán durante un período de tiempo específico

Los planes tácticos tienen las siguientes características:

- Muestra las estrategias y tácticas a utilizarse para alcanzar los objetivos específicos, generalmente con plazo de un año.

³⁴ PRESUPUESTOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL, Glenn A. Welsch, sexta edición, editorial Pearson education, 2005

- Se realizan bajo de las orientaciones producidas por la planeación estratégica, es decir, surgen a partir los objetivos, políticas y estrategias establecidas en dicho plan.
- Indica de manera sistemática que actividades deberán de realizarse, cuando y en cuanto tiempo.
- Está orientado a tomar en cuenta la coordinación y el desarrollo de los recursos.

El plan táctico en sí representa una traducción en términos cuantitativos de los objetivos, metas y las estrategias para períodos específicos de tiempo.

4.11 Presupuesto del plan de comercialización

El presupuesto es un instrumento en el cual se determinan los costos y gastos relacionados con los diferentes elementos del plan de comercialización, estableciendo prioridades que vayan orientadas al cumplimiento de los objetivos, guiados por las estrategias. Así mismo se hacen estimaciones de los ingresos para determinados períodos de tiempo requeridos para para lograr n nivel de ingresos aceptable, basados en las metas, políticas y objetivos de marketing de la organización.

Los presupuestos son un elemento esencial para la realización de un plan de comercialización ya que permitirá llevar un mejor control de las actividades y facilitará la evaluación de las mismas.

4.12 Implementación y evaluación del plan de comercialización

La implementación es la en sí la puesta en marcha del plan de comercialización, la ejecución de los procesos, actividades y tareas, la modificación de aspectos organizacionales de la empresa, la declaración de los objetivos, metas, políticas, la aplicación y desarrollo de las estrategias de marketing como guía de acción. En esta etapa se realiza una gran inversión para la ejecución del plan estratégico y táctico.

Luego de la implementación es necesaria la constante evaluación de los resultados del plan, para determinar la efectividad del mismo, y determinar los beneficios o pérdidas tras su implementación y evaluar si se alcanzaron los objetivos en el tiempo estimado. La

evaluación brinda información valiosa que servirá de base para tomar medidas de control y modificaciones del plan y decisiones estratégicas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ ORGANICO DE LA COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L

A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. Objetivos de la investigación

1.1. Objetivo General

Conocer los principales factores reales y potenciales que inciden en la comercialización del café producido en la Cooperativa El Espino de R.L mediante un diagnóstico que nos ayudará a realizar una propuesta de mejora

1.2. Objetivo Especifico

- Establecer la situación actual de comercialización que posee la producción de café en los últimos años.
- Determinar el grado de aceptación por parte de los mercados meta a los que el café orgánico puede penetrar.
- Investigar las principales estrategias de comercialización que los competidores tienen en su mezcla de mercadotecnia

2. Importancia de la Investigación

La Cooperativa El Espino de R.L se dedica la producción de café el cual es comercializado mediante exportación en grano utilizando un intermediario. Dicha situación le impide a la cooperativa controlar los precios del mercado internacional y contar con un mercado fijo que le permita cubrir sus costos de producción y a la vez obtener un margen de utilidad.

Por lo que la investigación permitirá conocer de manera más amplia de los factores que afecten o contribuyan la comercialización en el mercado local así como los gustos y preferencias de los consumidores, lo cual nos permitirá analizar la competencia sus puntos fuerte y débiles para tomar

ventaja mediante un plan de comercialización para posicionar el producto y contar con otro mercado además del mercado de las exportaciones para crecer en producción y en utilidades con el aumento de las ventas.

3. Metodología de la Investigación

3.1. Método de la Investigación

Según Eli de Gortari “el método es el instrumento de la actividad científica que nos sirve para conseguir el conocimiento de la naturaleza y de la sociedad, el método es entonces el procedimiento planeado que se sigue en la actividad científica para descubrir la forma de existencia de los procesos”.

Para realizar la investigación se utilizó el método científico, ya que es un estudio sistemático, controlado empírico y crítico de la realidad objetiva. Sistemático y controlado implica que hay una disciplina constante para hacer la investigación científica y que no deja los hechos a la casualidad. Empírico significa que se basa en fenómenos observables de la realidad y crítico quiere decir que se juzga constantemente de la manera objetiva y se eliminan preferencias personales y juicios de valor.

Para la presente investigación se utilizaron los métodos generales y específicos de la investigación científica además dos instrumentos para recopilar información, un cuestionario que está dirigido a los consumidores de café que compran en los supermercados, de igual forma se recopiló información acerca de la situación actual de la Cooperativa con un cuestionario dirigido a los empleados de la Cooperativa El Espino de R.L, así mismo se utilizó la entrevista con el presidente de la Cooperativa que tenía como propósito profundizar en el conocimiento de la situación actual e identificar los problemas así como las áreas de oportunidad que esta tiene en la comercialización del café que produce.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicada que se realizará es descriptiva puesto que se parte de una investigación en la cual se describirá, analizará e interpretará la naturaleza y situación actual de determinados fenómenos; además de identificar e interpretar la relación que existe entre diferentes variables.

3.3. Instrumentos y Técnicas de recolección de información

a) Técnicas para la recolección de información.

La recolección de datos es un elemento muy importante para la realización de un trabajo de investigación, puesto que ayudan a obtener toda la información necesaria relevante que da soporte a una teoría y rechaza o afirma una hipótesis. Se pueden utilizar diferentes técnicas de recolección de datos entre las cuales se encuentran la entrevista, la encuesta, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Para el caso de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- La Observación.

Es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos.

Es una técnica de recolección de datos que explora, describe, comprende, identifica y genera hipótesis sobre ambientes, contextos y la mayoría de los aspectos de la vida social. La observación puede ser científica y no científica, para el caso de esta investigación se realizó una observación científica, ya que se cuenta con los objetivos claramente establecidos. Así mismo se realizará una observación directa, puesto que se realizarán salidas campo para poder estar en contacto con el fenómeno que se desea investigar.

- La Entrevista.

Se entiende la entrevista como una forma de comunicación a través de la cual entregan y reciben información tanto el entrevistador como el entrevistado. Según BINGHAM Y MORE (1924) "La entrevista es una conversación con un propósito".

Para la realización del diagnóstico se ha hecho acopio de la técnica de la entrevista con el objetivo de extraer el máximo de información que será de utilidad tanto para la realización del estudio como para la Cooperativa el Espino de R.L.

- La Encuesta.

Es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Las encuestas que se efectúen durante la investigación estarán dirigidas a los administradores de la Cooperativa El Espino y a los consumidores de Café orgánico, para determinar el mejor nicho de mercado en la zona metropolitana de San Salvador

b) Instrumentos para la recolección de información.

Para la recolección de datos existen instrumentos o formas de recolectar la información de manera sistemática y poder registrarlos de forma uniforme.³⁵ Cada una de las técnicas seleccionadas se relaciona con los instrumentos acordes a cada técnica.

El instrumento utilizado para la técnica de la observación es una Guía de Observación, la cual sirve para orientar y centrar la atención del observador en lo que interesa para el

³⁵ MARIO TAMAYO Y TAMAYO " El Proceso de la Investigación Científica" 4ª edición Limusa, México 2003

desarrollo de la investigación, dicha guía debe ser elaborada previo a la visita de campo en base a los objetivos de la investigación.

El instrumento que se ha utilizado para la técnica de la entrevista es una Guía de Entrevista, la cual contiene de manera sistemática todos los puntos de importancia para el investigador que deberán tocarse durante el desarrollo de la entrevista.

Para la técnica de la Encuesta se utilizaron dos cuestionarios, dirigidos tanto al personal administrativo de la Cooperativa el Espino de R.L. como a los consumidores de café en el área metropolitana de San Salvador, que permitan dar respuesta a una serie de interrogantes planteadas previamente de una manera estructurada, basados en los objetivos de la investigación.

3.4. Fuentes de recolección de Información

a. Investigación Primaria

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa

b. Investigación Secundaria

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria.

3.5. Determinación del Universo y Muestra

Para la determinación de la muestra se utilizaron dos universos que están conformados por La Cooperativa El Espino de R.L y las cadenas de Supermercados del Municipio de San Salvador, a continuación se detallan los dos universos y sus respectivas muestras.

a. Compradores Actuales y Potenciales

Se encuestaran 196 consumidores en las diferentes cadenas de supermercados ya que es ahí donde el consumidor final adquiere el producto; las sucursales a las que se asistirá para realizar las encuestas serán las de las principales cadenas que se encuentren ubicadas en el Departamento de San Salvador, las cuales son Wal-Mart (La Despensa de Don Juan y Wal-Mart) y Grupo Callejas (Súper Selectos). No serán tomadas en cuenta otras tiendas debido a la de presentación del producto, que no es vendido como café instantáneo, y por lo general en las tiendas únicamente se vende café en esa presentación debido al tipo de consumidor.

El número de sucursales en el Departamento de San Salvador por supermercado se detalla de la siguiente manera:

CUADRO No. 4

SUCURSALES DE SUPERMERCADOS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Supermercado	Número de Sucursales
Súper Selectos	33 Sucursales
Despensa de Don Juan	20 Sucursales
Wal-Mart	1 sucursales
Total	54

FUENTE: www.superselectos.com, www.walmartstores.com

Independientemente del nombre de supermercado la distribución de la muestra se realizó basándose en los municipios donde existe mayor afluencia de personas³⁶. Así mismo se asignó el mismo porcentaje de distribución a cada municipio dado que se está trabajando con el muestreo probabilístico.

A continuación se detallan los municipios a los que se asistió.

CUADRO No. 5

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR DEPARTAMENTO

Municipio	Porcentaje de la muestra	Cantidad de personas a encuestados
San Salvador	25%	49
Soyapango	25%	49
Mejicanos	25%	49
Apopa	25%	49
Total	100%	196

FUENTE: elaboración propia del grupo

a) Cálculo de la muestra de consumidores de café:

Ecuación:

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

Dónde:

n Tamaño de la muestra

³⁶ VI censo de Población y Vivienda, DIGESTYC 2007

N	Población total
Z	Nivel de confianza
P	Probabilidad a favor
Q	Probabilidad en Contra
E	Error de estimación

Cálculos:

N	766,488
Z	1.96
P	0.5
Q	0.5
E	0.07

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5) * (0.5) * (1,776,891)}{(0.07)^2(1,776,891 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$n = \mathbf{196}$ personas a encuestar

b. Personal de la Cooperativa el Espino de R.L.

Para realizar el diagnóstico es necesario obtener información de la Cooperativa por lo tanto se pretende encuestas a una muestra de todo el personal que labora en las diferentes áreas para contar con una visión clara de la Cooperativa. A continuación se detalla el cálculo de la muestra.

Ecuación

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

Dónde:

n	Tamaño de la muestra
N	Población total
Z	Nivel de confianza
P	Probabilidad a favor
Q	Probabilidad en Contra
E	Error de estimación

Cálculos:

N	129
Z	1.96
P	0.5
Q	0.5
E	0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5) * (0.5) * (129)}{(0.05)^2(129 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 97 \text{ personas a encuestar}$$

3.6. Tabulación y Análisis de los Datos

La información obtenida a través de los cuestionarios se presentó y analizó de la siguiente manera: en cada cuestionario se elaboró un objetivo por cada pregunta para enfocarlas a las necesidades de información que requerimos para elaborar el diagnóstico, posteriormente se tabuló la información obtenida, dando a conocer las frecuencias de las respuestas proporcionadas por los consumidores y/o empleados de la Cooperativa. Finalmente se graficó los resultados y se generó un breve comentario del resultado obtenido.

B. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA SITUACION ACTUAL DE COMERCIALIZACION

1. Filosofía de la Estructura Organizativa

1.1. Filosofía Organizativa

Actualmente la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de R.L no cuenta con una Misión, Visión, Valores y Políticas definidos y declarados dentro de la empresa, lo que impide que la Cooperativa opere de una forma más eficiente ya que no existe una visión compartida de los objetivos por parte de los colaboradores de dicha Cooperativa.

La entidad ha obviado el hecho de crear una visión, misión y objetivos por escrito. A través de la investigación de campo se corroboró que la empresa desea lograr un posicionamiento en el mercado local para incrementar las ventas actuales de la Cooperativa

2. Descripción del Producto

La Cooperativa El Espino produce café orgánico y café convencional, el primero es cosechado bajo estrictas normas de control ya que para su producción no se debe utilizar ningún tipo de producto químico para la fertilización o control de plagas, también es necesario que se produzca bajo sombra. La cooperativa está certificada para la producción de este tipo de café. .

El café orgánico es comercializado en el mercado internacional mediante UCRAPROBEX quienes se encargan de buscar el mejor cliente es decir el que ofrezca el mejor precio.

El café es comercializado en su mayoría hacia Europa y Estados Unidos en grano en cual es envasado en sacos que tienen el nombre de la cooperativa y otro tipo de información que el cliente solicite, por ejemplo el origen i destino, número de embarque, etc.

El café convencional que se produce en la cooperativa utiliza químicos en el proceso de producción, para la fertilización del mismo. El cual también es envasado en sacos que llevan el nombre de la cooperativa.

Otra presentación para ambos tipos de café es envasado en bolsas de 1 libra las cuales llevan el nombre de la marca, Café el Espino, con la distinción de orgánico y convencional y se venden a un precio de \$1.90 por unidad el café convencional y a \$2.90 el orgánico.

La cooperativa cuenta con un beneficio en el que se procesa el café que se comercializa tanto a clientes minoristas como mayoristas y también ofrecen el servicio de procesamiento de café a otras cooperativas productoras de café que no poseen un beneficio para procesarlo ellas mismas

Dentro de otros productos se pueden mencionar el cultivo de miel de abeja, y el turismo mediante el Ecoparque El Espino ubicado en la Finca El Espino.

3. Determinación del mercado meta

Actualmente el mercado meta del producto que comercializa la Cooperativa es a través de la exportación mediante la asociación UCRAPROBEX de R.L. además aproximadamente un 20% de

la producción se comercializa en el interior del país a través de distribuidores entre los que podemos mencionar ROBERTONI S.A. De C.V., Banco de Fomento Agropecuario, Fecoracen³⁷ y 100 compradores individuales³⁸.

El producto está dirigido a consumidores finales de café orgánico y convencional independientemente de la edad, género o raza. De forma secundaria los distribuidores de café también se consideran como mercado meta, ya que, a pesar de ser un canal de distribución, al igual que los supermercados, las compras que ellos realicen dependerán de la demanda de café por parte de los consumidores finales, sin embargo el objeto de estudio durante este trabajo de investigación serán únicamente los consumidores finales ya que dependiendo del análisis de los datos de la investigación de campo, se brindaran alternativas y posibles estrategias de venta, así como canales de comercialización más convenientes para la cooperativa

Los esfuerzos de venta que la Cooperativa realiza están en su mayoría dirigidos al mercado exterior, por lo que está interesada en lograr un posicionamiento a nivel local y lograr así un incremento de las ventas, puesto que el 90% de los encuestados considera que aun mayor enfoque en ventas locales lograría mejorar los ingresos de la cooperativa.

4. Situación del Mercado

4.1. Descripción del Mercado

Actualmente la cooperativa no posee un mercado local estable el cual es bastante reducido, solo cuenta con aproximadamente 5 clientes mayoristas fijos entre los que podemos mencionar Robertoni S.A de C.V realizando compras de 1,600 libras mensuales establecidas mediante un contrato , Banco de Fomento Agropecuario con compras de 600 Libras , entre otros vendedores independientes. Es importante mencionar que la Distribuidora Robertoni S.A. de C.V comercializa el Café El Espino a través del Grupo

³⁷Federación de cooperativas de la reforma agraria de la región central.

³⁸Fuente: Luis Elías, Presidente Cooperativa El Espino de R.L.

Callejas, es decir, la única forma que los consumidores locales pueden encontrar el café de forma masiva es en los Súper Selectos de El Salvador.

De acuerdo a los resultados de la encuesta el 81% de los encuestados consumen café dentro de los cuales el 25% estaría dispuesto a consumir café orgánico (Anexo No 10, pregunta 5) asimismo el 94% consideran que el canal de fácil acceso para la adquisición del producto es el súper mercado (Anexo No 10 , Pregunta 10)

De acuerdo con el estudio el mercado de los consumidores locales de café está compuesto en su mayoría por mujeres entre 34 y 41 años de edad.

