



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

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA TECNIFICACIÓN Y MEJORA EN LA
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS DE LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS, ORIENTADO A LA
INTRODUCCIÓN EN SUPERMERCADOS, PRODUCIDAS POR LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L. (ACPROCALUCO DE R.L.),
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CALUCO, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

DÍAZ HERNÁNDEZ, ELVIS RIGOBERTO

ESCOBAR QUINTEROS, MANUEL ALEJANDRO

RIVERA MERINO, FÉLIX ESTUARDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: (Interino) Lic. Josué Luis Argueta Antillón

Secretaria: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Lcda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciado Rafael Arístides Campos

Ingeniero Gilberto del Rosario Figueroa Trejo

Licenciado Eduardo Antonio Delgado Ayala (Docente Asesor)

ENERO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón en primer lugar a Dios todo poderoso y a la virgencita María por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida, ya que siendo guías y protectores he logrado finalizar mi carrera universitaria. Agradezco de forma infinita a mi familia especialmente a mi madre Edith Hernández, mi hermana Wendy Hernández y mi hermano Héctor Díaz que fueron mis pilares fuertes y de mucho apoyo incondicional durante toda la carrera, de igual manera agradezco a la universidad de El Salvador por formarme como profesional y por haber sido parte de ella en su disciplina de deporte. A mi equipo de trabajo de graduación Félix Rivera y Manuel Escobar con los cuales en los últimos años me apoyaron grandemente formando así parte importante en mi vida académica.

ELVIS DIAZ

Le doy infinitamente gracias a Dios por haberme permitido llegar a esta etapa de mi carrera y por las bendiciones que ocurrieron en ella, estoy muy agradecido con toda mi familia especialmente a mi mamá que me apoyó incondicionalmente y a mi papá que me enseñó a siempre seguir adelante, agradezco a todas las personas que han sido parte importante para concluir mi carrera universitaria, me siento agradecido con mi equipo de trabajo de graduación, tanto como con Félix Rivera que en el trabajo de graduación y en toda la carrera estuvo hombro con hombro echándome la mano en todo lo que se pudo; como con Elvis Díaz que ha sido un gran apoyo para este último gran paso en cuanto a lo académico se refiere.

MANUEL ESCOBAR

Ante todo agradezco a Jesucristo por ser mi guía y mis fuerzas en todo momento, por haber abierto puertas para que la culminación de esta meta pudiese llevarse a cabo. Agradezco infinitamente a mi familia por el apoyo y la fortaleza que me brindaron en cada momento, en especial a mis padres Esther y Felipe, gracias por su amor y ejemplo que me acompañaran por el resto de mi vida. A todas las personas que durante este proceso han estado ahí, muchas gracias, en especial a mis compañeros de trabajo de graduación, Elvis y Manuel, gracias por su apreciable amistad que ha servido como base para poder concluir con éxito este proceso.

FÉLIX RIVERA

Agradecemos el apoyo y la paciencia demostrada por el **Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala** a largo de este proceso, durante el cual nos guio para poder concluir de manera exitosa y profesional nuestro trabajo de graduación.

INDICE

CONTENIDO	Pág.
Resumen.....	i
Introducción.....	iii

CAPITULO I

MARCO TEORICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE PRODUCTORES EN EL SALVADOR Y GENERALIDADES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

A.	ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO.....	1
	1. Antecedentes de las asociaciones cooperativas en el mundo.....	1
	2. Antecedentes de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador.....	2
	3. Importancia de las Asociaciones Cooperativas.....	2
	4. Fines de las Asociaciones Cooperativas.....	3
	5. Características de las Asociaciones Cooperativas.....	3
	6. Generalidades de las Cooperativas Agropecuarias.....	3
	a. Cooperativa.....	3
	b. Marco Legal.....	4
	c. Principios Cooperativos.....	5
	d. Clases de Cooperativas.....	6
	e. Tipos de Cooperativas.....	6
B.	GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CALUCO Y LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.....	7
	1. Generalidades del Municipio de Caluco.....	7
C.	ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE ACROCALUCO DE R.L.....	8
D.	ASPECTOS GENERALES DE LA AGRICULTURA EN EL SALVADOR.....	11
	1. La agricultura en la historia de El Salvador.....	11
	2. La difícil situación agraria en El Salvador a partir de la guerra civil.....	11
	3. Importancia de la agricultura en el Salvador.....	13
	4. Clasificación del sector agrícola en El Salvador.....	13
E.	ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS HORTALIZAS.....	14

1. Generalidades sobre las hortalizas.....	14
2. Hortalizas que se cosechan en El Salvador son las siguientes.....	14
3. Épocas de siembra de hortalizas en El Salvador.....	15
4. Principales problemas de las hortalizas.....	15
5. Formas de producción de hortalizas.....	15
6. Mercados de Hortalizas.....	16
F. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL PROCESO DE COMERCIALIZACION DE LAS HORTALIZAS.....	17
G. ASPECTOS LEGALES QUE RIGEN LA PRODUCCION AGRICOLA EN EL SALVADOR.....	19
H. ENTIDADES QUE APOYAN EL CRECIMIENTO AGRICOLA EN EL SALVADOR.....	19
I. GENERALIDADES SOBRE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD.....	20
1. Proyecto.....	20
2. Factibilidad.....	22
a. Tipos de factibilidad.....	23
b. Estudio de Factibilidad.....	25

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ADMINISTRACIÓN Y VENTAS DE LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L. EN EL MUNICIPIO DE CALUCO, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.

INTRODUCCIÓN DEL CAPITULO II.....	27
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1. General.....	28
2. Específicos.....	28
C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29

1. Método de investigación.....	29
a. Método inductivo.....	29
b. Método deductivo.....	29
2. Tipo de investigación.....	29
3. Tipo de diseño de investigación.....	29
4. Fuentes de información.....	30
a. Fuentes primarias.....	30
b. Fuentes secundarias.....	30
5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	30
a. Técnicas.....	30
b. Instrumentos.....	31
6. Ámbito de la información.....	31
7. Unidad de análisis.....	32
D. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L. (ACPROCALUCO DE R.L.).....	32
1. Análisis foda aplicado al negocio.....	34
2. Análisis del mercado.....	35
a. El entorno empresarial.....	35
b. El mercado potencial.....	40
c. Segmentación del mercado.....	41
d. Ventaja competitiva del negocio.....	43
e. La competencia.....	44
f. Estrategias del mercadeo.....	45
E. RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVES DE ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR ARTURO CARDENAS, PRESIDENTE DE ACPROCALUCO DE R.L.....	48

F.	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL CENSO REALIZADO A ASOCIADOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA (ACPROCALUCO DE R.L.).....	52
	1. Aspectos generales de los sujetos censados.....	52
	2. Características específicas de la población censada.....	54
	3. Análisis de los aspectos administrativos de la cooperativa (ACPROCALUCO de R.L.).....	57
	4. Análisis de los aspectos productivos de la cooperativa (ACPROCALUCO de R.L.).....	59
	5. Análisis de los aspectos de venta de la cooperativa (ACPROCALUCO de R.L.).....	65
G.	CONCLUSIONES.....	73
H.	RECOMENDACIONES.....	74

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA TECNIFICACIÓN Y MEJORA, EN LA ADMINISTRACIÓN Y VENTAS DE LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L. EN EL MUNICIPIO DE CALUCO, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.

A.	PROPUESTA PARA LA MEJORA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L.....	75
	1. Manual de procedimientos administrativos.....	75
	a. Procedimientos para la administración.....	77
	b. Procedimientos para la producción.....	80
	c. Procedimientos para las ventas.....	83
	2. Registros y controles administrativos.....	86
B.	PROPUESTA DE UN NUEVO ESQUEMA ORGANIZATIVO.....	91

C.	PROPUESTA PARA LA MEJORA EN LA PRODUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L.....	92
1.	Buenas prácticas agrícolas.....	92
a.	Ventajas de la adopción de las buenas prácticas agrícolas.....	93
b.	Elementos básicos de las buenas prácticas agrícolas.....	94
2.	Producción controlada.....	98
D.	PROPUESTA PARA LA TECNIFICACIÓN EN LA PRODUCCION DE HORTALIZAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L.....	100
1.	Tamaño del proyecto.....	101
2.	Distribución en planta.....	103
3.	Descripción del proceso.....	106
E.	PROPUESTA PARA LA MEJORA EN LAS VENTAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L.....	108
1.	Estrategias de mercado.....	108
2.	Estructura de costos.....	110
a.	Estructura básica del costo.....	110
b.	DETALLE DE ESTRUCTURA DE COSTOS.....	111
3.	Proyecciones de Ventas.....	128
	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	137
	CALCULO DE RENTABILIDAD PROYECTADA.....	140
	INGRESO DE EQUILIBRIO.....	143
4-	Gestión de Financiación.....	143
	BIBLIOGRAFIA.....	144
	ANEXOS.....	146

RESUMEN

Origen

En la búsqueda de un trabajo de investigación, que cumpliera no solo con los objetivos didácticos sino con los objetivos sociales, se buscó varias alternativas, adentro de ellas, a través de diferentes contactos, se encontró una que cumplía con estas dos premisas, La Asociación Cooperativa de Productores Agropecuarios de Caluco de R.L. (ACPROCALUCO de R.L.), es un ejemplo de la situación generalizada del agro salvadoreño, que en lugar de promover un mejor nivel de vida en los habitantes del área rural, se encuentra en abandono, agobiada por diferentes factores, como la violencia, la falta de interés por parte del gobierno, etc. Pero no todo es negativo, pues a pesar de las condiciones actuales, se cuentan con oportunidades que pueden ser explotadas a fin de mejorar sus condiciones de vida, es ahí donde nace el interés del grupo investigador para poder llevar a cabo un estudio técnico que sirva como base para que los asociados de la cooperativa pueda evaluar nuevas oportunidades de desarrollo como lo son la introducción de sus productos en las cadenas de supermercados, logrando con esto mayor rentabilidad y por ende mayores beneficios para los asociados y empleados de la cooperativa.

La Asociación Cooperativa de Productores Agropecuarios de Caluco de R.L. (ACPROCALUCO de R.L.), está constituida por agricultores microempresarios y productores de granos básicos que producen y comercializan su producción en el mercado local, zonal y regional. En estrecha coordinación con la Asociación de Regantes de Sonsonate, con el auspicio de cooperación del programa FORTAS – FUSADES.

La Asociación Cooperativa cuenta con una membresía de quince miembros asociados y está ubicada en el cantón El Zapote al oriente del municipio de Caluco.

Objetivos e Importancia

La determinación de la factibilidad para la tecnificación y mejora en la administración y ventas de la producción de hortalizas, orientado a la introducción en supermercados producidos por

la Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L., considerando los estándares de calidad exigidos por las cadenas de supermercados del país.

La importancia radica en fortalecer la tecnificación y administración de la Cooperativa en los diferentes procesos que deben seguir para responder a la demanda de estándares de calidad a nivel administrativo, productivo y comercialización con productividad y competitividad.

Metodología

El método de investigación aplicado es el método científico, el cual consiste en “la observación sistemática de problemas, hipótesis, verificación y obtención de nuevos conocimientos que aciertan o modifican las teorías ya existentes”, se consideraron para la investigación los métodos inductivo y deductivo.

Conclusiones y Recomendaciones

La implementación de un proceso estandarizado en lo administrativo, productivo y ventas, la aplicación de buenas prácticas agrícolas, un estilo de producción controlada, una adecuada estrategia de mercado, control total de los costos y la búsqueda de financiamiento para responder a las exigencias de estándares de calidad de las cadenas de supermercados permitirá a la cooperativa alcanzar mejores niveles de desarrollo económico y productivo.

Es fundamental que ACPROCALUCO de R.L. para alcanzar sus niveles de desarrollo aplique y ponga en marcha los procesos administrativos de producción y ventas, las buenas prácticas agrícolas, la producción controlada (casa maya), adecuadas estrategias de mercado, un sistema de control de costos y la búsqueda de canales de financiamiento en función de convertirse en la abastecedora de hortalizas para las cadenas de supermercados.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa sea de producción o prestación de servicios, debe responder a ciertos requerimientos que demandan los diferentes segmentos de mercado; por lo tanto deben articular acciones que les lleven a alcanzar sus horizontes de desarrollo planteados en sus objetivos y estrategias definidas, es decir, el enfoque debe ser el cumplimiento de dichos objetivos bajo una misma dirección. Sin olvidar que el eje principal de toda actividad que desarrollen es responder a los gustos y preferencias de los usuarios o clientes, pues esto les permitirá satisfacer sus necesidades y como empresa alcanzar el éxito organizacional.

En este marco conceptual, la realización de un estudio de factibilidad para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria de Caluco, permitirá ver la realidad en que se encuentran a niveles de producción y comercialización en la medida que se dedican a la producción de hortalizas y el abastecimiento de mercados locales en los municipios de Caluco, Izalco y Sonsonate.

En este sentido el presente documento contiene una descripción y planteamiento de la problemática encontrada en la Asociación, así como su delimitación, justificar el por qué, para qué y para quiénes es importante llevar a cabo el proceso de elaboración del estudio de factibilidad para la tecnificación y mejora en la administración y venta de la producción de hortalizas.

Sin embargo, para que el estudio sea preciso, deberá fundamentarse como primer punto en una base teórica la cual se estructura sobre las generalidades de las asociaciones cooperativas de producción agropecuarias, las generalidades del sujeto de estudio en este caso de la Asociación Cooperativa de Productores de Caluco, de igual manera en lo que se refiere al desarrollo del estudio que es lo que se pretende obtener como resultado final.

Como segundo punto se debe tomar en cuenta la importancia de la investigación, que está basada en la producción y ventas de hortalizas por La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L (ACPROCALUCO de R.L.), desarrollando un nuevo esquema de producción que cumpla los estándares requeridos por las cadenas de supermercados, en miras de

introducir su producción en este importante segmento de comercialización de hortalizas. Lo que en consecuencia ayudara el incremento en las ventas y por tanto un incremento en las ganancias percibidas por cada uno de los productores, ayudando con esto a mejorar las condiciones de vida de los productores y habitantes de la zona, pues al incrementarse la producción por consiguiente se necesitaran de más empleados, abriendo con esto nuevas plazas de contratación.

Como tercer y último punto se desarrolla una propuesta de tecnificación y mejoras, que buscan desarrollar de manera eficiente los procesos administrativos, productivos y de ventas que actualmente ya lleva a cabo la cooperativa, pero sin los lineamientos adecuados para su mejor aprovechamiento. Este capítulo se divide en tres áreas fundamentales, la primera en una propuesta de manual de procedimientos administrativos, el cual busca estandarizar los procesos, para un mejor control y manejo, tanto de la producción como de los ingresos y egresos que actualmente lleva a cabo la cooperativa. La segunda área de este capítulo se enfocará en presentar, mediante un análisis económico, los beneficios que la cooperativa podría percibir de aceptar y llevar a cabo las propuestas hechas en este capítulo. Por último se presenta una opción de financiamiento a las propuestas hechas en este capítulo, dichas propuestas representan un punto de oportunidad muy amplio para la cooperativa, con esto se podrán alcanzar los objetivos propuestos.

CAPITULO UNO

MARCO TEORICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE PRODUCTORES EN EL SALVADOR Y GENERALIDADES DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO

1. Antecedentes de las asociaciones cooperativas en el mundo¹

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

En la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Desde luego, para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los asociados. Con ese exiguuo patrimonio, fundaron una sociedad denominada “De los Probos Pioneros de Rochdale”.

La mayoría de estos hombres eran tejedores y en el grupo figuraban algunos más ilustrados que habían tenido participación en otras organizaciones de beneficio común.

Para el 21 de diciembre de 1844, en contra de las opiniones de los comerciantes establecidos y de otros ciudadanos, abrieron un pequeño almacén, en la llamada Callejuela del Sapo, pero, para sorpresa de los comerciantes que les auguraron un rotundo fracaso, la incipiente institución fue creciendo e incluyendo en su organización a muchas personas de localidades aledañas.

¹ <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo/>

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo. El importante crecimiento debe atribuirse no a la importancia del poder económico, sino al valor de las ideas y a la fidelidad que estos iniciadores tuvieron para con esas ideas.

2. Antecedentes de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador

En el Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.

Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera.

Luego, el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo.

Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo.

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país.

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

3. Importancia de las Asociaciones Cooperativas

La importancia de las cooperativas radica, en que a través de la aplicación de un verdadero sistema cooperativista con todas sus reglas, normas, procedimientos y principios establecidos, será indiscutiblemente, una herramienta para el desarrollo económico, social e intelectual.

4. Fines de las Asociaciones Cooperativas

De acuerdo al Artículo 4 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, son fines de las Asociaciones Cooperativas los siguientes:

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

5. Características de las Asociaciones Cooperativas

- Son asociaciones de derecho privado y de interés social
- Son de capital variable e ilimitado
- Son de duración indefinida
- Son de responsabilidad limitada
- Cuentan con un número variable de miembros
- Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.

6. Generalidades de las Cooperativas Agrícolas

a. Cooperativa:²

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

² Concepto de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), <http://ica.coop/es/node/10584>

b. Marco Legal

La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L. se rige por una serie de leyes y reglamentos que le determinen el actuar, así como los derechos que como cooperativa tienen, por lo que se ha tomado lo principal de cada una de ellas y se detallan a continuación:

1. Constitución de la República de El Salvador

El Artículo 7 dice que los salvadoreños tienen derecho de asociarse libremente y de reunirse pacíficamente sin armas para cualquier objeto lícito.

En el Artículo 114 expresa que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

2. Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo de El Salvador

En el Artículo 2 dice que las atribuciones del Instituto son:

- La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas;
- Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederaciones de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten;
- Planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo para lo cual podrá solicitar la colaboración de los organismos estatales, municipales y particulares interesados en estas actividades, a fin de que el movimiento cooperativista, se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico del país;
- Conceder personalidad jurídica, mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, a las asociaciones cooperativas federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas;
- Conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones cooperativas, federaciones y de la Confederación Nacional de Cooperativas;

- Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas, e imponer a las mismas las sanciones correspondientes;
- Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas;
- Divulgar los lineamientos generales de actividad cooperativista, en particular los relativos a la administración y legislación aplicables a aquella, con el objeto de promover el movimiento cooperativo;
- Asumir la realización o ejecución de programas o actividades que en cualquier forma y directamente se relacione con las atribuciones indicadas en el presente artículo.

3. Ley General de Asociaciones Cooperativas

Esta ley fue creada por la Asamblea Legislativa en el año de 1986 como un instrumento que permita y facilite la organización y desarrollo de las cooperativas, dado el auge que este movimiento ha venido mostrando tanto en sus niveles de producción y de prestación de servicios.

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

c. Principios Cooperativos:

Según el Artículo 2 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, toda cooperativa debe ceñirse a los siguientes principios:

- Libre adhesión y retiro voluntario;
- Organización y control democrático;
- Interés limitado al capital;
- Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común;

- Fomento de la educación cooperativa;
- Fomento de la integración cooperativa.

d. Clases de Cooperativas

Según el Artículo 7 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, dice que podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

- Cooperativas de Producción: son las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.
- Cooperativas de Vivienda: las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y esfuerzo propio.
- Cooperativas de Servicios: las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

e. Tipos de Cooperativas

De acuerdo al Artículo 9 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, las **Cooperativas de Producción**, podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- Producción Agrícola;
- Producción Pecuaria;
- Producción Pesquera;
- Producción Agropecuaria;
- Producción Artesanal;
- Producción Industrial o Agro-Industrial.

En el Artículo 12 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, hace referencia a que las **Asociaciones Cooperativas de Servicios** podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- De Ahorro y Crédito;
- De Transporte;
- De Consumo;
- De Profesionales;
- De Seguros;
- De Educación;
- De Aprovisionamiento;
- De Comercialización;
- De Escolares y Juveniles.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CALUCO

7. Generalidades del Municipio de Caluco.

a. Economía familiar.

La economía en el municipio de Caluco se basa en tres actividades dinamizadoras de la actividad económica, que son:

- **Sector Agrícola:** en este se identifican los cultivos de granos básicos, frutas, verduras, hortalizas; como los principales ejes de la economía del municipio ya que generan oportunidades de trabajo a la población, logrando con ello el desarrollo del sector propiciando ventajas para sus habitantes, esta producción les permite tener seguridad alimentaria en la medida que abastecen sus hogares y los mercados locales.
- **Sector Pecuario:** aquí encontramos la crianza de ganado vacuno, caprino (cabras) y porcino; especies menores entre las que cabe destacar la gallina india, que ha llegado a convertirse en el atractivo gastronómico en el marco turístico del municipio como es “la sopa de gallina india”.
- **Sector Comercio:** desde la óptica del flujo de mercaderías este sector es el que dinamiza a través de la compra y venta de una gama de productos distribuidos a través de micro y pequeñas empresas tales como: tiendas, ferreterías, farmacias, restaurantes, panaderías, viveros de plantas ornamentales, agro servicios, bazares, entre otras.

- **Sector Turismo:** este rubro representa una gran potencialidad para el desarrollo del municipio, considerando la riqueza hídrica existente; aquí encontramos centros recreativos privados y municipales, siendo los más reconocidos “Turicentro Entre Ríos” y “Turicentro Shutecath”.

Sin embargo, aun con toda la gama de actividades económicas antes mencionadas, el municipio se encuentra ubicado dentro de la categoría de Extrema Pobreza Severa³, puesto que el 43.7% de las familias no pueden costearse ni la canasta básica de alimentos, bajos índices de desarrollo humano y un alto nivel de carencia de servicios básicos.

La experiencia acumulada en los diferentes sectores de la población ha contribuido a que se genere el desarrollo de la organización a nivel comunal y productivo, logrando tener en cada cantón Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO), y cooperativas de producción agropecuaria. Las primeras en coordinación con la municipalidad buscan generar alternativas para el desarrollo social y las segundas en coordinación con diferentes actores (Instituciones Gubernamentales, Organizaciones No Gubernamentales y Agencias de Cooperación), promueven y gestionan programas y proyectos que contribuyan a mejorar los niveles de vida a nivel individual y familiar.

C. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE ACROCALUCO DE R.L.

El departamento de Sonsonate está ubicado en la zona occidental del país, al norte colinda con el departamento de Santa Ana, al poniente con el departamento de Ahuachapán, al oriente con el departamento de La Libertad y al sur con el Océano Pacífico. El departamento de Sonsonate tiene, 1,225.77 kilómetros cuadrados, la ciudad de Sonsonate tiene una superficie de 232.53 kilómetros cuadrados; el municipio de Caluco tiene una extensión territorial de 51.43 kilómetros cuadrados, municipio asiento de la Asociación Cooperativa.⁴

La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L. (ACROCALUCO de R.L.), está constituida por agricultores microempresarios y productores de hortalizas que producen y

³ De acuerdo al Mapa Nacional de Extrema Pobreza, elaborado en el año 2005 por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y DIGESTYC.

⁴ Anuario Estadístico 2009, Dirección General de Estadísticas y Censos.

comercializan su producción en el mercado local, zonal y regional. En estrecha coordinación con la Asociación de Regantes de Sonsonate, con el auspicio de cooperación del programa FORTAS⁵ – FUSADES.

La Asociación Cooperativa está integrada por quince miembros asociados y está ubicada en el cantón El Zapote al oriente del municipio de Caluco.

Si bien es cierto existe la colectividad como Asociación Cooperativa, esta se da solamente para la acción administrativa y de venta; puesto que la actividad productiva se desarrolla de manera individual en las parcelas de cada uno de sus asociados.

Su proceso de formación y organización ha sido acompañado por el Centro de Desarrollo de la Microempresa de la Universidad de Sonsonate (CDMYPE – USO), y por el programa FORTAS – FUSADES, quienes desde febrero de dos mil diez coordinaron con los productores para la conformación del grupo gestor cooperativo, logrando su personalidad jurídica a través del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOP), en enero del año dos mil trece.⁶

En términos productivos el grupo se dedica a la producción de hortalizas tales como: tomate, chile verde, cilantro, cebolla, rábano, cebollines, apio, entre otros. Los cuales son producidos bajo dos técnicas, la primera es una producción controlada en una estructura llamada “Casa Malla” que consiste en un área de quinientos metros cuadrados construida con metal y cubierta con tela de macro túnel; la segunda es el cultivo a cielo abierto, donde se desarrolla a nivel tradicional, es decir sin control de plagas y vectores.

Bajo estas técnicas de producción la Casa Malla es la que menos mano de obra utiliza y su nivel de producción es mayor, la técnica a cielo abierto es utilizada por aquellos asociados productores que no han sido cubiertos con el beneficio del plan FORTA – FUSADES; lo que lleva según el Lic. Javier Hernández a que los estándares de producción de la técnica de producción controlada sean mejores y los productos terminados tengan mayor aceptación en el mercado.

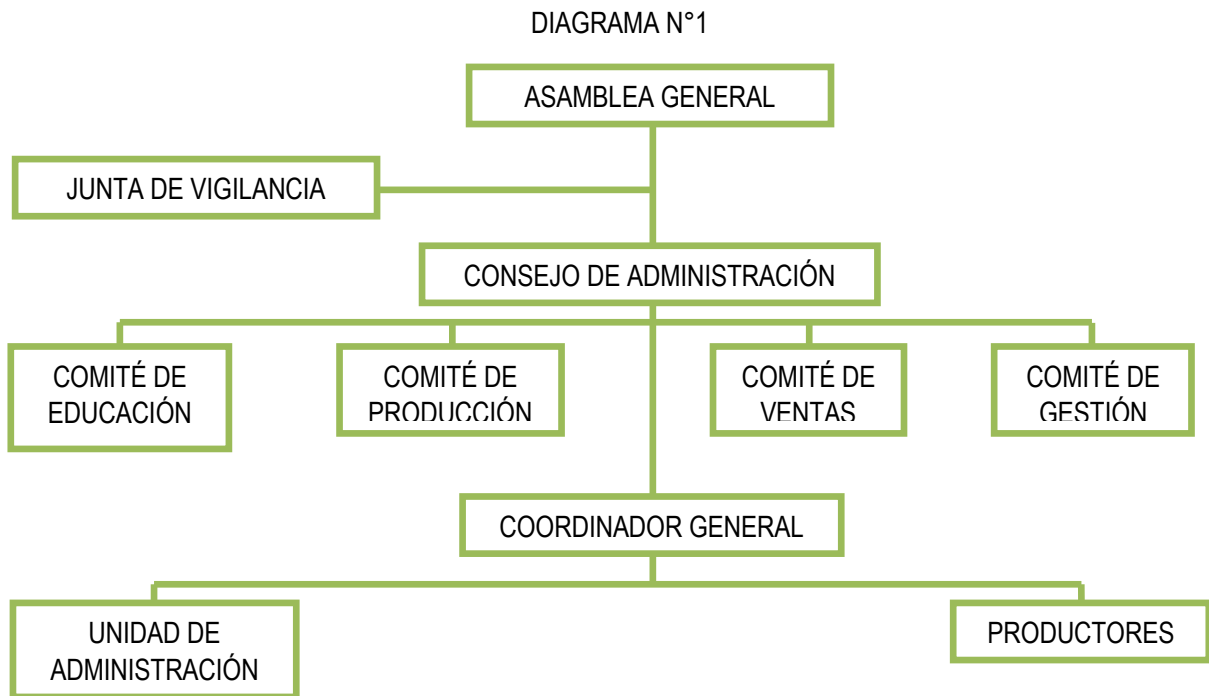
A nivel administrativo la Cooperativa cuenta con una Asamblea General, un Consejo de Administración, una Junta de Vigilancia, además, para desarrollar las acciones específicas se cuenta por ley con un Comité de Educación; también por un Comité de Producción, un Comité de

⁵ Programa de Fortalecimiento y Acción Social

⁶ Información proporcionada por el Lic. Javier Hernández técnico del CDMYPE – USO.

Ventas y un Comité de Gestión y Desarrollo (estos comités son nombrados por el Consejo de Administración), dichas estructuras son las responsables del proceso administrativo – operativo. A continuación se presenta el organigrama de la cooperativa:

ORGANIGRAMA ACTUAL DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

Para su funcionamiento cada uno de los asociados aporta mensualmente en efectivo lo que establece el Estatuto en concepto de aportación, además de brindar una cuota del dos por ciento de la utilidad generada en cada venta que se realiza.

Hasta el año dos mil trece, la Cooperativa abastece con sus productos a los mercados de Caluco, Izalco, Sonsonate y algunos restaurantes de la Ruta las Flores; estando a este momento en negociaciones con los departamentos de compras de dos cadenas de supermercados como son Wal-Mart y Callejas.

En este marco de acción la necesidad principal que presenta la cooperativa es la estandarización de procesos de producción que cubran los requerimientos de dichas cadenas de supermercados, con lo cual podrán alcanzar mejores niveles de desarrollo en términos generales.

Lo anterior implica hacer todo un proceso de adaptación a los procesos de producción, administración y ventas que actualmente poseen; que logren cumplir con los niveles de requerimientos que les demanda el mercado potencial de las cadenas de supermercados antes mencionadas.

Ante la premisa de ampliar su espectro de mercado para los productos, es necesario implementar todo un proceso de planificación estratégica de desarrollo que venga a mejorar sus niveles de producción con productividad y competitividad que les permita lograr la sostenibilidad y desarrollo individual y colectivo.

8. ASPECTOS GENERALES DE LA AGRICULTURA EN EL SALVADOR

1. La agricultura en la historia de El Salvador

A través de la historia, el agro ha desempeñado un papel fundamental en la economía salvadoreña, debido a su gran aporte al producto interno bruto (PIB), en donde la producción de productos agrícolas (entre ellos las hortalizas) son una fuente de ingresos y además contribuyen a la generación de empleos, principalmente en el área rural del país.

Durante el siglo XIX fue el añil el principal producto de exportación de El Salvador, pero la invención de los colorantes artificiales a finales de siglo cambiaron por completo el panorama de la agricultura, pasando a ser el café el principal producto de exportación del país, con esto nacieron nuevos dueños de la tierras y comenzaron las oligarquías cafetaleras.

Estas oligarquías, y explotación hacia al campesino se mantuvo por muchos, años, hasta estallar la guerra civil salvadoreña, que nuevamente cambiaría el panorama de agricultura en el país.

2. La difícil situación agraria en El Salvador a partir de la guerra civil

Antes de la guerra civil que destruyo el territorio durante 12 años, El Salvador se caracterizó por ser una de las naciones más pujantes en la producción agrícola, el café salvadoreño, logro colocarse entre los mejores del mercado mundial. La base de la producción cuscatleca estaba

fundamentada en la producción de café, pero también existía otro tipo de producción como arroz, frijol, hortalizas, etc. Lo que brindaba un fuerte aporte financiero al país, que nunca se tradujo en beneficios sociales para los trabajadores del campo, quienes hacían posible la producción de dichos productos.

Por la misma situación de la guerra, las matanzas, la explotación por parte de los dueños de las tierras, etc. la producción agrícola llegó a un punto casi de abandono total, haciendo con esto, que muchos de los campesinos optaran por emigrar a la capital, o a otros países en busca de nuevas oportunidades, lo que creó sobrepoblación en el área metropolitana y un declive en la producción agrícola del país.

Después de la firma de paz, en 1992, en Chapultepec, México, uno de los principales acuerdos, dentro del marco de los acuerdos de paz, fue la reactivación del agro, muchas instancias y organizaciones estatales nacieron con el fin de volver nuevamente rentable el ejercicio agrónomo, solo por citar un ejemplo se creó el Banco de Tierras, ente estatal que se encargaría de legalizar la tenencia de tierras entre los campesinos.

Pero esto fue un rotundo fracaso, el congreso, en el período anterior 1,997- 2,000, por decreto legislativo decidió cerrar el Banco de Tierras, sin que un 70% de los casos pendientes resolviera su situación legal, generando otro vacío jurídico, ya denunciado en múltiples ocasiones por diversas organizaciones campesinas y cooperativas agrícolas, por cierto las más afectadas.