El mercado internacional está compuesto por clientes que en su mayoría son de Europa y Estados Unidos a quienes se le vende mediante UCRAPROBEX las que representan el 80 % de la producción. La Unión de Cooperativas de Productoras, Beneficiadoras y Exportadoras (UCRAPROBEX, es la que se encarga de la negociación con los clientes extranjeros, y el envío del productos a su destino final.

4.2. Revisión del Producto

El café que se produce en la Cooperativa posee una presentación para comercializarlo al detalle, este es envasado en la cooperativa con un empaque que lleva impresa la marca que es igual al nombre de la Cooperativa.

Los tipos de café que produce la Cooperativa son Orgánicos y convencionales, el café bourbon se produce en las tierras de la cooperativa en un ciclo que va desde enero hasta septiembre. El café orgánico es reconocido como café gourmet por su buen sabor y sus propiedades que proporcionan beneficios a la salud de las personas que lo consumen y al medio ambiente, este café no es reconocido en el mercado local, el café orgánico es reconocido y valorado en el mercado internacional sobre todo en Europa y Estados Unidos,

a pesar de eso la Cooperativa creo una presentación para la comercialización al detalle de café orgánico. Asimismo posee una presentación para el café convencional que se produce en el mismo ciclo que va desde enero hasta septiembre con la diferencia que las técnicas para su cultivo son las que se utilizan pesticidas y abonos químicos en su producción, este también se comercializa al detalle en envases que contienen una libra de café, el empaque de se diferencia del orgánico porque este no tiene el perico que lleva de portada. La producción de café orgánico está certificado por la OCIA³⁹ certificadora de origen Americano que tiene en sus registros el 28 % de los operadores certificados en el país⁴⁰ por lo que cumple con los estándares y normas de café Orgánico.

El 80 % de la producción de café de la Cooperativa se comercializa mediante exportación y en grano por lo que actualmente no se conoce la marca de la Cooperativa, y el 20% restante en su mayoría se vende a distribuidores que no utilizan la marca de la Cooperativa para comercializarlo.

4.3. Fijación de precios

Los precios que la Cooperativa estipula para sus productos se determinan en base a sus costos de producción y procesamiento y en otras circunstancias se basan en los precios que el cliente y el mercado determinen aunque estos no cubran ni sus costos de producción.

En el mercado local los precios que la Cooperativa fija no son para los consumidores finales si no para intermediarios que procesan el producto antes de llevarlo al mercado. Los precios que se fijan para el consumidor final son para café que se procesa por lo que se incurrieron en otros costos y a estos precios solo se le coloca un margen de utilidad definido por el administrador de la Cooperativa.

³⁹Fuente: Organic Crop Improvement Association.

⁴⁰Fuente: Diagnostico de la producción Orgánica de la producción y una propuesta para su fomento, diciembre 2006.

Cabe mencionar que para la Cooperativa los costos de producción para el café molido se vuelven elevados ya que el beneficio tiene subutilizada su capacidad de procesamiento de café, por lo que al aumentar las ventas del café procesado los costos se reducirían y el margen de ganancia aumentaría, además de esto traería como consecuencia el posicionamiento de la marca en los consumidores de café.

4.4. Competencia

La Cooperativa el Espino de R.L. posee una gran cantidad de competidores, tanto a nivel local como internacional por su gran cantidad de productores, dado que es el segundo bien mas comercializado a nivel mundial, superado únicamente por el petróleo⁴¹.

Los compradores internacionales de café son los más exigentes debido a que adquieren café de exportación y exigen que el producto tenga certificaciones, y sea producido bajo los más altos estándares de calidad, existen diversas marcas de café gourmet, como Café Britt (costarricense), Juan Valdez (Colombiano), entre otras con las cuales compete el Café El Espino.

En el mercado local la Cooperativa compete no solo con otras Cooperativas nacionales productoras de café sino también con grandes empresas que exportan su producto, sin embargo se vende a un precio mas elevado que las marcas locales y, al ser café de exportación posee cierta ventaja competitiva sobre ellas. Existen muchas marcas que han logrado un mayor posicionamiento en el mercado local, entre ellas se encuentran:

- Doreña (PLNTOSA de R.L.)
- Coscafé (Planta de torrefacción de café de R.L.)
- COEX (COEX S.A. de C.V.)

⁴¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9>, 28 de octubre de 2011

- Majada (Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de San José La Majada de R.L.)
- Musún (NESTLÉ S.A de C.V)
- Gold Export/Silver Export (Quality Grains S.A. de C.V.)
- Buen día by Juan valdez
- Grano azul

Los precios publicados al consumidor final por cada una de las marcas competidores oscilan entre \$3.50 y \$4.45 sin embargo marcas extranjeras manejan precios entre \$10.99 y \$13.99

4.5. Distribución

El canal de distribución que utiliza la Cooperativa El Espino para vender sus productos en el mercado local es mediante intermediarios, es decir que hay un ente entre la Cooperativa y el consumidor final, utilizar un intermediario no le permite a la Cooperativa tener control en el mercado ya que la marca de la Cooperativa no es utilizada para su comercialización, tampoco le permite fijar precios para aumentar el margen de utilidad.

En los resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa sugirieron como canal de distribución las cadenas de supermercados, asimismo el 72% de los consumidores de café encuestados respondieron que compran el café en los principales supermercados del Municipio de San Salvador.

La distribución de café en el mercado internacional se realiza mediante la exportación que también se genera con ayuda de un intermediario UCRAPROBEX lo cual representa un costo para la Cooperativa ya que en el precio que se obtiene en el mercado se paga una comisión por obtener una venta para la cooperativa, además de esto la Cooperativa no es conocida en el mercado internacional por lo que esto limita al crecimiento de la cooperativa y fomenta el desconocimiento de la misma.

FIGURA No. 2
CANAL DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADO POR LA COOPERATIVA



Fuente: Elaboración propia del grupo

5. Variables del Medio Ambiente

5.1. Variables Económicas

A pesar de los obstáculos por los que ha pasado la Cooperativa a lo largo de su desarrollo ha logrado superarse por sus propios medios. Actualmente La Cooperativa El Espino de R.L. recibe apoyo externo del Banco de Fomento Agropecuario⁴² para el desarrollo de sus operaciones.

Cabe mencionar que en los últimos años el sector agroindustrial se ha visto descuidado en gran medida por parte del Gobierno, debido a la falta de apoyo económico y la inversión para engrandecer y fortalecer dicho sector. Otro partícipe que afecta la industria es el sector financiero debido a la falta de apoyo al inversionista, a través de facilidades de préstamos a tasas de interés razonables.

5.2. Variables Político Sociales

El ambiente político está compuesto por leyes, Oficinas de Gobierno, grupos de presión que ejercen influencia y ponen límites a las diversas organizaciones o personas de una sociedad cualquiera. Por tanto es de importancia que las organizaciones tomen en cuenta los distintos Acuerdos Comerciales que presentan una apertura a nuevos mercados, y que generen un ajuste en la organización para seguir siendo competitivos. En estos factores son considerados todos aquellos que afectan a la empresa en la elaboración y comercialización

⁴²Fuente: Luis Elias, Presidente Cooperativa El Espino de R.L

de sus productos; por eso es necesario que se establezcan lineamientos que la cooperativa debe cumplir.

En el país existen diferentes leyes y asociaciones que rigen a las Cooperativas, entre ellas:

- **Constitución de la República:** Bajo el Artículo 114.-cita: “El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”.

- **INSAFOCOP:** Es la institución rectora del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, es una Corporación de Derecho Público, con autonomía en los aspectos económicos y administrativos, fue creado por Decreto Legislativo N° 560, promulgado el 25 de Noviembre de 1969 bajo sus siglas Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

- **Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo:** Esta ley autoriza la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, el cual dirigirá y coordinará la actividad cooperativista del país; así mismo se encargará de obtener mayores logros en el desarrollo del cooperativismo nacional y un mejor desenvolvimiento económico y social.

- **Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Corporativo:** Tiene como finalidad establecer la estructura orgánica, las funciones, responsabilidades y atribuciones de las Gerencias del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOP) a que se refiere el Art. 28 de la Ley de Creación del mismo.

- **Ley General de Asociaciones Cooperativas:** Esta ley tiene como finalidad regular toda actividad relacionada con las necesidades del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, que permita desarrollar social, económica y administrativamente a las asociaciones Cooperativas del país.

- **Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas:** El presente Reglamento tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Así mismo en el ambiente social la producción de café representa una de las principales fuentes de empleos así como una fuente de ingreso para el país. Podemos mencionar que el consumo de café es una tradición en nuestra sociedad por lo que es una variable muy importante para la comercialización del café.

5.3. Variables Tecnológicas

Los avances tecnológicos juegan un papel muy importante en el desempeño de las empresas ya que sirven para reducir costos, aumentar la producción, etc. Con el objeto de fortalecerse y enfrentarse a la competencia. Por lo que es importante mencionar que la cooperativa cuenta con un Beneficio en el cual se procesa el café molido en donde se cuenta con la maquinaria necesaria para el proceso productivo. En el área administrativa no se cuenta con computadora la cual le serviría para llevar un control de las ventas, el inventario, la producción en proceso, visualizar los precios del café en el mercado internacional y asimismo dar a conocer el producto mediante redes sociales u otro medio que facilitara proporcionar información a los consumidores de café.

5.4. Variables Ecológicas

El sistema de producción del café orgánico que tiene como fundamento la conservación y mejoramiento de la fertilidad del suelo, con técnicas e insumos compatibles con el medio ambiente y la conservación de la biodiversidad vegetal y animal. El combate de plagas se realiza mediante prácticas de tecnología limpia tales como: control biológico, uso de trampas, podas, aplicación de productos funguicidas e insecticidas de origen orgánico.

Por lo que la producción del café además de tener beneficios a las personas que lo consumen también su producción ayuda a conservar los recursos naturales de nuestro país. Asimismo la finca El Espino donde se produce el café de la cooperativa representa una zona amplia de vegetación.

6. Análisis del Sector

6.1. Competidores de la industria

En el mercado del café existen una gran cantidad de empresas que comercializan café convencional y orgánico, lo cual genera una intensa rivalidad entre los competidores de la industria y obliga a las empresas a crear estrategias competitivas para sobrevivir y diferenciarse de sus competidores, esta rivalidad se ve intensificado debido a diferentes factores:

- a. El alto número de competidores en la industria: la Cooperativa el Espino posee una gran rivalidad en el extranjero debido a las empresas internacionales que también exportan café; Así mismo en el mercado local, en el cual no ha logrado posicionarse, existe una gran cantidad de empresas locales que comercializan su café, al igual que las empresas extranjeras que lo importan, por lo que la Cooperativa el Espino debe buscar estrategias que generen ventaja competitiva sobre sus rivales.
- b. La facilidad con la que los consumidores cambian de marca y pueden elegir entre tantas alternativas es otro factor que intensifica la rivalidad entre los competidores

6.2. Barreras de Entrada

Existen diversas condiciones que dificultan la entrada de nuevos competidores dentro del mercado del café convencional y orgánico.

- a. Inversión inicial: La fuerte inversión inicial en terrenos, maquinaria y equipo para poder incursionar en la industria del café y poder producir en altos volúmenes que compitan con las grandes empresas ofreciendo precios mejores o semejantes a los de la industria,
- b. Altos costo de producción: Uno de los factores que desmotivan a las empresas al querer entrar en la industria del café son los elevados costos que intervienen en la producción del café. Lo cual impide tener un margen amplio de ganancia.
- c. Estacionalidad de la producción: Otro de los factores que condicionan a las empresas a competir en la industria del café es la tardanza para la producción de café. El ciclo del café dura de Enero a Septiembre, período en el cual se cultiva y procesa el café hasta que está listo para la venta.
- d. Certificación de café orgánico: La certificación de café orgánico es un proceso riguroso y estricto por el que las empresas productoras de café deben de pasar si desean alcanzar cierto estatus en su café y ser calificados como café gourmet, lo cual es muy importante si se desea penetrar en ese nicho de mercado.
- e. Economías a escala: La fuerte competencia que existe en este tipo de industria, la intensa rivalidad entre ellos, vuelve al mercado poco atractivo para los nuevos inversionistas.

6.3. Productos Sustitutos

El café es una de las bebidas más consumidas y comercializadas a nivel mundial por lo que se ha convertido en un mercado bastante competitivo, sin embargo no solo la rivalidad de los competidores de la industria representa una amenaza para las productoras de café, sino también aquellas que se dedican a producir y comercializar productos que puede llegar a sustituir al café y muchas veces ser preferidos por los consumidores.

El mayor sustituto de café es el té, el cual, a pesar de no ser tan demandado por los compradores como lo es el café, en los últimos años ha incrementado su posicionamiento y cada vez es más demandado y preferido por diversos nichos de mercado, especialmente los consumidores de productos gourmet, saludables u orgánicos, lo cual afecta y pone en desventaja a las empresas cafeteras cuya producción es en su mayoría producto orgánico y a las que producen café convencional, ya que este último no precisamente se caracteriza por ser una bebida saludable. Al igual que el café, el té puede servirse como bebida fría o caliente.

Otros de los principales productos sustitutos del café son el chocolate y los atoles. Las bebidas energéticas también forman parte de los productos alternos que los compradores optan por consumir, pues sustituyen el efecto re-animante que posee el café sobre sus consumidores, por el cual muchas personas lo consumen.

6.4. Proveedores

Para la de producción de café que inicia desde la siembra de la pulpa de café, hasta que se empaqueta y está listo para la venta, se necesitan diversos proveedores que proporcionan abono, maquinaria, servicios de empaque, etc. sin embargo el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existen factores que benefician más a las empresas productoras de café:

- a. Debido al gran número de empresas proveedoras que existen en el mercado. Las empresas productoras de café tienen un gran poder de negociación sobre los precios de los proveedores ya que pueden elegir otro que más les convenga.
- b. La mayoría de las empresas productoras de café no necesitan de muchos proveedores para la producción de café, la mayoría crea su propio abono, poseen beneficios de café en donde es procesado y lo empaquetan ellas mismas, como es el caso de la Cooperativa El Espino de R.L.

6.5. Compradores

Actualmente la Cooperativa el espino de R.L. cuenta con alrededor de 5 compradores mayorista y 100 individuales a nivel local. En el mercado internacional, el cual es alcanzado a través de UCRAPROBEX, cuentan con pocos aproximadamente 7 compradores regulares, sin embargo la Cooperativa no tiene participación directa con los compradores ya que su intermediario se encarga de la negociación.

El gran volumen de compradores posee un alto poder de negociación sobre el café debido a diversos factores:

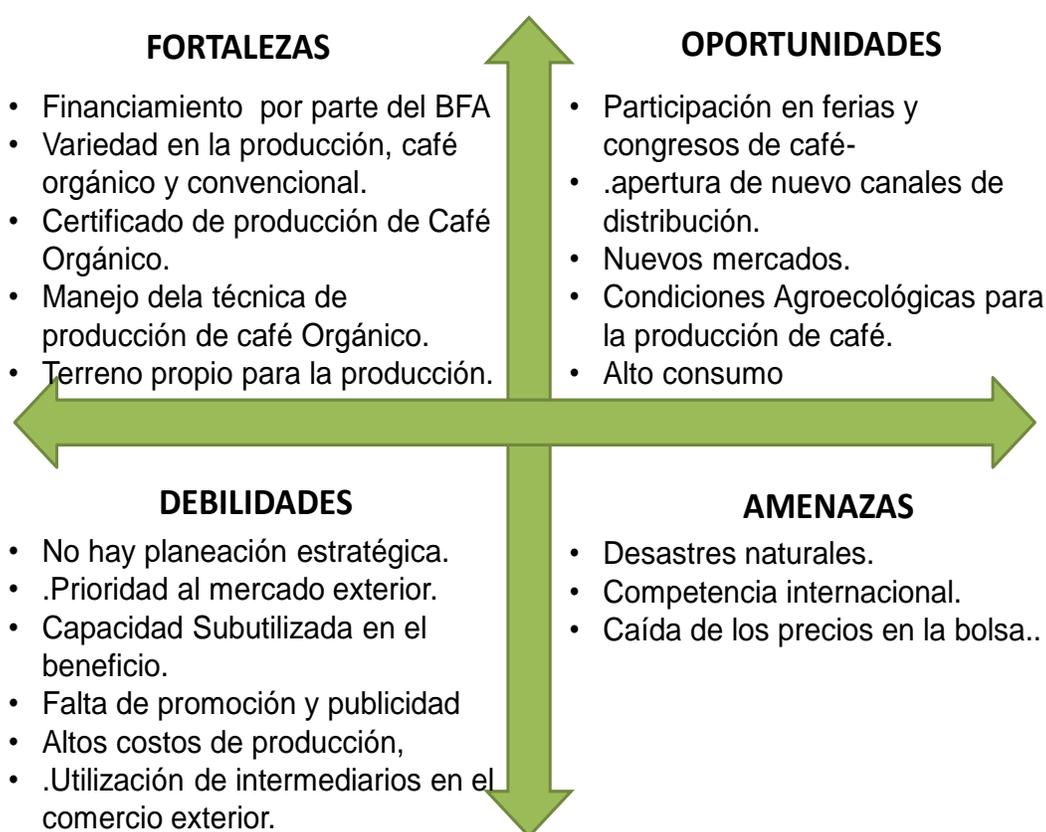
- a. En las últimas décadas ha ido decreciendo el poder adquisitivo de los consumidores, lo que los ha llevado a adquirir bienes y servicios de precios más bajos y con menor frecuencia.
- b. A la vez, los consumidores hoy en día tienen a la mano la información, para poder decidir sobre qué productos son de mayor calidad, más saludables, etc. y les permite comparar entre diversas alternativas para elegir la que más les convenga según sus necesidades y exigencias.
- c. Otro factor que influye en la mente de los consumidores es la diversidad de alternativas que tienen a su disposición. El gran número de empresas que comercializan café crean una fuerte rivalidad entre los competidores y exige la utilización de estrategias competitivas para sobresalir, sin embargo el cliente es quien decidirá la opción que más satisfaga sus necesidades y deseos.

7. Análisis FODA

Mediante la investigación de campo se determinó que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa El Espino de R.L son:

FIGURA No. 3

ANALISIS FODA COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L.



Fuente: Elaboración propia del grupo.

7.1. Fortalezas

- La cooperativa cuenta con un Beneficio donde se procesa el café molido: cuentan con equipo, personal y terreno propio para realizar dicho proceso.

- b. El beneficio posee la maquinaria necesaria para procesar más café del que se produce: el beneficio cuenta una capacidad superior a la que se está utilizando actualmente debido a la producción y venta de café grande.
- c. Reciben financiamiento por parte del Banco de Fomento Agropecuario.
- d. Tienen variedad de café: Orgánico y Convencional.
- e. Poseen certificación de producción de café orgánico.
- f. Conocimiento y manejo de la técnica de producción de café orgánico: manejan las técnicas de abono y tratamiento contra plagas a base de recursos orgánicos.
- g. Poseen terreno propio para el cultivo del café, la cooperativa posee 450 manzanas de terreno que se destinan para la siembra de café.

7.2. Oportunidades

- a. Ferias y congresos nacionales e internacionales para dar a conocer la calidad del producto: debido a la calidad que caracteriza el café cultivado en nuestra región la Cooperativa pudiera participar en dichas ferias.
- b. Apertura de nuevos canales de distribución: además de utilizar un intermediario para el comercio exterior la Cooperativa puede abrirse a otros canales de distribución en los que puede dirigirse a un nuevo mercado.
- c. Nuevos mercados que no han sido explotados por la Cooperativa: aprovechando el consumo tradicional de café en nuestro país podría enfocarse a la comercialización en el mercado local.
- d. Alto consumo de café en el mercado local.
- e. Condiciones Agroecológicas favorables para la producción de café: Gracias a las condiciones climatológicas y de suelo que posee el país somos capaces de producir café de altura.
- f. Café orgánico conocido como café gourmet: por sus beneficios al medio ambiente y a la salud.

7.3. Debilidades

- a. No hay planeación estratégica: la Cooperativa no cuenta con un plan que le ayude a enfocar o dirigir sus esfuerzos y su producción al crecimiento de las ventas.
- b. Se le da prioridad al mercado exterior: el 80% de la producción de café va dirigida al mercado internacional.
- c. Capacidad Sub-utilizada del beneficio donde se procesa el café: debido a que la producción de café es inferior a la capacidad disponible en el beneficio y porque el café de exportación se envía en su mayoría en grano,
- d. No poseen fuerza de venta: la cooperativa no posee ningún tipo de vendedor que le ayude a distribuir directamente al consumidor final.
- e. Utilizan intermediarios en la comercialización al mercado internacional, la comercialización se realiza mediante UCRAPROBEX (Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria Productoras, Beneficiadoras y Exportadoras) al cual se le paga una comisión por venta de los productos de la cooperativa.
- f. No poseen promoción y/o publicidad para la comercialización del café, la marca no es reconocida en nuestro país debido a esto.
- g. Altos costos de producción

7.4. Amenaza

- a. Los desastres naturales representan una fuerte amenaza debido a que la producción del café necesita un clima definido y cualquier alteración podría dañar la cosecha.
- b. Competencia a nivel internacional, los grandes países productores de café acaparan los clientes en el mercado al igual que lo precios.
- c. La caída en los precios en el mercado debido a la alta dependencia al mercado internacional representa una amenaza para la Cooperativa
- d. Las modificaciones a las tasas impositivas inciden directamente en el margen de utilidades de las empresas en general, en particular en La Cooperativa El Espino de R.L.

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

Al finalizar el diagnostico se llegó a las siguientes conclusiones:

- d. La cooperativa El Espino de R.L carece de un plan de comercialización que le permita expandir su mercado.
- e. Los costos de producción se vuelven elevados ya que la capacidad del beneficio esta subutilizada debido a que el café de exportación no se vende procesado por lo que al aumentar sus ventas en el mercado local se procesaría más café.
- f. El canal de distribución que la Cooperativa utiliza la limita a dar a conocer la marca y la calidad del producto ya que utiliza intermediarios que utilizan su propia marca para comercializar el producto.
- g. No poseen ningún tipo de promoción ni publicidad que les permita tener clientes propios.
- h. El mercado local es una buena opción para comercializar el producto ya que en las encuestas se determinó que el 34% de los encuestados consume café por lo menos una vez al día.
- i. El canal más factible para el consumidor para obtener sus productos son las cadenas de supermercados según resultados de la encuesta.

8.2. Recomendaciones

- d. La Cooperativa El Espino de R.L debe implementar el plan de estratégico de comercialización propuesto por el grupo y así contar con un mercado local que le permita aumentar las ventas y su margen de utilidades.
- e. Aumentar las ventas de café molido en el mercado local que le permita utilizar la capacidad de procesamiento del beneficio para reducir los costos de producción o procesamiento del café.
- f. Comercializar el producto utilizando las cadenas de supermercados con la marca de la Cooperativa que le permitirá posicionarse en el mercado.
- g. Utilizar la promoción y publicidad del producto para atraer consumidores finales que le permita obtener un mayor margen de ganancia.
- h. Implementar el plan estratégico de comercialización en los municipios de San Salvador, Apopa, mejicanos y Soyapango.
- i. Utilizar los supermercados como canal de distribución para llegar más cerca de los consumidores de café.

CAPITULO III

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN LA ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR PRODUCIDO EN LA COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS.

1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

1. Objetivo General

Elaborar la propuesta de plan estratégico de comercialización de café para la cooperativa El Espino de R.L, que les permita un aumento en las ventas de café así mismo posicionarse en el mercado de la zona central de El Salvador.

2. Objetivos Específicos

- a. Proporcionar la filosofía y estructura organizacional adecuada a la cooperativa El Espino de R.L.
- b. Establecer la mezcla de comercialización adecuada a las necesidades actuales de la Cooperativa El Espino de R.L.
- c. Brindar a la Cooperativa El Espino de R.L estrategias de comercialización con la finalidad de posicionar los productos artesanales en el mercado de la Zona central de San Salvador.
- d. Proporcionar una guía para la implementación, evaluación y control del plan de comercialización estratégico.

2. FILOSOFÍA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

1. Misión

Somos una cooperativa dedicada al cultivo y producción de café que se esfuerza por elaborar productos de calidad a los mejores precios para sus clientes, brindando excelentes beneficios a sus socios.

2. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional, como una cooperativa productora y comercializadora de café orgánico y convencional de excelente sabor y producido con altos estándares de calidad logrando así un crecimiento sostenible de ventas.

3. Objetivos

La Cooperativa El Espino de R.L. debe proponerse objetivos estratégicos definidos que coadyuven a mejorar los beneficios generados de la venta de café:

- Lograr un crecimiento sostenido en las ventas de café convencional y orgánico, a través de la comercialización a nivel nacional e internacional.
- Mantener un control riguroso de la calidad de los productos, tanto del proceso de producción como del producto terminado a través de herramientas de control de la producción que permitan lograr una mejora continua.
- Contar con un documento que sirva como guía estratégica para comercializar nuestro producto a nivel nacional.
- Diseñar logísticas de comercialización que sean capaces de abastecer el territorio nacional, con bajos costos y que generen un amplio margen de ganancia.
- Brindar continuamente mejores beneficios a los socios de la cooperativa que los motiven a seguir aportando ayuda y perteneciendo a ella.
- Utilizar herramientas de control de ventas y costos para poder así medir las metas propuestas.
- Elaborar presupuestos anuales que ayuden a la planificación y el control de las actividades.

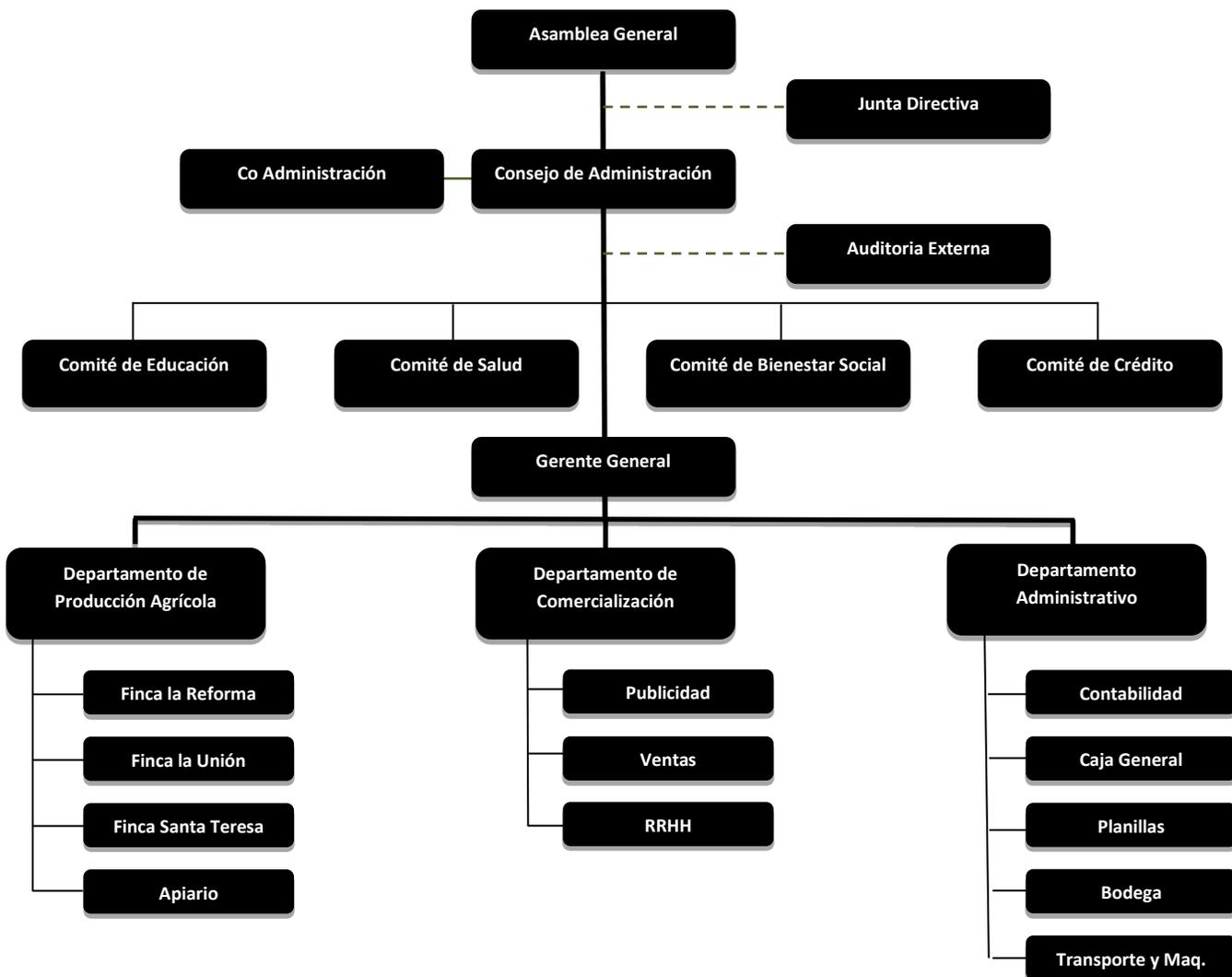
4. Metas

- Incrementar los niveles de venta en un 10% anualmente en el mercado local y desarrollar nuevos mercados.
- Posicionar los productos de café orgánico y convencional en el mercado local.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

1. Estructura organizacional de la cooperativa

FIGURA No. 4
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA



FUENTE: Elaboración propia del grupo

2. Función del departamento de comercialización

Esta área es la encargada de todo lo referente a la comercialización del café, cuenta con una área designada a la publicidad tanto de todo lo referente a la presentación del producto como de la respectiva publicidad que se haga en los diferentes medios de comunicación para ofrecer el producto terminado, también esta área es la encargada de estimular la venta con diferentes promociones en las épocas del año para mantener siempre una venta constante.

Otra área con la que cuenta el departamento de comercialización es con el área de ventas, siendo esta la encargada de conseguir en primer lugar los posibles compradores de producto sean estos supermercados o tiendas al por mayor, también esta a cargo de todo lo referente a los gastos de transporte para movilizar el producto a los diferentes lugares, a través de los canales de distribución siendo esta área la principal encargada de el trato tanto de consumidores como de los socios de la cooperativa.

La última área del departamento de comercialización es la de Recursos Humanos siendo esta principalmente la encargada de seleccionar y contratar al personal mas idóneo para la operación de comercialización y campañas de promoción dentro de los establecimientos en los cuales se comercializara el producto, que tienen contacto directo con el consumidor final, para que este sea más conocido y por lo tanto lograr una mayor aceptación y posicionamiento en la mente de los consumidores del café.

3. Sistemas de control

3.1. Control de ventas

Para llevar un control de las ventas realizadas por la Cooperativa y a la vez un monitoreo del desarrollo del plan, se deberá llevar un registro que deberá ser ingresado para cada transacción de venta o pedido, en un formato (Anexo 2-A). Posteriormente el vendedor deberá informar y brindar el formulario de venta al supervisor con las debidas firmas del cliente y del vendedor, dicho formulario contendrá información relevante sobre el producto que se esta solicitando, como el precio unitario, el numero de unidades solicitadas, la fecha que se solicita,

si se efectuó o no descuento, el tipo de producto que se está solicitando; y también contendrá información sobre el cliente, como el nombre de la empresa que solicita el producto.

Una vez recibidas todas las facturas del mes, para llevar un registro de las ventas realizadas mensualmente el supervisor o gerente de ventas deberá completar un formato (anexo 2-B) donde se detallara y se hará un consolidado de todas las facturas que se registraron en el mes. Para poder así llevar un registro de las ventas mensuales realizadas por al Cooperativa El Espino de R.L. Lo cual será de mucha ayuda para compararlas con los presupuestos de ventas. Y llevar un control más ordenado de los ingresos mensuales de la Cooperativa

3.2. Control de costos

Los sistemas de control de costos están relacionados con las compras de materiales e insumos para la producción, así como los costos relacionados con los esfuerzos de venta que realiza la Cooperativa el Espino de R.L. para llevar un reporte eficiente de las salidas de efectivo la Cooperativa debe registrar cada compra o cada desembolso de efectivo que esta relacionado con la producción y venta del producto, ya sea este al contado o a plazos que se realice durante el mes, posteriormente al final de cada mes se consolidara el registro de las salidas de efectivo para generar un reporte mensual de costos.

Los costos deberán ser ingresados históricamente para llevar una base de datos de los egresos mensuales. Deben tomarse en cuenta elementos del costo de producción como la materia prima como el abono, mano de obra directa e indirecta y los gastos indirectos de fabricación como la electricidad, maquinaria y equipo, costales, etc.

Para llevar un mejor control de los costos desde el momento de la compra como en la producción se han diseñado dos formatos (Anexo 3-A), los cuales deberán ser completados por el encargado de compras para cada transacción de compra que se realice, posteriormente se deberá elaborar un consolidado mensual (Anexo 3-B) de todos los costos incurridos durante el mes. Lo cual servirá para evaluar de una forma más efectiva la ejecución y el desarrollo del plan.