Por otra parte, El Salvador es el país con mayores problemas de deforestación del continente latinoamericano. Según estudios oficiales, 90% de la vegetación ha sido eliminada, dos terceras partes del país están fuertemente erosionadas y sometidas a una explotación agrícola inapropiada y apenas 2% del bosque original se encuentra intacto. Además, 90% de los ríos están contaminados por el vertido de aguas y residuos químicos y más de la mitad de la población ingiere agua sin tratamiento.

Dentro de este contexto, a principios de 2000 el ritmo de crecimiento del Producto Interno Bruto del Agro (PIBA) ha presentado tasas negativas, que además han ocasionado una baja en su contribución a la economía global. Dicha situación se hace más grave debido a la pobreza existente en el área rural y al deterioro de los recursos naturales.

3. Importancia de la agricultura en el Salvador

En el ámbito internacional se han presentado propuestas para conservar y desarrollar la agricultura, entre las que se puede mencionar la contenida en el Protocolo de Kyoto, en donde junto con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) se pretende promover la agricultura de conservación con el objeto de mejorar, conservar y realizar un uso más eficiente de los recursos naturales a través del manejo del suelo, el agua y los recursos biológicos disponibles.

El desarrollo del sector agropecuario en El Salvador es uno de temas fundamentales a enfrentar en los próximos años. La necesidad de la reconversión- modernización de la agricultura, el proceso de diversificación, la adaptación de nuevas tecnologías, la reorganización productiva, la recuperación y mejor aprovechamiento de los recursos naturales sobre la base de la sustentabilidad agro ecológica, así como las formas de tenencia de la tierra, son algunos de los aspectos sobre los cuales debemos tener una política decidida para enfrentar el desarrollo en los próximos años.

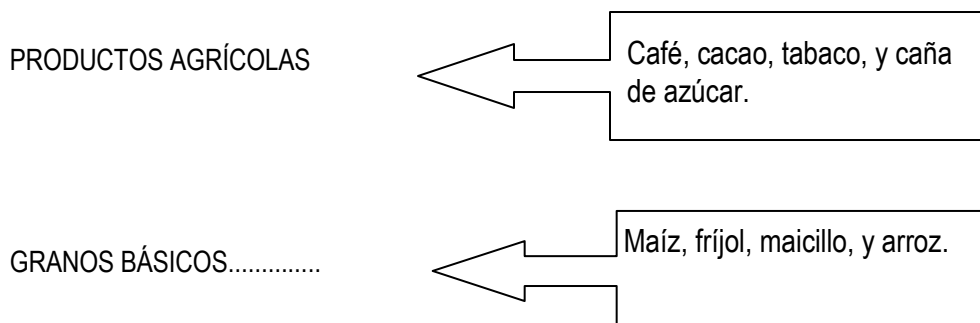
Por lo anterior se entiende que la agricultura en el país es o debería de ser en teoría, uno de los pilares de nuestra economía, no solo en el aspecto de seguridad alimenticia, también contribuye en los aspectos sociales y de crecimiento en el nivel de vida, especialmente en las personas del área rural del país.

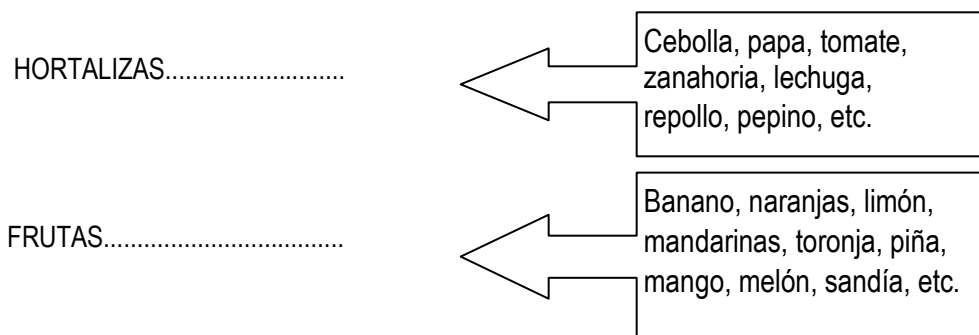
4. Clasificación del sector agrícola en El Salvador

Como todo, el sector agrícola tiene también su clasificación el cual se muestra en el siguiente esquema.

CLASIFICACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA EN EL SALVADOR

DIAGRAMA N° 2





Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Anuario de Estadísticas Agropecuarias 2014-2015

9. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS HORTALIZAS

1. Generalidades sobre las hortalizas

Las hortalizas, representan una alternativa de producción en El Salvador, además de su valor nutricional; y de la importancia en la dieta alimenticia de los salvadoreños. El Salvador cuenta con áreas dedicadas a cultivos que a través de los años han constituido, las mayores áreas geográficas dedicadas a la Agricultura en el municipio de Caluco, departamento de Sonsonate, ha sido reconocida por su trabajo agrícola en el que se obtienen cosechas de toda clase de hortalizas.

Las zonas de hortalizas se encuentran dispersas a lo largo del territorio nacional y puede observarse una estrecha vinculación sobre esta, con las principales vías de acceso del país, particularmente, se concentra en la zona occidental del país en los departamentos de santa Ana y son Sonsonate

2. Hortalizas que se cosechan en El Salvador son las siguientes:

Rábano, perejil, cilantro, sandía , pepino, chile, papa, pepino, pipián, ayote, camote, mora, apio, coliflor, ajo, espinaca, güisquil, yuca, remolacha , ejote y de las cuales las principales hortalizas que tienen mayor producción son los tomates, repollo y la cebolla de lo cual se estima un cultivo de 2935 manzanas aproximadamente distribuidas en 1800 mz. de tomate, 265 mz. de cebolla y 870 mz. de repollo según el estudio de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

3. Épocas de siembra de hortalizas en El Salvador

Entre las épocas de cultivo de hortalizas se realiza bajo tres modalidades que son: invierno, humedad y riesgo.

- Invierno: se realiza en los meses de mayo a septiembre
- Humedad: en los meses de septiembre a diciembre
- Riesgo: se realiza en los meses de octubre hasta abril

4. Principales problemas de las hortalizas

Las plagas y enfermedades de los cultivos por ejemplo la plaga del suelo donde se conocen como las más comunes son:

- Gallina ciega (phyllophaga), que es una de las que más incidencia tiene en la producción de hortalizas.
- El gusano de alambre (agriotes).
- El piojo de zope (ulus).

Son problemas principales así como también el alto costo de los insumos determinado por los agros servicios y la falta de organización de los productores para comprar y vender, esto último se radicaliza al momento de competir para entrar en el mercado de los supermercados, puesto que se necesita un mayor nivel de organización y un alto control de calidad para competir con los estándares de los supermercados.

5. Formas de producción de hortalizas

Las formas de distribución que se realizan en El salvador son las siguientes:

- **Casa malla:**

Es la colocación de la malla sombra no sellada es decir simplemente se coloca por encima del cultivo con el uso de estacas. De esta forma se ofrece una sombra adecuada para los cultivos, y así evitar que se quemen y reciban la cantidad de luz óptima para crecer adecuadamente. También la malla sombra reduce el consumo de agua y baja la temperatura y protege contra cierto tipo de insectos. Con la malla sombra se cuida el cultivo o invernadero y se protege del polvo, lluvia, viento y granizo. Los cultivos que se encuentren dentro de la casa sombra, tendrán cero o mínimo daño por granizo al contrario de que permanezca sin protección de la malla sombra.

- **Cielo abierto:**

Las hortalizas que se producen en cultivos a cielo abierto, están expuestas a las condiciones ambientales que se presenten durante el ciclo del cultivo; así como a diferentes Fito patógenos tales como: plagas; enfermedades a causa de bacterias, hongos o virus; además del estrés que puede llegar a sufrir la planta por la manipulación durante la realización de las demás actividades que requiere. Por ello es de vital importancia proporcionarles un sistema de tutorado para su buen desarrollo, ya que se mejoran las condiciones en las cuales el cultivo de desarrollar, disminuyendo los riesgos y la incidencia de posibles patógenos que puedan poner en riesgo el cultivo.

6. Mercados de Hortalizas

Se definen los mercados de comercialización:

Los mercados regionales:

Dentro de estos podemos mencionar el mercado municipal de Sonsonate, pequeños puestos en Caluco y restaurantes de la zona turística de Caluco, los cuales son abastecidos por los productores del sector,

La Tiendona y otros mercados capitalinos

Cuyo mercado abátese el país y es localizado en san salvador, dominado por mayoristas, sin ningún control de instituciones estatales, uno de los beneficios que más se pueden mencionar de este intermediario es su poco control de la calidad de los productos, esto no quiere decir que se entreguen productos de baja calidad, más bien que no tienen los mismo estándares de exigencias que poseen los supermercados o restaurantes de prestigio.

Las cadenas de supermercados

Que cubre un 20% de lo que se comercializa, con exigencia y un acceso difícil, pagando con intervalos más o menos largos, lo que constituye un problema para el proveedor. Siendo este el principal reto para ACPROCALUCO de R.L., el competir con los productores que actualmente ya cuentan con presencia en supermercados, esto con el fin de volverse mucho más rentables de lo que actualmente son.

10. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL PROCESO DE COMERCIALIZACION DE LAS HORTALIZAS

1. Perfil de los consumidores

- Los comerciantes mayoristas y minoristas demandan altos volúmenes, permanencia del abastecimiento todo el año, precios competitivos y estándares de calidad en los productos (sobre todo en cadenas de supermercados)
- Los comedores, restaurantes y hoteles de la zona turística de Caluco, compran menores volúmenes pero requieren abastecimientos de productos todo el año, así como el cumplimiento de algunos estándares de calidad

2. Perfil de los productores

Los productores manejan bajos volúmenes de producción, carecen de sistemas para el control de calidad, las cosechas son estacionales, insipiente estructura organizativa asociativa y de negocios.

3. Caracterización de los productos

Las hortalizas se caracterizan por ser productos perecederos en el corto plazo, de manejo delicado y de precios fluctuantes.

4. Canales de distribución

CADEMA TRADICIONAL DE SUMINISTROS

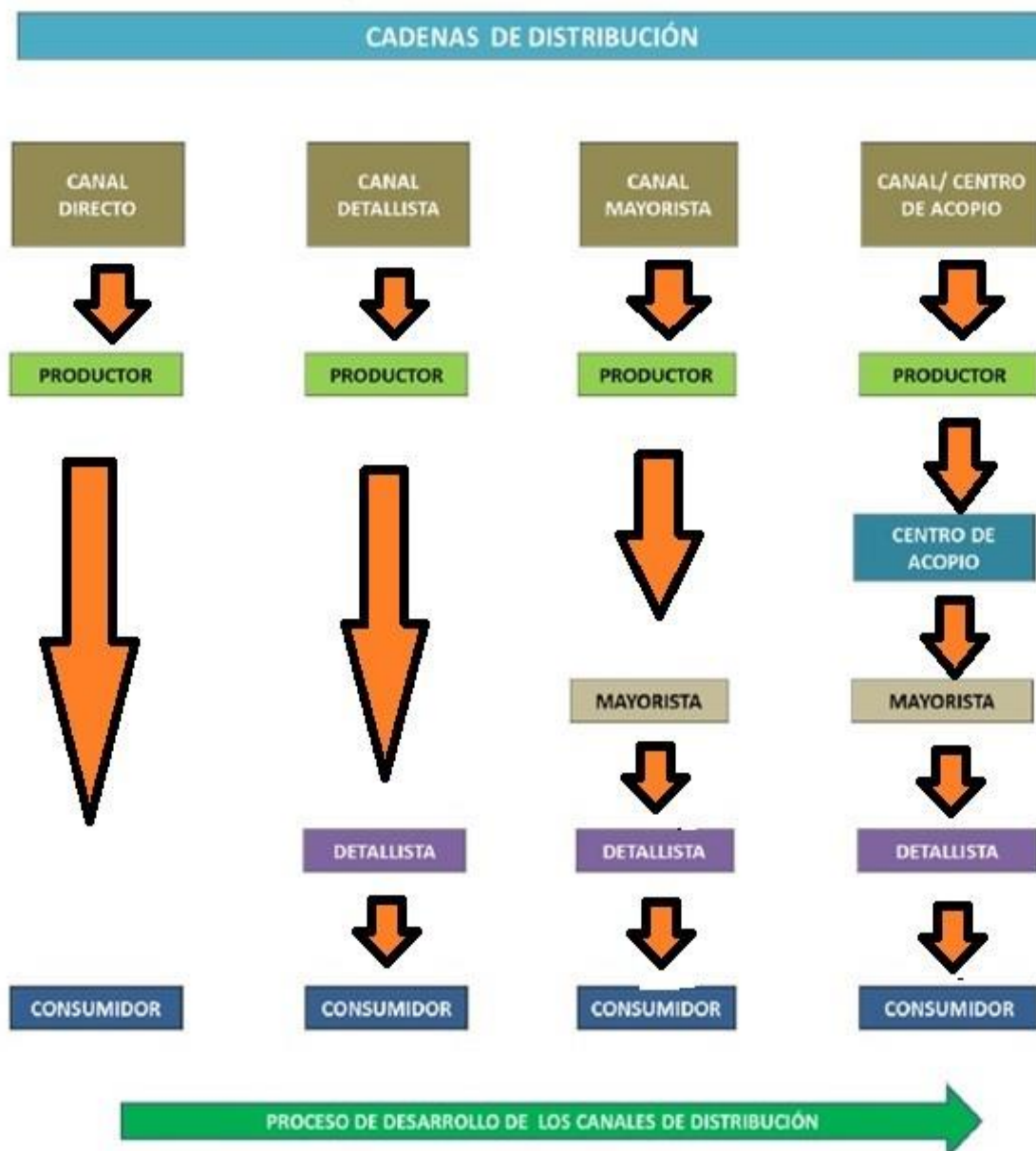
DIAGRAMA N°3



Fuente: Estudio de mercado realizado por la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) de hortalizas y frutas para productoras y productores de la cuenca Bahía de Jiquilisco, pag. 76

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

DIAGRAMA N° 4



Fuente: Estudio de mercado realizado por la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) de hortalizas y frutas para productoras y productores de la cuenca Bahía de Jiquilisco, pag. 77

11. ASPECTOS LEGALES QUE RIGEN LA PRODUCCION AGRICOLA EN EL SALVADOR

Dentro del marco del ejercicio de la producción agrícola, existen varias normativas legales que deben de cumplirse, entre ellas se enmarcan las siguientes leyes

- **Código de trabajo:** que rige el trato entre patronos y empleados, buscando la seguridad social de los trabajadores y patronos.
- **Código tributario:** busca regular el proceso de captación de impuestos por todas aquellas personas que realizan un proceso productivo o comercial dentro del país.
- **Código de comercio:** regula las actividades de comercio dentro del país, buscando que estas se den en igualdad de condiciones, evitando el aprovechamiento por alguna parte.
- **Ley definitoria del campesino y agricultor en pequeño:** busca definir a los productores agrícolas por el nivel de producción, así como la tenencia de tierras, esto con el fin de brindarle todas las facilidades posibles para reavivar el agro salvadoreño
- **Ley de Semillas:** busca conservar la integridad genética de las semillas y con esto proteger la seguridad alimentaria de la nación.

12. ENTIDADES QUE APOYAN EL CRECIMIENTO AGRICOLA EN EL SALVADOR

- **Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG),** busca Facilitar y dinamizar el proceso de desarrollo sostenible del sector en los ámbitos Agropecuario, Forestal, Pesquero, Acuícola y Rural, a través de servicios efectivos, con el fin de contribuir al bienestar de la población salvadoreña y en especial de la familia rural.
- **Comisión Nacional de la pequeña y mediana empresa (CONAMYPE),** nace con el fin de fortalecer y desarrollar a la micro y pequeña empresa para lograr un desarrollo económico justo, democrático, sostenible y con enfoque de género a nivel territorial.
- **Ciudad mujer,** busca apoyar a la mujer salvadoreña. Incluidas las mujeres del área rural, trabajadoras del campo y productoras.
- **Centro de desarrollo de la pequeña y mediana empresa CDMYPE,** una rama de CONAMYPE, dedicada el desarrollo de los productores en pequeño, en el departamento de Sonsonate funciona a través de una alianza con la Universidad de Sonsonate (USO).

- **Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)**, su objetivo es, Contribuir al incremento de la producción y productividad del sector agropecuario y forestal, mediante la generación y transferencia de tecnología apropiada para cultivos, especies animales y recursos naturales renovables; que posibiliten la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población, las exportaciones y la agroindustria local; propiciando el ingreso de los productores, el manejo racional y sostenido de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente
- **Banco de Fomento agropecuario**, Apoya a los agricultores y otros sectores productivos, facilitando al acceso a soluciones y servicios financieros innovadores, adecuados a sus necesidades, en un marco de auto sostenibilidad.

13. GENERALIDADES SOBRE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

1. Proyecto⁷

Antes de definir que es la factibilidad y el estudio de factibilidad se hace necesario definir que es un proyecto.

Un proyecto es una tarea temporal desarrollada para crear un producto o servicio único. Temporal quiere decir que cada proyecto tiene un comienzo definitivo y una terminación definitiva. Único quiere decir que el producto o servicio es diferente de alguna manera distintiva de todos los proyectos o servicios similares

Ejemplos de proyectos pueden incluir:

- Desarrollar un nuevo producto o servicio.
- Efectuar un cambio de estructura, de personal, o de estilo en una organización.
- Desarrollar un nuevo vehículo de transporte.
- Desarrollar o adquirir un nuevo sistema de información.
- Construir o desarrollar una construcción.
- Administrar una campaña electoral.
- Implementar un nuevo procedimiento o proceso en un negocio.

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/proyecto>

Carácter Temporal

Temporal quiere decir que cada proyecto tiene un comienzo definitivo y una terminación definitiva. El fin es alcanzado cuando los objetivos del proyecto han sido alcanzados, o cuando se hace claro que todos los objetivos no pueden ser alcanzados y que el proyecto tiene que ser terminado. Temporal no quiere decir necesariamente corto en duración; muchos proyectos duran varios años. En cada caso, sin embargo, la duración del proyecto es finita; los proyectos no son esfuerzos sucesivos.

Adicionalmente, el término temporal no se aplica generalmente al producto o servicio creado por el producto. Muchos proyectos son desarrollados para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para crear un monumento nacional creará un resultado que se espera dure por varios siglos.

Producto o Servicio Único

Los proyectos involucran hacer algo que no se ha hecho antes, por lo tanto, es único. Un producto o un servicio pueden ser únicos aunque la categoría a la que pertenezca sea grande. Por ejemplo, muchos miles de edificios de oficina han sido desarrollados, pero cada edificio en si es único, de distinto dueño, de distinto diseño, diferente locación, y diferentes contratistas, y así etc. La presencia de elementos repetitivos no cambia fundamentalmente la característica de ser único. Por ejemplo:

- Un proyecto para desarrollar una vía comercial puede requerir múltiples prototipos
- Un proyecto para introducir una nueva droga al mercado puede requerir de miles de dosis durante las pruebas clínicas.
- Un proyecto de desarrollo de bien raíz puede incluir cientos de unidades individuales

¿Qué es la Administración de Proyectos?⁸

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto. Cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los actores interesados invariablemente involucran balancear demandas que compiten entre sí, tales como:

- Alcance, tiempo, costo y calidad.
- Actores interesados con diferentes necesidades y expectativas.
- Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).

El término administración de proyectos es a veces usado para describir una aproximación organizacional a la administración de operaciones sucesivas. Esta aproximación, más propiamente llamada administración por proyectos, trata muchos aspectos de operaciones sucesivas como proyectos para poder aplicar la administración de proyectos a ellas.

2. Factibilidad⁹

La factibilidad la podemos definir como todos aquellos recursos necesarios y que están a disposición para llevar a cabo un proyecto, todo dependerá claro esta del proyecto que se esté abordado o del cual se desee conocer si es o no factible, algunos proyectos necesitaran de mayor capital humano, otros de mayor capital tecnológico, otros de mayor capital financiero, todo esto dependiendo de los objetivos que se tracen para el proyecto y de la naturaleza del mismo.

Debido a las gran variedad de recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto existen diferentes tipos de factibilidad que se pueden encontrar y de los cuales es necesario se este

⁸ <https://www.monografias.com/trabajo12/pmbok/pmbok.shtml> , Una guía al cuerpo de conocimientos de la administración de proyectos

⁹ Lledó Pablo, Gestión Ágil de Proyectos: Lean Project Management

consiente si se cumplen o no para llevar a cabo el proyecto, desde aspectos técnicos hasta aspectos legales o sociales, que pueden interferir en el desarrollo de los proyectos o en el peor de los casos a que estos no puedan llevarse a cabo.

a. Tipos de factibilidad¹⁰

Factibilidad económica

Se refiere a que se dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, mismo que deberá haber probado que sus beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema; tomando en cuenta la recesión económica y la inflación para determinar costos a futuro. Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto.

Factibilidad comercial

Proporciona un mercado de clientes dispuestos a adquirir y utilizar los productos y servicios obtenidos del proyecto desarrollado. Asimismo, indica si existen las líneas de obtención, distribución y comercialización del producto del sistema y de no ser así indica que es posible crear o abrir esas líneas para hacer llegar las mercancías o los servicios a los clientes que así lo desean.

Indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso.

Factibilidad humana u operacional

Se refiere a que debe existir el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, deben existir usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto o sistema desarrollado.

¹⁰ <https://es.wikipedia.org/wiki/factibilidad>

Factibilidad técnica o tecnológica

Indica si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo, y de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto.

Factibilidad ecológica

En ella se pide que se respete la vida de los seres vivos, evitando sobre explotación o mal uso de los recursos para mantener un equilibrio entre los ecosistemas y su medio ambiente.

Factibilidad Organizacional

Determina si existe una estructura funcional y/o divisional de tipo formal o informal que apoyen y faciliten las relaciones entre personal, sean empleados o gerentes, de tal manera que provoquen un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y una mayor eficiencia y coordinación entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan los productos o servicios.

Factibilidad legal

Se refiere a que el desarrollo del proyecto o sistema no debe infringir alguna norma o ley establecida en cada una de las leyes que se rigen ya sea a nivel de municipio o a nivel de país.

Factibilidad política

Se refiere a que el sistema o proyecto propuesto debe respetar los acuerdos, convenios y reglamentos internos de tipo empresarial, industrial, sindical, religioso, partidista, cultural, deportivo u algún otro relacionado con el ámbito del proyecto.

Factibilidad de tiempo

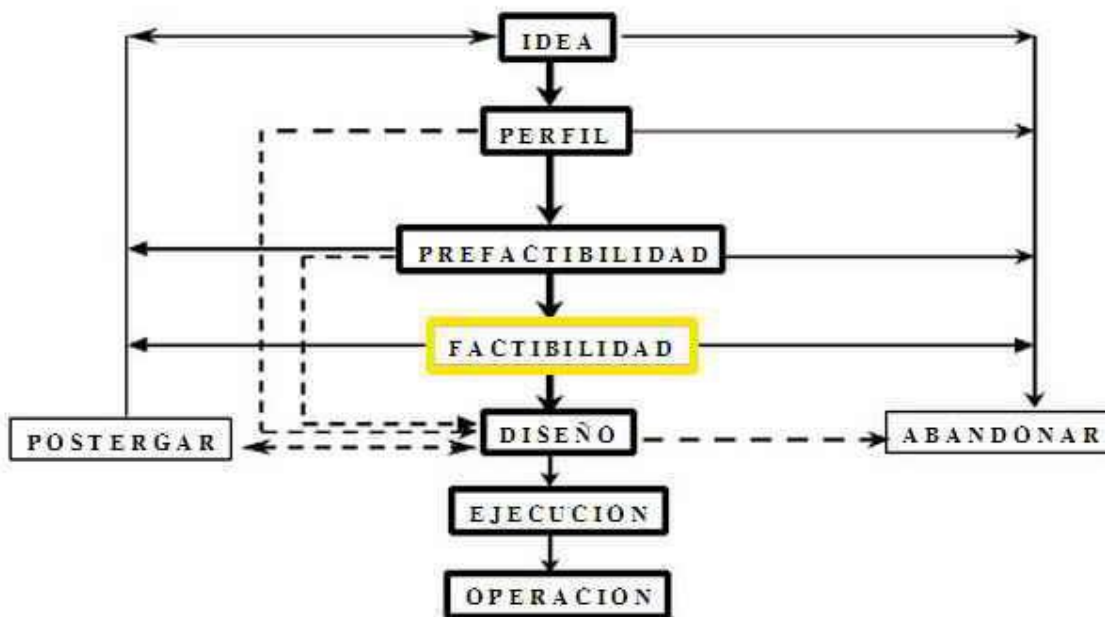
En ella se verifica que se cumplan los plazos entre lo planeado y lo real, para poder llevar a cabo el proyecto cuando se necesite

b. Estudio de Factibilidad¹¹

El estudio de factibilidad es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto. Se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación

EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DENTRO DEL CICLO DEL PROYECTO

DIAGRAMA N°5



Fuente: Miranda Miranda, Juan José; Gestión de Proyectos, cuarta edición, MMEditores, año 2005 , página 31.

¹¹ Miranda Miranda, Juan José. Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. MMEditores, 2005

El estudio de factibilidad debe conducir a:

- Determinación plena e inequívoca del proyecto a través del estudio de mercado, la definición del tamaño, la ubicación de las instalaciones y la selección de tecnología.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología/lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos y construcciones civiles principales y complementarias.
- Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación y ambientales.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

Del estudio de factibilidad se puede esperar: o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable, conveniente u oportuno; o mejorarlo, elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial. En consecuencia, los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico, social o ambiental de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ADMINISTRACIÓN Y VENTAS DE LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L. EN EL MUNICIPIO DE CALUCO, DEPARTAMENTO DE SONSONATE

INTRODUCCIÓN DEL CAPITULO II

El capitulo que se desarrolla a continuación, tiene como finalidad dar un panorama de la situación actual de la Cooperativa de Productores de Caluco de R. L. (APROCALUCO de R.L.), lo que es de vital importancia para poder elaborar propuestas realizables que beneficien a todas las personas involucradas con la cooperativa.

Dentro de los puntos mas importantes que se abordan dentro de este capitulo, se pueden mencionar, un análisis de las fortalezas y debilidades de la cooperativa, el accionar administrativo, productivo y de ventas que actualmente manejan los directivos y asociados de la coopertiva, asi como un censo realizado tanto a asociados como trabajadores en la búsqueda de acercarnos a la realidad de la producción de hortalizas que actualmente se lleva a cabo en la coopertativa.

Se incluye además como punto de partida del análisis, los datos obtenidos a través de una entrevista realizada al presidente de la cooperativa, el señor Arturo Cardenas, en la cual se nos brinda un panorama general de la forma de trabajar de la cooperativa, lo cual se coteja por medio del análisis de los datos obtenidos a través del censo que se llevo a cabo en los asociados y trabajadores de la cooperativa.

Por ultimo siendo parte importante de esta capitulo, se presentan las conclusiones obtenidas a partir del análisis de la situación actual de la cooperativa, junto a estas se presentaran las debidas recomendaciones que busquen fomentar mejoras en la cooperativa.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de la investigación está basada en la producción y ventas de hortalizas por La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L (ACPROCALUO de R.L.), desarrollando un nuevo esquema de producción que cumpla los estándares requeridos por las cadenas de supermercados, en miras de introducir su producción en este importante segmento de comercialización de hortalizas. Lo que en consecuencia ayudara el incremento en las ventas y por tanto un incremento en las ganancias percibidas por cada uno de los productores, ayudando con esto a mejorar las condiciones de vida de los productores y habitantes de la zona, pues al incrementarse la producción por consiguiente se necesitaran de más empleados, abriendo con esto nuevas plazas de contratación.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General:

Realizar una investigación de campo para conocer la situación actual de la producción de hortalizas por parte de la Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L., indagando en esta investigación los aspectos administrativos, de producción y venta con que actualmente trabaja la cooperativa, en miras de buscar puntos de mejora en dichos aspectos.

2. Especificos:

- a) Realizar un análisis tanto de la situación interna como externa que afecta a La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L.
- b) Conocer el proceso de producción actual de hortalizas realizadas por La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L., resaltando el manejo de tierras, volumen de producción y variedades de hortalizas producidas.
- c) Estudiar los procesos administrativos que actualmente maneja La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L., enfocados en aspectos como la capacitación de sus empleados, la contabilidad de sus costos y los estándares de calidad.

- d) Evaluar los procesos de ventas que actualmente trabaja La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L., tomando en cuenta la forma actual de comercializar el producto, mercados donde se comercializa y precios fijados para comercializar la producción.

C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de investigación

El método de investigación aplicado es el método científico, en el cual se estudia de una forma de observación directa a los problemas, hipótesis, adquirir nuevos conocimientos que modifican las teorías ya existentes, se considera para la investigación del método deductivo.

a. Método deductivo

Consiste en pasar de afirmaciones generales a hechos particulares, en la investigación se tomó de base la producción y venta de hortalizas producidas por La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L (ACPROCALUCO de R.L.). Evaluando así el estudio de factibilidad para la tecnificación y mejora en la administración y ventas en la producción de hortalizas, orientada a la introducción en supermercados.

2. Tipo de investigación

En el desarrollo del estudio de factibilidad se utilizó el tipo de investigación que mide la relación entre dos variables en un contexto particular el cual es el correlacional.

3. Tipo de diseño de investigación

Se realizó una investigación no experimental, en el cual no se manipulan variables y se basa en la observación de fenómenos tal como se dan en su contexto natural, limitándose a relatar los hallazgos de la relación del problema estudiado.

4. Fuentes de información

La obtención de la información que se realizó fue a través de dos vías las cuales fueron fuentes primarias y fuentes secundarias.

a. Fuentes primarias

El equipo de investigación realizó un censo a los asociados y empleados de La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L (ACPROCALUCO de R.L.) para conocer la forma en que actualmente se manejan los procesos administrativos, de producción y venta de hortalizas además de una entrevista con el presidente de ACPROCALUCO de R.L.

b. Fuentes secundarias

Los medios de referencia con los cuales se documentó el trabajo de investigación fueron libros, investigaciones realizadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) trabajos de investigación basados en factibilidad, leyes, internet entre otros.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

a. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en el trabajo de investigación:

ENTREVISTA

Método que se utilizó Como medio de contacto con el presidente de La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L (ACPROCALUCO de R.L.) con el fin de abordar toda la información necesaria útil para el trabajo de investigación.

ENCUESTA

Teniendo como base uno de los instrumentos de mucha importancia para la recolección de información, se realizó con el fin de obtener una información directa de los asociados y empleados actuales de La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L (ACPROCALUCO de R.L.), a través de esta encuesta se pretende encontrar la situación actual de la cooperativa en puntos concretos como los son: administración, producción y venta de las hortalizas que se producen.

LA OBSERVACION DIRECTA

Siendo uno de los métodos con mayor credibilidad se realizó con el fin de omitir cualquier falsedad dentro de los instrumentos Como son la encuesta y la entrevista. Aplicada en los asociados y trabajadores dentro de su lugar de desempeño laboral.

b. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para realizar cada uno de los métodos de investigación fueron los siguientes:

- Cuestionario para realizar encuestas.
- Guía de preguntas para entrevista
- Lista de cotejo para observación directa

6. Ambito de la información

La obtención de la información primaria se realizó en el Municipio de Caluco, departamento de Sonsonate, específicamente en todas las áreas de producción de hortalizas donde se abordó a los empleados, asimismo en las oficinas de la cooperativa donde se entrevistó al presidente de la cooperativa y se encuestó a los demás asociados de la misma. A través de esto se buscaba conocer de primera mano y con el método de la observación directa:

- Las técnicas de agricultura que actualmente utilizan los empleados de la cooperativa.
- las forma de operar de la cooperativa.

7. Unidad de análisis

A continuación se muestran las unidades de análisis a estudiar, junto al respectivo instrumento de investigación a aplicárseles en los casos específicos.

- Consejo de administración, específicamente el presidente de la cooperativa a aplicársele la entrevista.
- Asociados de la cooperativa, a aplicárseles cuestionario.
- Trabajadores de la cooperativa, a quienes se les aplicara un cuestionario

Debido al tamaño de la población estudiada (15 asociados y 43 empleados) no se ha determinado una muestra del universo poblacional, se ha decidido en lugar de esto censar a todos los miembros del universo, con esto se ha logrado obtener información mas confiable.

D. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L. (ACPROCALUCO DE R.L.).

Si bien es cierto que el grupo cooperativo, ha venido desarrollando la actividad de producción y comercialización de sus productos, también es cierto que la forma de desarrollar su actividad no ha reunido las características de una acción ordenada y sistemática en lo que se refiere al conocimiento y aplicación de las normas de producción, establecimiento de precios y determinación de sus costos de operación y de venta. (*Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 11, pagina 63*).

Hoy día, la cooperativa se dedica a la producción de una variedad de hortalizas como cilantro, tomate, chile verde, pepino, rábano, etc., bajo las modalidades de cielo abierto y casas mallas, con la ventaja que mantienen la producción tanto en invierno como en verano logrando con ello no desabastecer el mercado comprador. (*Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 13, pagina 66 y pregunta 15, pagina 68*).

Lo importante de todo esto es que siempre cuentan con el producto final “**la hortaliza**”, y sobre cualquier cosa la comercializan, sin entrar en detalles de los requerimientos que esta acción laboral y empresarial demanda; en este sentido, encontramos que la cooperativa no considera el tiempo que invierten en el desarrollo de todo el proceso productivo, el cual

va desde la preparación de la tierra hasta el levantamiento de la cosecha, el valor que tienen los utensilios que utilizan para el todo el proceso productivo, el valor que tienen los recipientes y envases que utilizan para mantener los insumos y traslado de productos, los gastos que hacen para ir a proponer los productos al mercado, etc., lo que no implica que no le hayan fijado un precio al producto que distribuyen y que de acuerdo a ellos les genera un margen de contribución considerable pues continúan desarrollando la actividad. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 21, pagina 72).*

Al observar la cooperativa o de manera individual a los productotes, estos no desarrollan la actividad del coste del proceso de producción y venta, por lo tanto la determinación de los precios de venta no responde a una realidad concreta sobre las inversiones en recursos como tiempo, mano obra, venta, etc., que en definitiva realizan para la obtención del producto final y su respectiva colocación en el mercado demandante. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 21, pagina 72).*

Esta realidad, se confronta con los resultados que están obteniendo, los cuales de acuerdo a lo manifestado por ellos les representa una situación aceptable, pues de alguna manera juegan con las características del producto y con las bondades del mercado que los demanda. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 11, pagina 64).*

Suerte, oportunidad o calidad del producto, lo cierto es que la cooperativa ha mantenido esta actividad productiva y comercial desde hace mucho tiempo, y siempre bajo el mismo estilo de desarrollo sin darse cuenta que tienen ante sí una verdadera empresa con un producto que tiene unas grandes ventajas competitivas que les son dadas por su propia naturaleza y por la alta demanda del mercado.

Esta situación hace que la cooperativa, sienta la necesidad de generar espacios formativos y de acompañamiento para recibir las orientaciones técnicas necesarias en la línea de la formación y definición empresarial.

Actualmente, desarrollan una actividad sin ordenamiento y sistematización en lo referente al componente empresarial, es decir, no tienen definido los verdaderos valores de inversión en el proceso productivo, y que, sin embargo, mantienen niveles de venta con entregas a compradores locales en el departamento. *(Ver resultados y análisis de encuesta, preguntas 8, 9 y 10, pagina 63).*

1. Análisis foda aplicado al negocio

(Ver resultados y análisis de entrevista, pregunta 4, pagina 54).

Analisis Foda De APROCALUCO DE R.L. Cuadro N° 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee tierra para cultivos ✓ Preferencia por la producción hortícola ✓ Cuenta con experiencia para la producción hortícola ✓ Ubicación de la explotación agrícola ✓ Disponibilidad de electricidad ✓ Acceso a calle principal ✓ Habitar en el lugar de la explotación ✓ Disponibilidad de rio con afluente permanente de agua. ✓ Tener producción controlada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Montar un centro de acopio ✓ Servicios de asistencia técnica por parte del personal del FORTAS- FUSADES ✓ Financiamientos a través de diferentes Organizaciones No Gubernamentales como: FUSADES, Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), Adventist Development and Relief Agency (ADRA), Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), entre otras ✓ Acceso a mercados en áreas urbanas ✓ Nuevas políticas gubernamentales en pro de la agricultura ✓ Apoyo por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), para la producción hortícola

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de capital para la inversión ✓ Falta de instalaciones adecuadas para la producción controlada ✓ Falta de tecnificación para el manejo adecuado de variedades de hortalizas para la producción ✓ Escasez de mano de obra ✓ Alto costo de la materia prima para la producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisis económica ✓ Pandillas (extorsiones) ✓ Delincuencia común ✓ Aparecimiento de nuevas plagas en los cultivos ✓ El alza en los precios de los productos e insumos agrícolas. ✓ Factores climáticos

Fuente: Elaboracion propia en base a resultados de entrevista a presidente de APROCALUCO de R.L.

2. Análisis del mercado

a. El entorno empresarial

En nuestro país uno de los rubros que en los últimos años se ha mantenido a la saga en términos de desarrollo es la agricultura, sin importar si es producción agrícola o pecuaria; lo cierto es que no ha existido apoyo para el sector, llegando incluso a generar algún sentimiento de abandono por parte de los productores.

Es digno también de mencionar que los centros de producción que se han mantenido lo han hecho con esfuerzo propio, contando en algunas ocasiones con apoyo de la banca local, organizaciones no gubernamentales, cooperación internacional, algunos programas de gobierno; lo cual ha generado en ciertos puntos álgidos de la producción pérdida y hasta cierre de muchas explotaciones a nivel nacional, y señalar que aquellas zonas que siempre se han caracterizado por ser productoras en este rubro han ido minimizando su impacto en términos de su aporte al producto interno bruto.

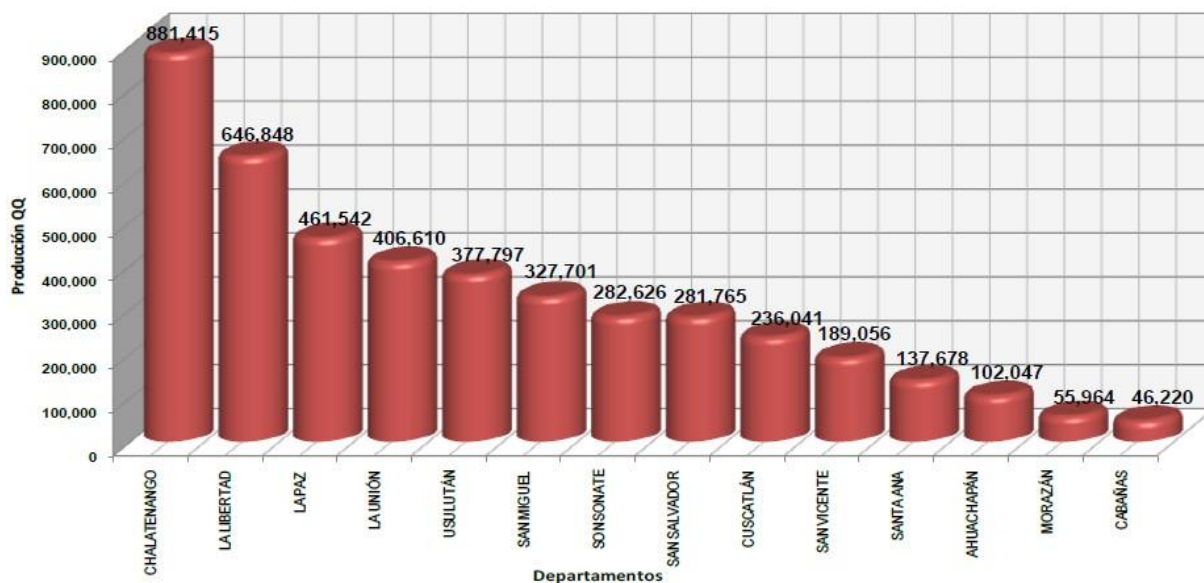
De esta manera la producción agrícola y pecuaria ha dejado de ser el principal motor de la economía nacional, manteniendo niveles de producción que apenas alcanzan para el abastecimiento de la población; sin embargo, este rubro se ha mantenido por la permanencia de pequeños y medianos productores, puesto que las grandes empresas de antaño dedicadas a la producción en escala han desaparecido o modificado sus giros de negocios.

Lo anterior, lleva a afirmar que el entorno empresarial para el desarrollo de la producción agrícola, especialmente la horticultura, sujeto de este estudio de factibilidad, es lo suficientemente fuerte en la medida que busca responder a aquellos elementos que el mercado demanda y que no son cubiertos por las empresas establecidas, debido a la falta de expansión de este tipo de explotaciones, y que tienen gran potencial para ser desarrolladas siempre y cuando se den las condiciones en todos los niveles para su implementación, sin detrimento de las relaciones empresariales y de mercado que ya existen con las empresas actuales, por el contrario se trata en este esfuerzo de reforzar dichas relaciones y elevar los niveles de exigencia que como productores se pueden tener para la satisfacción de los clientes compradores y los consumidores finales.

Se puede apreciar de acuerdo a datos estadísticos que la producción de hortalizas a nivel nacional es mínima comparada con el mercado demandante, y su comportamiento es el siguiente¹:

Producción de hortalizas por departamentos

Gráfico N° 1



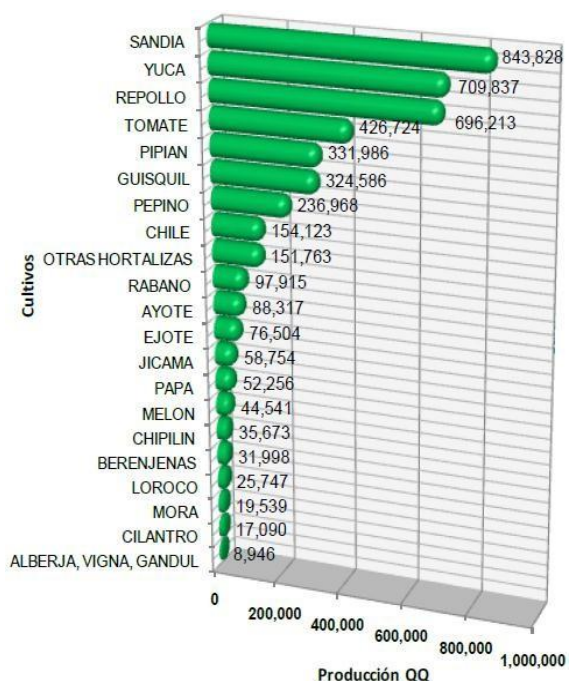
Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La superficie de hortalizas según lo reportado por los productores es 18,093 Mz.; con una producción de 4, 433,311 QQ. Chalatenango, La Libertad y La Paz son los Departamentos con la mayor producción a nivel nacional.

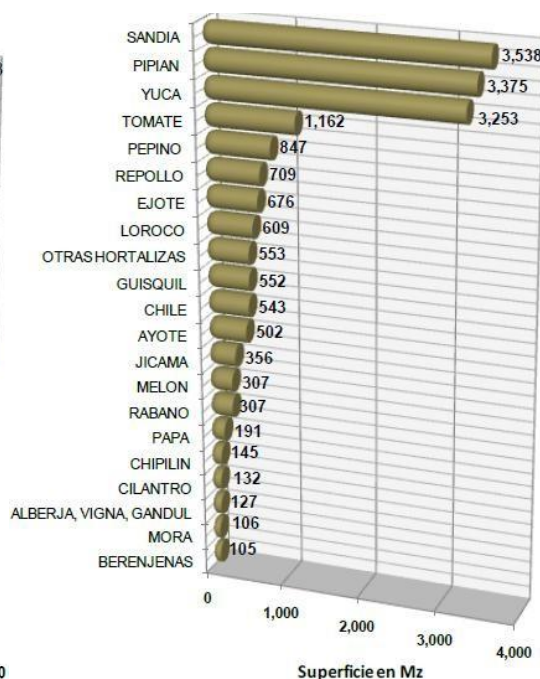
En los gráficos siguientes se puede observar la cantidad de producción por tipo de cultivo de hortalizas de acuerdo a la superficie cultivada a nivel nacional, manteniendo siempre la dinámica de falta de cobertura del mercado demandante para estos productos.

¹ IV censo agropecuario 2007-2008, Resultados departamentales y municipales, Ministerio de Agricultura y Ganadería

Producción de hortalizas
por tipo de cultivos.
Ciclo 2006-2007
Gráfico N°2:



Superficie de hortalizas
por tipo de cultivos.
Ciclo 2006-2007
Gráfico N°3:



Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Tal como se observa en los gráficos anteriores, los principales cultivos de hortalizas con mayor producción y superficie son: la sandía, la yuca, el repollo y el tomate.

Los niveles de producción arriba planteados, presentan estrecha relación con los precios de los mercados de dichos productos, por tanto se presenta a continuación los precios promedios mensuales en términos de mercado mayorista como plaza para estos productos²:

² Anuario de Estadísticas Agropecuarias (DEA), Encuesta Nacional Agropecuaria de Propósitos Múltiples 2014-2015 (ENAPM). Precios de Mercado. Ministerio de Agricultura y Ganadería

Precios promedio mensuales a nivel mayorista plaza de San Salvador

Enero – Diciembre 2014

(Dólares/ Unidad de Medida)

Cuadro N° 2

HORTALIZAS	UNIDAD DE MEDIDA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO
AJO	CAJA 10 KILOGRAMOS	20.34	19.14	19.00	19.00	18.45	17.72	18.02	19.00	18.65	18.66	18.46	20.50	18.91
AJO	CAJA 5 KILOGRAMOS	10.31	10.32	10.47	9.47	9.06	50	50	50	9.00	9.00	10.21	10.50	9.82
APIO MEDIANO	CAJA DE 35 LIBRAS	13.50	11.61	12.33	16.34	16.95	14.75	18.38	15.25	12.38	13.25	11.94	14.00	14.22
BRÓCOLI GRANDE	CAJA 12 UNIDADES	5.33	6.02	4.87	5.41	6.75	7.03	6.50	6.60	5.86	5.95	5.84	6.50	6.06
CEBOLLA BLANCA C/TALLO GRANDE	MANOJO DE 50 UNIDADES	8.00	6.90	6.00	5.67	5.81	5.73	5.95	5.72	5.38	5.84	6.28	5.50	6.07
CEBOLLA BLANCA C/TALLO MEDIANA	MANOJO DE 50 UNIDADES	5.88	5.66	5.00	4.63	4.35	4.16	4.03	4.19	3.75	4.28	4.63	4.50	4.59
CEBOLLA BLANCA SECA S/TALLO GRANDE	SACO 60 LIBRAS	26.20	26.85	19.36	12.95	14.30	15.24	17.96	16.63	19.36	22.73	19.84	14.00	18.79
CEBOLLA MORADA SIN TALLO GRANDE	SACO 60 LIBRAS	30.64	31.13	23.25	15.72	18.10	18.79	18.77	18.66	21.19	24.71	23.47	22.00	22.20
CHILE VERDE GRANDE	SACO 32-36 LIBRAS	11.02	9.45	9.76	9.97	13.04	22.63	23.21	18.79	14.80	16.00	17.20	13.00	14.91
CHILE VERDE MEDIANO	CIENTO	6.88	6.33	6.18	6.47	7.79	12.76	13.95	10.47	7.96	8.73	11.13	7.00	8.80
CHILE JALAPEÑO	SACO 45 LIBRAS	10.94	14.60	20.36	20.62	20.61	20.05	20.31	20.47	20.20	22.56	27.77	18.50	19.75
COLIFLOR GRANDE	RED 12 UNIDADES	10.00	8.19	6.87	7.88	9.39	9.71	9.68	9.54	9.38	9.14	9.84	9.50	9.09
EJOTE IMPORTADO	SACO 20 LIBRAS	11.00	8.20	5.25	5.72	9.04	8.94	7.94	8.38	8.10	7.83	6.94	10.50	8.15
EJOTE GRANDE	RED 300 UNIDADES	72.06	38.32	42.50	41.25	30.59	31.08	30.79	27.92	29.63	31.48	29.11	36.50	36.77
GUISQUIL VERDE GRANDE	CIENTO	10.00	8.85	9.12	12.50	19.82	20.48	21.93	19.77	18.60	13.68	18.18	11.00	15.33
GUISQUIL VERDE MEDIANO	CIENTO	7.13	7.64	7.86	12.00	15.37	15.48	17.44	15.26	15.24	10.62	14.34	9.50	12.32
GUISQUIL OSCURO GRANDE	CIENTO	12.94	12.83	12.26	15.28	22.45	19.00	50	20.00	24.05	20.07	16.15	17.00	17.46
LECHUGA DE CABEZA GRANDE	CAJA 18-20 UNIDADES	8.00	5.95	5.38	6.42	9.00	9.97	9.48	8.77	7.57	8.58	9.75	6.50	7.95
LOROCO	JABA 30 LIBRAS	121.00	147.80	99.26	56.41	32.28	50	38.10	32.50	24.21	20.11	45.94	45.00	60.24
MELÓN GRANDE	CIENTO	54.67	61.31	47.63	55.63	57.92	68.48	79.04	91.43	84.57	93.44	135.00	85.00	76.18
PAPA SOLOMA GRANDE	QUINTAL	40.00	38.35	34.30	32.23	28.99	34.51	28.48	27.53	29.02	28.72	26.26	29.50	31.49
PEPINO GRANDE	SACO 120-125 LIBRAS	26.69	16.15	17.00	16.19	15.21	19.27	16.63	20.90	19.98	16.55	23.63	30.29	19.87
PIPÍAN MEDIANO	CIENTO	12.29	10.87	8.89	10.47	9.12	9.84	8.51	10.39	8.82	7.96	10.11	17.50	10.40
RÁBANO	CIENTO DE MANOJOS 40 LB.	18.47	18.30	17.79	16.44	17.55	17.10	17.00	17.59	14.56	18.29	18.60	15.00	17.22
REMOLACHA GRANDE	QUINTAL	15.30	14.50	14.89	16.53	17.72	17.60	17.45	16.50	15.75	14.71	16.19	14.79	15.99
REPOLLO VERDE GRANDE	CIENTO	65.00	60.25	83.50	84.00	73.38	89.50	86.11	110.00	100.00	107.50	74.06	95.00	85.69
REPOLLO VERDE MEDIANO	CIENTO	36.76	41.38	60.00	45.94	50.80	55.00	52.50	52.50	65.42	63.33	52.81	60.00	53.04
SANDIA REDONDA GRANDE	CIENTO	136.87	124.48	98.33	96.00	139.50	141.25	154.97	170.68	155.24	159.49	145.26	157.50	139.96
SANDIA REDONDA MEDIANA	CIENTO	80.58	62.50	55.40	71.00	76.18	82.50	81.42	100.18	89.11	85.28	83.69	105.00	81.07
TOMATE DE PASTA GRANDE	CAJA 45-55 LIBRAS	15.00	11.18	7.53	6.78	12.40	17.01	19.09	22.19	13.78	15.79	22.31	21.00	15.34
YUCA	QUINTAL	18.36	17.65	18.39	15.53	16.45	18.08	19.32	20.20	19.00	19.03	17.28	14.03	17.78
ZANAHORIA GRANDE	SACO 90-100 LIBRAS	15.18	13.93	16.68	19.19	20.45	23.26	25.60	26.54	18.90	14.97	14.03	12.50	18.44
ZANAHORIA MEDIANA	SACO 32-35 LIBRAS	7.00	5.00	5.37	6.30	7.12	8.16	8.92	10.44	6.65	5.90	5.87	5.00	6.81

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Considerando los precios promedios contenidos en la tabla anterior, se considera que la producción de hortalizas a nivel nacional puede presentar una oportunidad de mercado favorable, dados los bajos niveles de producción que existen a nivel local y la muestra de la competitividad de los precios en el mismo mercado; tomando en cuenta que el mayor porcentaje de productos consumibles son de carácter internacional, es decir que el país importa de los países vecinos especialmente de Guatemala grandes cantidades de hortalizas para abastecer el mercado demandante.

Al partir de la premisa de la baja producción de estos productos y unido a la demanda existente en el mercado, no cabe la menor duda que la producción controlada y con estándares de calidad que satisfagan los requerimientos de los mercados exigentes a nivel nacional, significará para la cooperativa sujeto de este estudio toda una oportunidad de negocio y desarrollo empresarial; articulando además el conjunto de instrumentos y herramientas básicas y necesarias para el desarrollo de una producción, administración y comercialización de cada uno de sus productos, sumado a esto los recursos con los que cuentan a este momento.

El entorno empresarial para la cooperativa se vuelve abierto y amplio, pues aunque existe la competencia con productos importados en este giro de la producción y comercialización, también es cierto que dicha competencia deja grandes espacios para la participación en el mercado tomando como base aspectos básicos como calidad, tiempo de entrega y satisfacción de gustos variados del mercado consumidor.

De esta manera la cooperativa tiene una gran variedad de ventajas dentro de este campo, las cuales bien aprovechadas pueden significar una apertura para las ventajas competitivas en el medio de los productores y productoras de hortalizas, incluso hasta las que se dedican a la actividad de la mera prestación de servicios (ventas), como los revendedores en los mercados que en muchas ocasiones no llenan las expectativas de los clientes; en este marco de actividades la cooperativa objeto de este estudio tiene la posibilidad de desarrollar y ampliar su espectro de producción, administración y comercialización de acuerdo a sus capacidades instaladas y adquiridas como parte de los procesos de formación y capacitación recibidas a través de las diferentes instancias que se dedican al fortalecimiento y desarrollo de este tipo de empresas. (*Ver resultados y análisis de entrevista, pregunta 9, pagina 57*).

Finalmente a pesar de las atenuantes que implícitamente tiene el entorno empresarial, para la cooperativa se presentan muchos aspectos favorables que deben ser aprovechados en el espacio de generación de oportunidades de ingreso y empleo para los asociados y aquellos que indirectamente saldrán favorecidos en especial por el deseo expresado por parte de sus miembros de utilizar los medios necesarios para llevar a cabo dicha tarea. *(Ver resultados y análisis de entrevista, preguntas 8 y 9, pagina 57).*

b. El mercado potencial

En términos de mercado potencial para la cooperativa, se presenta como un mercado amplio desde la perspectiva de aquellos que muestren interés en los productos a servir y que además tengan la capacidad de adquirirlos de acuerdo a las consideraciones de establecimiento de estándares de producción, administración, precios, promociones y mercadeo de la empresa misma.

Es de hacer notar que la producción es comercializada a través de los mercados locales y en pequeña escala con mercados fuera de su zona de impacto; con este proceso de implementación de estándares de calidad se busca hacer los contactos con las empresas mayoristas como Callejas y Wal-Mart que tienen presencia en la zona y que son de San Salvador para ampliar su mercado potencial, de igual manera con los compradores locales que están posicionados en el mercado de la comercialización de hortalizas, y con quienes se tiene convenios de entrega de productos, generando con ello mayores espacios de cobertura productiva y abastecimiento permanente del mercado; lógicamente dependiendo de las ventajas en precios que ellos puedan ofrecer de manera inicial y a partir de esta implementación se comercialice un mayor volumen de productos como cooperativa, entendiendo la producción de tomate, chile verde, rábano, cilantro, cebolla, entre otros. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 23, pagina 74).*

Bajo esta perspectiva el mercado potencial no se encierra a una zona determinada, sino que dependiendo de los niveles de producción que se alcancen las actividades de distribución de los productos puede irse ampliando a otras zonas, tal y como sucede en la actualidad a través de las empresas que ya compran lo que la cooperativa produce, lo anterior no implica que no haya otras empresas que puedan consumir el producto a ampliar.

En el caso particular de la cooperativa sujeto de este estudio, se presume irá ampliando su capacidad instalada para una producción controlada de las diferentes hortalizas demandadas en el mercado, dicha capacidad instalada requerirá para su implementación de un esfuerzo de gestión y administración empresarial que permita a la cooperativa alcanzar el desarrollo planteado en este estudio. Lo que significa que tienen más libertad de negociar los precios y a quienes les pueden o no entregar su producto.

Debe notarse que al hablar de hortalizas, se está hablando de un producto de carácter básico y consumo masivo que no está totalmente satisfecho, por el contrario cada día las exigencias de demanda son mayores, por lo que está demás decir que el mercado potencial es amplio y muy bondadoso en la medida que los productos reúnan las condiciones de calidad necesarias y demandadas por el mercado mismo. (*Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 24, pagina 75*).

Con estas consideraciones para la cooperativa, el panorama de desarrollo es favorable en la medida que sepa aprovechar los espacios que le puede ir presentando su mercado potencial.

c. Segmentación del mercado

Para la cooperativa objeto de este estudio de factibilidad, la segmentación de mercado está determinado por el tipo de producto y servicio que se ofertara al público consumidor.

De acuerdo a las proyecciones que la cooperativa ha previsto desarrollar, este se centrara en aquellos estratos poblacionales que estén acorde a sus capacidades instaladas en primera instancia y luego ira haciendo el desarrollo de nuevos segmentos en la medida que su capacidad instalada vaya creciendo.

Con estas consideraciones los segmentos de Mercado a atacar prioritariamente se definen como los siguientes:

- *Mercado local*: entendido este como el mercado de los municipios vecinos incluida la cabecera departamental de Sonsonate, puesto que en ellos existen los espacios donde se comercializa una variedad de productos y servicios, lugar donde acuden los grupos de compradores tanto por menor como por mayor, los cuales lo consumen de manera directa y otros para colocarlos en otros mercados de la zona.
- *Mercado regional*: este está considerado como los compradores de los diferentes negocios que existen en la zona, especialmente los de carácter turístico, ya que utilizan los productos que la cooperativa produce para atender la demanda de sus propios clientes, además abarca los departamentos de la región occidental y central del país.
- *Cadenas de supermercados*: aquí comprendemos como la penetración y permanencia en el abastecimiento de nuestros productos hortícolas a las dos cadenas de supermercados del territorio nacional, obviamente respondiendo a los requerimientos de estándares de calidad que los mismos exigen; este segmento de mercado se convierte para la cooperativa en el eslabón principal para el desarrollo productivo, administrativo y de comercialización que le permitirá alcanzar sus objetivos de productividad y competitividad que les lleve a la mejora continua de sus condiciones de vida.

Bajo este marco de acción los segmentos de mercado están bien definidos por parte de la cooperativa, pues de manera directa ya los tiene establecidos con los niveles de producción actual, y si lo amplía bajo este estudio estará generando nuevas oportunidades sustancialmente en diferentes sectores.

d. Ventaja competitiva del negocio

Como queda dicho en el apartado de entorno empresarial, la cooperativa tiene a su base una gama de ventajas que le son inherentes de acuerdo a la funcionabilidad y operatividad de la misma, entre sus ventajas competitivas más relevantes podemos señalar:

- Producción controlada: para responder a los requerimientos del segmento de mercado de mayor importancia para la cooperativa, es imprescindible que se mejoren las instalaciones para la producción, es decir se desarrolle el proceso productivo bajo el concepto de casas malla, lo que implica que la producción puede tener mejores controles de calidad con lo cual se responderá a las exigencias de las cadenas de supermercado.
- Precios competitivos: esta ventaja es quizá la más relevante en la medida que la empresa mantendrá su política de costos bajos para favorecer a sus clientes tomando en cuenta las diferentes condiciones del país. Cabe mencionar que los precios de los productos hortícolas varían de acuerdo al tipo de hortaliza, ciclo productivo y forma de producción; esto implica que el precio, por ejemplo: en un área de 200 metros cuadrados cultivada de tomate a cielo abierto comercializado bajo la unidad de medida de cajilla, se obtienen 100 cajillas, a un precio promedio de mercado de \$15.34 cada cajilla; la cooperativa bajo sus estándares de producción la cajilla de tomate la puede colocar en el mercado a \$9.39; este mismo producto cultivado de manera controlada la cooperativa en la misma área obtiene 400 cajillas, que las puede colocar en el mercado a un precio de \$3.44 cada una.

Esto significa que con la producción controlada y la aplicación de los estándares de calidad la capacidad competitiva de la cooperativa aumenta puesto que sus costos de producción disminuyen y el precio de mercado se mantiene independientemente de si es a cielo abierto o producción controlada, dejando un margen sustancial de competitividad para la colocación, penetración y permanencia en el mercado.

- Trato personalizado: la cooperativa procurara mantener un trato directo con sus clientes, haciendo un diseño para el tipo de servicio que se demande.
- Calidad e inocuidad en los productos: no es más que mantener la calidad que demanda el mercado del cumplimiento de las normas sanitarias que exige la entidad sanitaria para este tipo de productos alimenticios y los requerimientos de las cadenas de supermercados.
- Cobertura: sin importar la distancia y las condiciones la empresa atenderá a sus clientes sin incremento de los costos para el cliente.

e. La competencia

Este componente del estudio de factibilidad para la cooperativa, en realidad no presenta mayores problemas, pues, si bien es cierto existen en el medio una variedad de empresas dedicadas a este tipo de giro comercial empresarial, hace que la cooperativa objeto de este estudio se esfuerce por obtener los mejores resultados dentro de su espectro de operaciones, lo que no implica que el mercado este saturado y que no exista demanda, por el contrario la demanda se vuelve variada y en abundancia.

La cooperativa, debe aprovechar las debilidades de la competencia en el marco de estándares de producción, precios, falta de atención, prepotencia de muchas empresas en cuanto al tipo de servicio que prestan, etc., para generar su propio estilo de trabajo y adecuación de sus labores.

Puntualmente encontramos que existen empresas dentro de este giro comercial que se clasifican en:

- Grandes empresas: dedicadas exclusivamente a tareas de importación de hortalizas de países vecinos, las cuales en muchas oportunidades se aprovechan de la falta de abastecimiento de productos en el mercado.
- Grupos asociados: como son las asociaciones de agricultores, los cuales buscan en muchas ocasiones generar climas de inestabilidad cuando surgen productores individuales pretendiendo que estos vayan quebrando por la falta de iniciativas que les apoyen para su despegue, sin embargo, esto se convierte en un reto para la cooperativa que estamos tratando.
- Personas particulares: existen productores que tienen sus pequeñas explotaciones, las cuales funcionan sin un determinado proceso de control de producción y calidad de los productos, pero que al final son competencia pues están acostumbrados a desarrollar un trabajo de hormiga en términos de mercado y son capaces de crear problemas de distribución, pero que con un enfoque bien definido de prestación de servicio y producción resulta fácil el superarlos.

Parte de estas debilidades de la competencia señalada, son las que debe revertir la cooperativa, para asumir retos y compromisos favorables de manera inherente para ganar ese espacio de penetración y permanencia en el mercado.

f. Estrategias del mercadeo

Para la cooperativa resulta prioritario el definir sus estrategias de mercadeo, pues son estas las que al final vendrán a derivar en el éxito o fracaso de todo el proceso productivo, y estas además son las que le aseguran que el mismo proceso tenga competitividad y productividad en la medida que responda a las demandas del mercado y no a producciones establecidas sin parámetros de colocación.

Actualmente la cooperativa maneja una pobre estrategia de mercado, esta no se enfoca en posicionar sus productos y hacer de esta manera rentable su producción de hortalizas, básicamente se enfoca en encontrar compradores de la forma más sencilla en que lo puedan hacer, es decir a través del método de boca a boca, en un mercado seguro y conocido por ellos, el mercado local, donde si bien pueden colocar sus productos está supeditados a adaptarse a las reglas del juego que el mismo mercado determina, es decir, los precios en que venden sus productos, no pueden disponer de un criterio propio para poder establecer un precio que cubra los costos incurridos durante la producción, además de la ganancia esperada. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 22, página 73).*

No obstante a que no existen estrategias de mercado, los asociados de la cooperativa están conscientes de la importancia de buscar un nuevo mercado, solo de esta manera lograrán explotar los recursos con los cuales cuentan (tierras, capital humano, etc), por lo cual debe de partirse de esta premisa, para la creación de estrategias, que se encaminen en la búsqueda de nuevos mercados, la fidelización de los mismos, todo esto para convertir a APROCALUCO de R.L. en una entidad competitiva ante los actuales productores de la zona de Caluco. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 25, página 75).*

Debe de incluirse en este apartado los puntos importantes que deben de llevar a cabo la cooperativa, para que su introducción en el rubro de supermercados sea viable, dentro de algunas normas que deben de velarse, se encuentran las siguientes:³

- **Buenas prácticas de manufactura**
- **Sistemas de calidad**
- **Control de procesos**
- **Capacitación**
- **Control de plagas**
- **Instalaciones**
- **Análisis de riesgos y control de puntos críticos**

³ Fuente: <http://www.walmartmexico.com/estandares.html>

Es importante también para la cooperativa, además de cumplir con los estándares de calidad antes mencionados, cumplir con la siguiente normativa, en lo que se refiera a temas laborales, normativas legales y contables.

- **Observancia de las leyes** Los proveedores y sus instalaciones de fabricación designadas (en adelante, "Proveedores") deben cumplir con la totalidad de las leyes y normativas locales y nacionales vigentes, incluyendo, de manera enunciativa, mas no limitativa, aquellas relacionadas con el empleo, la inmigración, la seguridad, la higiene y el medio ambiente.
- **Empleo voluntario** Toda relación laboral debe ser voluntaria. No se tolerará el trabajo esclavo, infantil, de menores o forzado, ni la servidumbre por deudas. Los proveedores no deberán involucrarse ni apoyar la trata de personas.
- **Horas de trabajo** Los proveedores deben otorgar días de descanso a los trabajadores y asegurarse de que los horarios de trabajo cumplan con la legislación y no sean excesivos.
- **Prácticas de contratación y empleo** Los proveedores deben implementar prácticas de contratación que verifiquen con precisión la edad y el derecho de los empleados para trabajar en el país, con anterioridad a la contratación.
- **Remuneración** Los proveedores deben remunerar a todos los trabajadores con salarios, pago de horas extras y beneficios que cumplan o superen las normas legales o los convenios colectivos de trabajo, cualquiera que represente un monto mayor.
- **Libertad de asociación y negociación colectiva** Los proveedores deberán respetar el derecho de los trabajadores de formar o unirse, de forma legal y pacífica, a los sindicatos de su elección o a realizar una negociación colectiva.
- **Seguridad e higiene** Los proveedores deben brindar a los trabajadores un entorno laboral seguro e higiénico. Los proveedores deben tomar medidas proactivas para prevenir riesgos en el lugar de trabajo.

- **Dormitorios y comedor** Los proveedores que ofrecen instalaciones residenciales y comedores a los trabajadores deben proveer instalaciones seguras, saludables e higiénicas.
- **Medio ambiente** Los proveedores deben asegurarse de que todas las instalaciones de fabricación cumplan con las leyes ambientales, incluso toda ley relacionada con la gestión de residuos y la contaminación del aire y del agua, así como la eliminación de sustancias tóxicas y desechos peligrosos.
- **Obsequios y salidas de entretenimiento** Los proveedores no deben ofrecer obsequios ni salidas de entretenimiento a los empleados de Walmart.
- **Conflictos de interés** Los proveedores no deben realizar operaciones con empleados de Walmart, si esta situación crea un conflicto de interés.
- **Política en contra de la corrupción** Los proveedores no deben tolerar, permitir ni vincularse en la entrega de sobornos, actos de corrupción ni prácticas carentes de ética, al negociar con funcionarios públicos o personas del sector privado.
- **Integridad financiera** Los proveedores deben llevar registros precisos de todos los asuntos relacionados con la vinculación comercial con Walmart, de acuerdo con las prácticas contables estándar, como los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA) o las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

E. RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR ARTURO CARDENAS, PRESIDENTE DE ACPRCALUCO DE R.L

1. ¿Conocen las condiciones bajo las cuales se logra el funcionamiento de la cooperativa?

Objetivo: Analizar si el Consejo de Administración tiene conocimiento acerca de sus estatutos y reglamentos.

Sí, el Consejo de Administración tiene conocimientos de sus estatutos y de su reglamento interno, ya que el INSAFOCOP les proporcionó el curso básico de cooperativismo cuyo contenido principal fue la elaboración en conjunto de sus estatutos y reglamentos.

2. ¿Ha recibido alguna capacitación o inducción acerca del cooperativismo?

Objetivo: Determinar si el Consejo de Administración ha recibido algún tipo de inducción acerca del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.

De acuerdo al presidente de la cooperativa, todos los asociados fueron incorporados a la capacitación sobre cooperativismo brindada por el INSAFOCOOP en los temas de principios cooperativos, valores cooperativos, derechos y deberes de los asociados, importancia del patrimonio cooperativo, entre otros.

3. ¿Conoce usted que nuestro trabajo de graduación tiene como finalidad proporcionarle herramientas para mejorar las condiciones administrativas, de producción y ventas de sus productos?

Objetivo: Informar sobre los beneficios que podría tener la cooperativa con el trabajo de investigación realizado.

La presidencia de la cooperativa mostró tener conocimiento de la finalidad del trabajo de investigación, ya que al momento de solicitar la autorización para llevar a cabo la investigación en la cooperativa se les proporcionó toda la información respectiva.

4. ¿Ha evaluado las fortalezas y debilidades que posee en la actualidad su cooperativa?

Objetivo: Establecer si la cooperativa tiene conocimiento sobre aspectos que lo hacen fuerte o débil ante la competencia, para potenciarlas o tratar de eliminarlas dado el caso.

A continuación se detallan algunas fortalezas y debilidades manifestadas por la presidencia de la cooperativa durante la entrevista realizada:

**Fortalezas y Debilidades de la Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L.
con base a información brindada por la presidencia.**

CUADRO N° 3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento y manejo de la producción	Mal costeo de productos
Buena producción (en cantidad)	No poder venderle a supermercados
Cultivo en casa malla	Mucha producción a cielo abierto
Terreno para cultivar	Falta de calidad en los productos
Abastecimiento de mercado	Poco financiamiento

Fuente: elaboración propia.

5. ¿Ha evaluado el nivel de compromiso de los asociados y empleados de la cooperativa?

Objetivo: Determinar si la cooperativa ha considerado el grado de responsabilidad que tienen los asociados y empleados al desempeñarse en ella.

Por el momento la cooperativa no evalúa el nivel de compromiso de los empleados, a pesar de contar con personal que labora para ella desde que se fundó, sin embargo se deduce que están comprometidos e identificados con la asociación por su nivel de responsabilidad y productividad.

6. ¿Se ha capacitado a los asociados y trabajadores a través de otras instituciones?

Objetivo: Determinar si la cooperativa ha recurrido a otras instituciones para capacitar a sus asociados y trabajadores

Se determinó que la asociación cooperativa hace uso de capacitaciones para los asociados a través del INSAFOCOOP, del programa FORTAS-FUSADES y del CDMYPE-USO; en temas relacionados a técnicas de cultivo, uso y manejo de plaguicidas e insecticidas con cinta azul, atención al cliente, administración de negocios, entre otros. Sin embargo, los trabajadores no son capacitados.

7. ¿La cooperativa tiene un procedimiento administrativo para seleccionar a los asociados y trabajadores que se capacitan?

Objetivo: Conocer los procedimientos que usa la cooperativa para la selección de los asociados y trabajadores que se capacitan

De acuerdo a la presidencia, las capacitaciones que se imparten son las que promueven las organizaciones e instituciones de apoyo tales como CDMYPE-USO, INSAFOCOOP, FUSADES; sin embargo para la selección de los participantes a las capacitaciones no se cuenta con un procedimiento establecido, ya que se pretende que todos los asociados tengan las capacitaciones necesarias según las áreas o comités en que se desempeñan. De igual manera, los trabajadores de la cooperativa no son incorporados a las capacitaciones.

8. ¿La cooperativa estaría dispuesta a desarrollar un programa que permita a los asociados y trabajadores conocer y aplicar estándares de calidad?

Objetivo: Conocer el interés que tiene la cooperativa por instruir a sus asociados y trabajadores sobre aspectos de estándares de calidad

La presidencia de la cooperativa mostró interés particular sobre el desarrollo de un programa para los asociados y trabajadores, sobre todo por la necesidad que tienen de abastecer con sus productos a las cadenas de supermercados, las cuales les exigen el cumplimiento de ciertos requisitos de calidad para convertirlos en sus proveedores.

9. ¿La cooperativa estaría dispuesta a invertir o establecer alianzas para capacitar a sus asociados y trabajadores en aspectos de estándares de calidad?

Objetivo: Investigar si la cooperativa está dispuesta a invertir o establecer alianzas en la formación de los asociados y trabajadores sobre aspectos de estándares de calidad

De acuerdo a la presidencia de la cooperativa, sí tienen interés por desarrollar un programa de esta naturaleza, aparte de buscar los mecanismos necesarios para crear alianzas estratégicas con otras instituciones y organizaciones que les faciliten el desarrollo de estos procesos formativos.

10. ¿Consideraría incluir dentro de su presupuesto de capacitación un monto destinado a brindar capacitaciones sobre estándares de calidad?

Objetivo: Indagar si la cooperativa realiza la reserva de educación que manda la ley y su estatuto para aspectos de capacitación

Según la presidencia de la cooperativa, por mandato de ley cuenta con un fondo de reserva anual para la formación y capacitación de sus asociados incorporando a los trabajadores, por lo tanto de este fondo se puede tomar para el montaje de este programa.

F. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL CENSO REALIZADO A ASOCIADOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA (ACPROCALUCO DE R.L.)

UNIDADES DE ANÁLISIS DEL CENSO REALIZADO EN ACPROCALUCO DE R.L.

CUADRO N° 4

Unidad de análisis	Número de sujetos	Tipo de análisis	Instrumento de análisis
Consejo de administración (presidente)	1	Entrevista	Guía de preguntas
Asociados de la cooperativa	15 (incluyendo consejo de administración)	Censo	cuestionario
Trabajadores de la cooperativa	43	Censo	cuestionario
Total	58		

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

1. Aspectos generales de los sujetos censados

1. Genero
Cuadro N° 5

Gener	
Masculino	56
Femenino	2
Total	58

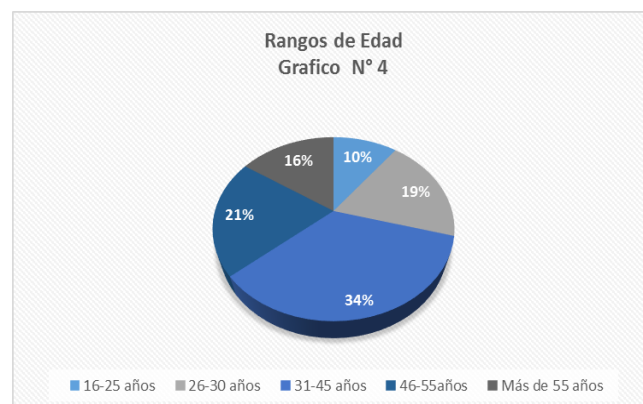
2. Estado Civil
Cuadro N° 6

Estado Civil	
Acompañado (a)	34
Casado (a)	14
Soltero (a)	10
Viudo	0
Total	

Nivel de escolaridad

Cuadro No. 7

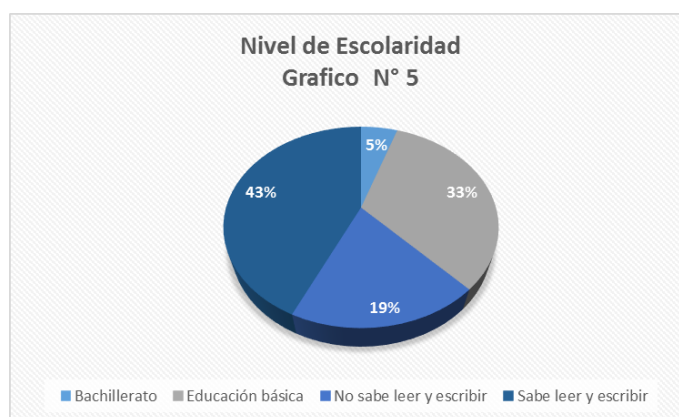
Nivel de escolaridad	frecuencia	porcentaje
Bachillerato	3	5%
Educación básica	19	33%
No sabe leer y escribir	11	19%
Sabe leer y escribir	25	43%
Total general	58	100%



Rango de edad

Cuadro No. 8

Rango de Edad	frecuencia	porcentaje
16-25 años	6	10%
26-30 años	11	19%
31-45 años	20	34%
46-55 años	12	21%
Más de 55 años	9	16%
Total general	58	100%



Análisis de los resultados de los datos generales

En su mayoría la población censada es del sexo masculino, mayoritariamente casados o acompañados lo que implica que posee una responsabilidad económica familiar, las edades predominantes se sitúan entre los 26 a 55 años, siendo con esto una población económicamente activa, con capacidad en cuanto a edad para poder desempeñar un trabajo. Otro aspecto importante que reflejan los datos generales es la falta de educación, solo un 5% (3 personas de 58) poseen educación al grado de bachiller, los demás en su mayoría pueden leer y escribir.

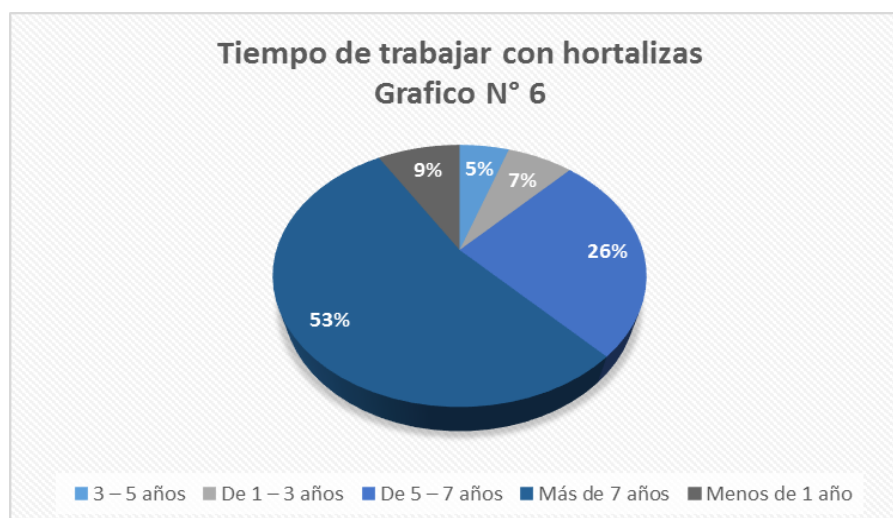
2. Características específicas de la población censada

1. Tiempo de trabajar con hortalizas (pregunta 5)

Tiempo de trabajar con hortalizas

Cuadro No. 9

Tiempo de trabajar con hortalizas	frecuencia	porcentaje
3 – 5 años	3	5%
De 1 – 3 años	4	7%
De 5 – 7 años	15	26%
Más de 7 años	31	53%
Menos de 1 año	5	9%
Total general	58	100%

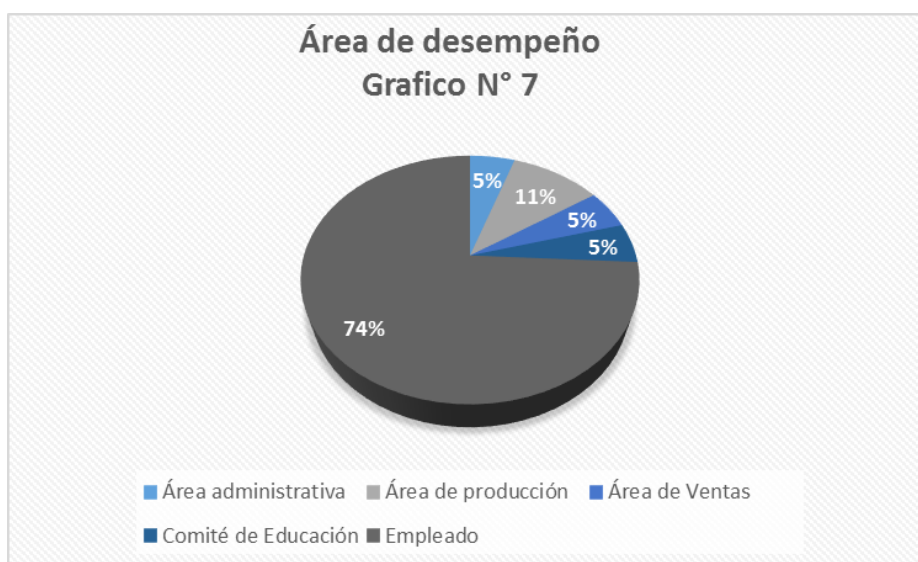


Con un 53% de la población censada que indicaron que tiene más de 7 años de laborar en la agricultura de hortalizas, se puede determinar, que desde el aspecto de experiencia y conocimiento de su trabajo la mayoría de trabajadores poseen las suficientes habilidades adquiridas a través de los años de trabajo, lo cual se pudo corroborar a través de la observación directa realizada en el área de estudio de esta investigación.

2. Área o comité en que desempeña sus labores (pregunta 6)

Área o comité en que desempeña sus labores
Cuadro No. 10

Área de desempeño	frecuencia	porcentaje
Área administrativa	3	5%
Área de producción	6	10%
Área de Ventas	3	5%
Comité de Educación	3	5%
Empleado	43	74%
Total general	58	100%

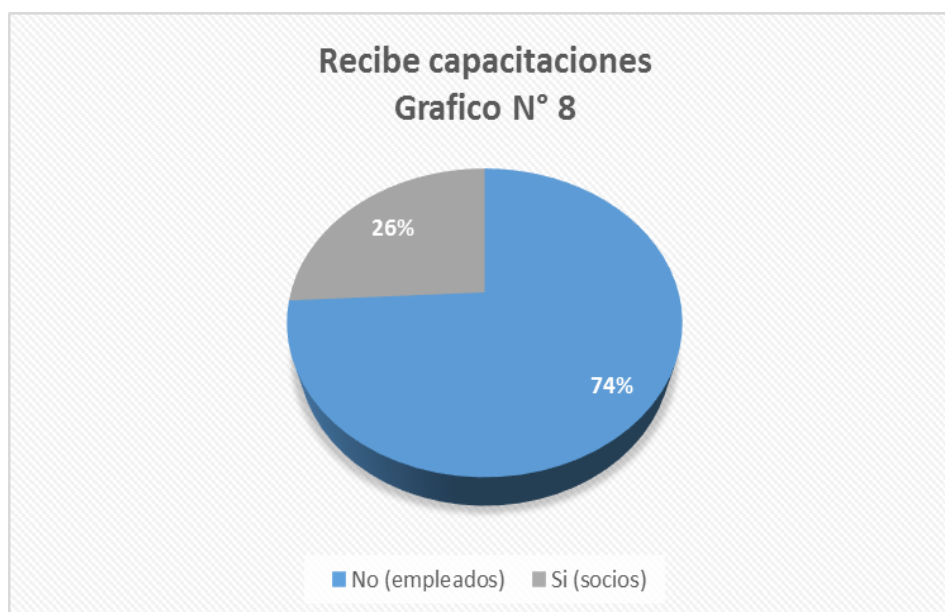


Debe de observarse a través de la información recabada que el mayor porcentaje de las personas se encuentran en la cooperativa solo como empleados, sin fungir ningún cargo o responsabilidad, esta diferencia se vea reflejada con mucho más detalle en los datos que se presentaran en los literales siguientes. Se puede apreciar de igual manera que la cooperativa cuenta con áreas de trabajo específicas, lo cual no concuerda con la observación directa hecha en las visitas realizadas a la cooperativa, en donde no se podía apreciar esta organización, ni su forma de trabajo e influencia en el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.

3. Determinar si la cooperativa capacita a los encuestados (pregunta 7)

Determinar si la cooperativa capacita a los encuestados
Cuadro No. 11

Recibe capacitaciones	frecuencia	porcentaje
No (empleados)	43	74%
Si (socios)	15	26%
Total general	58	100%



Las diferencias entre empleados y asociados, se pueden empezar a apreciar a partir de este punto, a pesar de la importancia de recibir capacitaciones oportunas y actualizada, estas cuando se dan solo van dirigida a los asociados, no a los empleados, que son los que trabajan directamente en el área de producción de las hortalizas, siendo esto un anclaje para el desarrollo productivo de la cooperativa.

3. Análisis de los aspectos administrativos de la cooperativa (ACPROCALUCO de R.L.)

En este apartado se referirá solamente al análisis del censo realizado a los asociados de la cooperativa, debido a que son ellos son los encargados del área administrativa de la cooperativa, por tal razón son los que están más cercanos a los aspectos administrativos que se desean estudiar

1- Aspectos administrativos (pregunta 8, 9 y 10)

Resultados de aspectos administrativos censados

Cuadro N° 12

Aspecto administrativo analizado	cuenta con ellos	no cuenta con ello
Personal administrativo	15	
Contabilidad formal	15	
Controles internos	15	

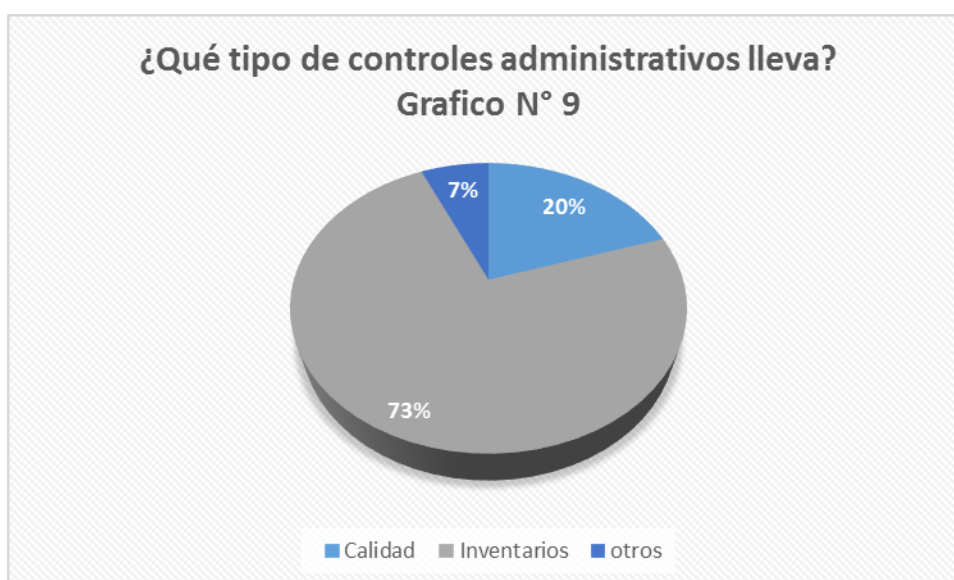
Se puede apreciar que la cooperativa trabaja en base a varios aspectos administrativos muy importantes, el primero de ellos es contar con personal administrativo, aunque se debe de hacer la acotación de que este personal administrativo se refiere a asociados de la cooperativa que fungen como tales, como se hace mención en el grafico N° 7 (área de desempeño), también cuentan con contabilidad formal, pero esta solo se trabajó en la modalidad de destajo, es decir que se contratan los servicios profesionales de un contador, esto a final de mes para la elaboración de los balances generales, los cuales son un requisito a presentar en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOP), para los demás procedimientos contables no se lleva una contabilidad formal. Por ultimo también mencionaron los asociados que se llevan controles administrativos, claro que estos son muy básicos y se llevan de forma individual, es decir cada socio determina que controles aplicara a su producción, al mismo tiempo que determina los niveles de estos controles, no existe un control estándar aplicable a cada una de las producciones de los asociados.

Para evaluar el tipo de controles internos, se realizó la pregunta sobre cuales controles internos se llevaban a cabo, dando como resultado los siguientes datos:

(Pregunta 11)

¿Qué tipo de controles administrativos lleva?
Cuadro No. 13

¿Qué tipo de controles administrativos lleva?	frecuencia	porcentaje
Calidad	3	20%
Inventarios	11	73%
otros	1	7%
Total general	15	100%



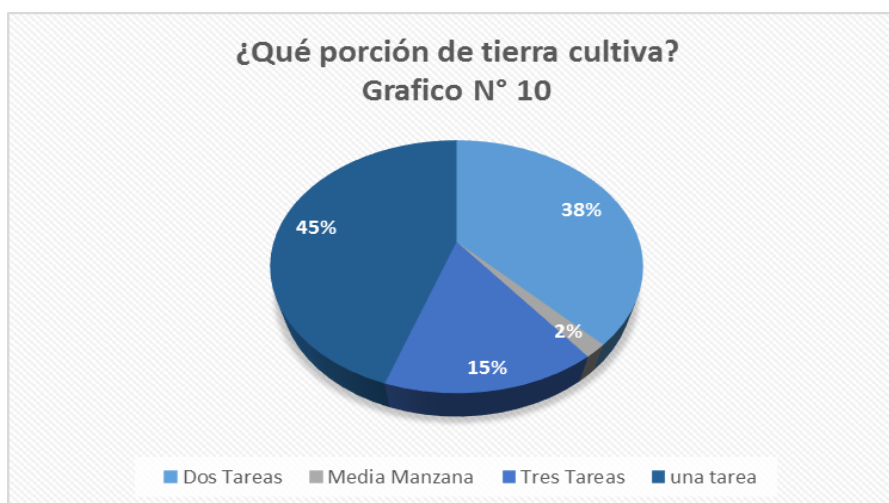
Al consultar sobre los controles internos que llevan a cabo los asociados de la cooperativa, la mayoría de ellos (73%) mencionan que el único control que se lleva a cabo es el inventario de las hortalizas producidas, es decir el recuento de lo que se produce en cada cosecha, además de las ventas de los mismos, por otro lado la calidad, que debería de ser un estándar en todas las hortalizas producida solo ocupa un 20% de los controles internos que se llevan a cabo.

4. Análisis de los aspectos productivos de la cooperativa (ACPROCALUCO de R.L)

1. Porción de tierra cultivada (pregunta 12)

Porción de tierra cultivada
Cuadro No. 14

¿Qué porción de tierra cultiva?	frecuencia	porcentaje
Dos Tareas	22	38%
Media Manzana	1	2%
Tres Tareas	9	16%
una tarea	26	45%
Total general	58	100%

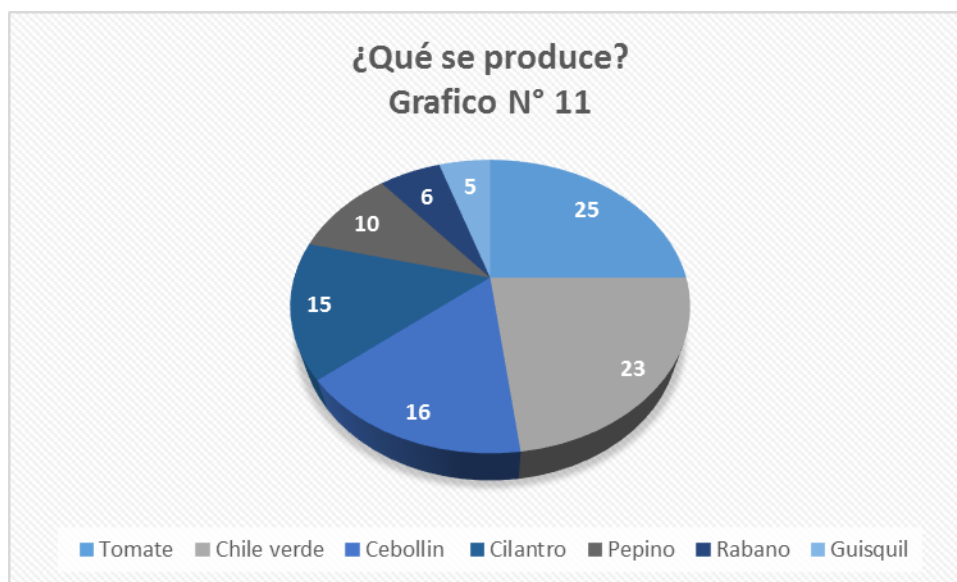


Al efectuar la pregunta sobre las porciones de tierra que poseen tanto asociados como empleados de la cooperativa nos encontramos con que en ambos casos existe propiedad desde una tarea (200 m²) hasta tres tareas (600 m²), lo que llama la atención debido a que a pesar de poseer todas las tierras para producir no todos son aceptados dentro de la cooperativa como asociados, haciendo de esta solo un escaso número de propietarios de tierras.

2- ¿Qué se produce? (pregunta 13)

¿Qué se produce?
Cuadro No. 15

¿Qué produce?	frecuencia
Tomate	25
Chile verde	23
Cebollin	16
Cilantro	15
Pepino	10
Rabano	6
Guisquil	5



El tomate es la hortaliza que más se produce, un 25% de las persona censadas hacen de este su principal producto, debido al corto periodo que lleva el producirlo, reduciendo costos y maximizando ganancias. Siguiéndole el chile verde con unos 23%, estos compone la mayoría de lo producido en el municipio de Caluco, específicamente en la cooperativa (ACPROCALUCO DE R.L.). Como productos de menor incidencia en la producción se encuentran el rábano y el güisquil con solo 6 y 5 personas respectivamente produciéndolos.

3- ¿Cuánto produce? (pregunta 14)

¿Cuánto produce? Cuadro N° 16		
Cajillas tomate	productores	Total
entre 100 y 200	4	
Entre 50 y 100	21	25
Sacos chile verde		
entre 100 y 200	10	
Entre 200 y 300	2	
Entre 50 y 100	11	23
Manejo Cilantro		
entre 100 y 200	5	
Entre 200 y 300	3	
entre 300 y 400	3	
Entre 50 y 100	2	
Más de 400	2	15
Manojos cebollín		
entre 100 y 200	5	
entre 300 y 400	6	
Entre 50 y 100	5	16
Sacos pepino		
entre 100 y 200	4	
Entre 50 y 100	6	10
manojos rábano		
entre 300 y 400	1	
Entre 50 y 100	4	
Más de 400	1	6
Sacos Güisquil		
Entre 50 y 100	5	5

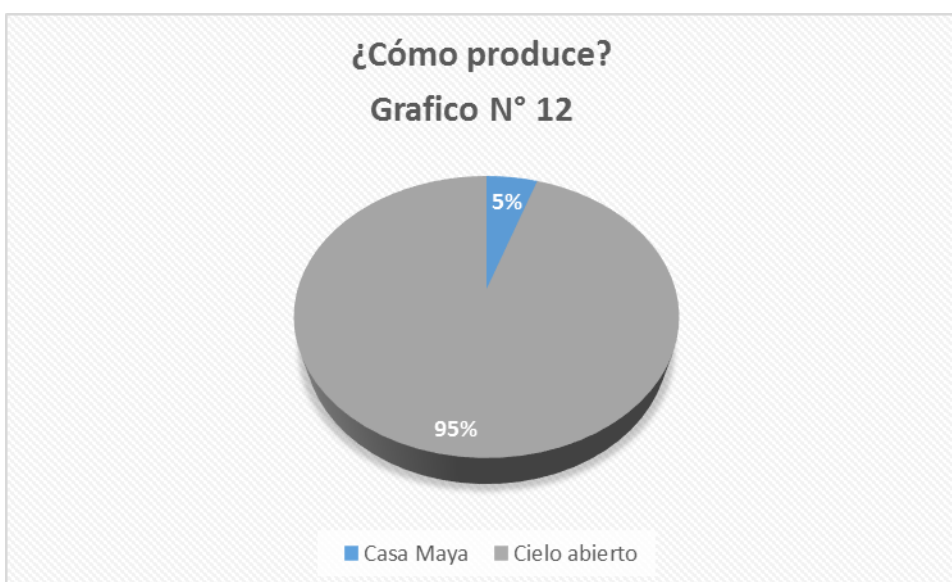
En el cuadro anterior podemos apreciar como el tomate ocupa el primer lugar en producción por parte de los agricultores relacionados con la cooperativa, afirmando con esto lo encontrado en el literal anterior, una de las razones principales razones para que el tomate sea el principal cultivo de producción, es su precio en el mercado por encima de las demás hortalizas, lo que compensa su proceso productivo delicado y de alta demanda de esfuerzo. Le sigue el chile verde y el cilantro como las dos hortalizas con mayor producción, siendo el güisquil la hortaliza que menos se produce, debido a su baja demanda y bajo precio de venta.