4. ESTRATEGIA GENÉRICA

De acuerdo con las características de la Sociedad Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de R.L. la estrategia genérica adecuada que debe de implementarse es la de diferenciación, debido a las características que la cooperativa posee con respecto a la producción de café orgánico, lo cual es un factor positivo que deben aprovechar y tomar ventaja para lograr crear lealtad en la marca por parte de los consumidores y un crecimiento sostenible de la cuota de mercado.

Para el desarrollo de la estrategia de Diferenciación es importante enfocarse en aspectos importantes:

La Cooperativa El Espino debe enfocarse en mantener el prestigio del producto orgánico y hacer énfasis en la calidad y los beneficios que trae para la salud de los consumidores,

- **Producto**

El producto que comercializa la cooperativa debe mantener los altos márgenes de calidad que los caracterizan, y debe enfocarse en remarcar la clasificación de orgánico en el café, esto le dará distinción entre los demás productos ofrecidos a los consumidores. Así mismo la marca debe hacer énfasis en las características principales del producto y proyectar la calidad del producto para que los consumidores puedan percibirla a simple vista

5. ESTRATEGIA COMPETITIVA

En función de las características identificadas en la Cooperativa El Espino de R.L. y los objetivos que pretende alcanzar en la comercialización de sus productos, sumado a esto, las oportunidades y amenazas en el mercado de café, la Cooperativa debe implementar la estrategia especialista en nichos.

Actualmente la cooperativa El Espino de R.L. puede adoptar una posición competitiva favorable es decir que cuenta con puntos fuertes que puede explotar, por lo que se sugiere utilizar estrategias de Especialista en Nichos debido a la saturación en el mercado de café convencional la Cooperativa

puede especializarse en el mercado del café orgánico que también es conocido como café gourmet para satisfacer las necesidades de este mercado

- **Producto**

En el producto se mantendrá la calidad del producto siguiendo los procesos productivos que le permiten ser productores de café orgánico.

Así mismo evaluar la posibilidad de comercializar el café en la presentación instantáneo para crecer en el mercado de café orgánico.

Cambiar el empaque del producto colocando más información acerca de los beneficios del café orgánico.

- **Promoción-Publicidad**

Se generará promoción y publicidad del café orgánico en los supermercados en los que se comercialice colocando banners publicitarios con información del producto.

Degustaciones de café orgánico el último fin de semana del mes.

6. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Después de definir las estrategias genéricas y las de competencia a seguir, la estrategia de crecimiento sugerida es la de crecimiento intensivo ya que se persigue un aumento de la cuota de mercado tratando de encontrar o desarrollar nuevos mercados.

Se sugiera la Cooperativa El Espino de R.L utilizar estrategias de penetración de mercados con la cuales se pretende incrementar sus ingresos.

Las estrategias a utilizar son:

- Aumentar las ventas en el mercado local con publicidad y precios promocionales para convencer a los consumidores potenciales.
- Expansión geográfica en el mercado Local, llegando a más supermercados.
- Evaluar posibilidad de creación de sala de venta.

7. MEZCLA ESTRATÉGICA DE COMERCIALIZACIÓN

1. Producto

1.1. Atributos del Producto

El café que se produce en la Cooperativa posee atributos que lo hacen diferente de la competencia y que son atributos llamativos para los consumidores de café.

A continuación se mencionan los atributos que el café debe tener para posicionarse en el mercado:

- Calidad

La cooperativa debe tomar en cuenta que para mantener la certificación de productores de café orgánico deben mantener los procesos productivos que cada año son auditados para renovar dicho certificado. Asimismo la cooperativa debe mantener los estándares de calidad en el proceso de café molido en el empaque procurando que este siempre conserve la calidad en su sabor y aroma.

- Beneficios a la salud y al medio ambiente.

El café orgánico está libre de pesticidas y fertilizantes, por lo que no expone al organismo a los efectos adversos que estos pueden causar, asimismo el proceso productivo conserva el medio ambiente gracias a que no se utilizan ningún producto químico que contamine el medio ambiente.

- Sabor

El café orgánico que se produce en la Cooperativa el Espino ha sido valorado en ferias internacionales en procedimiento de cata en las cuales se ha reconocido como característica su buen sabor que satisface los gustos de los consumidores más exigentes.

1.2. Líneas de Producto

Según la investigación realizada el mercado de café convencional se encuentra saturado de competidores muy grandes a diferencia del café orgánico para el cual existe una oportunidad creciente de mercado

2. Precio

2.1. Objetivo del Precio

El objetivo de la fijación estratégica de precios es de incrementar la demanda, tanto del café orgánico como del café convencional que produce la Cooperativa El Espino de R.L. para mantener a los consumidores actuales y atraer a los potenciales, creando así lealtad a la marca. Contemplando los atributos del producto y los costos de producción para establecer un margen de ganancia que satisfaga a los socios de la cooperativa

2.2. Estrategia de Precio

Establecer diferentes precios para cada uno de los tipos de productos que la Cooperativa comercializa, basados en los costos de producción, en un margen de ganancia que sea aceptable para los socios y en las características del producto.

2.3. Propuesta de fijación de precios

La Cooperativa El Espino de R.L. debe implementar sus precios siguiendo con el sentido de la estrategia competitiva de especialista en nichos, y la estrategia genérica de diferenciación, basados en ese aspecto, se proponen las siguientes estrategias de precios.

- La Cooperativa debe implementar una política de fijación de precios basada en la recuperación de los costos fijos y variables e implementar un porcentaje de utilidad.
- Mantener precios que no sean mas bajos que los de la competencia, los precios de los competidores directos oscilan entre \$3.5 y \$4.45. Precios similares o mas elevados podrían perfectamente competir en el mercado local, ya que según el análisis, el 53% de los consumidores adquiriría el producto a un precio de \$4.00 y un 35% a un precio de

\$5.00, es decir el 88% del mercado, compran café con precios de \$4.00 a \$5.00, y la mayoría de precios de los competidores manejan ese rango de precios, lo cual indica que el precio no es la principal causa de decisión de compra del cliente, sino que involucra otros factores como la calidad, el prestigio de la marca, el sabor, etc.

3. Distribución

3.1. Objetivo de Distribución

Lograr que el café este disponible para los consumidores de café que visitan las cadenas de supermercados, así mismo para aquellos consumidores potenciales, como los consumidores de productos naturales u orgánicos.

3.2. Estrategia de Distribución

- Crear un canal de distribución en el que los supermercados funcionen como intermediarios entre la cooperativa y el consumidor final.
- Ampliar los canales directos (Cooperativa – consumidor final) para ampliar su mercado y dar a conocer la marca.
- Obtener de los consumidores actuales referencias hacia consumidores potenciales.
- Contar con un inventario mínimo para cubrir la demanda de clientes directos.

3.3. Políticas de Distribución

- Llevar a cabo actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta.
- Proporcionar descuentos por volúmenes a los clientes directos que compren con una recurrencia como mínima mensual.
- Trabajar siempre bajo pedido de venta para cumplir con la entrega del producto.

4. Promoción

4.1. Objetivo de Promoción

Dar a conocer las diferentes presentaciones del café que produce la cooperativa El Espino de R.L para lograr un mejor posicionamiento en la mente de los consumidores

4.2. Estrategia de Promoción

a. Publicidad

De acuerdo a la investigación de campo realizada, uno de los lugares para lograr un incremento en la venta son los supermercados en los cuales se puede diseñar banners publicitarios para fortalecer y generar merchandasing en los estantes del supermercado para que el consumidor no le sea difícil ubicarlo en los pasillos, le estimule interés sobre el producto y de cierto modo contribuya a persuadirlo a adquirir producto. También contribuye a evitar que únicamente cuando el consumidor este enfrente del producto lo reconozca mientras que con algún logo publicitario lo logre ubicar desde lejos.

b. Promoción de Ventas

Realizar rebajas en precios en temporadas que se consume menos café y por lo tanto se logra obtener un mayor almacenamiento de producto en la cooperativa ya que no se logra movilizar toda la producción que se obtiene de las cosechas, de igual manera implementar precios preferenciales a los mayoristas de mayor consumo de la producción y así motivar a los mayoristas a invertir más en la producción de la cooperativa

c. Propaganda

Participar en concursos de baristas y catadores de café para dar a conocer más el sabor del café producido en la cooperativa del cual se pueden obtener ciertos reconocimientos a niveles nacionales e internacionales para así lograr ser reconocido en primer lugar de calidad que se tiene del café y así llamar la atención a más clientes consumidores de café.

8. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y TACTICO

1. Plan Estratégico de comercialización

El Plan Estratégico para la comercialización de café orgánico producido en la Cooperativa El Espino de R.L. Se establece para el periodo 2012 al 2014; el cual comprende las estrategias a largo plazo para el área financiera y comercial de la cooperativa.

1.1. Estrategias financieras.

Todo esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe estar orientado hacia un fin: Maximizar el valor de la cooperativa. Ese fin corresponde a incrementar la riqueza a través de la mejor utilización de los recursos que posean, por lo que a continuación se detallan las estrategias financieras para la Cooperativa el Espino R.L.

- Acceso a crédito financiero por parte de la Banca Comercial a una tasa de interés considerable para que les permita un apalancamiento financiero para recuperarse de la crisis del café.
- Aprovechar al máximo los recursos financieros y técnicos que les brindan las instituciones del Estado a los productores para aumentar la producción a fin de aumentar las ventas en el mercado local.
- Establecer un fondo de emergencia para los productores, acordando un 2% sobre quintal producido, el cual será utilizado en tiempo de crisis y será administrado por la cooperativa.

1.2. Estrategias de Comercialización

- Promocionar el consumo interno de café de calidad en el país productor, promocionándolo en las cadenas de supermercados del país y luego en restaurantes y cafés para que los consumidores conozcan la calidad del café que se produce en la cooperativa.

- Aumentar la participación en ferias internacionales y locales.
- Definir el mercado meta. Después de los resultados de la investigación los consumidores de los supermercados de San Salvador representan un excelente mercado meta.
- Comercializar por zonas o bloques, en el mercado local de San Salvador.
- Implementar la industrialización del proceso del café, para que la cooperativa comercialice en diferente presentación por ejemplo café orgánico instantáneo.

CUEADRO No. 6

PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIALIZACIÓN COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L.							
Políticas	Estrategias	Responsable	Calendarización				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Controlar las sucursales o zonas que representen mayor rentabilidad	Dar prioridad de distribución del producto a las sucursales o centros de venta que representen mayor venta y rentabilidad	Departamento de Mercadeo					
Mantener los estándares de Calidad del Café orgánico	Someterse al proceso de certificación de café Orgánico, anualmente o las veces que se considere necesario.	Junta Directiva					
Disminuir los costos de producción	Controlando semanalmente los costos de producción y así mantener o aumentar en la medida que sea posible el margen de utilidad.	Departamento de Producción Agrícola					
Realizar una revisión mensual de los precios en el mercado vs las ventas.	Realizando semanalmente un sondeo de precios para realizar ajustes sin perder el margen de utilidad.	Departamento de Comercialización					
Realizar ventas al crédito	Agregar la modalidad de venta al crédito realizando un análisis crediticio para otorgar esta facilidad de pago.	Departamento de Comercialización					
Crear canales de distribución que permitan llevar el producto directamente al consumidor final	Crear un punto de venta donde el café llegue desde la cooperativa hasta las manos de cliente	Departamento de Comercialización					
Establecer con anterioridad las condiciones de venta y pago.	Pactar con el cliente el lugar y fecha de entrega de los productos así como las condiciones de plago y cumplir siempre con las condiciones pactadas.	Departamento de Comercialización					

Fuente: Elaboración propia del Grupo

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	CALENDARIZACION 2013											
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Dar a conocer los productos de la Cooperativa El Espino	1. Diseñar información publicitaria a transmitir	Departamento de Comercialización	\$350												
	2. Transmitir información publicitaria a través de medios de paga y gratuitos.	Departamento de Comercialización	\$300												
	3. Asistir a ferias agrícolas y gastronómicas	Departamento de Comercialización	\$400												
Mantener un control de la calidad de los productos	4. Diseñar e implementar estándares de calidad de los productos.	Departamento de Comercialización	\$600												
	5. Supervisar todos los procesos de producción	Departamento de Producción	\$500												
Implementar sistemas de control	2. Implementar sistemas de control de ventas	Departamento de Contabilidad y Comercialización	\$500												

Fuente: Elaboración propia del grupo

9. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Para calcular el presupuesto de insumos, los responsables de contabilidad nos proporcionaron los costos de producción del café convencional, así mismo que los costos del café orgánico son 30% más que los costos del café convencional.

Para realizar la proyección de ventas se utilizó el método de porcentaje de ventas sobre el año anterior, en este caso el equipo recomendó un aumento en ventas del 10% mensual con respecto al año anterior.

A continuación se detalla el presupuesto de venta y producción de café para la cooperativa “El Espino de R.L.”

PRESUPUESTO DE VENTAS

Unidades													
Producto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Suma
Café Orgánico	1,000	1,500	900	800	2,500	2,500	2,000	1,100	1,200	800	1,000	1,500	16,800
Café Convencional	1,300	100	1,100	1,150	1,500	1,200	1,300	2,000	1,750	1,600	1,300	1,200	15,500

Precio Unitario													
Producto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Suma
Café Orgánico	\$3.3	\$3.3	\$3.3	\$3.3	\$3.3	\$3.3	\$3.3	\$3.3	\$3.3	\$3.3	\$3.3	\$3.0	
Café Convencional	\$2.5	\$2.5	\$2.5	\$2.5	\$2.5	\$2.5	\$2.5	\$2.5	\$2.5	\$2.5	\$2.5	\$2.5	

Ventas Totales (\$)													
Producto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Suma
Café Orgánico	\$3,250	\$4,875	\$2,925	\$2,600	\$8,125	\$8,125	\$6,500	\$3,575	\$3,900	\$2,600	\$3,250	\$4,425	\$54,150
Café Convencional	\$3,250	\$250	\$2,750	\$2,875	\$3,750	\$3,000	\$3,250	\$5,000	\$4,375	\$4,000	\$3,250	\$3,000	\$38,750
Totales	\$6,500	\$5,125	\$5,675	\$5,475	\$11,875	\$11,125	\$9,750	\$8,575	\$8,275	\$6,600	\$6,500	\$7,425	\$92,900

PRESUPUESTO DE COSTOS

CAFÉ ORGANICO													
Componentes del costo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Suma
Costos Directos													
Insumos	58	88	40	36	112	112	90	49	54	36	45	67	
Mano de obra	343	514	309	274	857	857	686	377	411	274	343	514	
Recolección	162	243	146	130	406	406	325	178	195	130	162	243	
Transporte	20	29	18	16	49	49	39	22	24	16	20	29	
Beneficio	295	443	266	236	738	738	591	325	354	236	295	443	
Empaque	350	525	315	280	875	875	700	385	420	280	350	525	
Costos Indirectos													
Gastos de Administración	732	1,098	659	585	1,830	1,830	1,464	805	878	585	732	1,098	
Publicidad	87	131	79	70	219	219	175	96	105	70	87	131	
Total	2,048	3,072	1,831	1,628	5,086	5,086	4,069	2,238	2,441	1,628	2,034	3,052	

CAFÉ CONVENCIONAL													
Componentes del costo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Suma
Costos Directos													
Insumos	58	4	49	52	67	54	58	90	79	72	58	54	697
Mano de obra	343	26	290	303	396	316	343	527	462	422	343	316	4,088
Recolección	162	12	137	144	187	150	162	250	218	200	162	150	1,935
Transporte	20	2	17	17	23	18	20	30	26	24	20	18	234
Beneficio	295	23	250	261	341	273	295	454	398	364	295	273	3,522
Empaque	455	35	385	403	525	420	455	700	613	560	455	420	5,425
Costos Indirectos													
Gastos de Administración	732	56	619	647	844	676	732	1,126	985	901	732	676	8,726
Publicidad	87	7	74	77	101	81	87	135	118	108	87	81	1,043
Total	2,153	166	1,822	1,904	2,484	1,987	2,153	3,312	2,898	2,650	2,153	1,987	25,669

10. IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

1. Implementación

Para la lograr la implementación de los planes estratégicos y tácticos de comercialización del café producido por la Cooperativa El Espino de R.L. Se realizará una presentación del mismo a la junta directiva donde se propondrá el plan estratégico de comercialización y se explicara la calendarización a seguir, luego será necesaria la aprobación por parte de los socios, una vez aprobado, la Cooperativa debe dar paso a la puesta en marcha de una manera sistemática y coordinada, informar y resto de miembros de la cooperativa, reestructurar orgánicamente las áreas de la cooperativa y asignar al colaborador que dará le seguimiento al plan, para evaluar constantemente el desempeño y progreso del mismo y velar porque se desarrolle de manera eficiente y eficaz.