4- ¿Produce a cielo abierto o en casa malla? (pregunta 15)

¿Produce a cielo abierto o en casa malla?

Cuadro No. 17

¿Cómo produce?	frecuencia	porcentaje
Casa Maya	3	5%
Cielo abierto	55	95%
Total general	58	100%



La producción agrícola realizada a través del método de casa malla (anexo N° 3), es una forma mucho más eficiente de producir hortalizas, se consigue a través de esta un mejor producto y se reducen costos a largo plazo, por evitar la contaminación de las cosechas, no obstante su costo inicial es muy alto (oscila entre \$1,000 y más \$5,000 dependiendo del tamaño de la misma), por lo que los agricultores de ACPRCALUCO DE R.L. deben de limitar sus cosechas al trabajo a cielo abierto (anexo N° 4) lo que no logra la calidad, ni saca todo el potencial que la producción de hortalizas pudiese tener, entre otras cosas por estar más expuesta a plagas, embates de los cambios climáticos, animales, etc. Lo que produce un costo mayor a largo plazo.

5- ¿Quién le provee los insumos? (pregunta 16)

Un cien por ciento de las personas censadas (58 personas en total) mencionaron que se hacen de los insumos necesarios para la producción de hortalizas a través de proveedores locales, mayoritariamente por conveniencia de cercanía y el ahorro que esto genera a no tener que transportar los insumos de otros lugares. Se dejaron de lado algunos entes que proveen insumos como lo son el gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, también quedaron descartada las ONG's y programas de ayuda de diferentes entidades.

6- ¿Qué tipo de equipo y herramientas utiliza? (pregunta 17)

Todas las persona censadas (58 personas en total) mencionaron que utilizan para la producción de las diferentes hortalizas solo herramientas manuales, esto por ser más barato, en relación a la adquisición de maquinaria agrícola pesada, otra de las razones importantes es porque el volumen de producción actual no amerita la adquisición de dicha maquinaria, incluso aquellos que producen a través del método de casa malla, por la naturaleza de este tipo de producción, se utiliza solamente herramientas manuales, esta no permite maquinaria pesada, se produce en edificaciones cerradas, por lo que solamente trabajadores con herramientas manuales pueden entrar. Esto también nos habla del volumen de producción, este está limitada a la capacidad de los trabajadores, que son susceptibles, bajo las condiciones de trabajo, a enfermedades, ausencias imprevistas, renuncia o despidos.

7- ¿Tiene control de calidad en su producción? (pregunta 18)

¿Tiene control de calidad en su producción?

Cuadro No. 18

¿Tiene control de calidad?	frecuencia	porcentaje
No	55	95%
Si	3	5%
Total general	58	100%



Al consultar sobre el control de calidad en la producción, de las persona encuestadas solo un 5% (3 personas) contestaron que si llevaban a cabo un control de calidad en las hortalizas que producen, este número está relacionado a las personas que producen bajo la modalidad de casa malla, solamente ellos llevan a cabo controles de calidad en sus productos. Los demás productores se limitan a inspeccionar aquellas hortalizas que no están dañadas o con plagas, dejando de lado factores que son tomados en cuenta en otros mercados como el tamaño, color, etc.

8- ¿Qué tipo de control de calidad tiene? (pregunta 19)

Los tres productores que contestaron afirmativamente al cuestionamiento sobre si llevan controles de calidad, mencionaron que estos controles se refieren a la inspección de los aspectos siguientes: tamaño, color, forma, olor, peso. Se toman en cuenta estos aspectos porque son los primordiales para poder vender los productos a cadena de supermercados y restaurantes de prestigio.

5. Análisis de los aspectos de venta de la cooperativa (ACPROCALUCO de R.L)

1. ¿Cómo vende su producto? (pregunta 20)³

¿Cómo vende su producto?

Cuadro No. 19

¿Cómo vende su producto?	frecuencia
cajilla tomate	25
saco chile verde	23
manejo cebollin	16
manejo cilantro	15
saco pepino	10
manejo rabano	6
saco guisquil	5



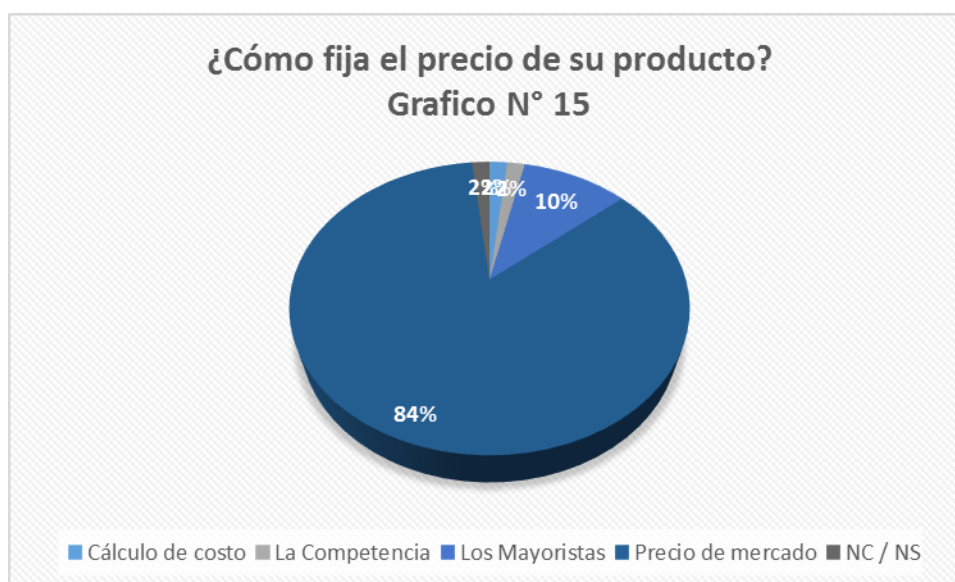
Debido a que el tomate es la hortaliza con mayor nivel de producción, su venta por medio de cajillas, es también la forma de venta con mayor uso, siguiéndole el saco de chile verde, el manejo de cebollín, manejo de cilantro, etc. Esto se da, como se mencionó anteriormente, porque las ganancias obtenidas por el tomate son mayores a las obtenidas por las demás hortalizas.

2- ¿Cómo fija el precio de su producto? (pregunta 21)

¿Cómo fija el precio de su producto?

Cuadro No. 20

¿Cómo fija el precio de su producto?	frecuencia	porcentaje
Cálculo de costo	1	2%
La Competencia	1	2%
Los Mayoristas	6	10%
Precio de mercado	49	84%
NC / NS	1	2%
Total general	58	100%



La mayoría de los productores que tienen relación con la cooperativa (como asociados o empleados) fijan el precio de sus productos, o mejor dicho deben de adecuar sus precios al precio del mercado, como se verá en el cuadro N° 20, es en el mercado local donde se comercializan sus productos, por lo tanto es este el que fija los precios de los mismos, no se toman en cuenta los costos de los mismos, al menos no de manera directa. Una segunda forma en que fijan el precio es basándose en el precio que dan los mayoristas, lo cual no es conveniente debido a la diferencia de costos de producción entre ellos.

3- ¿Cómo promociona su producto? (pregunta 22)

¿Cómo promociona su producto?

Cuadro No. 21

¿Cómo promociona su producto?	frecuencia	porcentaje
De boca en boca	54	93%
Ferias locales	4	7%
Total general	58	100%



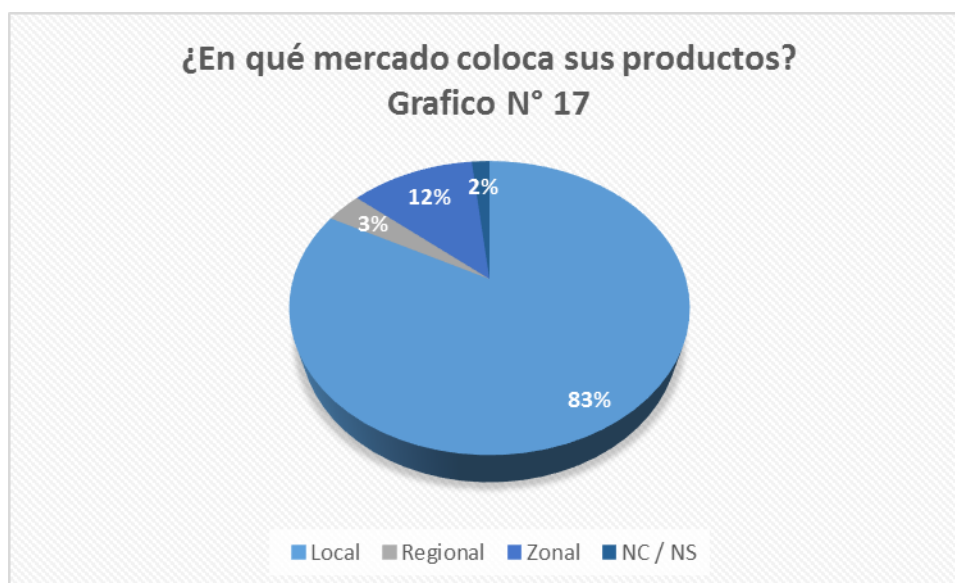
La promoción de los productos producidos por los asociados y empleados de ACPROCALUCO DE R.L., promoción sus productos de manera directa, es decir son ellos quienes hacen el proceso de promoción de sus productos en los mercados de la zona, lo que llama de la atención en este punto es que la cooperativa cuenta con área de ventas con 3 personas (cuadro N° 8), que en teoría deberían de encargarse no solo del cierre de negocios en los procesos de venta de los productos, sino también de la promoción de las mismos, así como de la búsqueda de nuevos mercados. Por el momento esta actividad la hace cada productor de la mejor manera que ellos crean.

4- ¿En qué mercado coloca su producto? (pregunta 23)

¿En qué mercado coloca su producto?

Cuadro No. 22

¿En qué mercado coloca su producto?	frecuencia	porcentaje
Local	48	83%
Regional	2	3%
Zonal	7	12%
NC / NS	1	2%
Total general	58	100%



Se puede observar que un 83% de los productores comercializan sus productos en los mercados locales, lo que se vuelve una de las principales causas del estancamiento en la producción de hortalizas por parte de ACPROCALUCO de R.L., se debe al poco alcance que se tiene para ingresar a nuevos mercados, quedándose relegados solamente a los mercados locales, que si bien por su cercanía evitan costos altos de transporte, los precios a los cuales deben de comercializar sus productos están determinados por el mercado y no por ellos, por lo que no existe un beneficio sustancial de comercializar sus productos solamente en los mercados locales

5- ¿Qué mercado le exige estándares de calidad? (pregunta 24)

El cien por ciento de las personas censadas contestaron que las cadenas de supermercados son las únicas en exigir estándares de calidad para sus productos, ellos saben acerca de esto, por la experiencia de otras cooperativas cercanas que trabajan con cadena de supermercados, algunas de ella actualmente siguen trabajando con estas cadenas de supermercados. Las personas reconocen que los estándares de calidad de los supermercados son altos, pero se pueden conseguir con la administración de producción adecuada.

6- ¿Obtiene mejor precio al cumplir los estándares de calidad exigidos? (pregunta 25)

El total de las personas encuestadas están conscientes que de cumplir con los estándares de calidad de los mayoristas como las cadenas de supermercados, con la finalidad de venderles a estos, obtendrían mejores negocios de venta de sus productos, es decir un mejor precio por las hortalizas producidas, de esto también tienen conocimiento a través de otras cooperativas que ya hacen negocios con las cadenas de supermercados.

G. CONCLUSIONES

1. La cooperativa ACPROCALUCO de R.L. no cuenta con procesos de capacitación para empleados, estas se dan solamente a los asociados de la cooperativa. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 7, pagina 62).*
2. No existe en ACPROCALUCO de R.L. un estándar en los que se refiere a control de calidad, cada persona pone sus propios estándares en base a criterios propios. *(Ver resultados y análisis de encuesta, preguntas 18 y 19, pagina 70).*
3. Los empleados de la cooperativa, también poseen tierras, según las respuestas obtenidas por ellos, no obstante estos no perteneces a la cooperativa como asociados. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 12, pagina 65).*
4. Se encontraron deficiencias en los controles administrativos llevados a cabo por parte de los asociados de ACPROCALUCO de R. L. no existe una contabilidad formal, tampoco un estándar de seguimiento en el proceso productivo, en su mayoría se limitan a inventariar la producción. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 11, pagina 64).*
5. Los procesos de ventas, estas individualizados, por lo que cada productor decide la forma en que venderá su producción. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 22, pagina 73).*
6. Existen en ACPROCALUCO de R.L. pocas estructuras de producción a traves de la modalidad Casa Malla, lo que imposibilita el crecimiento de la producción. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 15, pagina 68)*

H. RECOMENDACIONES

1. Es necesario crear programas de capacitaciones tanto para empleados como para asociados, los cuales deben de ir enfocados a mejorar las prácticas de producción de las hortalizas, esto en busca de obtener productos de calidad que puedan ser comercializados en diferentes mercados.
2. Es crucial crear un estándar en control de calidad, basado en las exigencias del mercado que se desea explotar, en este caso el mercado de las cadenas de supermercados, siendo los asociados de la cooperativa los encargados de velar que estos estándares se cumplan.
3. Es recomendable que incluya a los empleados como asociados de la misma, dado que poseen tierra y ya son productores, esto hara a la cooperativa mas competitiva frente a sus competidores directos.
4. Es importante que los asociados de la cooperativa comiencen a hacer uso de controles administrativos, como contabilidad formal, mejores manejos de inventarios, estándares de calidad entre otros, esto propiciara un mejor control de los gastos y ganancias de los productores. Estandarizar estos controles entre todos los asociados fortalecerá la cooperativa frente a sus competidores.
5. Es determinante para los asociados de la cooperativa, el crear un proceso de ventas que los beneficie a todos, es decir la búsqueda de nuevos mercados, mejores precios para sus productos, pero esto solo se podrá lograr si se unen como un solo productor, pudiendo hacer frente a necesidades amplias de nuevos mercados.
6. ACPROCALUCO de R.L. debe de llevar a cabo un estudio técnico que permita la tecnificación y mejora en sus procesos de administración, producción y venta de hortalizas.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA TECNIFICACIÓN Y MEJORA, EN LA ADMINISTRACIÓN Y VENTAS DE LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L. EN EL MUNICIPIO DE CALUCO, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.

A. PROPUESTA PARA LA MEJORA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L.

1. Manual de procedimientos administrativos

Con base en los hallazgos encontrados en el capítulo II, en donde claramente se reflejaron las carencias de la asociación en cuanto a los procesos administrativos, se hace necesario partir en nuestra propuesta con un manual de procedimientos administrativos, el cual busca, en primer lugar estandarizar los procedimientos que actualmente maneja ACPROCALUCO de R.L., esto con el fin de hacerlo más presentables como cooperativa ante el nuevo mercado de las cadenas de supermercados al que se pretende ingresar.

El Manual de procedimientos contribuirá a que los productores y comercializadores de hortalizas, tengan una guía o hilo conductor para el desarrollo sencillo de cada una de sus atribuciones empresariales.

En este sentido sus propósitos son:

- Ser un instrumento sencillo de aplicación administrativa para los asociados.
- Orientar los procesos de desarrollo de las atribuciones administrativas operativas en la Cooperativa.
- Facilitar los procesos de administración y operación de los empleados de la cooperativa.
- Contribuir con el ordenamiento de las actividades administrativas de manera que favorezcan a los asociados y empleados de la cooperativa.

Lineamientos para el correcto funcionamiento del manual.

- El manual debe ser revisado periódicamente, para garantizar su aplicabilidad con la realidad de ACPROCALUCO de R.L.
- El contenido del manual debe ser conocido por todas las unidades administrativas, asociados y empleados que intervengan en los procesos descritos.
- Los cambios generados en el Manual deben ser aprobados por la Junta Directiva, misma que se encargará de su divulgación a los otros involucrados.
- El manual representa una guía para mantener la armonía en las relaciones dentro de la Cooperativa
- El manual ha sido redactado de manera clara y sencilla, para garantizar su aplicación.

Alcances del manual

La aplicación de este manual abarca las actividades de:

- Administración.
- Producción
- Ventas

Las unidades que intervienen en el Manual son:

- Junta directiva
- Asociados
- Empleados

a. Procedimientos para la administración

Propósito

Establecer los lineamientos que permitan controlar las actividades de administración y dirección de ACPROCALUCO DE R.L.

Alcance

El procedimiento es aplicable a nivel de toda la cooperativa, asociados y empleados.

Políticas de operación, normas y lineamientos

- La Junta Directiva será la encargada de actualizar o modificar el presente procedimiento.
- La Junta Directiva será la responsable de avalar las actualizaciones y modificaciones al procedimiento.
- Los Lineamientos deberán ser emitidos y difundidos de manera oficial en un plazo no mayor a 20 días hábiles posteriores a la recepción de la Normatividad emitida por parte de las instancias a todos los entes involucrados directa e indirectamente.
- El personal administrativo se encargará de elaborar o modificar los formatos de control resultantes a este procedimiento.

Descripción del procedimiento para funciones generales administrativas

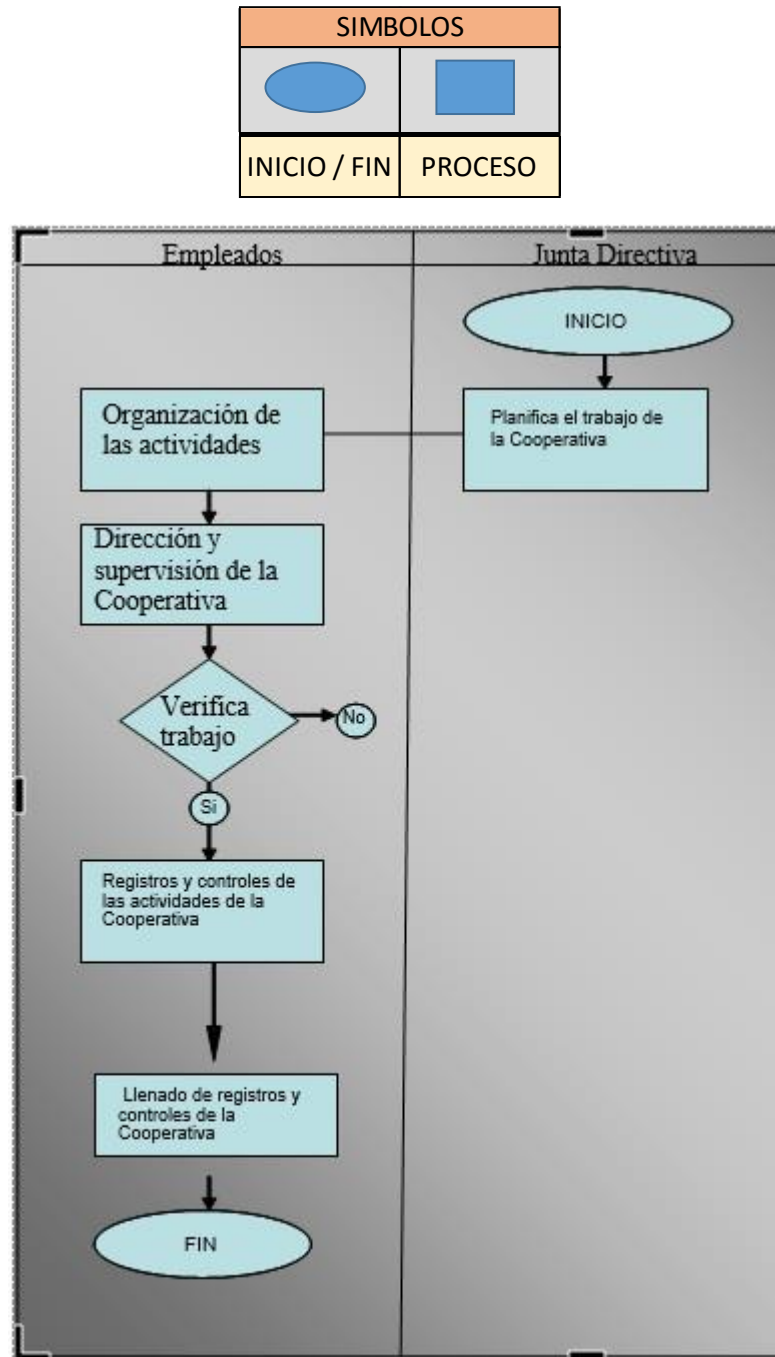
Cuadro N° 23

Secuencia de Etapas		Descripción	Responsable
1.	Planificación de las actividades de la cooperativa	La Junta Directiva, junto a los asociados, planifica cada una de las actividades que se desarrollaran en la cooperativa para alcanzar sus propósitos.	Junta Directiva
2.	Organización de las actividades de acuerdo a su prioridad	Una vez planificado el trabajo la Junta Directiva organiza la cooperativa de manera que cada una de las acciones planificadas sea desarrollada de manera ordenada y sistemática, además de ordenar los recursos necesarios para la operación del trabajo.	Junta Directiva
3.	Dirección y supervisión del trabajo	Con la puesta en marcha de las actividades La Junta Directiva debe asumir el compromiso de dirigir las actividades programadas, pero además, mantener un perfil de supervisión de las mismas para garantizar la buena ejecución y obtención de resultados	Junta Directiva
4.	Registros y controles	La Cooperativa debe tener una serie de instrumentos de registro y control de sus operaciones, los cuales ira verificando, aunque aquí es el empleado el colaborador directo para ayudar en esta etapa.	Junta Directiva y empleado
5.	Llenado de registros y controles de la empresa	El empleado llena los registros y controles encomendados, sean de producción, ventas, etc., y se los pasa a Junta Directiva para que los verifique y apruebe	Empleado
TERMINA PROCEDIMIENTO			

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Diagrama de Flujo utilizando el método ANSI para el proceso de administración

Diagrama N° 7



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

b. Procedimientos para la producción

Propósito

Establecer los lineamientos que permitan controlar la producción.

Alcance

- El procedimiento es aplicable a nivel interno.
- A nivel externo el procedimiento no se aplica.

Políticas de operación, normas y lineamientos.

- La Junta Directiva será la encargada de actualizar o modificar el presente procedimiento.
- La Junta Directiva será la responsable de avalar las actualizaciones y modificaciones al procedimiento.
- Los Lineamientos deberán ser emitidos y difundidos de manera oficial en un plazo no mayor a 20 días hábiles posteriores a la recepción de la Normatividad emitida por parte de las instancias a todos los entes involucrados directa e indirectamente.
- El personal administrativo se encargará de elaborar o modificar los formatos de control resultantes a este procedimiento.

Descripción del procedimiento para la producción

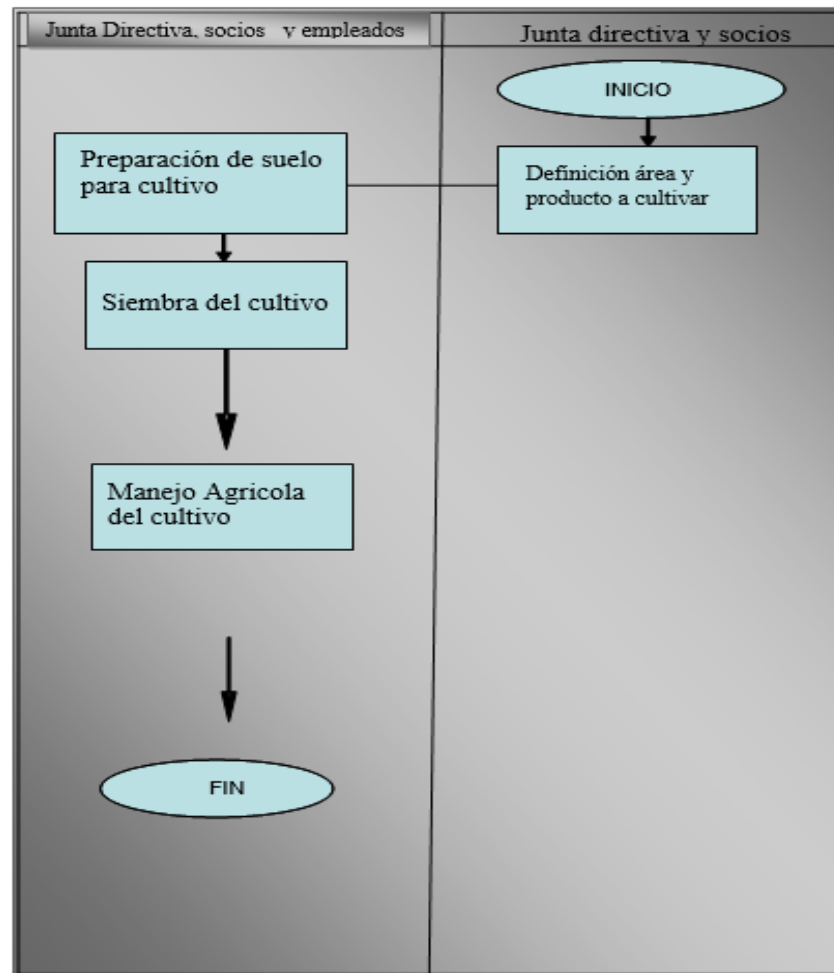
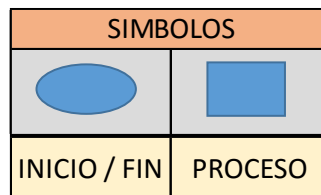
Cuadro N° 24

Secuencia de Etapas		Descripción	Responsable
1.	Definición área y producto a cultivar	Determina el área de cultivo y el tipo de cultivo a desarrollar de acuerdo a la demanda de mercado.	Junta directiva y asociados
2.	Preparación de suelo para el cultivo	Desarrollo de todas las actividades que implican la preparación del suelo para la implementación del cultivo definido	Asociados y empleados
3.	Siembra del cultivo	Debe realizarse todo el proceso de siembra de las plantas con sus respectivos cuidados de protección desde el inicio	Empleados
4.	Manejo agrícola del cultivo	Realizar todas las tareas de cuidado, manejo, protección y mantenimiento del cultivo durante el periodo que dura su ciclo de crecimiento hasta su maduración.	Junta directiva, asociados y empleados
TERMINA PROCEDIMIENTO			

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Diagrama de Flujo utilizando el método ANSI para el proceso de producción

Diagrama N° 8



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

c. Procedimientos para las ventas

Propósito

Establecer los lineamientos que permitan desarrollar el proceso de la venta de los productos.

Alcance

- El procedimiento es aplicable a nivel interno personal de ventas.
- A nivel externo el procedimiento es aplicable a los clientes.

Políticas de operación, normas y lineamientos

- La Junta Directiva será la encargada de actualizar o modificar el presente procedimiento.
- La Junta Directiva será la responsable de avalar las actualizaciones y modificaciones al procedimiento.
- Los Lineamientos deberán ser emitidos y difundidos de manera oficial en un plazo no mayor a 20 días hábiles posteriores a la recepción de la Normatividad emitida por parte de las instancias a todos los entes involucrados directa e indirectamente.
- El personal administrativo se encargará de elaborar o modificar los formatos de control resultantes a este procedimiento.

Descripción del procedimiento para la venta

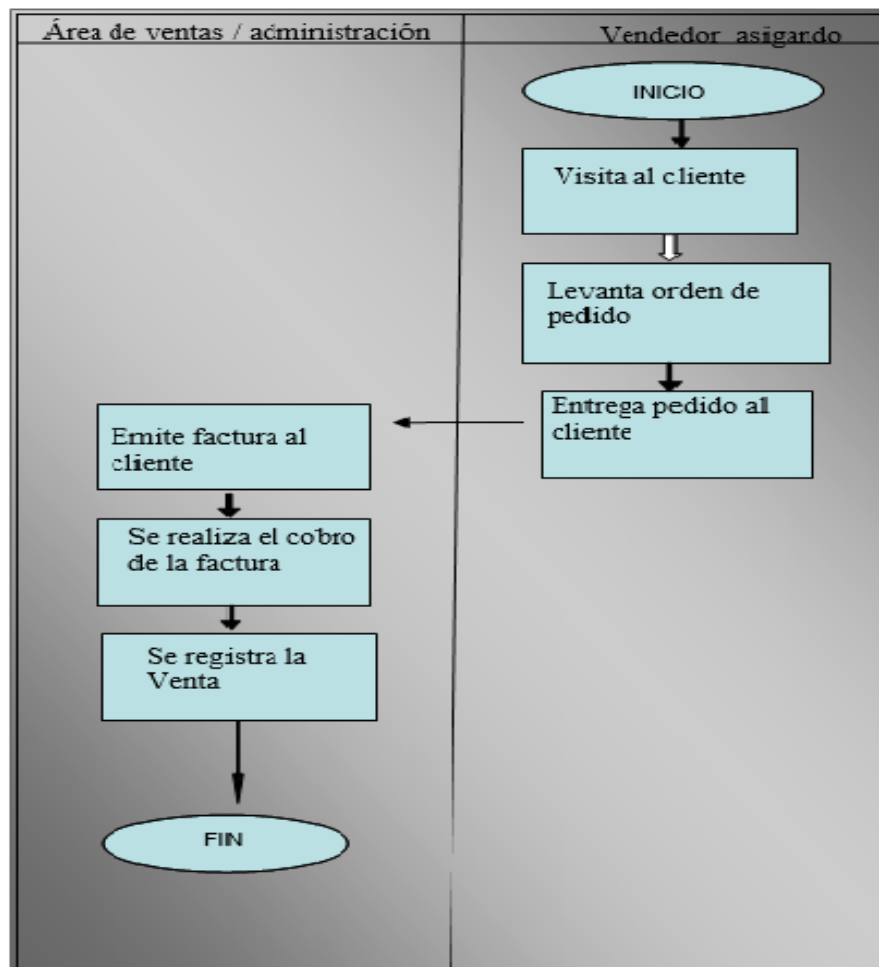
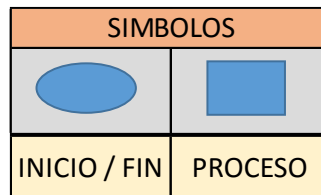
Cuadro N° 25

Secuencia de Etapas		Descripción	Responsable
1.	Visita al cliente	El vendedor visita al cliente para levantar pedido	Área de ventas / vendedor asignado
2.	Levanta orden de pedido	El vendedor elabora la orden de pedido de acuerdo a lo que el cliente estipule	Vendedor asignado
3.	Entrega pedido al cliente	Después de haber hecho los tramites en la cooperativa para sacar el pedido, el vendedor entrega el producto al cliente	Vendedor asignado
4.	Emite la factura al cliente	Con la entrega del producto se hace la emisión de la factura para que el cliente la pague	Área de ventas
5.	Se realiza el cobro de la factura	Una vez emitida la factura, se procede a realizar el cobro por los montos estipulados.	Área de ventas
6.	Registra la venta del producto	Llena el control mostrando la salida del producto de sus inventarios.	Área de ventas / administración
TERMINA PROCEDIMIENTO			

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Diagrama de flujo utilizando el método ANSI para el proceso de ventas

Diagrama N° 9



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Control de informe de situación mensual

Formato N° 7

INFORME DE SITUACION		
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L.		
MES DE		AÑO 20
CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
VENTA TOTALES GRAVADAS		
VENTAS EXENTAS		
TOTAL DE VENTAS DEL MES		
IVA DEL PERIODO		
COMPRAS DEL MES CON REGISTRO		
IVA RETENIDO EN EL PERIODO		
REMANENTE PERIODO ANTERIOR		
SUMA DE CREDITOS		
COMPRAS EXENTAS		
REMANENTE PROXIMO PERIODO		
PAGO A CUENTA		
SUB TOTAL		
MAS OTROS INGRESOS POR VENTAS VARIAS		
SUB TOTAL		
MENOS GASTOS DIVERSOS		
SALDO DEL MES		

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

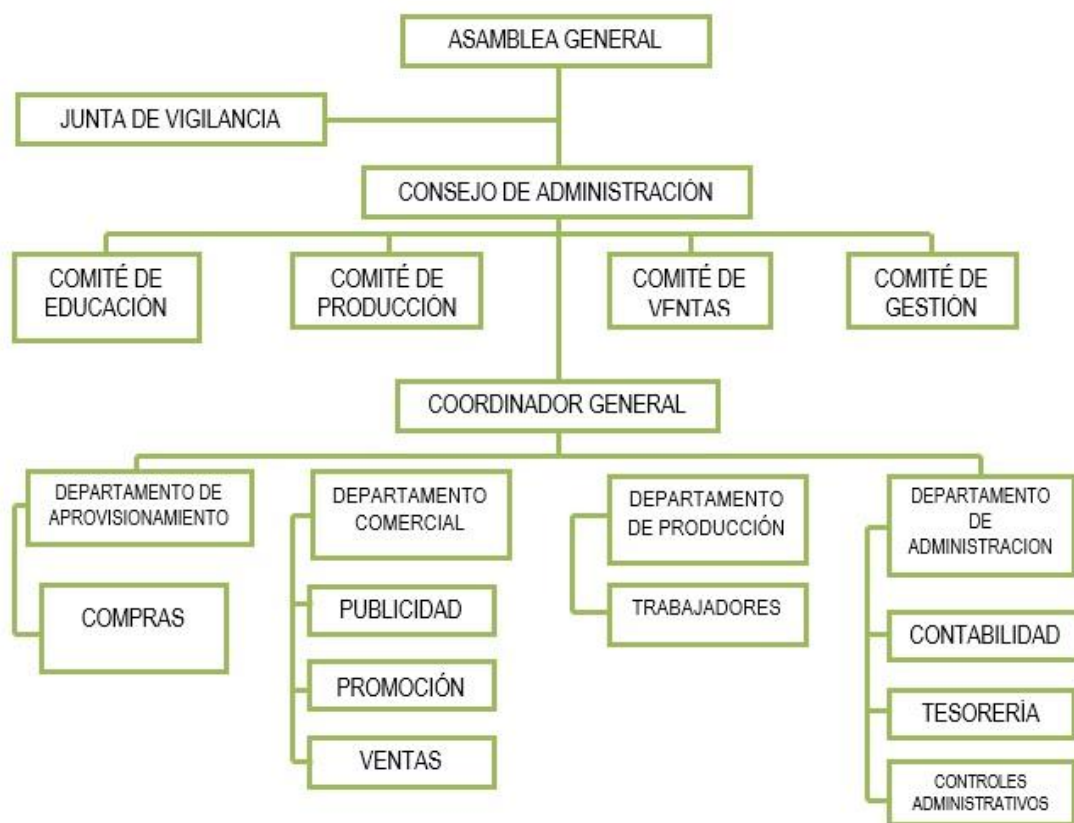
B. Propuesta de nuevo esquema organizativo

A partir de los nuevos procedimientos administrativos, se hace necesario modificar el actual esquema organizativo de ACPROCALUCO de R.L. en el cual se incluyen los nuevos niveles que son necesarios para llevar a cabo las operaciones que se presentan como propuesta de mejoras en los procesos administrativos, de producción y ventas.

El nuevo organigrama quedaría de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L

DIAGRAMA No. 10



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

C. PROPUESTA PARA LA MEJORA EN LA PRODUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L.

1. Buenas prácticas agrícolas

Uno de los elementos fundamentales que la Asociación Cooperativa debe tener en cuenta para la mejora de sus niveles de producción, es el manejo adecuado de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), desde la perspectiva que son todas las acciones que se realizan en la producción de hortalizas, que van desde la preparación del terreno hasta la cosecha, el embalaje y el transporte, orientadas a asegurar la inocuidad del producto, la protección al medio ambiente y la salud y el bienestar de los trabajadores. A pesar de que la aplicación de las normas de BPA es voluntaria, la Asociación Cooperativa debe asumirlas como indispensables para poder poner los productos en los principales mercados locales que demandan estas prácticas como estándares de calidad. Debe tenerse claro que los consumidores están cada vez más interesados en obtener alimentos sanos, producidos respetando el ambiente y el bienestar de los trabajadores. Las BPA nacen como nuevas exigencias de los compradores traspasadas a los proveedores, tal es el caso de las cadenas de supermercados del país (WAL-MART, Superselectos). Para la cooperativa, la ventaja principal es poder comercializar un producto diferenciado, en donde el consumidor conozca que se trata de un alimento sano, de alta calidad y seguro, que al ser ingerido no representa un riesgo para la salud. Este tipo de producto diferenciado le otorga a la cooperativa mayores posibilidades de venta a mejores precios.

La adopción de las BPA implica llevar registros de todas las actividades que se realizan. Esto favorecerá a que la Asociación Cooperativa tenga una visión más clara y ordenada de lo que está sucediendo en su entorno.

Entonces la Asociación Cooperativa debe asumir que: Las Buenas Prácticas Agrícolas son un conjunto de normas, principios y recomendaciones técnicas aplicadas a las diversas etapas de la producción agrícola, que incorporan el Manejo Integrado de Plagas —MIP— y el Manejo Integrado del Cultivo —MIC—, cuyo objetivo es ofrecer un producto de elevada calidad e inocuidad con un mínimo impacto ambiental, con bienestar y seguridad para el consumidor y los trabajadores y que permita proporcionar un marco de agricultura sustentable, documentado y evaluable. En general, la cooperativa debe tener claro que las BPA se basan en tres principios:

- la obtención de productos sanos que no representen riesgos para la salud de los consumidores.
- la protección del medio ambiente.
- el bienestar de los agricultores.

En este marco de acción la Asociación Cooperativa debe contemplar que para la implementación de un programa de BPA es importante el conocimiento previo de las líneas que rigen este sistema de calidad, como son:

- el medio ambiente,
- la sanidad e inocuidad de los productos,
- su trazabilidad por medio de registros, y
- la seguridad para los trabajadores y consumidores.

Deben tenerse en cuenta, además, otros temas como el agua, el suelo, el empaque, el transporte y la manipulación.

a. Ventajas de la adopción de las buenas prácticas agrícolas

Con la aplicación de un programa de BPA la Asociación Cooperativa estaría obteniendo las siguientes ventajas:

- Mejorar las condiciones higiénicas del producto.
- Prevenir y minimizar el rechazo del producto en el mercado debido a residuos tóxicos o características inadecuadas en sabor o aspecto para el consumidor.
- Minimizar las fuentes de contaminación de los productos, en la medida en que se implementen normas de higiene durante la producción y recolección de la cosecha.
- Abre posibilidades de comercializar y exportar a mercados exigentes (mejores oportunidades y precios).
- Obtención de nueva y mejor información de su propio negocio, merced a los sistemas de registros que se deben implementar (certificación) y que se pueden cruzar con información económica. De esta forma, la Asociación Cooperativa comprende mejor su negocio, lo cual lo habilita para tomar mejores decisiones.
- Mejora la gestión (administración y control de personal, insumos, instalaciones, etc.) de la cooperativa en términos productivos y económicos, y aumenta la competitividad de la empresa por reducción de costos (menores pérdidas de insumos, horas de trabajo, tiempos muertos, etc.).

- Se reduce la cadena comercial (menos intermediarios) al habilitar la entrada directa a supermercados, empresas exportadoras, etc.
- El personal de la cooperativa se compromete más con ella, porque aumenta la productividad gracias a la especialización y dignificación del trabajo agropecuario.
- Mejora la imagen del producto y de la cooperativa ante sus compradores (oportunidades de nuevos negocios) y, por agregación, mejora la imagen del propio país.

b. Elementos básicos de las buenas prácticas agrícolas

La Asociación Cooperativa debe considerar que para implementar el programa de Buenas Prácticas Agrícolas y pecuarias dentro de la cadena agroindustrial, debe aplicar los elementos básicos siguientes:

- Semillas

Antes de hacer la selección de una variedad específica, se deben definir los elementos a considerar para hacer la elección. En primer lugar, se debe tener una ficha técnica del material, que incluye lugar de compra, cantidad adquirida, rendimientos esperados, características del fruto, porcentaje de germinación. En segundo lugar, la experiencia propia o regional con esa variedad. En tercer lugar, se debe fomentar el uso de variedades y especies comerciales resistentes o tolerantes a plagas y enfermedades limitantes desde el punto de vista económico, con vistas a un uso racional de agroquímicos e insumos.

- Historia y manejo de la parcela

Se debe conocer la historia del terreno y su uso actual, al igual que de los terrenos vecinos, para identificar ventajas y riesgos para el cultivo. Es de gran valor establecer un sistema básico de planificación de la producción y un sistema de monitoreo y evaluación. Es importante conocer qué cultivos anteriores fueron sembrados, qué tipo de productos químicos se aplicaron y si hubo presencia de enfermedades que puedan limitar la producción. Cuando el cultivo anterior pudiera ocasionar problemas fitosanitarios, es necesario desinfectar los suelos por medios físicos o químicos y tratar de establecer una rotación de cultivos. Para asegurarse que la calidad del terreno es apta para la siembra, se deberá realizar análisis físico, químico y microbiológico de los suelos para determinar el estado nutricional del terreno, y la presencia de metales pesados o microorganismos. Por último, se recomienda realizar drenajes adecuados

para evitar inundaciones, y desarrollar programas de compostaje para el manejo de los residuos de cosecha y demás residuos orgánicos generados en las parcelas productivas.

- Manejo de suelos y sustratos

Las técnicas de cultivo más recomendadas, encaminadas a reducir la posibilidad de erosión y compactación del suelo, son la labranza mínima y la protección de pendientes. Arar y rastrillar el suelo para eliminar terrones, nivelar y formar camas o surcos para favorecer el drenaje y evitar inundaciones. Evitar el empleo de maquinaria pesada que compacte el suelo. Además, se debe mantener el suelo limpio de residuos no orgánicos. En cualquier caso, es recomendable utilizar distancias de siembra adecuadas con plantas sanas, y asegurarse de disponer de un análisis de suelos antes de proceder a establecer el cultivo. Los cultivos se han de plantar donde haya más fertilidad y menos problemas de malezas o inundaciones. Pero también hay que fomentar la rotación de cultivos en la unidad productiva para evitar la esterilización y los desbalances químicos del suelo con sustancias. En algunos casos, es recomendable la colocación de acolchados plásticos para el manejo de malezas, control de plagas y ahorro de agua.

- Uso de fertilizantes

Hay que asegurarse de que la aplicación de fertilizantes esté basada en los requerimientos nutricionales del cultivo con base en un análisis de suelo, para mantener su fertilidad por medio de un uso racional de los recursos y los insumos y evitar la contaminación de aguas y suelos. Para optimizar los beneficios y minimizar la pérdida de nutrientes, se debe determinar el momento de aplicación del fertilizante. Hay que llevar un registro de la existencia de fertilizantes en la unidad productiva. Se debe verificar que éstos declaren su composición química (sobre el empaque o botella), y estén registrados oficialmente. El almacenamiento de los fertilizantes debe cumplir con los criterios de seguridad: estar separados de los pesticidas y, donde no sea posible, separarlos por un espacio de aire y etiquetados; que estén en un área cubierta limpia y seca, y aislados del piso para evitar que se humedezcan. No se deben mezclar en un mismo espacio con alimentos, productos frescos o productos terminados, como tampoco se deben guardar en los sitios de residencia. Por último, se deben señalar las áreas de peligro y riesgos, con avisos sencillos y visibles a distancia. En el caso de utilizar abonos orgánicos, se debe conocer la fuente de la materia orgánica, que estén totalmente compostados y seguros de su calidad, libres de contaminantes químicos o biológicos.

- Riego

Es vital realizar acciones que contribuyan a la protección del recurso hídrico, garantizar que no haya acceso de animales domésticos a la fuente de agua y no aplicar agroquímicos y fertilizantes cerca de ella. En lo posible establecer sistemas de recolección, reciclado y almacenamiento de agua. Respetar la reglamentación de los acueductos municipales sobre volúmenes y formas de empleo de riego. Se debe utilizar un sistema de riego eficiente y económicamente viable para asegurar un adecuado manejo del recurso hídrico. Es importante mantener registros sobre el uso de aguas para riego.

- Protección de cultivos

Ante todo, utilizar herramientas desinfectadas para el manejo de las plantas. Se deben aplicar técnicas reconocidas de Manejo Integrado de Plagas (MIP), y usar productos selectivos que sean específicos para la maleza, la enfermedad o la plaga objetivo, los cuales tienen un mínimo efecto sobre los organismos benéficos, la vida acuática, la capa de ozono y los consumidores. Para la implementación del MIP es indispensable el reconocimiento de los tipos de plagas, enfermedades y malezas que existen en la zona, con el fin de elegir los cultivos que se adapten a esas condiciones y realizar los monitoreos y evaluaciones de signos y síntomas de plagas y enfermedades que permitan tomar decisiones que involucren diferentes alternativas para el respectivo examen, donde el control químico no sea la única opción viable de verificación. La elección de los productos fitosanitarios es de suma importancia en el proceso productivo, ya que este concepto involucra varios aspectos, a saber: justificación de la aplicación, mediante la verificación de la presencia de síntomas o signos de las plagas o enfermedades; categoría toxicológica del producto, ya que se debe fomentar el uso de plaguicidas registrados oficialmente y de baja toxicidad tales como los de categorías III y IV, que en términos comerciales agrícolas son reconocidos como Cinta Azul y Cinta Verde respectivamente (Ver Anexo N°1); dosificación mínima eficiente para el control; rotación de producto para evitar resistencia de las plagas y enfermedades a los agroquímicos, y competencia y conocimiento en la materia de quien recomienda el producto (técnico debidamente calificado). Antes de aplicar cualquier plaguicida, se deben conocer las características y modo de acción del producto que se va a utilizar; cada aplicación estará acompañada por instrucciones claras, detallando la labor, dosificación y técnica de aplicación requerida. Los trabajadores deben recibir entrenamiento en el manejo de equipos y la aplicación de pesticidas, de igual forma, usar ropa de protección adecuada para disminuir los riesgos de salud y seguridad.

- Recolección y manejo poscosecha

Hay que tener en cuenta el punto óptimo de cosecha de acuerdo con las exigencias del mercado. Se debe organizar un sistema conveniente de manipulación, clasificación, empaque y transporte, y almacenar lo empacado en la parcela, campo o centro de acopio, de forma que se evite la contaminación por roedores, plagas, pájaros o peligros físicos o químicos y se mantenga la vida útil adecuada.

Es importante efectuar un análisis de los riesgos de higiene del sitio de manejo poscosecha, que será usado para establecer protocolos de higiene tanto para el personal como para los equipos. Los equipos deben ser lavados y desinfectados para asegurar que estén libres de material contaminante. Los trabajadores deben tener acceso a unidades sanitarias adecuadas para el manejo de excretas y lavado de manos cerca de su sitio de trabajo. Es de vital importancia capacitar a los trabajadores en instrucciones básicas de higiene y manipulación de alimentos frescos, y tomar precauciones como no fumar, comer o laborar con problemas respiratorios o de salud. Los alimentos no se deben tocar si se padece una enfermedad transmisible que inhabilite para manipular productos destinados al consumo humano.

Por último, se debe garantizar el adecuado suministro de agua potable y evitar la contaminación por aguas residuales para las labores de poscosecha. Se debe ilustrar de manera gráfica todas las operaciones que se realizan durante el manejo de la poscosecha del producto, mediante diagramas de flujos.

- Manejo de residuos y contaminantes

Todo tipo de residuo debe ser identificado, clasificado y dispuesto de tal manera que pueda ser reciclado o eliminado. Las instalaciones de la cooperativa deben estar libres de basura y desechos y tener sitios adecuados para la eliminación de los mismos. Los productos contaminantes como agroquímicos, aceites, combustibles, deben ser identificados y dispuestos adecuadamente para que no causen contaminación al medio ambiente, a las personas o a los animales. Se debe establecer un plan de manejo de los contaminantes tóxicos y determinar el sitio de disposición. Los residuos orgánicos se pueden compostar en sitios o en lugares acondicionados para su elaboración. En este sentido, se debe capacitar a los productores sobre técnicas y estrategias de reciclaje de los residuos orgánicos.

- Salud, seguridad y bienestar

Hay que fomentar condiciones de trabajo seguras y saludables para los trabajadores, implementando programas de capacitación sobre primeros auxilios, manejo del botiquín, normas de higiene, procedimientos para accidentes y emergencias y entrenamiento para los que operan equipamiento complejo o peligroso. En este sentido, se recomienda mantener un registro de entrenamiento para cada trabajador. Los trabajadores deben estar equipados con ropa protectora apropiada de acuerdo con las instrucciones de etiqueta sobre posibles riesgos de salud y seguridad. Aquellos que realizan aplicaciones de productos fitosanitarios en la parcela deben recibir controles anuales de salud, los cuales estarán de acuerdo con las pautas establecidas por los códigos de salud locales. Así mismo, conviene abrir espacios de participación en jornadas de salud realizadas por el hospital y el municipio para los trabajadores y sus hijos, para conocer su estado nutricional.

2. Producción controlada

Considerando los elementos del apartado anterior, se hace necesario que la Asociación Cooperativa tenga claro que el desarrollo de una agricultura moderna y competitiva, exige la protección de los cultivos, lo cual se ha convertido en una verdadera necesidad. Los consumidores demandan productos de excelente calidad, en todo tiempo, sin daños por agentes climáticos, plagas ni enfermedades. A su vez los agricultores requieren de una alta productividad (cultivos protegidos o semi-protegidos) para mantener las exigencias de los mercados, lo que implica el uso de una serie de tecnologías que se enmarcan dentro del concepto de agricultura controlada. Existe una diversidad de definiciones acerca del concepto de agricultura controlada. Sin embargo, podemos resumirlo en: toda estructura cerrada, cubierta por materiales transparentes o semitransparentes, que permite obtener condiciones artificiales de microclima para el cultivo de plantas, hortalizas, frutas y flores en todo tiempo y bajo condiciones óptimas.

Bajo este sistema agrícola especializado se lleva a cabo el control del medio edafoclimático alterando sus condiciones (suelo, temperatura, radiación solar, viento, humedad, entre otros), lo que permite modificar el ambiente natural en el que se desarrollan los cultivos, con el propósito de alcanzar adecuado crecimiento vegetal, aumentar los rendimientos, mejorar la calidad de los productos y obtener excelentes cosechas. El objetivo de la agricultura protegida es obtener producciones con alto valor agregado (hortalizas, frutas, flores, ornamentales y plantas de vivero).

Además de:

- Proteger los cultivos de las bajas temperaturas.
- Reducir la velocidad del viento.
- Limitar el impacto de climas áridos y desérticos.
- Reducir los daños ocasionados por plagas, enfermedades, nematodos, malezas, pájaros y otros predadores.
- Reducir las necesidades de agua.
- Extender las áreas de producción y los ciclos de cultivo.
- Aumentar la producción, mejorar la calidad y preservar los recursos mediante el control climático.
- Garantizar el suministro de productos de alta calidad a los mercados hortícolas. - Promover la precocidad (adelanto de la cosecha).
- Producir fuera de época.

Las instalaciones para la protección de cultivos pueden ser muy diversas entre sí; por las características y complejidad de sus estructuras, así como por la mayor o menor capacidad de control ambiental. Una primera clasificación de los diversos tipos de protección, puede hacerse distinguiendo entre micro y macrotúneles, invernaderos (greenhouses) y casas malla (nethouses).

Para la Asociación Cooperativa el presente estudio de factibilidad permite a través de la observación y de la investigación de campo realizada, proponerle que desarrolle su producción hortícola controlada, en función de responder a las exigencias de estándares demandados por el mercado comprador; la estructura conocida como Casa Malla, la cual consiste en lo siguiente:

Casa Malla (sombráculos, nethouses)

Tienen como función el sombreado de los cultivos en terrenos abiertos, teniendo como objetivo disminuir la incidencia de los rayos solares durante el día y moderar la temperatura durante las noches frías a través del uso de mallas negras (sarán) o de colores, que realizan un sombreado de 30% a 50%. Por lo general, las casas malla son estructuras que permiten el sostén de mallas de sombra, mallas anti/insectos (50 mesh), mallas anti/pájaros, o anti/granizo, entre otras protecciones. Se pueden instalar fijas o móviles. Su uso es casi obligado en almácigos de todos los cultivos en general y en viveros de árboles forestales. Además de la reducción en quemaduras solares, se reduce la evaporación superficial y la evapotranspiración, reduciendo consecuentemente el gasto de agua de riego y por ende de fertilizantes.

Impide el estrés calórico e hídrico del cultivo y con ello permite condiciones más favorables para el desarrollo y la productividad del mismo. Las mallas anti/insectos, son tejidos de hilos transparentes de monofilamento redondo, con un tamaño de tramado que impide el pase de los insectos, permitiendo una menor incidencia del ataque de estas plagas y consecuentemente disminuye la utilización de agroquímicos, sin obstruir demasiado la ventilación del cultivo.

Su costo oscila entre \$3,000.00 a \$4,000.00 dólares para una extensión de 400 m², esta estructura desarrollada con materiales que tienen una durabilidad estimada entre tres y cuatro años; sin embargo, existe también la estructura cuyo costo es de \$14,000.00 dólares para la misma extensión de terreno, pero con una duración estimada de quince años, esto implica que sus materiales son metálicos y pvc.¹

D. PROPUESTA PARA LA TECNIFICACIÓN EN LA PRODUCCION DE HORTALIZAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L.

Este estudio busca determinar paso a paso los elementos básicos que se deben de tomar en cuenta para poner en marcha el proyecto, ante esto se deben de hacer varias acotaciones sobre la diferencia de este proyecto con otros propuestos, en principio se debe diferenciar que el proyecto presentado para La Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L. no está encaminada a la creación de una planta productora o el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, como se ha esclarecido en los capítulos anteriores, lo que se busca es la tecnificación del actual proceso productivo de las hortalizas, que no es otra cosa que la siembra, recolección y almacenamiento de las mismas. Debe entenderse ante esto, que el proceso del estudio técnico para ACPROCALUCO DE R.L. se debe de visualizar desde ese punto de vista.

¹ Datos según el Programa de Fortalecimiento y Acción Social (FORTAS-FUSADES)

1. Ingeniería del proyecto

a. Tamaño del proyecto.

Requerimiento de maquinaria y equipo.

En lo que a cultivo de Hortalizas se refiere no se utilizara algún tipo de maquinaria específica, todo el trabajo es realizado de forma manual, por los trabajadores, más sin embargo, para lograr la tecnificación y el propósito de este proyecto, se hace necesario que la producción de hortalizas entre en un proceso de control, la mejor manera de llevar a cabo esto es por medio de la técnica de casas mallas, que son básicamente estructuras fabricadas a medida, que inhabilitan el paso de plagas y otros factores externos que afecten a las hortalizas, pero aquí recae un punto importante que diferencia este de otros proyectos, cada socio posee una porción de tierra, que varía entre una tarea (200 m²) hasta tres tareas (600 m²), por lo cual el diseño y tamaño de cada casa malla variaría en relación a varios factores, entre ellos:

- La porción de tierra con la que cuenta cada socio
- Las condiciones del terreno (desniveles, obstáculos como piedras, etc.)
- El nivel de endeudamiento que cada socio esté dispuesto a aceptar

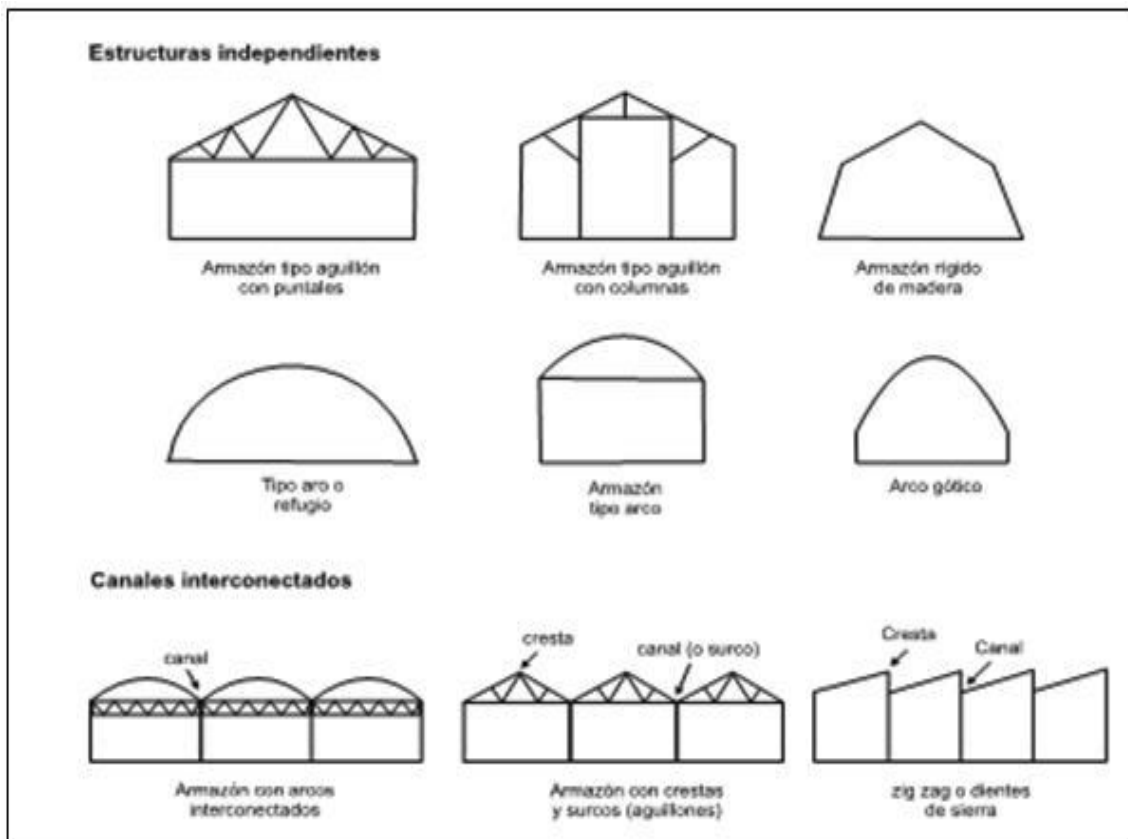
Por los motivos anteriores se presentan varias alternativas de construcción de casa mallas, las cuales oscilan en costos de \$3000 y \$4000 para extensiones de 200 m² a 400 m², estas estructuras son hechas de forma sencilla, cumpliendo los requerimientos necesarios para llevar a cabo la producción agrícola, no obstante dado su bajo costo, su vida útil solo se calcula entre tres y cuatro años como máximo, existe otro tipo de construcción mucho más eficiente en cuanto a durabilidad pero con un costo de \$14,000 estas construcciones pueden durar hasta un máximo de 15 años, haciéndolas sumamente rentables a pesar del alto costo de su inversión inicial.

Debido a que la construcción de las casa mallas se llevara a cabo a través de una subcontratación, la cual se encarga de la preparación del terreno, la instalación de las estructuras y el levantamiento de la casa malla con las especificaciones que cada socio considere necesaria

Podemos encontrar los diferentes tipos de casa malla, en el siguiente esquema:

Tipos de estructura casa mallas

Diagrama N° 11



Fuente: <http://vegtech.co.za/solutions/greenhouse-structures/>

La elección de cada estructura dependerá de cada socio, pero es importante para poder tecnificar la producción que se hagan todos los esfuerzos para poder llevar a cabo estas construcciones, se cuenta para esto con agencias gubernamentales y no gubernamentales que pueden servir como financistas del proyecto (Cap. 3, página 145, 4.4 Gestión de financiamiento).

Depreciación de las casa mallas

El costo de las construcciones de las casa mallas será absorbido directamente por los asociados de la cooperativa, a través del financiamiento que adquirirán para poner en marcha el proyecto, en ese sentido utilizaremos el método lineal para depreciar las casa mallas que se construirán. se debe de entender que dada la naturaleza del proyecto y las diferentes variantes de casas mallas que pueden existir dependiendo de las necesidades de cada socio, estas se pueden depreciar de diferentes manera, de forma ilustrativa, se tomara en cuenta dos valores de casas mallas, ambos valores con los años respectivos de depreciación, el primero con el valor de \$4000 y una vida útil de 3 años, el segundo, la casa malla con un valor de \$14,000, que para este caso, según el Art. 30 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, las edificaciones se deprecian con un periodo máximo de 20 años, dado que el tiempo máximo calculado para las casas mallas es de 15 años partiremos de esa base.

La depreciación de estos activos se calculara de la siguiente manera

Casa malla con un valor de \$4,000.00

Depreciación = Costo del activo/ vida útil = $\$4000/3$ años = \$1333.33 por año

Casa malla con un valor de \$14,000.00

Depreciación = Costo del activo/ vida útil = $\$14000/15$ años = \$933.33 por año

Presupuesto de mano de obra y materia prima

En cuanto al presupuesto de mano de obra y materia prima, se debe de entender que este variaría de acuerdo a los requerimientos de cada producción de hortalizas, es decir por cada variedad de hortalizas que se produzcan se utilizaran diferentes insumos y diferente mano de obra, todo esto aparece recapitulado por cada hortaliza en el detalle de estructura de costos (*Cap. 3, páginas 116 a 130, Estructura de costos*).

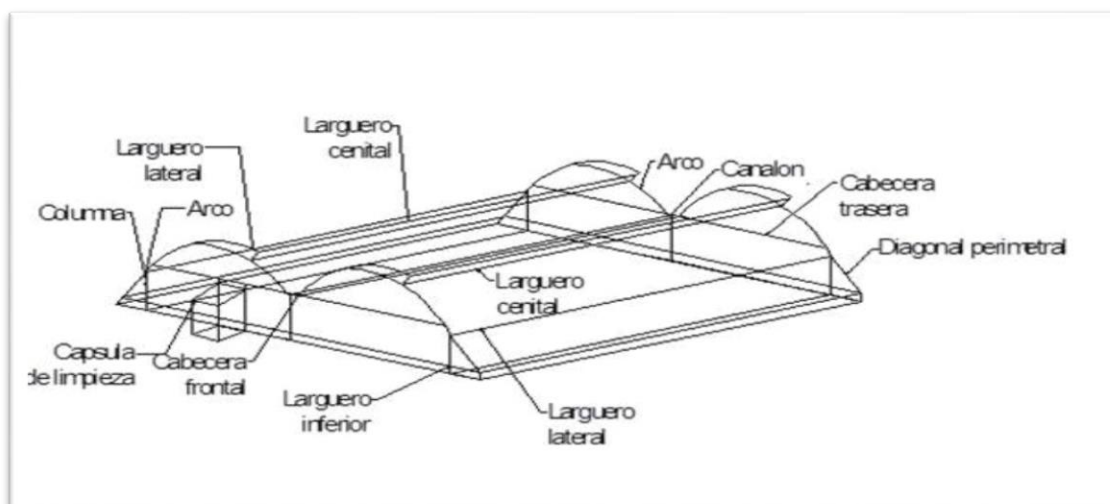
b. Distribución en planta

Para este proyecto de tecnificación no se contara con una planta como tal, más bien varias unidades productivas, cada una con diferentes características, como tamaño, acceso al agua,

mano de obra, etc. Ante esto no se puede hacer una estandarización completa de la distribución en planta, no obstante se presenta un modelo base que puede servir como guía para poder administrar, controlar los proceso de producción de las hortalizas.