2. Evaluación y control del plan

Una implementación exitosa del plan de comercialización requiere de la supervisión constante de las actividades realizadas y de su evaluación para medir y comparar los resultados propuestos con los obtenidos para identificar discrepancias y poder tomar decisiones correctivas siempre que sean necesarias, con el fin de asegurar que el plan marche en concordancia con los objetivos y metas propuestas en el plan.

Los sistemas de control propuesto contenidos en el presente trabajo serán de gran ayuda para luego comparar los resultados, con los presupuestos.

A continuación se presenta un cronograma de las actividades a realizar para la correcta implementación evaluación y control del plan:

CUADRO No. 8

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L.																	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	AÑO 2012												AÑO 2013			
		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del documento a la Junta Directiva de la Cooperativa El Espino de R.L.	Grupo de trabajo																
Evaluar la propuesta de proyecto	Junta Directiva																
Obtener la aprobación del proyecto	Junta Directiva																
Asignar las funciones y responsabilidades para la correcta ejecución control y evaluación del plan	Junta Directiva																
Capacitar al personal involucrado en la ejecución del plan	Junta Directiva																
Implementación de planes de comercialización	Junta directiva																

FUENTE: Elaboración propia del grupo

A continuación se presenta un listado de los insumos necesarios para la implementación del Plan Estratégico de Comercialización.

CUADRO No. 9

LISTADO DE INSUMOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO			
INSUMO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO
Lapiceros	\$0.10	20	\$2.00
Lápices	\$0.08	25	\$2.00
Resma de papel bond carta	\$0.35	10	\$35.00
Computadora	\$400.00	1	\$400.00
Impresora	\$60.00	1	\$60.00
Tinta para impresora B/N	2.50	6	\$15.00
Tinta para impresora a color	2.50	6	\$15.00
Folders tamaño carta	0.20	25	\$5
Archivador	100.00	1	\$100.00
TOTAL			\$634.00

FUENTE: Elaboración propia del grupo

El listado de los insumos antes descritos puede variar en características, costo y cantidad, a medida se vaya implementando el plan estratégico de comercialización, así como también pueden añadirse nuevos recursos que pueden ser necesarios.

11. BIBLIOGRAFÍA

1. Libros:

- Barca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Quinta edición. México Editorial McGraw Hill 2006.
- Chiavenato, Idalberto, indicación a la Administración general. Quinta edición Colombia. Editorial McGraw Hill. Año 1994
- Comercialización, Editorial El Ateneo, Octava Edición Argentina 1987.
- Fundamentos de Marketing. Decimotercera edición. México editorial McGraw Hill 2004
- HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO “Metodología de la Investigación”, 4ª Edición McGraw Hill 2003.
- Kotler, Philip, Armstrong, FUNDAMENTOS DE LA MERCADOTECNIA, Prentice-Hall hispanoamericana, S.A cuarta edición. México 1998.
- MARIO TOMAYO Y TOMAYO “el proceso de la investigación científica” 4ª edición Limusa, México 2003.
- Planeación y Organización de Empresas. Guillermo Ceja, McGraw Hill Octava Edición

2. Tesis:

“Diseño de un plan de comercialización estratégico de la pasta de chile tabasco para la sociedad cooperativa agroindustrial de R.L de C.V del departamento de la Libertad, El Salvador.” Presentado por: Blanca Nohemy Estupinián Moran, Jaime Misael Rosales Romero, Wilfredo Orellana Guardado. Año 2000.

“diseño de un Plan Estratégico de comercialización para incrementar el consumo de los productos elaborados por la compañía Industrial Alimenticia S.A de C.V. Presentado por: Norma Catalina Díaz Flores y Delsy Leonor Mendoza Bruno.

3. Leyes:

- Ley de asociación de cooperativas.

4. Websites visitados y accesados:

- <http://www.iica.int/esp/paginas/default.aspx>
- <http://www.ico.org/>
- <http://www.consejocafe.org/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
- <http://www.bcr.gob.sv/?lang=es>

ANEXOS

ANEXO 1-A

“CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE SUPERMERCADOS MAYORES DE 18 AÑOS DE EDAD”

I. Objetivo del cuestionario:

Conocer la opinión de los clientes que visitan los supermercados del Departamento de San Salvador acerca del café orgánico, su interés por conocerlo y consumirlo así como su opinión sobre la posible comercialización en los supermercados.

La información proporcionada será de uso estrictamente académica.

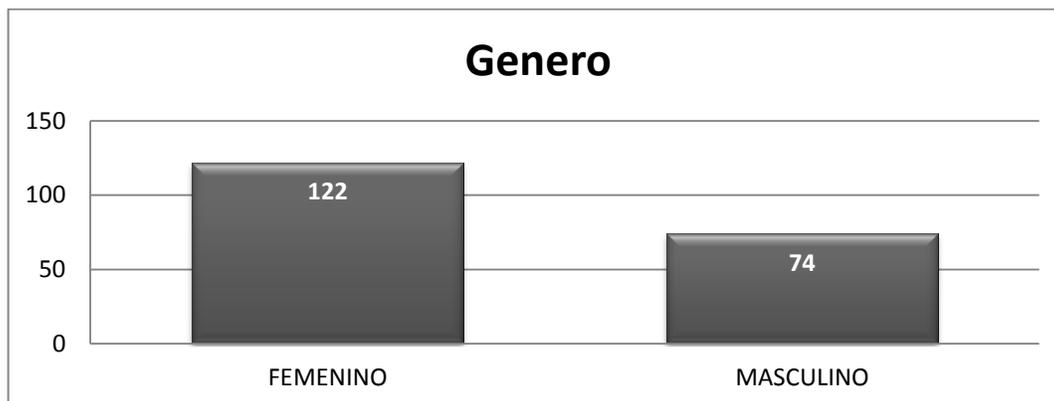
Pregunta No 1: Sexo

Objetivo: Determinar el género que principalmente compra/consume Café.

TABLA 1

Genero	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
FEMENINO	122	63%
MASCULINO	74	37%
Total	196	100%

GRAFICA 1



Comentario: De todos los encuestados como resultado final obtuvimos que un 63% son mujeres y un 37% fueron hombres, demostrando que en su mayoría las personas que más frecuentan los supermercados son mujeres.

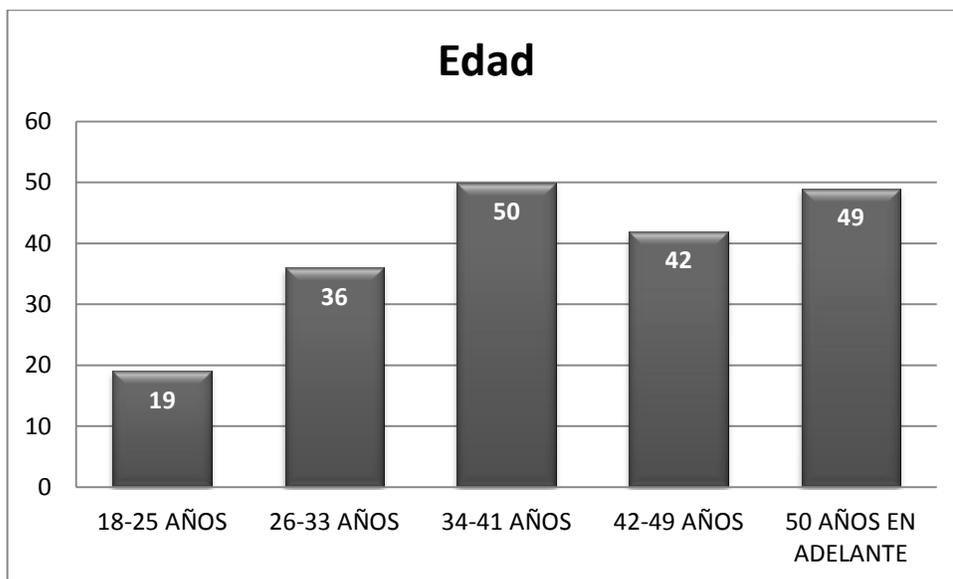
Pregunta No 2: Edad

Objetivo: Identificar en que se rango se ubican los principales compradores/consumidores de café en el municipio de San Salvador.

TABLA 2

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-25 AÑOS	19	10.0 %
26-33 AÑOS	36	18.3%
34-41 AÑOS	50	25.4%
42-49 AÑOS	42	21.3%
50 AÑOS o MAS	49	25.0%
Total	196	100.0%

GRAFICA 2



Comentario: El 25% de los encuestados son mayores de 50 años, un 72% es mayor de 34 años y el 28% restante está entre los 18 y 33 años que visitan los supermercados. Dado estos resultados demuestra que la mayoría de las personas encuestadas son adultas y en su mayoría cabeza de hogares

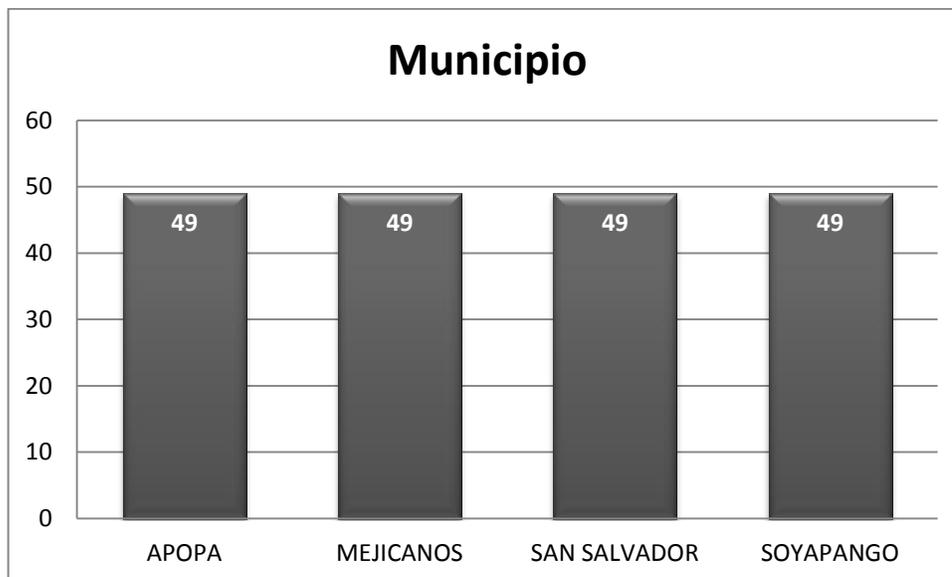
Pregunta No 3: Lugar de Residencia (Municipio)

Objetivo: Identificar el lugar de procedencia de los Compradores/consumidores de café, asimismo identificar el mercado potencial del café orgánico.

TABLA 3

Municipio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
APOPA	49	25%
MEJICANOS	49	25%
SAN SALVADOR	49	25%
SOYAPANGO	49	25%
Total	196	100%

GRAFICA 3



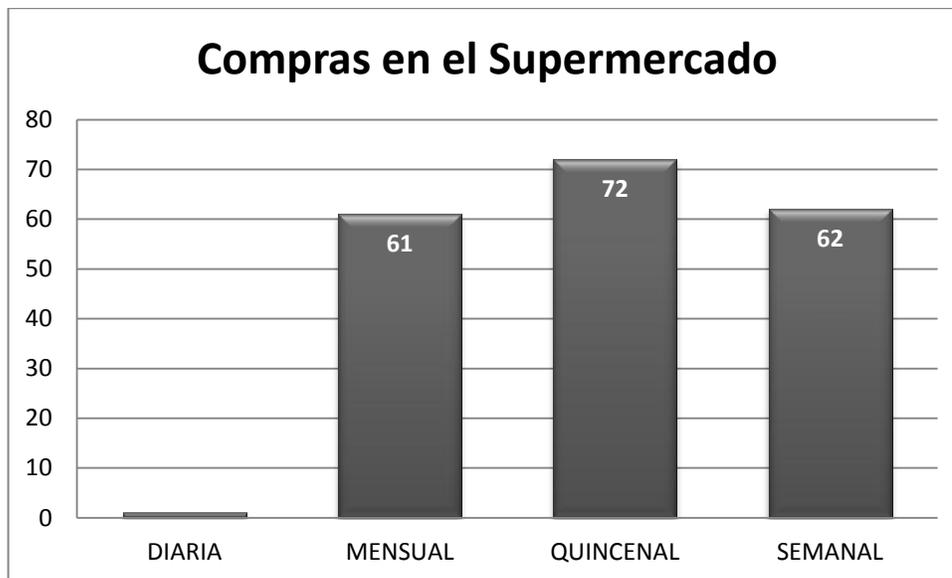
Pregunta No 4: ¿Con que frecuencia realiza sus compras en supermercados?

Objetivo: Conocer la frecuencia que el Comprador/Consumidor visita un supermercado para realizar sus compras.

TABLA 4

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
DIARIA	1	0.5%
MENSUAL	61	31.2%
QUINCENAL	72	36.7%
SEMANAL	62	31.6%
Total	196	100.0%

GRAFICA 4



Comentario: El 37% frecuenta los supermercados quincenalmente, un 31% realiza las compras en el supermercado tanto mensualmente como semanal. Por lo tanto en su mayoría las personas realizan con mayor frecuencia cada 15 días las respectivas compras en el supermercado.

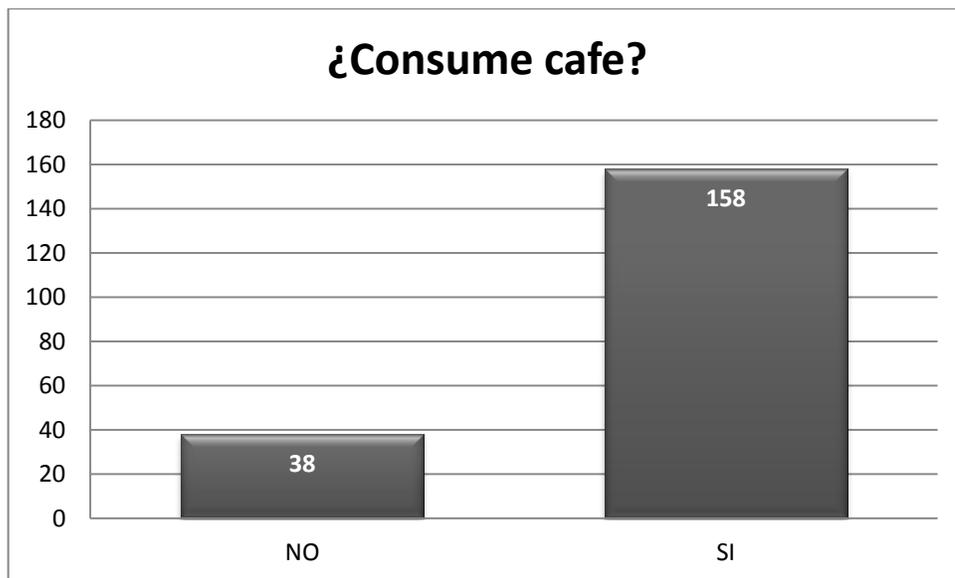
Pregunta No 5: ¿Consume Café?

Objetivo: Identificar los consumidores actuales y potenciales de café en el municipio de San Salvador.