Plano detallado de una casa malla con sus componentes respectivos

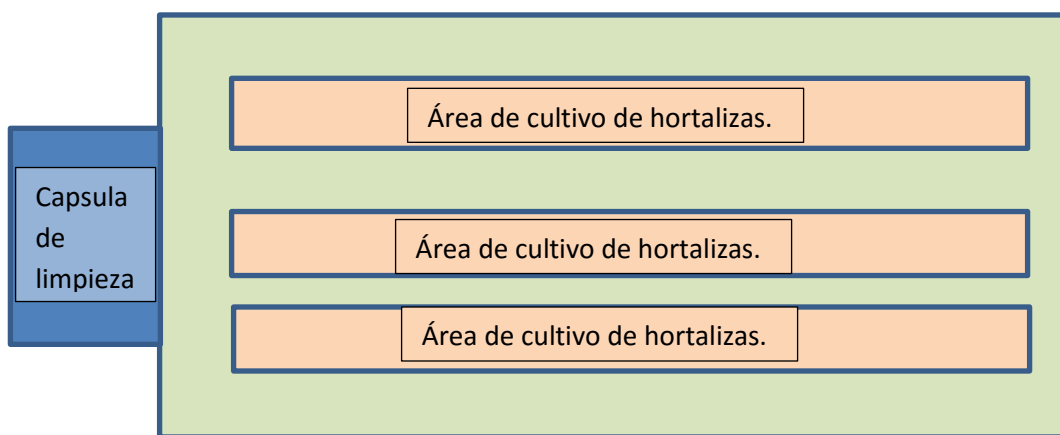
Diagrama N° 12



Fuente: <http://vegtech.co.za/solutions/greenhouse-structures/>

Distribución sugerida de una casa malla

Diagrama N° 13



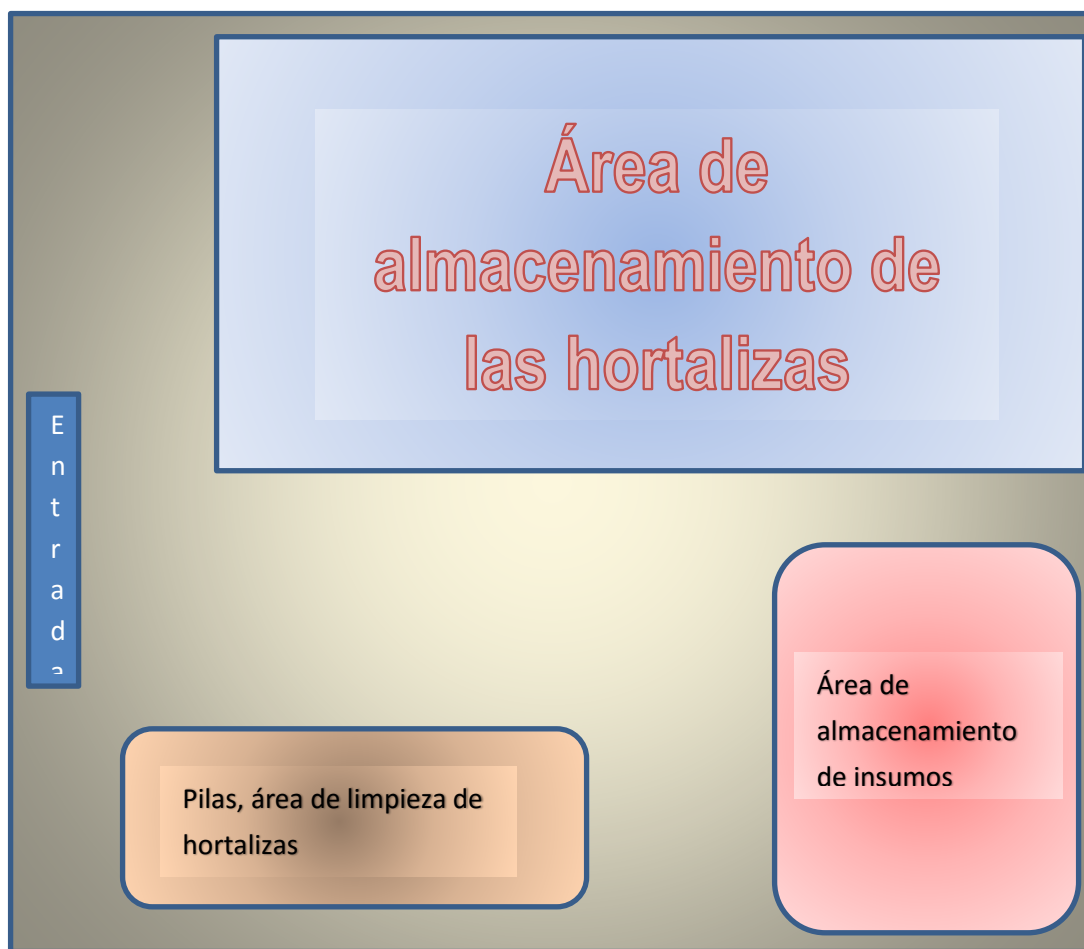
Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Otro de los aspectos importantes en la tecnificación del proceso productivo es el almacenamiento de las hortalizas, para ello es necesario que cada socio cuente con una bodega para poder mantener las hortalizas resguardadas hasta que se dé el proceso de venta.

Se hace un esbozo de la distribución de las bodegas

Distribución sugerida de las bodegas

Diagrama N°14



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

c. Descripción del proceso





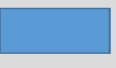

Esto es relacionado con la descripción del proceso de producción, se debe de entender que este proceso solo es una aproximación y guía del proceso a seguir, debido a que cada socio, podrá modificarlo, siempre que se mantengan los estándares de calidad y las condiciones para hacer la producción elegible para las cadenas de supermercados.

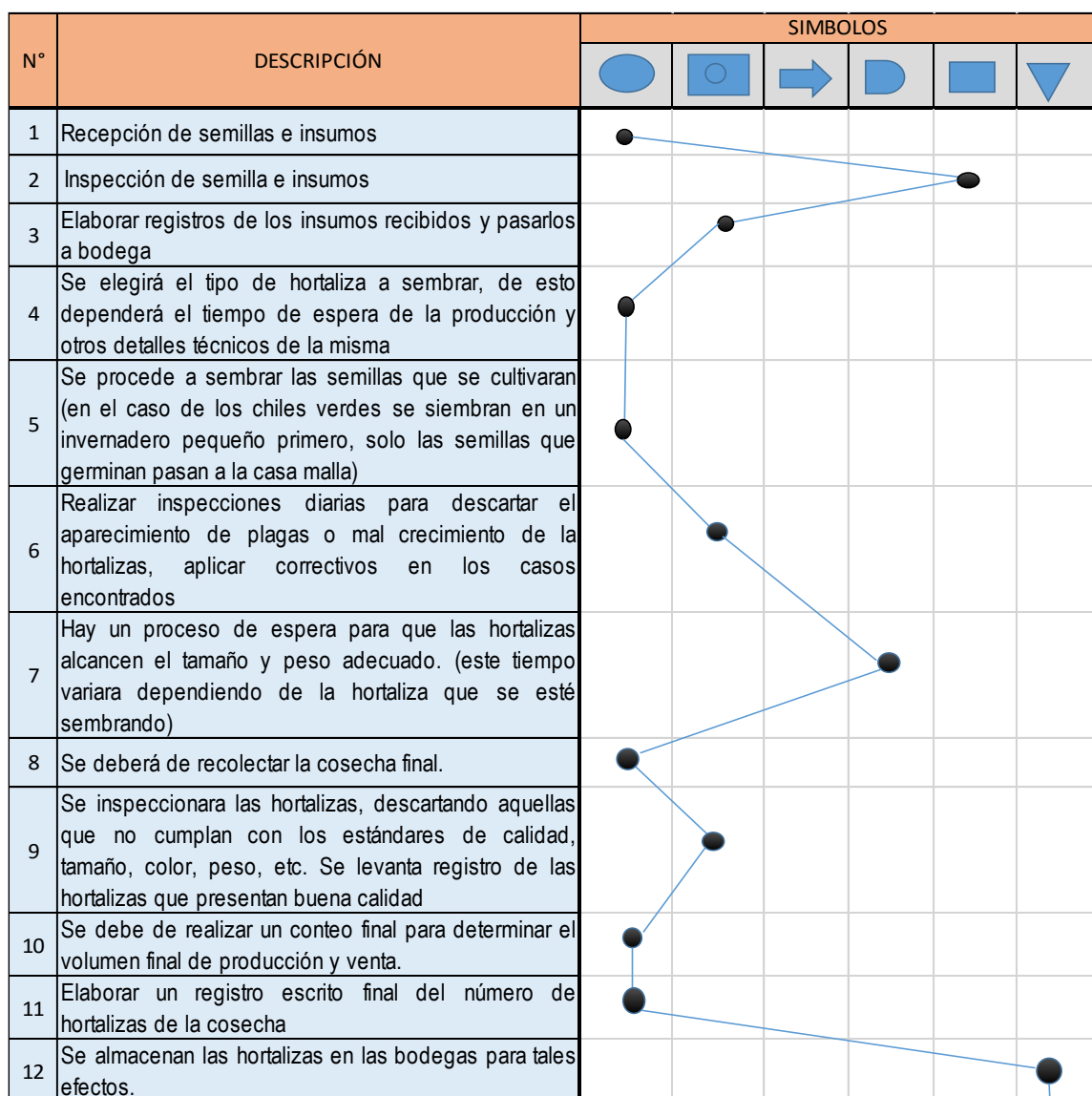
1. Recepción de semillas e insumos.
2. Inspección de semilla e insumos.
3. Elaborar registros de los insumos recibidos.
4. Se elegirá el tipo de hortaliza a sembrar, de esto dependerá el tiempo de espera de la producción y otros detalles técnicos de la misma.
5. Se procede a sembrar las semillas que se cultivaran (en el caso de los chiles verdes, primero se siembran en un invernadero pequeño,, solo las semillas que germinen pasan a la casa malla).
6. Realizar inspecciones diarias para descartar el apareamiento de plagas o mal crecimiento de las hortalizas.
7. Tiempo de espera para que las hortalizas alcancen el tamaño y peso adecuado. (este tiempo variara dependiendo de la hortaliza que se esté produciendo).
8. Se deberá de recolectar la cosecha final.
9. Se inspeccionara las hortalizas, descartando aquellas que no cumplan con los estándares de calidad, tamaño, color, peso, etc.
10. Se debe de realizar un conteo final para determinar el volumen final de producción y venta.
11. Elaborar un registro escrito final del número de hortalizas de la cosecha.
12. Se almacenan las hortalizas en las bodegas elaboradas para tales efectos

Curso grama analítico del proceso sugerido de producción de hortalizas

Diagrama N° 15

Actividad

					
OPERACIÓN	OPERACIÓN COMBINADA	TRANPORTE	DEMORA	INSPECCIÓN	ALMACENAJE



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

**E. PROPUESTA PARA LA MEJORA EN LAS VENTAS DE LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CALUCO DE R.L.**

1. Estrategias de mercado

Para la cooperativa resulta prioritario el definir sus estrategias de mercadeo, pues son estas las que al final vendrán a derivar en el éxito o fracaso de todo el proceso productivo, y estas además son las que le aseguran que el mismo proceso tenga competitividad y productividad en la medida que responda a las demandas del mercado y no a producciones establecidas sin parámetros de colocación.

Estrategias de Mercado Propuestas para ACPROCALUCO de R.L.

Cuadro N° 26

	Estrategia	Mercado Meta	Ejemplos
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un proceso de producción controlada que responda a estándares de calidad exigidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas de supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Callejas • Wal-Mart
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el sistema de identificación de clientes permanentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo aquel cliente que compre más de seis veces en un mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le asignara un código con un número específico de cliente permanente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un valor agregado por determinada cantidad de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que compren por lo menos tres veces al mes un volumen considerado de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le darán productos gratis en porcentajes predeterminados.
DISTRIBUCION	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de inventario “Justo a Tiempo” que ayude a determinar las existencias de aprovisionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas o empresas que compren en determinadas cantidades, en un periodo de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada determinado tiempo se entregaran una cierta cantidad de productos a clientes con los que se haya realizado un convenio.
PROMOCION	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos a clientes frecuentes. • Crear un sistema de membresía para clientes frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a un volumen de compra se le entregara membresía de cliente frecuente.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema diferenciado de precio por volúmenes de colocación. • Diferenciación de precios por calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes que demanden el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Después de llegar al punto de equilibrio en el mes variar precios.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

2. Estructura de costos

Parte del éxito de la estrategia de mercado, deriva específicamente de la adecuada estructuración de los costos de los productos de la Asociación Cooperativa; en este sentido el presente estudio de factibilidad, bajo el espíritu de contribuir a una mejor dinámica en la colocación de los productos en el mercado, propone a la cooperativa la presente estructura de costos, tomando como base los insumos aportados en el proceso de diagnóstico.

Los elementos que contiene la estructura de costos, fue desarrollada considerando los insumos obtenidos en el proceso de investigación y diagnóstico, ejecutado con asociados y trabajadores de la Asociación Cooperativa. De manera tal que ellos mismos a partir de su propia experiencia y de los elementos que utilizan en el proceso productivo los han señalado y ubicado de acuerdo a su uso y puesta en práctica

a. Estructura básica del costo

1. Costo de producción.

1.1 Materia prima

1.1.1 Insumos agrícolas (semillas, abonos, bactericidas, insecticidas, foliares).

1.2 Mano de obra directa.

1.2.1 Mano de obra del productor.

1.2.2 Mano de obra del auxiliar

1.3 Indirectos.

1.3.1 Javas.

1.3.2 Sacos o bolsas.

2. Gastos.

2.1 Administrativos.

2.1.1 Papelería.

2.1.2 Viáticos (transporte, alimentación, hospedajes)

2.2 Ventas

2.2.1 Envase

2.2.2 Bolsas

2.2.3 Etiquetas.

2.2.4 Equipo (mesas, sombrillas, sillas).

2.3 Financiero

2.3.1 Intereses.

b. DETALLE DE ESTRUCTURA DE COSTOS

Para efectos del detalle de cálculo de los costos totales del proceso productivo, se ha considerado la sumatoria de los costos de producción que recoge los elementos desde la preparación de la tierra, compra de insumos, adquisición de insecticidas, plaguicidas y fungicidas, jornales (mano de obra directa), plántulas y todos los aspectos necesarios para el desarrollo de la parte estrictamente agrícola, hasta la recolección de la cosecha; además, los costos de administración que incorporan todos los costos y gastos directos necesarios para el proceso productivo-administrativo; finalmente los costos de venta que recoge los elementos que hacen posible la labor de colocación de los productos en el mercado.

En este sentido se desarrolla el formato de estructura de costo para chile verde, tomate y cilantro, bajo la modalidad de cultivo a cielo abierto y el cultivo controlado en la estructura denominada casa malla; para efectos del cálculo unitario de producción se considera como unidad de medida el saco para el chile verde, cajilla para el tomate y manojo para el cilantro. Esto permite a la

cooperativa comprender el procedimiento necesario para darle continuidad a la estructuración del costo de sus diferentes productos.

Se incorpora además el cálculo del precio de venta para cada uno de los productos señalados, incluyendo aquellos elementos de carácter impositivo que exigen las estructuras de gobierno, tales como IVA, pago a cuenta y a nivel contable, el margen de contribución. Permitiendo que la cooperativa tenga elementos suficientes para hacer el juego de mercado a partir de su precio de costo, su precio de venta y el precio de mercado, lo que puede permitirle mejorar sus niveles de ingreso por producto de acuerdo a la demanda y la oferta.

De igual manera para contribuir al ordenamiento del proceso de costos, se incorpora el número de parcelas por cultivo, el costo de materia prima e insumos necesarios por cultivo, así como la producción anual para cada uno de ellos. Esto facilita el nivel de control y registro del proceso de producción hortícola de la cooperativa que le puede llevar a generar las estadísticas necesarias para posteriores análisis de desarrollo.

A continuación se presentan los formatos desarrollados con los costos arriba señalados, para una mejor comprensión del proceso:

ESTRUCTURA DE COSTO DE PRODUCCION, ADMINISTRACION, EMPAQUE Y VENTAS DE CHILE VERDE , SOBRE LA BASE DE PRODUCCION POR CICLO (UNA TAREA DE 200 METROS CUADRADOS) A CIELO ABIERTO

CUADRO N° 27

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PRODUCCION EN SACOS	COSTO UNITARIO
PREPARACION DE SUELO						
DESINFECCION (VL)	LITRO	3	\$ 7.00	\$ 21.00		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
SUB TOTAL				\$ 31.00		
PREPARACION MICROTUNEL						
ALAMBRE	QUINTAL	0.5	\$ 90.00	\$ 45.00		
PITA	ROLLO	2	\$ 15.00	\$ 30.00		
AGRIL	ROLLO	0.25	\$ 170.00	\$ 42.50		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	4	\$ 5.00	\$ 20.00		
ESTACAS	ESTACA	68	\$ 0.07	\$ 4.76		
SUB TOTAL				\$ 142.26		
TOTAL DE PREPARACION DE CONDICIONES				\$ 173.26	100	\$ 1.73
SIEMBRA						
CONTROL PLAGA SUELO						
CONFIDOR	SOBRE	2	\$ 8.00	\$ 16.00		
DEROSAL	MILIMETRO	150	\$ 0.04	\$ 6.00		
PREVICUR	MILIMETRO	100	\$ 0.03	\$ 3.00		
SUB TOTAL				\$ 25.00		
PLANTADO						
COMPRA PLANTULAS	PLANTA	600	\$ 0.10	\$ 60.00		
AHOYAR/PUESTA DE PLANTAS	DÍA/HOMBRE	3	\$ 5.00	\$ 15.00		

ABONADA CON 18460	ARROBA	1	\$ 20.00	\$ 20.00		
TAPAR EL CULTIVO	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
SUB TOTAL				\$ 105.00		
TOTAL DE SIEMBRA				\$ 130.00	100	\$ 1.30
MANEJO AGRICOLA						
A LOS 15 DIAS						
DESTAPAR/DESHIERBAR/ABONAR/FUMIGAR/TAPAR	DÍA/HOMBRE	12	\$ 5.00	\$ 60.00		
ABONO TRIPLE 15	ARROBA	2	\$ 9.00	\$ 18.00		
FUMIGAR BRALI	MILIMETRO	2	\$ 0.03	\$ 0.06		
SUB TOTAL				\$ 78.06		
TUTOREO						
PITA	ROLLO	2	\$ 15.00	\$ 30.00		
ESTACA TUTOR	TUTOR	160	\$ 0.15	\$ 24.00		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
ABONADA MANTENIMIENTO TRIPLE 15	ARROBA	8	\$ 9.00	\$ 72.00		
ABONADA/ MANTENIMIENTO	DÍA/HOMBRE	16	\$ 5.00	\$ 80.00		
SUB TOTAL				\$ 216.00		
TOTAL MANEJO AGRICOLA				\$ 294.06	100	\$ 2.94
RECOLECCION DE COSECHA						
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	6	\$ 5.00	\$ 30.00		
ENVASES	SACOS	125	\$ 0.08	\$ 9.38		
SUB TOTAL				\$ 39.38		
TOTAL RECOLECCION DE COSECHA				\$ 39.38	100	\$ 0.39
ADMINISTRACION						
CONTADOR	MES	1	\$ 5.00	\$ 5.00		
PAPELERIA	VARIOS	5	\$ 0.25	\$ 1.25		

TELEFONO	RECARGA	1	\$ 2.00	\$ 2.00		
TOTAL ADMINISTRACION				\$ 8.25	100	\$ 0.08
VENTAS						
TRANSPORTE	VIAJE	1	\$ 11.25	\$ 11.25		
MOVILIZACION	VIAJE	4	\$ 3.00	\$ 12.00		
DESCUENTO 5% ²	DESCUENTO	1	\$ 50.00	\$ 50.00		
TOTAL VENTAS				\$ 73.25	100	\$ 0.73
COSTOS TOTAL UNITARIO DE PRODUCCION DE CHILE A CIELO ABIERTO						\$7.18

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

ESTRUCTURA DE COSTO DE PRODUCCION, ADMINISTRACION, EMPAQUE Y VENTAS DE CHILE VERDE, SOBRE LA BASE DE PRODUCCION POR CICLO (UNA TAREA DE 200 METROS CUADRADOS) EN CASA MALLA

CUADRO N° 28

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PRODUCCION EN SACOS	COSTO UNITARIO
PREPARACION DE SUELO						
DESINFECCION (VL)	LITRO	3	\$ 7.00	\$ 21.00		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
SUB TOTAL				\$ 31.00		
PREPARACION MICROTUNEL						
				\$ -		
				\$ -		

² Porcentaje de descuento aplicado por las cadenas de supermercados, bajo la modalidad de compra-pronta entrega.

				\$ -		
				\$ -		
				\$ -		
				\$ -		
TOTAL DE PREPARACION DE CONDICIONES				\$ 31.00	140	\$ 0.2214
SIEMBRA						
CONTROL PLAGA SUELO						
CONFIDOR	SOBRE	2	\$ 8.00	\$ 16.00		
DEROSAL	MILIMETRO	150	\$ 0.04	\$ 6.00		
PREVICUR	MILIMETRO	100	\$ 0.03	\$ 3.00		
SUB TOTAL				\$ 25.00		
PLANTADO						
COMPRA PLANTULAS	PLANTA	600	\$ 0.10	\$ 60.00		
AHOYAR/PUESTA DE PLANTAS	DÍA/HOMBRE	3	\$ 5.00	\$ 15.00		
ABONADA CON 18460 (foliar)	ARROBA	1	\$ 20.00	\$ 20.00		
TAPAR EL CULTIVO	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
SUB TOTAL				\$ 105.00		
TOTAL DE SIEMBRA				\$ 130.00	140	\$ 0.93
MANEJO AGRICOLA						
A LOS 15 DIAS						
DESTAPAR/DESHIERBAR/ABONAR/FUMIGAR/TAPAR	DÍA/HOMBRE	12	\$ 5.00	\$ 60.00		
ABONO TRIPLE 15	ARROBA	2	\$ 9.00	\$ 18.00		
FUMIGAR BRALI	MILIMETRO	2	\$ 0.03	\$ 0.06		
SUB TOTAL				\$ 78.06		
TUTOREO						
PITA	ROLLO	2	\$ 15.00	\$ 30.00		

ESTACA TUTOR	TUTOR	160	\$ 0.15	\$ 24.00		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
ABONADA MANTENIMIENTO TRIPLE 15	ARROBA	8	\$ 9.00	\$ 72.00		
ABONADA/ MANTENIMIENTO	DÍA/HOMBRE	16	\$ 5.00	\$ 80.00		
SUB TOTAL				\$ 216.00		
TOTAL MANEJO AGRICOLA				\$ 294.06	140	\$ 2.10
RECOLECCION DE COSECHA						
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	6	\$ 5.00	\$ 30.00		
ENVASES	SACOS	125	\$ 0.15	\$ 18.75		
SUB TOTAL				\$ 48.75		
TOTAL RECOLECCION DE COSECHA				\$ 48.75	140	\$ 0.3482
ADMINISTRACION						
CONTADOR	MES	1	\$ 5.00	\$ 5.00		
PAPELERIA	VARIOS	5	\$ 0.25	\$ 1.25		
DERPRECIACION CASA MALLA (VIDA UTIL 10 AÑOS)	AÑO	0.5	\$ 700.00	\$ 350.00		
TELEFONO	RECARGA	1	\$ 2.00	\$ 2.00		
TOTAL ADMINISTRACION				\$ 358.25	140	\$ 2.5589
VENTAS						
TRANSPORTE	VIAJE	1	\$ 11.25	\$ 11.25		
MOVILIZACION	VIAJE	4	\$ 3.00	\$ 12.00		
DESCUENTO 5%	DESCUENTO	1	\$ 79.69	\$ 79.69		
TOTAL VENTAS				\$ 102.94	140	\$ 0.74
COSTOS TOTAL UNITARIO DE PRODUCCION DE CHILE CASA MAYA						\$ 6.89

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

**ESTRUCTURA DE COSTO DE PRODUCCION, ADMINISTRACION, EMPAQUE Y VENTAS DE TOMATE , SOBRE LA BASE DE PRODUCCION POR CICLO
(UNA TAREA DE 200 METROS CUADRADOS) EN CIELO ABIERTO**

CUADRO N°29

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PRODUCCION EN CAJILLAS	COSTO UNITARIO
PREPARACION DE SUELO						
ASEGURAR LA TIERRA	TAREA	1	\$ 25.00	\$ 25.00		
PREPARAR LA TIERRA	DÍA/HOMBRE	3	\$ 5.00	\$ 15.00		
SUB TOTAL				\$ 40.00		
PREPARACION MACROTUNEL						
ALAMBRE	QUINTAL	1	\$ 90.00	\$ 90.00		
PITA	ROLLO	1	\$ 15.00	\$ 15.00		
PLASTICO/MALLA	ROLLO	1	\$ 35.00	\$ 35.00		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	5	\$ 5.00	\$ 25.00		
ESTACAS DE SOSTEN	ESTACA	68	\$ 0.07	\$ 4.76		
GRAMPAS	LIBRA	1	\$ 5.00	\$ 5.00		
SUB TOTAL				\$ 174.76		
TOTAL DE PREPARACION DE CONDICIONES				\$ 214.76	100	\$ 2.15
SIEMBRA						
CONTROL PLAGA SUELO						
CONFIDOR	SOBRE	2	\$ 8.00	\$ 16.00		
AMISTAR	SOBRE	1	\$ 29.00	\$ 29.00		
VL	ARROBA	1	\$ 10.00	\$ 10.00		
SUB TOTAL				\$ 55.00		
PLANTADO						
COMPRA DE PLANTIN	PLANTIN	600	\$ 0.10	\$ 60.00		

AHOYAR/PUESTA DE PLANTAS	DÍA/HOMBRE	3	\$ 5.00	\$ 15.00		
ABONADA CON TRIPLE 15	BOLSA	0.25	\$ 64.00	\$ 16.00		
SUB TOTAL				\$ 91.00		
TOTAL DE SIEMBRA				\$ 146.00	100	\$ 1.46
MANEJO AGRICOLA						
A LOS 15 DIAS						
DESHIERBAR/ABONAR/FUMIGAR	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
ABONO TRIPLE 15	BOLSA	0.25	\$ 64.00	\$ 16.00		
VERTIMAC	COPAS	4	\$ 6.25	\$ 25.00		
SUNFIRE	COPAS	4	\$ 4.50	\$ 18.00		
SULFATO	QUINTAL	1	\$ 20.00	\$ 20.00		
SUB TOTAL				\$ 89.00		
TUTOREO						
PITA	ROLLO	1	\$ 15.00	\$ 15.00		
ESTACA TUTOR	TUTOR	160	\$ 0.15	\$ 24.00		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	5	\$ 5.00	\$ 25.00		
APLICACIÓN CALCIO BORO	LITRO	1	\$ 15.00	\$ 15.00		
SUB TOTAL				\$ 79.00		
TOTAL MANEJO AGRICOLA				\$ 168.00	100	\$ 1.68
RECOLECCION DE COSECHA						
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	6	\$ 5.00	\$ 30.00		
ENVASES	CAJILLAS	100	\$ 0.15	\$ 15.00		
SUB TOTAL				\$ 45.00		
TOTAL RECOLECCION DE COSECHA				\$ 45.00	100	\$ 0.45
ADMINISTRACION						
CONTADOR	MES	1	\$ 5.00	\$ 5.00		
PAPELERIA	VARIOS	5	\$ 0.25	\$ 1.25		

TELEFONO	RECARGA	1	\$ 2.00	\$ 2.00		
TOTAL ADMINISTRACION				\$ 8.25	100	\$ 0.08
VENTAS						
TRANSPORTE	VIAJE	1	\$ 11.25	\$ 11.25		
MOVILIZACION	VIAJE	4	\$ 3.00	\$ 12.00		
DESCUENTO 5%	DESCUENTO	1	\$ 45.00	\$ 45.00		
TOTAL VENTAS				\$ 68.25	100	\$ 0.68
COSTOS TOTAL UNITARIO DE PRODUCCION DE TOMATE A CIELO ABIERTO						\$ 6.50

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

ESTRUCTURA DE COSTO DE PRODUCCION, ADMINISTRACION, EMPAQUE Y VENTAS DE TOMATE, SOBRE LA BASE DE PRODUCCION POR CICLO (UNA TAREA DE 200 METROS CUADRADOS) EN CASA MALLA

CUADRO N° 30

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PRODUCCION EN CAJILLAS	COSTO UNITARIO
PREPARACION DE SUELO						
ASEGURAR LA TIERRA	TAREA	1	\$ 25.00	\$ 25.00		
PREPARAR LA TIERRA	DÍA/HOMBRE	3	\$ 5.00	\$ 15.00		
SUB TOTAL				\$ 40.00		
PREPARACION MACROTUNEL						
TOTAL DE PREPARACION DE CONDICIONES				\$ 40.00	300	\$ 0.13
SIEMBRA						
CONTROL PLAGA SUELO						
CONFIDOR	SOBRE	2	\$ 8.00	\$ 16.00		
AMISTAR	SOBRE	1	\$ 29.00	\$ 29.00		

VL	ARROBA	1	\$ 10.00	\$ 10.00		
SUB TOTAL				\$ 55.00		
PLANTADO						
COMPRA DE PLANTIN	PLANTIN	600	\$ 0.10	\$ 60.00		
AHOYAR/PUESTA DE PLANTAS	DÍA/HOMBRE	3	\$ 5.00	\$ 15.00		
ABONADA CON TRIPLE 15	BOLSA	0.25	\$ 64.00	\$ 16.00		
SUB TOTAL				\$ 91.00		
TOTAL DE SIEMBRA				\$ 146.00	300	\$ 0.49
MANEJO AGRICOLA						
A LOS 15 DIAS						
DESHIERBAR/ABONAR/FUMIGAR	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
ABONO TRIPLE 15	BOLSA	0.25	\$ 64.00	\$ 16.00		
VERTIMAC	COPAS	4	\$ 6.25	\$ 25.00		
SUNFIRE	COPAS	4	\$ 4.50	\$ 18.00		
SULFATO	QUINTAL	1	\$ 20.00	\$ 20.00		
SUB TOTAL				\$ 89.00		
TUTOREO						
PITA	ROLLO	0.33	\$ 15.00	\$ 4.95		
ESTACA TUTOR	TUTOR	160	\$ 0.15	\$ 24.00		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	5	\$ 5.00	\$ 25.00		
APLICACIÓN CALCIO BORO	LITRO	1	\$ 15.00	\$ 15.00		
SUB TOTAL				\$ 68.95		
TOTAL MANEJO AGRICOLA				\$ 157.95	300	\$ 0.53
RECOLECCION DE COSECHA						
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	6	\$ 5.00	\$ 30.00		
ENVASES	CAJILLAS	100	\$ 0.15	\$ 15.00		
SUB TOTAL				\$ 45.00		

TOTAL RECOLECCION DE COSECHA				\$ 45.00	300	\$ 0.15
ADMINISTRACION						
CONTADOR	MES	1	\$ 5.00	\$ 5.00		
PAPELERIA	VARIOS	5	\$ 0.25	\$ 1.25		
DERPRECIACION CASA MAIIA (VIDA UTIL 10 AÑOS)	AÑO	0.5	\$ 700.00	\$ 350.00		
TELEFONO	RECARGA	1	\$ 2.00	\$ 2.00		
TOTAL ADMINISTRACION				\$ 358.25	300	\$ 1.19
VENTAS						
TRANSPORTE	VIAJE	1	\$ 11.25	\$ 11.25		
MOVILIZACION	VIAJE	4	\$ 3.00	\$ 12.00		
DESCUENTO 5%	DESCUENTO	1	\$ 180.00	\$ 180.00		
TOTAL VENTAS				\$ 203.25	300	\$ 0.68
COSTOS TOTAL UNITARIO DE PRODUCCION DE TOMATE EN CASA MALLA						\$ 3.17

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

ESTRUCTURA DE COSTO DE PRODUCCION, ADMINISTRACION, EMPAQUE Y VENTAS DE CILANTRO , SOBRE LA BASE DE PRODUCCION POR CICLO A CIELO ABIERTO

CUADRO N° 31

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PRODUCCION EN MANOJOS	COSTO UNITARIO
PREPARACION DE SUELO						
APLICACIÓN DE PLAGUICIDA ABOUT	LIBRA	2	\$ 4.00	\$ 8.00		
PICADA DE SUELO	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
COMPRA DE SEMILLA (RAMSES, CARIBE, MOJICARO)	LIBRA	1	\$ 13.00	\$ 13.00		