TABLA 5

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	38	20%
SI	158	80%
Total	196	100%

GRAFICA 5



Comentario: El 80% de los encuestados dijo si consumir café, por lo tanto la muestra desde esta pregunta cambia a 158 y deja de ser los 196 iniciales ya que hubieron 38 personas que ya no se continúo con el resto de preguntas debido a que ellos decían NO consumir café

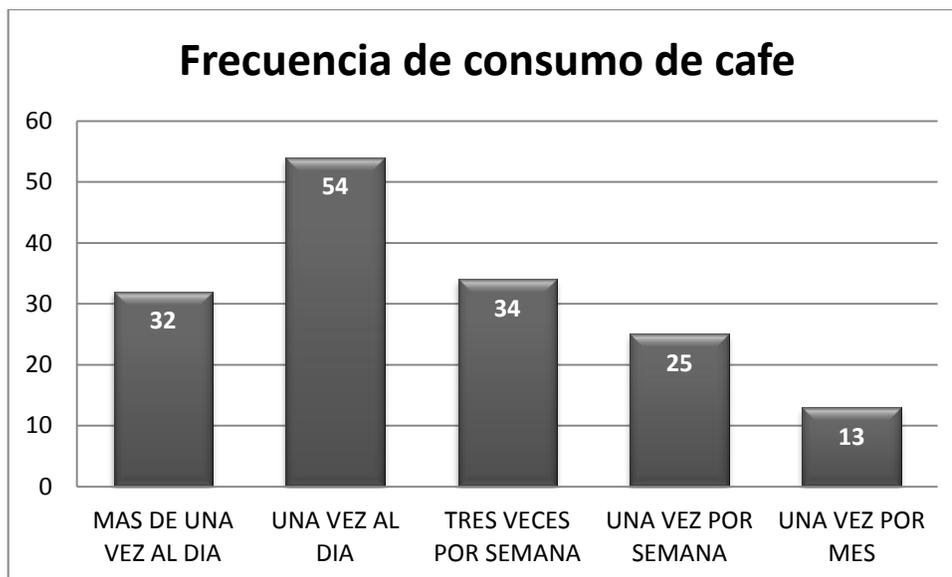
Pregunta No 6: ¿Con que frecuencia consume café?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que los Compradores/Consumidores consumen café.

TABLA 6

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
MAS DE UNA VEZ AL DIA	32	20%
UNA VEZ AL DIA	54	34%
TRES VECES POR SEMANA	34	21%
UNA VEZ POR SEMANA	25	16%
UNA VEZ POR MES	13	9%
Total	158	100%

GRAFICA 6



Comentario: Un 34% consume café una vez al día y en su mayoría lo hacen a temprana hora, un 21% consume más de una vez al día al igual que con el mismo porcentaje lo consumen tres veces por semana, en su minoría con un 0.8% consumen café una vez por mes haciendo esta una buena muestra de las personas que consumen café y por lo tanto conocedoras de este mismo.

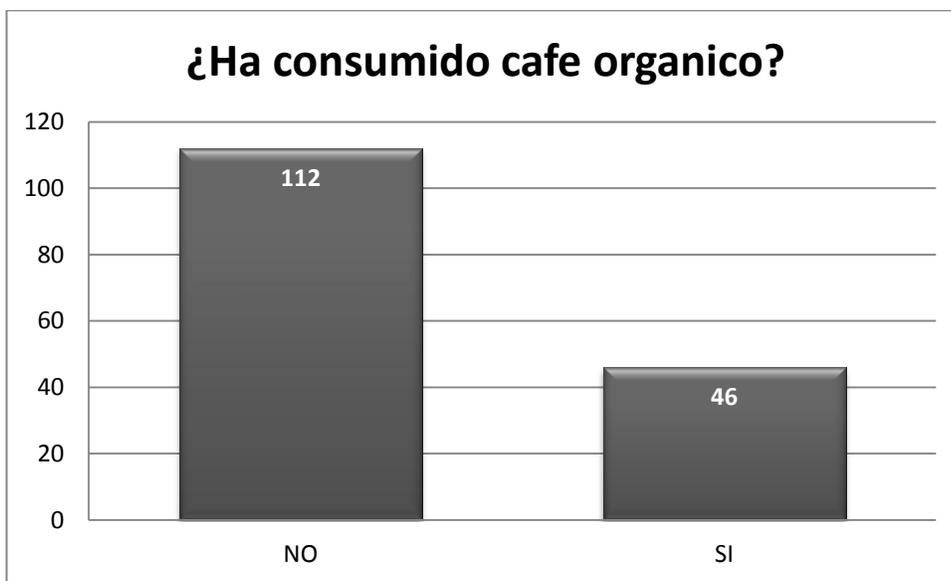
Pregunta No 8: ¿Ha consumido el café orgánico?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los compradores/consumidores de café acerca del café Orgánico.

TABLA 8

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	112	70%
SI	46	30%
Total	158	100%

GRAFICA 8



Comentario: El 70% de las personas encuestadas consumidoras de café dicen NO haber probado nunca el café orgánico y solo el 30% dijo haberlo probado en algún momento, eso demuestra lo poco conocido que es en el mercado local el café orgánico, por lo tanto con ese 30% trabajaremos la siguiente pregunta de la encuesta

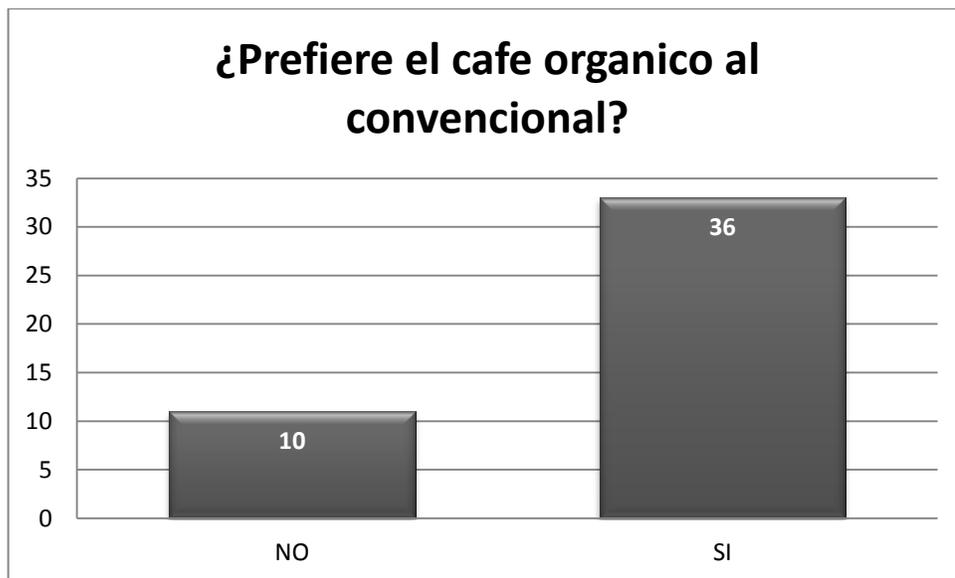
Pregunta No 9: ¿Prefiere el café orgánico al café convencional?

Objetivo: Identificar los compradores/consumidores actuales de café orgánico.

TABLA 9

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	10	22%
SI	36	78%
Total	46	100%

GRAFICA 9



Comentario: Del 100% de los encuestados que dijeron conocer y haber probado anteriormente tanto el café convencional como el orgánico, el 78% dijo que prefiere el orgánico al convencional por tener un mejor sabor y sentirlo más natural complementaba las personas encuestadas, solo el 22% dijo preferir el convencional sobre el orgánico.

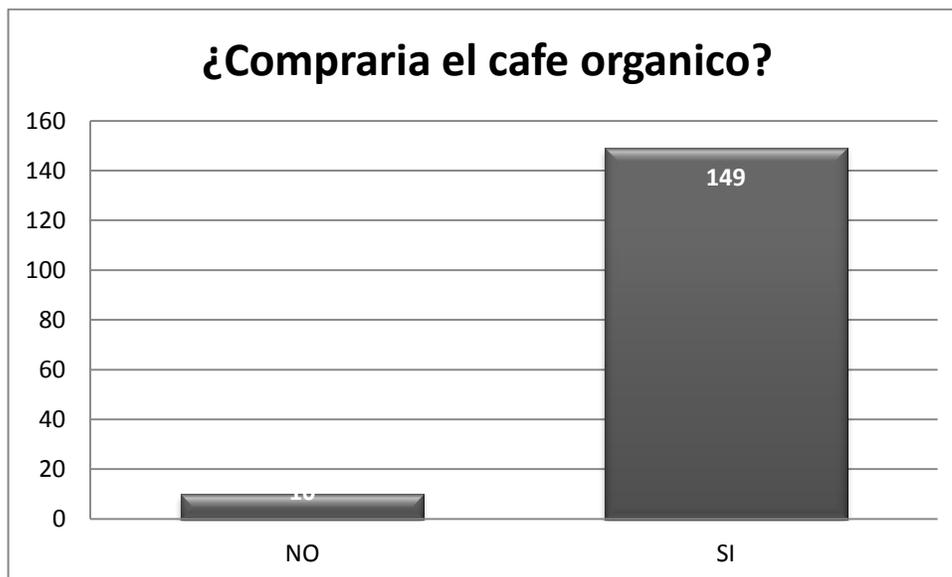
Pregunta No 10: Si el café orgánico se comercializara en supermercados ¿lo compraría?

Objetivo: Identificar los clientes potenciales de café orgánico

TABLA 10

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	10	6%
SI	149	94%
Total	159	100%

GRAFICA 10



Comentario: Solo el 6% no compraría el café orgánico si este se comercializara más en los supermercados y curiosamente serían las mismas personas que en la tabla 9 comentaban preferir el convencional ante el café orgánico, mientras que tanto las personas que en la tabla 9 decían preferir el café orgánico ante el convencional como los que decían no haber probado el café en la tabla 8 ambas si comprarían el café orgánico

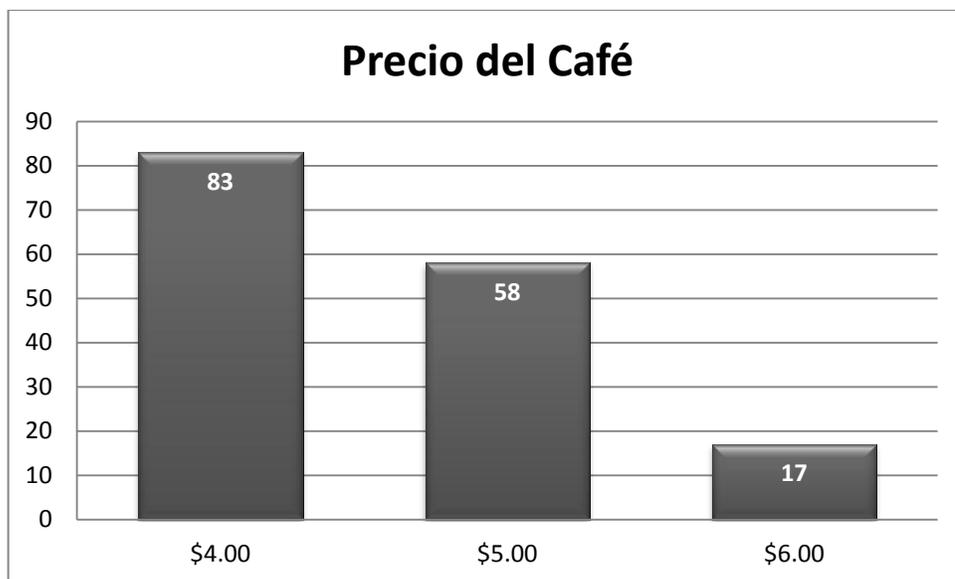
Pregunta No 11: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una libra de café orgánico?

Objetivo: Conocer el rango de precio que el comprador/consumidor de café está dispuesto a pagar por una libra de café orgánico

TABLA 11

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
\$4.00	83	53%
\$5.00	58	36%
\$6.00	17	11%
Total	158	100%

GRAFICA 11



Comentario: Del 100% de los encuestados el 53% estaría dispuesto a adquirir el producto a un precio de \$4.00, el 36% estarían dispuestos a comprarlo a un precio de \$5.00 y únicamente el 11% lo compraría a un precio de \$6.00. Se puede observar que la gran mayoría de los consumidores de basan su decisión de compra en el precio del producto, por lo que la cooperativa debe crear estrategias para cumplir las expectativas de precios de los consumidores, sin dejar de tomar en cuenta el margen de ganancia deseado.

ANEXO 1-B

“TABULACION DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA EL ESPINO”

I. Objetivo del cuestionario:

Conocer la opinión del personal interno de la cooperativa El Espino de R.L, acerca de la comercialización, producción, y su opinión sobre la posible comercialización en el mercado local. La información proporcionada será de uso estrictamente académica.

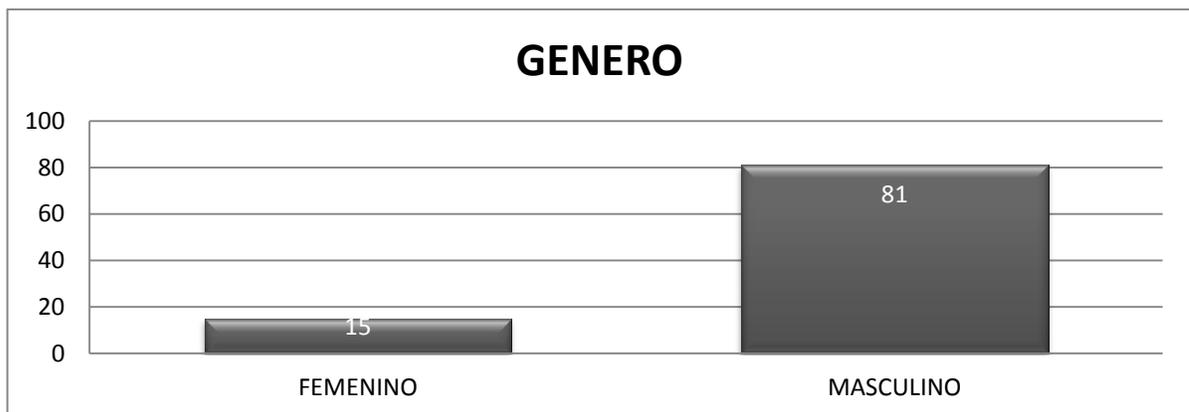
Pregunta No 1: Genero

Objetivo: Conocer el género de cada persona que labora en la cooperativa El Espino de R.L

TABLA 1

Genero	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
FEMENINO	15	16%
MASCULINO	81	84%
Total	96	100%

GRAFICA 1



Comentario: Un 84% de los encuestados son hombres y solo un 16% son mujeres, dándonos como resultado que en la Cooperativa la mayoría de personas que trabajan son hombres.

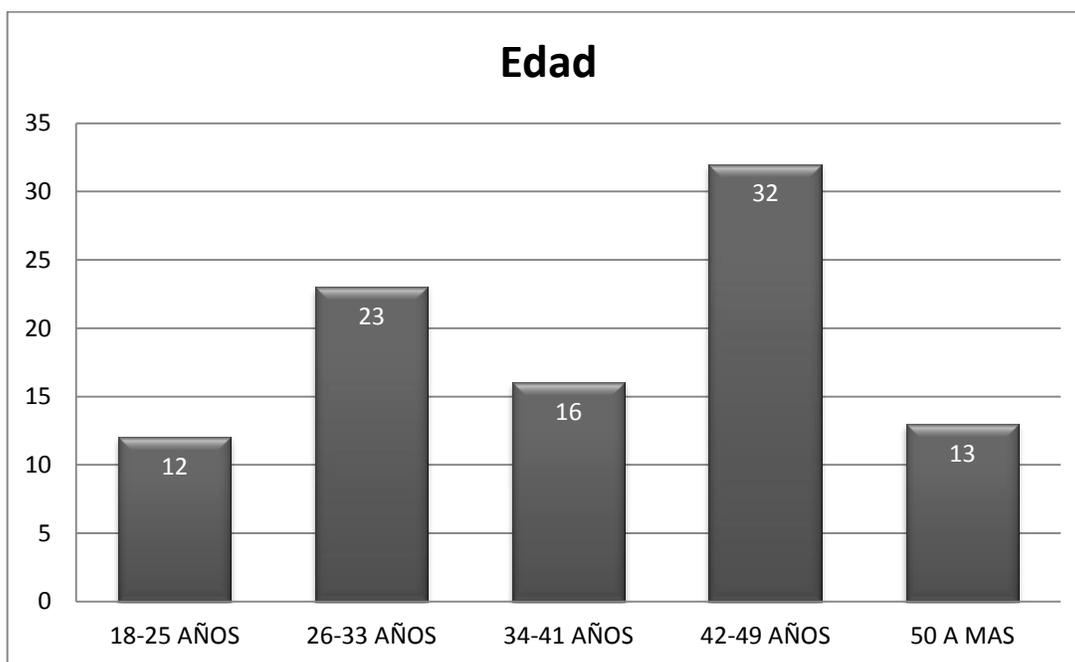
Pregunta No 2: Edad

Objetivo: Identificar en que rango de edades se ubican las personas que laboran en la cooperativa El Espino de R.L

TABLA 2

Años	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-25 AÑOS	12	12%
26-33 AÑOS	23	24%
34-41 AÑOS	16	16%
42-49 AÑOS	32	32%
50 A MAS	13	16%
Total	96	100%

GRAFICA 2



Comentario: El 45% de las personas que trabajan en la cooperativa tienen 42 o más años de edad, mientras que el 55% está entre los 18 años y los 41, siendo una fuerza de trabajo bastante balanceada contando con gente joven y también adultos mayores.

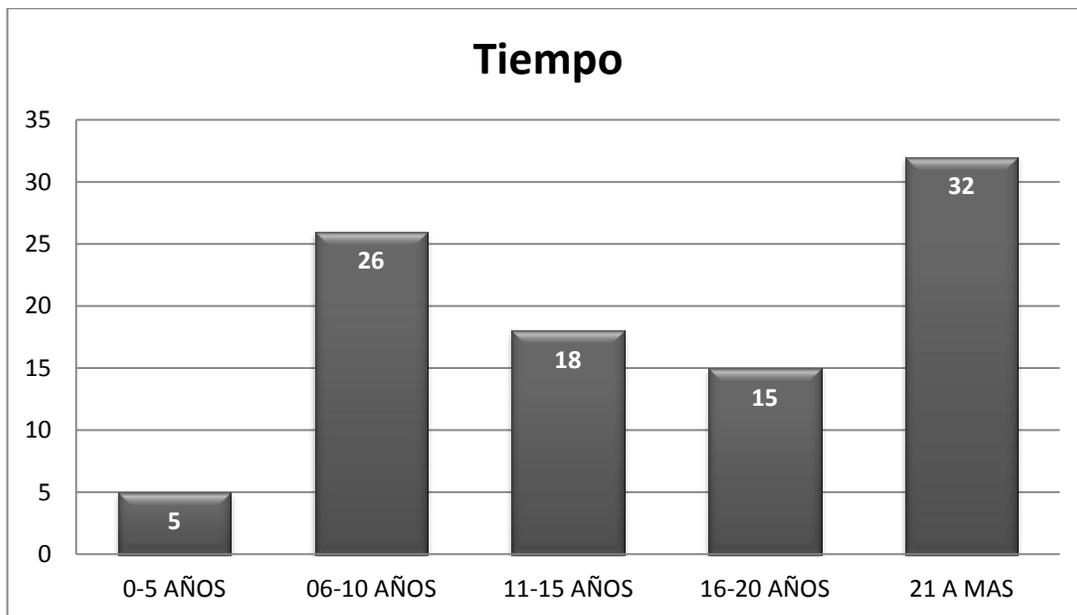
Pregunta No 4: ¿Cuánto tiempo que tiene de laborar en la Cooperativa El Espino?

Objetivo: Identificar el tiempo que poseen los socios de estar laborando para la Cooperativa El Espino de R.L

TABLA 4

Tiempo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0-5 AÑOS	5	6%
06-10 AÑOS	26	27%
11-15 AÑOS	18	19%
16-20 AÑOS	15	15%
21 A MAS	32	33%
Total	96	100%

GRAFICA 4



Comentario: El 49% de los encuestados son personas con mucha experiencia ya dentro de la Cooperativa ya que tienen más de 16 años trabajando para la cooperativa mientras que un 45% llevan ya entre 6 a 15 años trabajando dentro de la cooperativa y únicamente un 6% llevan menos de 5 años, haciendo esto una fortaleza para la cooperativa como es la estabilidad laboral

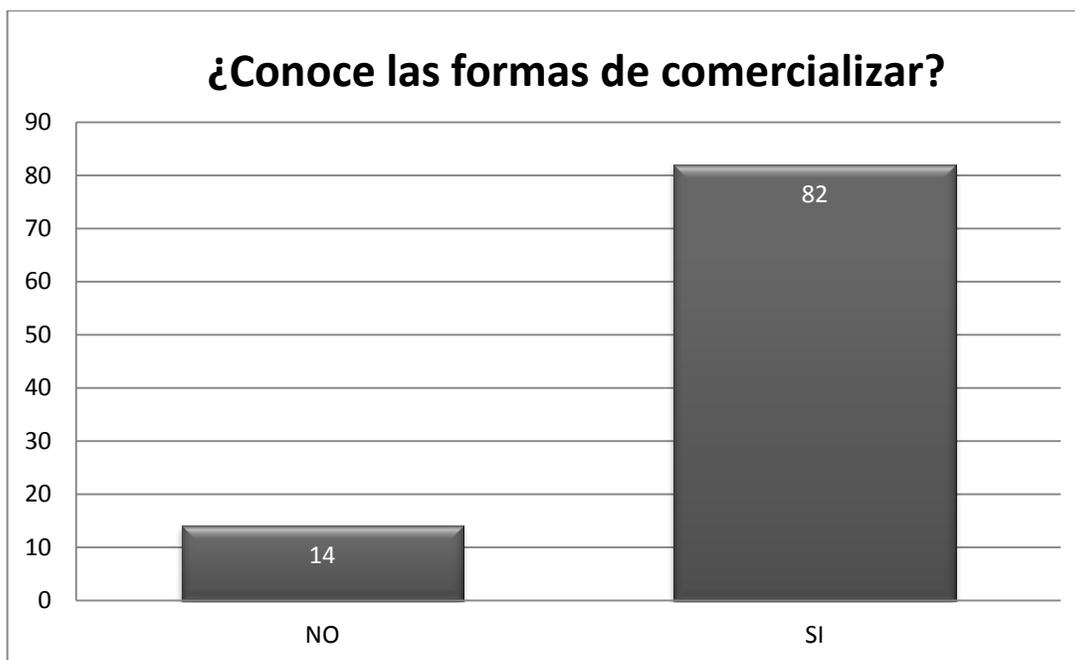
Pregunta No 5: ¿Conoce usted las formas de comercialización que utiliza la cooperativa para vender el café orgánico?

Objetivo: Identificar que socios de la Cooperativa El Espino de R.L conocen las formas que se comercializa en café orgánico

TABLA 5

De Acuerdo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	14	15%
SI	82	85%
Total	96	100%

GRAFICA 5



Comentario: El 85% de los empleados conoce las formas de comercialización actuales mientras que un 15% no, del cual es un porcentaje bastante bajo del cual se puede trabajar para que en un 100% puedan conocer la forma que actualmente comercializa la cooperativa el café y así entre todos identificar las áreas de oportunidad que posee la forma actual de comercialización.

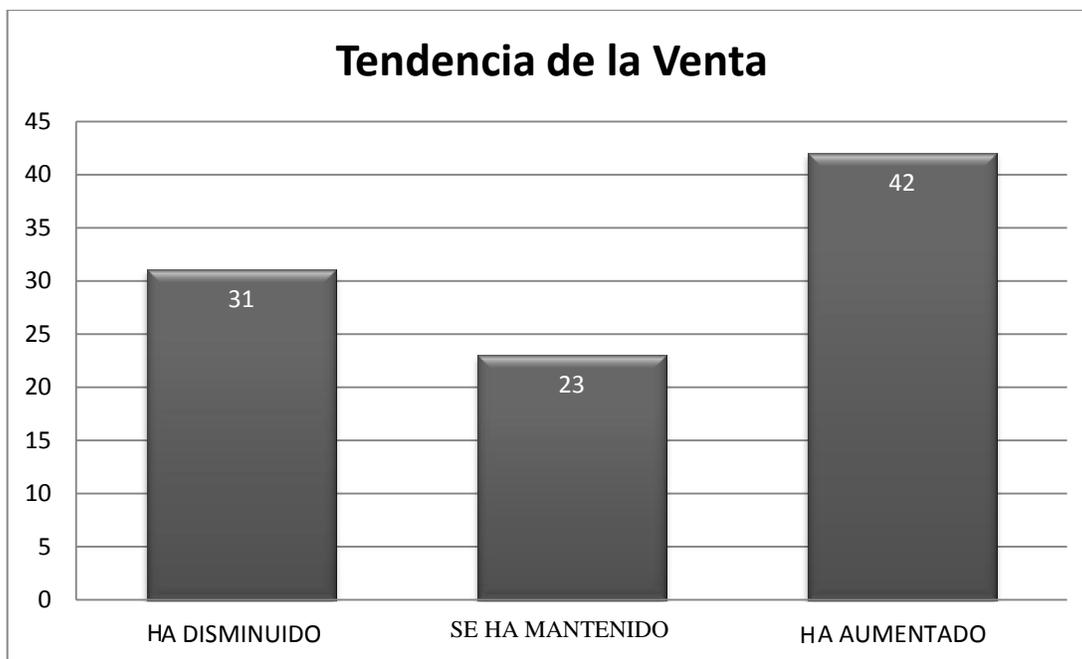
Pregunta No 6: ¿A su criterio, cual ha sido la tendencia de las ventas en los últimos 2 años?

Objetivo: Conocer el punto de vista de cada socio de cómo ven la tendencia de la venta en los últimos 2 años

TABLA 6

Tendencia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
HA DISMINUIDO	31	32%
SE HA MANTENIDO	23	25%
HA AUMENTADO	42	43%
Total	96	100%

GRAFICA 6



Comentario: El 44% miran la tendencia de ventas de los últimos 2 años en aumento, el 24% su punto de vista al respecto de la tendencia de la venta es que en estos últimos 2 años la venta se ha mantenido constante mientras que un 32% si consideran que la venta ha está disminuyendo en estos años. Un 56% piensa que la venta no está aumentando siendo esta una oportunidad que se pretende cubrir con el nuevo plan de comercialización.

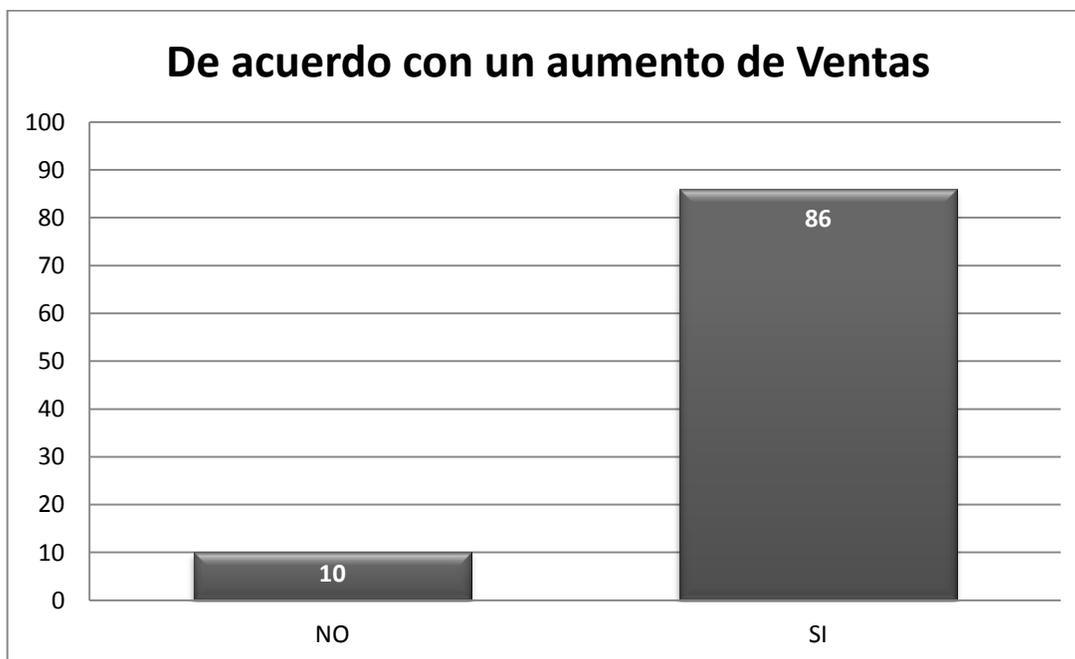
Pregunta No 7: ¿Considera que el incremento de las ventas locales lograría mejorar los ingresos de la cooperativa?

Objetivo: Determinar el punto de vista de los socios sobre el incremento de las ventas locales si estas logran un mayor beneficio a la cooperativa

TABLA 7

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	10	11%
SI	86	89%
Total	96	100%

GRAFICA 7



Comentario: Un 90% considera que una mayor inversión en la venta de café local daría como resultado mayores ganancias ya que muchos comentan que así ellos serían los ofertantes directos del producto y lograrían evitar impuestos de exportaciones, mientras que un 10% considera lo contrario que una inversión en la venta de café local no estaría generando ganancias y es más comentaban que se perderían las ventas ya que no hay mucho mercado localmente

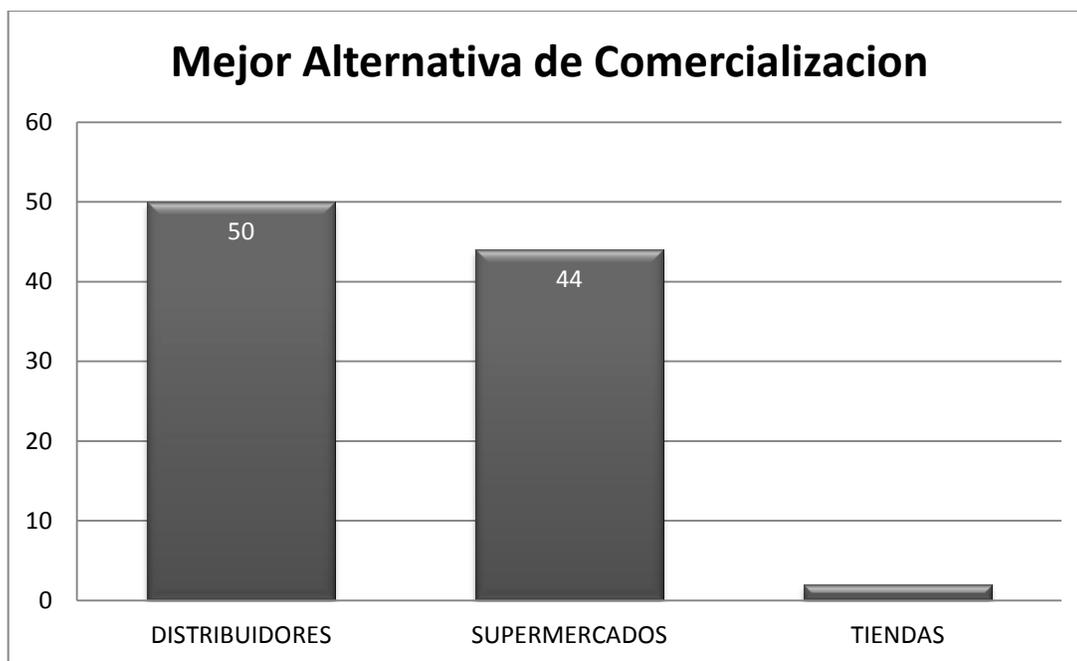
Pregunta No 8: ¿Cuál considera usted que es la mejor alternativa de comercialización en el mercado local?

Objetivo: Identificar cual es la mejor alternativa según los socios para comercializar en el mercado local.

TABLA 8

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
DISTRIBUIDORES	50	53%
SUPERMERCADOS	44	45%
TIENDAS	2	2%
Total	96	100%

GRAFICA 8



Comentario: El 52% considera que la mejor alternativa de comercialización en el mercado local son los distribuidores al por mayor, el 46% considera que son los supermercados directamente la mejor alternativa para la comercialización. Siendo estos 2 los de mayor porcentaje es de tener en cuenta a ambos ya que actualmente se cuenta con un Distribuidor que reparte en diferentes supermercados, seria de analizar quien generaría mayor ganancia si estar con distribuidores o estar directamente con los supermercados.

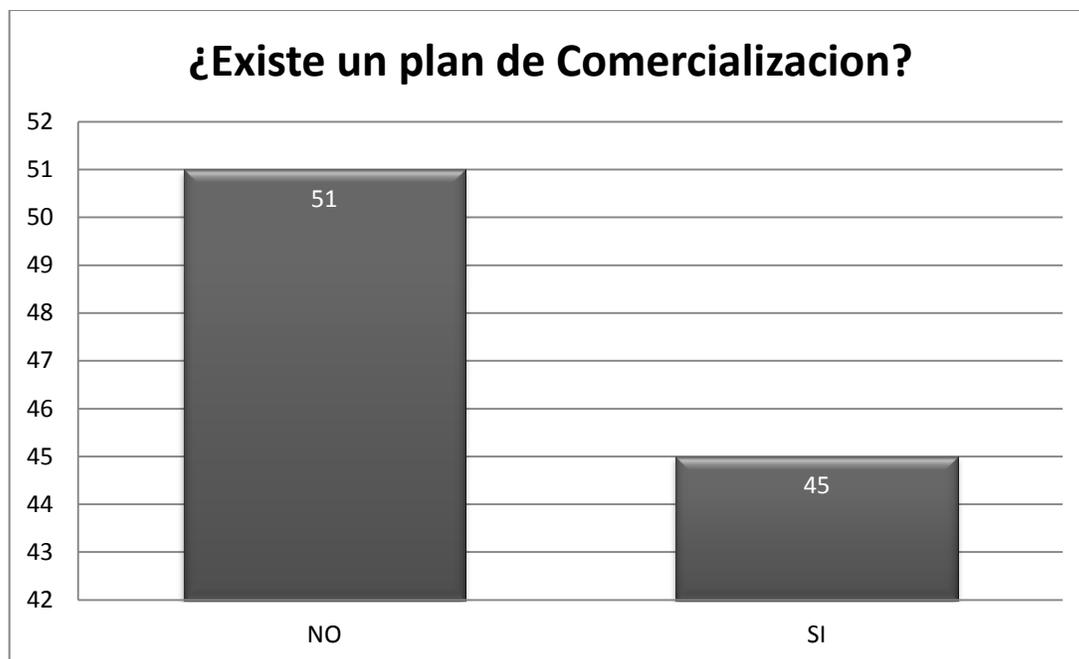
Pregunta No 9: ¿Existe un plan de comercialización definido dentro de la cooperativa?

Objetivo: Conocer si la cooperativa posee un plan de comercialización definido

TABLA 9

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	51	54%
SI	45	46%
Total	96	100%

GRAFICA 9



Comentario: El 53% dice que no existe un plan de comercialización actual mientras que el 47% considera que si existe dando como resultado bastante parejos lo cual puede ser ya que habían empleados que describían que si existía pero que no lo conocían la mayoría y era muchas veces solo visto por personas directamente e involucradas en la parte de comercializar el café.

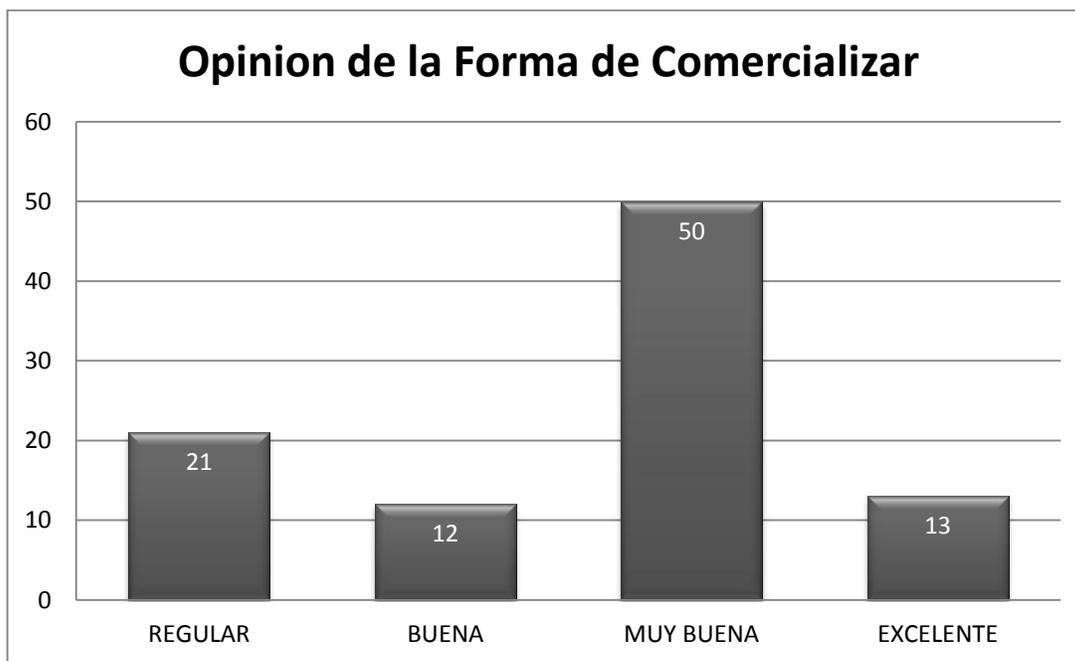
Pregunta No 10: ¿Qué opina de la forma de comercialización que actualmente utiliza la cooperativa?

Objetivo: Conocer la opinión y la forma de ver de los empleados, de cómo comercializa actualmente la cooperativa sus productos

TABLA 10

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
BUENA	12	13%
EXCELENTE	13	14%
MUY BUENA	50	51%
REGULAR	21	22%
Total	96	100%

GRAFICA 10



Comentario: Un 65% considera que la forma de comercializar actualmente es muy buena y excelente mientras que un 35% considera que esta puede mejorar, muchos de los que la consideran muy buena en preguntas atrás comunicaban que no conocían el plan de comercialización actual pero que ellos miraban que si se estaba vendiendo por lo tanto su respuesta era muy buena.

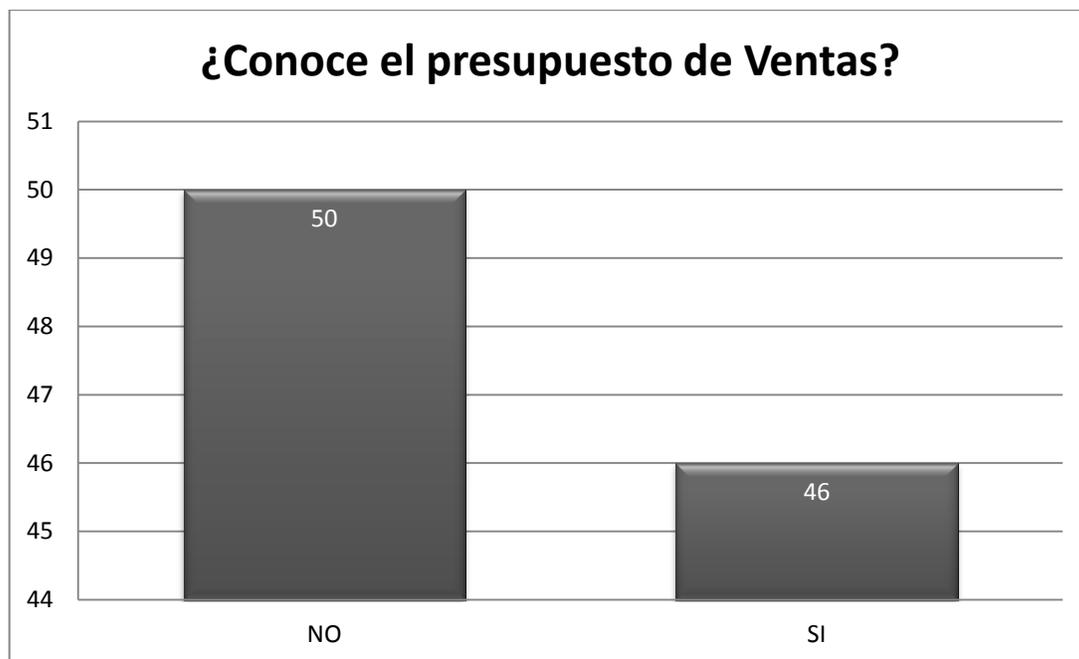
Pregunta No 11: ¿Tiene conocimiento si existe un presupuesto de ventas?

Objetivo: Identificar si todos los empleados de la cooperativa conocen la existencia del presupuesto de venta que maneja actualmente la Cooperativa El Espino de R.L.

TABLA 11

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	50	53%
SI	46	47%
Total	96	100%

GRAFICA 11



Comentario: Un 52% dice no conocerlo y en su mayoría confesaba que ni sabían que era y al momento de explicarle decían suponer la existencia del mismo pero que en realidad ellos no lo conocían mientras que un 48% afirmo si conocer dicho presupuesto de ventas

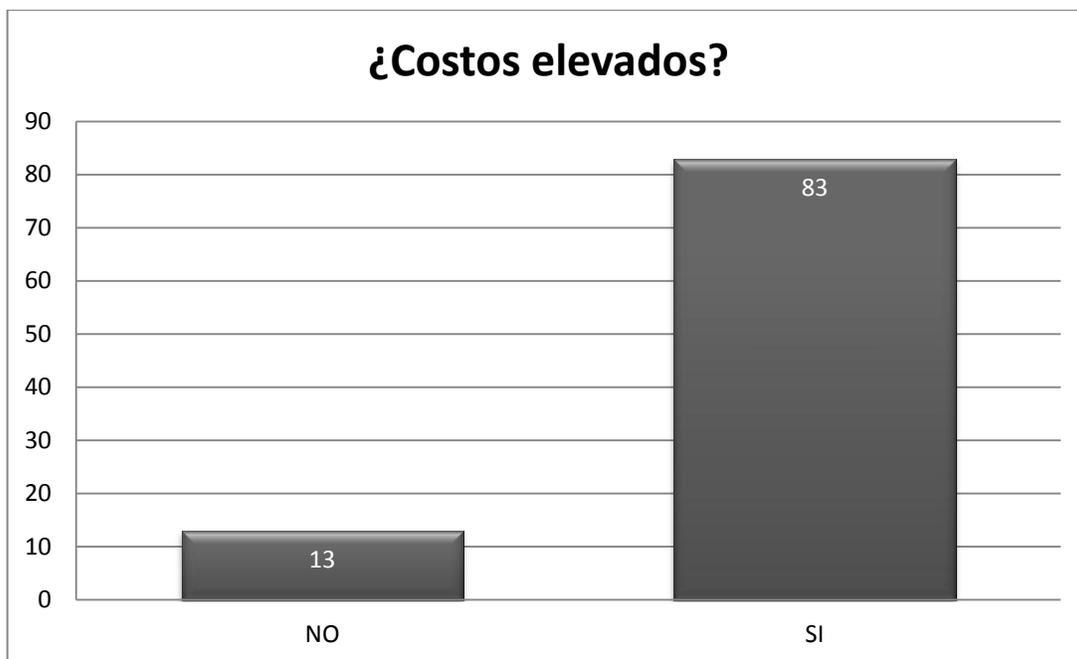
Pregunta No 12: ¿Considera que los costos actuales de comercialización son elevados?

Objetivo: Identificar el punto de vista de cada uno de los empleados de la Cooperativa El Espino de R.L acerca de cómo miran los costos actuales de comercialización, si estos los consideran altos o no

TABLA 12

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	13	14%
SI	83	86%
Total	96	100%

GRAFICA 12



Comentario: Un 87% considera que los costos que manejan actualmente son bastante elevados debido a todos los impuestos de exportación que tienen y al no poseer una maquinaria de la cual puedan ser más rápidos y eficientes y así lograr evitar los tiempos muertos, mientras que solo el 13% considera lo contrario.

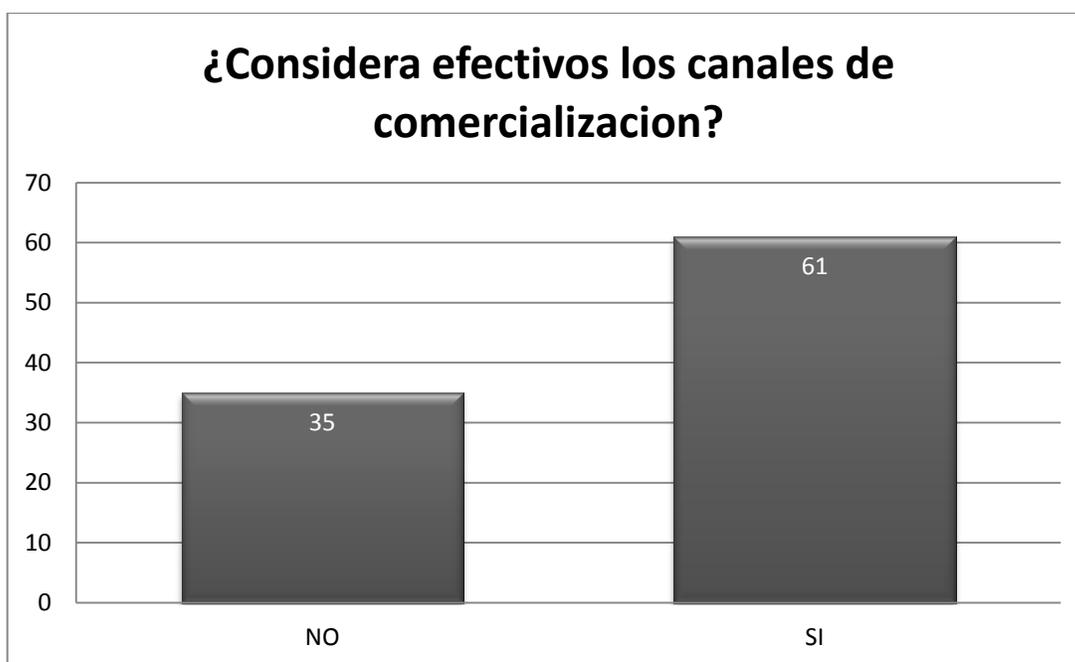
Pregunta 13: ¿Considera efectivos los canales de comercialización que se utilizan?

Objetivo: Conocer si cada empleado considera efectivos los canales de comercialización que actualmente se utilizan o si estos pueden mejorar.

TABLA 13

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	35	36%
SI	61	64%
Total	96	100%

GRAFICA 13



Comentario: Un 64% considera efectivos los canales de distribución que cuenta actualmente la cooperativa siendo esta pregunta muy ligada a la pregunta No 10 la cual en la tabla 10 observamos que un porcentaje bastante parecido considera muy buena la forma de comercializar actual y es debido a que también consideran efectivos los canales que actualmente utiliza la cooperativa

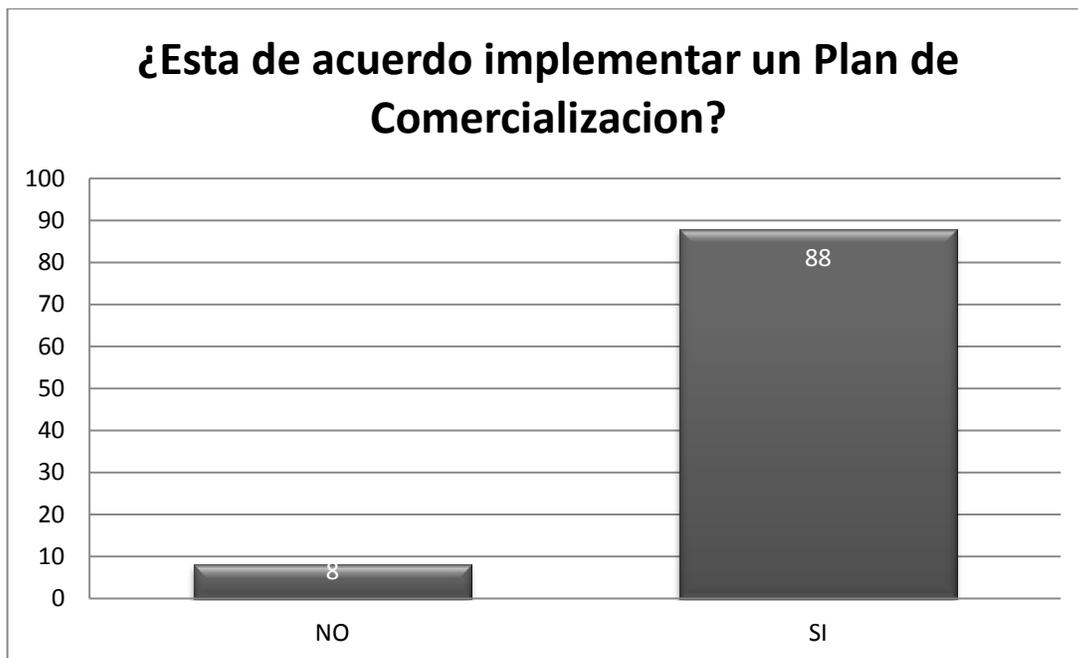
Pregunta No 14: Si se llegará a implementar un plan de Comercialización en la Cooperativa, ¿Considera que contribuirá a incrementar las ventas?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que al implementar un plan de comercialización dentro de la Cooperativa este ayudaría a incrementar las ventas

TABLA 14

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	8	8%
SI	88	92%
Total	96	100%

GRAFICA 14



Comentario: Un 92% está en favor de implementa un Plan de Comercialización ya que este traería mayor beneficio a la cooperativa generando por lo cual mayores ganancias mientras que solo un 8% estaría en desacuerdo

ANEXO 3-B

COOPERATIVA EL ESPINO DE R.L.

Formulario de control de compras mensuales

NUMERO DE PEDIDO	FECHA	COSTO
	COSTO MENSUAL	