SUB TOTAL				\$	31.00		
SIEMBRA							
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	5	\$	6.00	\$	30.00	
APLICACIÓN FERTILIZANTE TRIPLE 15	ARROBA	1	\$	12.00	\$	12.00	
APLICACIÓN DE FUNGICIDA AMISTAR	BOLSA	5	\$	3.25	\$	16.25	
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	4	\$	5.00	\$	20.00	
APLICACIÓN DEROSAL O CURSATE	BOLSA	1	\$	12.75	\$	12.75	
SUB TOTAL				\$	91.00		
TOTAL DE PREPARACION DE CONDICIONES				\$	122.00	1500	\$ 0.08
MANEJO AGRICOLA							
A LOS 15 DIAS							
DESHIERBAR/ABONAR/FUMIGAR	DÍA/HOMBRE	25	\$	5.00	\$	125.00	
APLICACIÓN FOLIAR:				\$	-		
METALOSATO	QUINTAL	1	\$	28.00	\$	28.00	
CALDO TROFOBIOTICO (ORGANICO)	LITRO	1	\$	5.00	\$	5.00	
APLICACIÓN DE PLAGUICIDA DIPEL O BRALI	GRAMOS	12	\$	1.50	\$	18.00	
RIEGO COMBUSTIBLE	GALON	5	\$	4.00	\$	20.00	
SUB TOTAL				\$	196.00	1500	\$ 0.13
RECOLECCION DE COSECHA							
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	15	\$	5.00	\$	75.00	
PITA PARA 1500 MANOJOS	ROLLO	1	\$	1.50	\$	1.50	
SUB TOTAL				\$	76.50		
TOTAL RECOLECCION DE COSECHA				\$	76.50	1500	\$ 0.05
ADMINISTRACION							
CONTADOR	MES	1	\$	5.00	\$	5.00	
PAPELERIA	VARIOS	5	\$	0.10	\$	0.50	
TELEFONO	RECARGA	1	\$	2.00	\$	2.00	

TOTAL ADMINISTRACION				\$	7.50	1500	\$	0.01	
VENTAS									
TRANSPORTE	VIAJE	1	\$	11.25	\$	11.25			
MOVILIZACION	VIAJE	2	\$	3.00	\$	6.00			
JAVAS	DEPERCIACION	1	\$	0.25	\$	0.25			
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	2	\$	12.00	\$	24.00			
DESCUENTO 5%	DESCUENTO	1	\$	24.75	\$	24.75			
TOTAL VENTAS					\$	66.25	1500	\$	0.04
COSTOS TOTAL UNITARIO DE PRODUCCION DE CILANTRO A CIELO ABIERTO								\$	0.31

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

ESTRUCTURA DE COSTO DE PRODUCCION, ADMINISTRACION, EMPAQUE Y VENTAS DE CILANTRO , SOBRE LA BASE DE PRODUCCION POR CICLO EN CASA MALLA

CUADRO N° 32

DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	PRODUCCION EN MANOJOS	COSTO UNITARIO
PREPARACION DE SUELO						
APLICACIÓN DE PLAGUICIDA ABOUT	LIBRA	2	\$ 4.00	\$ 8.00		
PICADA DE SUELO	DÍA/HOMBRE	2	\$ 5.00	\$ 10.00		
COMPRA DE SEMILLA (RAMSES, CARIBE, MOJICARO)	LIBRA	1	\$ 13.00	\$ 13.00		
SUB TOTAL				\$ 31.00		
SIEMBRA						
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	5	\$ 6.00	\$ 30.00		
APLICACIÓN FERTILIZANTE TRIPLE 15	ARROBA	1	\$ 12.00	\$ 12.00		

APLICACIÓN DE FUNGICIDA AMISTAR	BOLSA	5	\$ 3.25	\$ 16.25		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	4	\$ 5.00	\$ 20.00		
APLICACIÓN DEROSAL O CURSATE	BOLSA	1	\$ 12.75	\$ 12.75		
SUB TOTAL				\$ 91.00		
TOTAL DE PREPARACION DE CONDICIONES				\$ 122.00	2300	\$ 0.05
MANEJO AGRICOLA						
A LOS 15 DIAS						
DESHIERBAR/ABONAR/FUMIGAR	DÍA/HOMBRE	25	\$ 5.00	\$ 125.00		
APLICACIÓN FOLIAR:				\$ -		
METALOSATO	QUINTAL	1	\$ 28.00	\$ 28.00		
CALDO TROFOBIOTICO (ORGANICO)	LITRO	1	\$ 5.00	\$ 5.00		
APLICACIÓN DE PLAGUICIDA DIPEL O BRALI	GRAMOS	12	\$ 1.50	\$ 18.00		
RIEGO COMBUSTIBLE	GALON	5	\$ 4.00	\$ 20.00		
SUB TOTAL				\$ 196.00	2300	\$ 0.09
RECOLECCION DE COSECHA						
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	15	\$ 5.00	\$ 75.00		
PITA PARA 2300 MANOJOS	ROLLO	1	\$ 1.50	\$ 1.50		
SUB TOTAL				\$ 76.50		
TOTAL RECOLECCION DE COSECHA				\$ 76.50	2300	\$ 0.03
ADMINISTRACION						
CONTADOR	MES	1	\$ 5.00	\$ 5.00		
PAPELERIA	VARIOS	5	\$ 0.10	\$ 0.50		
TELEFONO	RECARGA	1	\$ 2.00	\$ 2.00		
TOTAL ADMINISTRACION				\$ 7.50	2300	\$ 0.0033
VENTAS						
TRANSPORTE	VIAJE	1	\$ 11.25	\$ 11.25		
MOVILIZACION	VIAJE	2	\$ 3.00	\$ 6.00		

JAVAS	DEPERCIACION	1	\$ 0.25	\$ 0.25		
MANO DE OBRA DIRECTA	DÍA/HOMBRE	2	\$ 12.00	\$ 24.00		
DESCUENTO 5%	DESCUENTO	1	\$ 24.75	\$ 24.75		
TOTAL VENTAS				\$ 66.25	2300	\$ 0.03
COSTOS TOTAL UNITARIO DE PRODUCCION DE CILANTRO EN CASA MALLA						\$ 0.20

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Como puede observarse en la estructura de costos han sido retomados todos los elementos que la Asociación Cooperativa manifestó desarrollar en sus diferentes procesos de producción hasta la venta. Tomando como base datos históricos contables con los que contaba la cooperativa. Dando como resultado los como resultado los costos unitarios de cada tipo de hortalizas que actualmente produce la cooperativa.

CALCULO DEL PRECIO DE VENTA AL MERCADO

CUADRO No. 33

CALCULO DEL PRECIO DE VENTA AL MERCADO, ACPROCALUCO DE R.L.						
PRODUCTO	UNIDAD DE VENTA	PRECIO COSTO	IVA	PAGO CUENTA	MARGEN CONTRIBUCION	PRECIO VENTA MERCADO
CHILE CIELO ABIERTO	SACO	\$ 7.18	\$ 0.93	\$ 0.11	\$ 2.15	\$ 10.38
CHILE CASA MAYA	SACO	\$ 6.89	\$ 0.90	\$ 0.1034	\$ 2.07	\$ 9.96
TOMATE CIELO ABIERTO	CAJILLA	\$ 6.50	\$ 0.85	\$ 0.10	\$ 1.95	\$ 9.40
TOMATE CASA MAYA	CAJILLA	\$ 3.17	\$ 0.41	\$ 0.05	\$ 0.95	\$ 4.58
CILANTRO CIELO ABIERTO	MANOJO	\$ 0.31	\$ 0.04	\$ 0.00	\$ 0.09	\$ 0.45
CILANTRO CASA MALLA	MANOJO	\$ 0.20	\$ 0.03	\$ 0.00	\$ 0.06	\$ 0.29

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

NUMERO DE PARCELAS CULTIVADAS
CUADRO N° 34

CHILE		TOMATE		CILANTRO		TOTAL
CIELO ABIERTO	CASA MALLA	CIELO ABIERTO	CASA MALLA	CIELO ABIERTO	CASA MALLA	
21	1	23	1	5	1	52

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA E INSUMOS POR CULTIVO

CUADRO N° 35

MATERIA PRIMA E INSUMOS PARA CULTIVO						TOTAL INSUMO / PARCELA	N° DE PARCELAS	TOTAL
CHILE		TOMATE		CILANTRO				
CIELO ABIERTO	CASA MALLA	CIELO ABIERTO	CASA MALLA	CIELO ABIERTO	CASA MALLA			
\$371.32	\$270.06	\$413.76	\$253.95	\$134.50	\$121.75	\$1,565.34	52	\$81,397.68

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

PRODUCCIÓN ANUAL POR CULTIVO

CUADRO N° 36

	CHILE (Saco)		TOMATE (Cajilla)		CILANTRO (Manojo)	
	CIELO ABIERTO	CASA MALLA	CIELO ABIERTO	CASA MALLA	CIELO ABIERTO	CASA MALLA
	CICLO PRODUCTIVO (3 MESES)	2100	140	2300	300	7500
ANUAL	8400	560	9200	1200	30000	9200

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Se puede afirmar con base en los datos obtenidos en la producción anual por cultivo, que la cooperativa tiene un gran potencial para explotar las tierras que poseen es decir las proyecciones de producción son alentadoras, si se cumple con los estándares de calidad, la cooperativa puede ser competitiva en el mercado actual.

3. Proyecciones de Ventas

Las proyecciones de ventas que se proponen tienen como punto de partida los volúmenes de producción que la cooperativa mantiene actualmente, en sus diferentes ciclos productivos, tomando en consideración a petición de la misma los tres productos más fuertes en su proceso y las dos modalidades productivas: cielo abierto y casa malla.

Estas proyecciones están diseñadas para un período de cinco años, contemplando un incremento del diez por ciento tanto a nivel de unidades producidas como en lo referente al monto de dinero en concepto de ingresos por ventas, este incremento corresponderá a dos criterios determinantes, que son: demanda del mercado y a la ampliación de las áreas de producción; puesto que el mercado nacional se abastece de producto extranjero.

En este marco de desarrollo se propone la proyección de ventas por unidades producidas de chile verde, tomate y cilantro; contemplando para ello unidad de medida, precio unitario y la cantidad estimada de colocación en el mercado por cada mes de un año calendario, por tanto la proyección considera para el primer año que de chile verde bajo cielo abierto se colocará en el mercado 8,400 sacos; bajo la modalidad de casa malla se colocarán 564 sacos (3 casas malla). De tomate bajo la modalidad de cielo abierto se pondrán en el mercado la cantidad de 9,200 cajillas; bajo la forma de casa malla se colocará en el mercado la cantidad de 1,200 cajillas (3 casas malla). De cilantro a cielo abierto se llevarán a plaza la cantidad de 30,000 manojos, y en casa malla la cantidad será de 9,204 manojos aproximadamente. Esto significa que al colocar en el mercado las cantidades señaladas el ingreso bruto de la cooperativa en el año ascenderá a \$200,955.00 dólares. De igual manera se plantea la proyección para cada uno de los restantes cuatro años.

La propuesta de proyección de ventas contempla además los supuestos de venta con precio unitario y con costo unitario. También el costo del personal administrativo, otros costos y gastos, en donde se recopilan todos los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad de mercado.

Se incorpora además el supuesto de inversión necesaria para el desarrollo de la actividad productiva, el cálculo de cuota de financiación, el cálculo de cuota de depreciación acumulada, así como la amortización del total de la inversión, si en el caso dado fuera a través de financiamiento bancario. Pero además la propuesta se complementa con la presentación del estado de resultados proyectado para cada uno de los cinco años y su respectivo flujo de caja; llegando a desarrollar el cálculo de rentabilidad proyectada que se generará a partir de la proyección de venta realizada y finalmente la propuesta se cierra con la estimación del punto de equilibrio e ingreso de equilibrio para cada uno de los años, incluyendo el margen de contribución combinado.

Esta proyección de ventas una vez desarrollada de manera sistemática por la cooperativa, le permitirá obtener ingresos netos para el primer año de \$28,288.71, para el segundo año será de \$32,250.67, para el tercer año de \$39,437.68, para el cuarto año será de \$51,160.95 y finalmente en el quinto año obtendrá la cantidad de \$65,636.94. Esto puede implicar que la cooperativa tiene la oportunidad de generar nuevas inversiones, hacer un reparto de utilidades entre sus asociados, mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores o en su defecto ampliar sus niveles de producción y de mercado.

A continuación se presenta cada uno de los cuadros que componen la proyección de ventas de la Asociación Cooperativa de Productores de Caluco de R.L.

PROYECCIONES DE VENTA – EN UNIDADES
CUADRO N°37

Producto o Servicio	Presentaciones	Precio Unitario	Año 1												TOTAL
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Chile Verde Cielo Abierto	Saco	\$ 10.38	500	550	650	750	850	650	700	800	900	750	500	800	8,400
Chile Verde Casa Malla	Saco	\$ 9.96	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	564
Tomate Cielo Abierto	Cajilla	\$ 9.40	600	650	600	800	850	900	800	1000	900	700	700	700	9,200
Tomate Casa Malla	Cajilla	\$ 4.58	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Cilantro Cielo Abierto	Manojo	\$ 0.45	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30,000
Cilantro Casa Malla	Manojo	\$ 0.29	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	9,204

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

PROYECCIONES DE VENTA – EN UNIDADES
CUADRO N°38

No.	Producto o Servicio	Unidad de medida	Año 2					Año 3					Año 4	Año 5
			Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL		
1	Chile Verde Cielo Abierto	Saco	1,870	2475	2640	2255	9240	2057	2723	2904	2481	10165	11182	12300
2	Chile Verde Casa Malla	Saco	155	155	155	155	620	171	171	171	171	684	752	828
3	Tomate Cielo Abierto	Cajilla	2035	2805	2970	2310	10120	2239	3086	3267	2541	11133	12246	13471
4	Tomate Casa Malla	Cajilla	330	330	330	330	1320	363	363	363	363	1452	1597	1757
5	Cilantro Cielo Abierto	Manojo	3250	3250	3250	3250	13000	3575	3575	3575	3575	14300	15730	17303
6	Cilantro Casa Malla	Manojo	844	844	844	844	3376	928	928	928	928	3712	4083	4492

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Las proyecciones de ventas que se proponen tienen como punto de partida los volúmenes de producción que la cooperativa mantiene actualmente, en sus diferentes ciclos productivos, tomando en consideración a petición de la misma los tres productos más fuertes en su proceso y las dos modalidades productivas: cielo abierto y casa malla.

PROYECCIONES DE VENTA – EN DÓLARES DE US

CUADRO N° 39

No.	Producto o Servicio	Ventas del Año 1 (\$)												TOTAL
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
1	Chile Verde Cielo Abierto	\$5,190.00	\$5,709.00	\$6,747.00	\$7,785.00	\$8,823.00	\$6,747.00	\$7,266.00	\$8,304.00	\$9,342.00	\$7,785.00	\$5,190.00	\$8,304.00	\$87,192
2	Chile Verde Casa Malla	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$5,617
3	Tomate Cielo Abierto	\$5,640.00	\$6,110.00	\$5,640.00	\$7,520.00	\$7,990.00	\$8,460.00	\$7,520.00	\$9,400.00	\$8,460.00	\$6,580.00	\$6,580.00	\$6,580.00	\$86,480
4	Tomate Casa Malla	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$458.00	\$5,496
5	Cilantro Cielo Abierto	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$1,125.00	\$13,500
6	Cilantro Casa Malla	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$222.43	\$2,669
Total de Ventas Mensuales		\$13,103.55	\$14,092.55	\$14,660.55	\$17,578.55	\$19,086.55	\$17,480.55	\$17,059.55	\$19,977.55	\$20,075.55	\$16,638.55	\$14,043.55	\$17,157.55	
Total de Ventas Anuales = \$200,955														

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Estas proyecciones están diseñadas para un período de cinco años, contemplando un incremento del diez por ciento tanto a nivel de unidades producidas como en lo referente al monto de dinero en concepto de ingresos por ventas.

PROYECCIONES DE VENTA – EN DÓLARES DE US

CUADRO N° 40

No.	Producto o Servicio	Unidad de medida	Año 2					Año 3					Año 4	Año 5
			Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL		
1	Chile Verde Cielo Abierto	Saco	\$ 21,351.66	\$ 28,259.55	\$ 30,143.52	\$ 25,747.59	\$ 105,502.32	\$ 25,835.51	\$ 34,200.34	\$ 36,473.66	\$ 31,160.86	\$ 127,670.37	\$ 154,481.14	\$ 186,922.18
2	Chile Verde Casa Malla	Saco	\$ 1,698.18	\$ 1,698.18	\$ 1,698.18	\$ 1,698.18	\$ 6,792.72	\$ 2,060.82	\$ 2,060.82	\$ 2,060.82	\$ 2,060.82	\$ 8,243.29	\$ 9,974.39	\$ 12,069.01
3	Tomate Cielo Abierto	Cajilla	\$ 21,041.90	\$ 29,003.70	\$ 30,709.80	\$ 23,885.40	\$ 104,640.80	\$ 25,466.39	\$ 35,100.16	\$ 37,158.86	\$ 28,901.33	\$ 126,626.74	\$ 153,218.36	\$ 185,394.21
4	Tomate Casa Malla	Cajilla	\$ 1,662.54	\$ 1,662.54	\$ 1,662.54	\$ 1,662.54	\$ 6,650.16	\$ 2,011.67	\$ 2,011.67	\$ 2,011.67	\$ 2,011.67	\$ 8,046.69	\$ 9,736.50	\$ 11,781.16
5	Cilantro Cielo Abierto	Manojo	\$ 1,608.75	\$ 1,608.75	\$ 1,608.75	\$ 1,608.75	\$ 6,435.00	\$ 1,946.59	\$ 1,946.59	\$ 1,946.59	\$ 1,946.59	\$ 7,786.35	\$ 9,421.48	\$ 11,400.00
6	Cilantro Casa Malla	Manojo	\$ 269.24	\$ 269.24	\$ 269.24	\$ 269.24	\$ 1,076.94	\$ 325.64	\$ 325.64	\$ 325.64	\$ 325.64	\$ 1,302.54	\$ 1,576.07	\$ 1,907.05
Total de ventas trimestrales			\$ 47,632.27	\$ 62,501.96	\$ 66,092.03	\$ 54,871.70		\$ 57,646.61	\$ 75,645.22	\$ 79,977.24	\$ 66,406.92			
Total de ventas anuales							\$ 231,097.94					\$ 279,675.99	\$ 338,407.95	\$ 409,473.61

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

SUPUESTOS DE VENTAS CON PRECIO UNITARIO

CUADRO N° 41

VENTAS	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Línea de Productos	Unidades	Precio Unitario	Total	Unidades	Precio Unit.	Total	Unidades	Precio Unit.	Total	Unidades	Precio Unit.	Total	Unidades	Precio Unit.
Chile Verde Cielo Abierto	8,400	\$ 10.38	\$ 87,192.00	9240	\$ 11.42	\$ 105,502.32	10165	\$ 12.56	\$ 127,670.37	11181.5	\$ 13.82	\$ 154,481.14	12299.65	\$ 15.20	\$ 186,922.18
Chile Verde Casa Malla	564	\$ 9.96	\$ 5,617.44	620	\$ 10.96	\$ 6,792.72	684	\$ 12.05	\$ 8,243.29	752.4	\$ 13.26	\$ 9,974.39	827.64	\$ 14.58	\$ 12,069.01
Tomate Cielo Abierto	9,200	\$ 9.40	\$ 86,480.00	10120	\$ 10.34	\$ 104,640.80	11133	\$ 11.37	\$ 126,626.74	12246.3	\$ 12.51	\$ 153,218.36	13470.93	\$ 13.76	\$ 185,394.21
Tomate Casa Malla	1,200	\$ 4.58	\$ 5,496.00	1320	\$ 5.04	\$ 6,650.16	1452	\$ 5.54	\$ 8,046.69	1597.2	\$ 6.10	\$ 9,736.50	1756.92	\$ 6.71	\$ 11,781.16
Cilantro Cielo Abierto	30,000	\$ 0.45	\$ 13,500.00	13000	\$ 0.50	\$ 6,435.00	14300	\$ 0.54	\$ 7,786.35	15730	\$ 0.60	\$ 9,421.48	17303	\$ 0.66	\$ 11,400.00
Cilantro Casa Malla	9,204	\$ 0.29	\$ 2,669.16	3376	\$ 0.32	\$ 1,076.94	3712	\$ 0.35	\$ 1,302.54	4083.2	\$ 0.39	\$ 1,576.07	4491.52	\$ 0.42	\$ 1,907.05
Total	58568		\$ 200,954.60	37676		\$ 231,097.94	41446		\$ 279,675.99	45590.6		\$ 338,407.95	50149.66		\$ 409,473.61

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

SUPUESTOS DE VENTAS CON COSTO UNITARIO

CUADRO N° 42

COSTO BRUTO	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Línea de Productos	Unidades	Costo Unitario	Total	Unidades	Costo Unit.	Total	Unidades	Costo Unit.	Total	Unidades	Costo Unit.	Total	Unidades	Costo Unit.
Chile Verde Cielo Abierto	8400	\$7.17	\$ 60,228.00	9240	\$7.89	\$ 72,875.88	10165	\$8.68	\$ 88,188.49	11181.5	\$9.54	\$ 106,708.07	12299.65	\$10.50	\$ 129,116.77
Chile Verde Casa Malla	564	\$6.90	\$ 3,890.75	620	\$7.59	\$ 4,704.78	684	\$8.35	\$ 5,709.47	752.4	\$9.18	\$ 6,908.46	827.64	\$10.10	\$ 8,359.24
Tomate Cielo Abierto	9200	\$6.50	\$ 59,800.00	10120	\$7.15	\$ 72,358.00	11133	\$7.87	\$ 87,561.05	12246.3	\$8.65	\$ 105,948.86	13470.93	\$9.52	\$ 128,198.13
Tomate Casa Malla	1200	\$3.17	\$ 3,804.00	1320	\$3.49	\$ 4,602.84	1452	\$3.84	\$ 5,569.44	1597.2	\$4.22	\$ 6,739.02	1756.92	\$4.64	\$ 8,154.21
Cilantro Cielo Abierto	30000	\$0.31	\$ 9,300.00	13000	\$0.34	\$ 4,433.00	14300	\$0.38	\$ 5,363.93	15730	\$0.41	\$ 6,490.36	17303	\$0.45	\$ 7,853.33
Cilantro Casa Malla	9204	\$0.20	\$ 1,871.17	3376	\$0.22	\$ 754.97	3712	\$0.25	\$ 913.13	4083.2	\$0.27	\$ 1,104.88	4491.52	\$0.30	\$ 1,336.91
Total	58568		\$ 138,893.93	37676		\$ 159,729.47	41446		\$ 193,305.50	45590.6		\$ 233,899.66	50149.66		\$ 283,018.59

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

COSTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

CUADRO N° 43

COSTO PERSONAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empleados	2	3	4	4	4
Salarios	\$ 4,800.00	\$ 7,920.00	\$ 11,616.00	\$ 12,777.60	\$ 14,055.36
Prestaciones	\$ 1,344.00	\$ 2,217.60	\$ 3,252.48	\$ 3,577.73	\$ 3,935.50
Total Costo Personal	\$ 6,144.00	\$ 10,137.60	\$ 14,868.48	\$ 16,355.33	\$ 17,990.86

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Estos datos fueron elaborados a partir de datos contables proporcionados por parte de la presidencia de cooperativa, los supuestos se basan en las necesidades de aumento del personal administrativo al verse aumentada la producción de hortalizas.

OTROS COSTOS Y GASTOS

CUADRO N° 44

Otros Costos y Gastos						Costos Fijos	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Alquileres locales	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	\$ 300.00	al mes
Alquileres de Maquinaria						\$ -	al mes
Mantenimiento	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	\$ 50.00	al mes
Seguros	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	\$ 50.00	al mes
Agua, gas, electricidad	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	\$ 100.00	al mes
Comunicaciones	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	\$ 50.00	al mes
Útiles de oficina	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	\$ 50.00	al mes
Promoción y Publicidad						\$ -	al mes
Pasajes y viáticos							al mes
Transportes	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	\$ 100.00	al mes
Otros							al mes

Fuente: Elaboración propia de equipo de investigación

Costos y Gastos totalizados en el año se toman como % de ventas para efectos de cálculo - solo para el primer año, a partir de los años siguientes se tomara como un crecimiento lineal, es decir en la misma proporción en la que se espera que crezca a la producción.

SUPUESTOS DE INVERSIÓN

CUADRO N° 45

Concepto	FINANCIAMIENTO			
	Monto	Fondos Propios	Fondos DONADOS	Préstamos Financieros
Instalaciones:	\$ -	\$ 1,200.00	\$ -	\$ -
LOCAL		\$1,200.00		
Equipo:	\$ 2,605.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 2,355.00
CONTOMETRO	\$ 75.00	\$ -		\$ 75.00
COMPUTADORA	\$ 650.00	\$ -		\$ 650.00
IMPRESOR	\$ 80.00	\$ -		\$ 80.00
ESCRITORIOS	\$ 300.00			\$ 300.00
SILLAS	\$ 250.00			\$ 250.00
BOMBAS ASPERSORAS	\$ 1,250.00	\$ 250.00		\$ 1,000.00
Herramientas de trabajo:	\$ 4,950.00	\$ 1,275.00	\$ -	\$ 3,675.00
LOTE HERRAMIENTAS AGRICOLAS	\$ 2,500.00	\$ 500.00		\$ 2,000.00
JAVAS	\$ 800.00	\$ 200.00		\$ 600.00
CAJAS P/TOMATE	\$ 1,500.00	\$ 500.00		\$ 1,000.00
LOTE DE CUCHILLOS	\$ 150.00	\$ 75.00		\$ 75.00
Vehículos:	\$ 16,000.00	\$ -	\$ -	\$ 16,000.00
PICK UP	\$16,000.00			\$ 16,000.00
Capital de Trabajo:	\$ 81,397.68	\$ -	\$ -	\$ 81,397.68
MATERIA PRIMA	\$ 81,397.68	\$ -		\$ 81,397.68
Totales:	\$ 104,952.68	\$ 2,725.00	\$ -	\$ 103,427.68

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

CÁLCULO DE CUOTA DE PRÉSTAMO

CUADRO N° 46

Monto:	\$ 103,427.68
Interés Anual:	6.81%
Plazo en Meses:	60
Cuota:	(\$2,038.73)
Seguros:	
Cuota Total:	\$ 2,038.73

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

CÁLCULO CUOTA DE DEPRECIACIÓN

CUADRO N° 47

Depreciación Anual:	\$ 3,297.70
----------------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO

CUADRO N° 48

Tabla de Amortización de Préstamo				
Período	Cuota	Interés	Capital	Saldo
				\$ 103,427.68
1	2,038.73	586.95	1,451.78	\$ 101,975.90
2	2,038.73	578.71	1,460.02	\$ 100,515.88
3	2,038.73	570.43	1,468.31	\$ 99,047.57
4	2,038.73	562.09	1,476.64	\$ 97,570.94
5	2,038.73	553.72	1,485.02	\$ 96,085.92
6	2,038.73	545.29	1,493.45	\$ 94,592.47
7	2,038.73	536.81	1,501.92	\$ 93,090.55
8	2,038.73	528.29	1,510.44	\$ 91,580.11
9	2,038.73	519.72	1,519.02	\$ 90,061.09
10	2,038.73	511.10	1,527.64	\$ 88,533.45
11	2,038.73	502.43	1,536.31	\$ 86,997.15
12	2,038.73	493.71	1,545.02	\$ 85,452.12
13	2,038.73	484.94	1,553.79	\$ 83,898.33
14	2,038.73	476.12	1,562.61	\$ 82,335.72
15	2,038.73	467.26	1,571.48	\$ 80,764.24
16	2,038.73	458.34	1,580.40	\$ 79,183.85
17	2,038.73	449.37	1,589.36	\$ 77,594.48
18	2,038.73	440.35	1,598.38	\$ 75,996.10
19	2,038.73	431.28	1,607.46	\$ 74,388.64
20	2,038.73	422.16	1,616.58	\$ 72,772.06
21	2,038.73	412.98	1,625.75	\$ 71,146.31
22	2,038.73	403.76	1,634.98	\$ 69,511.33
23	2,038.73	394.48	1,644.26	\$ 67,867.08
24	2,038.73	385.15	1,653.59	\$ 66,213.49
25	2,038.73	375.76	1,662.97	\$ 64,550.52
26	2,038.73	366.32	1,672.41	\$ 62,878.11
27	2,038.73	356.83	1,681.90	\$ 61,196.21
28	2,038.73	347.29	1,691.44	\$ 59,504.76
29	2,038.73	337.69	1,701.04	\$ 57,803.72
30	2,038.73	328.04	1,710.70	\$ 56,093.02
31	2,038.73	318.33	1,720.41	\$ 54,372.62
32	2,038.73	308.56	1,730.17	\$ 52,642.45
33	2,038.73	298.75	1,739.99	\$ 50,902.46
34	2,038.73	288.87	1,749.86	\$ 49,152.60
35	2,038.73	278.94	1,759.79	\$ 47,392.81
36	2,038.73	268.95	1,769.78	\$ 45,623.03
37	2,038.73	258.91	1,779.82	\$ 43,843.21
38	2,038.73	248.81	1,789.92	\$ 42,053.28
39	2,038.73	238.65	1,800.08	\$ 40,253.20
40	2,038.73	228.44	1,810.30	\$ 38,442.91
41	2,038.73	218.16	1,820.57	\$ 36,622.34
42	2,038.73	207.83	1,830.90	\$ 34,791.44
43	2,038.73	197.44	1,841.29	\$ 32,950.14
44	2,038.73	186.99	1,851.74	\$ 31,098.40
45	2,038.73	176.48	1,862.25	\$ 29,236.15
46	2,038.73	165.92	1,872.82	\$ 27,363.33
47	2,038.73	155.29	1,883.45	\$ 25,479.89
48	2,038.73	144.60	1,894.13	\$ 23,585.75

49	2,038.73	133.85	1,904.88	\$ 21,680.87
50	2,038.73	123.04	1,915.69	\$ 19,765.18
51	2,038.73	112.17	1,926.57	\$ 17,838.61
52	2,038.73	101.23	1,937.50	\$ 15,901.11
53	2,038.73	90.24	1,948.49	\$ 13,952.62
54	2,038.73	79.18	1,959.55	\$ 11,993.06
55	2,038.73	68.06	1,970.67	\$ 10,022.39
56	2,038.73	56.88	1,981.86	\$ 8,040.54
57	2,038.73	45.63	1,993.10	\$ 6,047.43
58	2,038.73	34.32	2,004.41	\$ 4,043.02
59	2,038.73	22.94	2,015.79	\$ 2,027.23
60	2,038.73	11.50	2,027.23	\$ 0.00

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

La amortización del préstamo contempla: el período de pago a 5 años, a una tasa de interés preferencial del 6.81%, bajo los programas de apoyo a la productividad de BANDESAL y Garantías y Servicios Recíprocos.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

CUADRO N°49

	Año 1												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ventas	13,103.55	14,092.55	14,660.55	17,578.55	19,086.55	17,480.55	17,059.55	19,977.55	20,075.55	16,638.55	14,043.55	17,157.55	200,954.60
Costo de los Bienes Vendidos	9,057.16	9,740.66	10,132.66	12,149.66	13,191.66	12,082.66	11,791.16	13,808.16	13,875.16	11,499.66	9,707.16	11,858.16	138,893.92
Utilidad Bruta	\$ 4,046.39	\$ 4,351.89	\$ 4,527.89	\$ 5,428.89	\$ 5,894.89	\$ 5,397.89	\$ 5,268.39	\$ 6,169.39	\$ 6,200.39	\$ 5,138.89	\$ 4,336.39	\$ 5,299.39	\$ 62,060.68
Salarios	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Prestaciones	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	112.00	1,344.00
Alquileres locales	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
Alquileres de Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	39.31	42.28	43.98	52.74	57.26	52.44	51.18	59.93	60.23	49.92	42.13	51.47	602.86
Seguros	39.31	42.28	43.98	52.74	57.26	52.44	51.18	59.93	60.23	49.92	42.13	51.47	602.86
Agua, gas, electricidad	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Comunicaciones	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Utiles de oficina	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Promoción y Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasajes y viáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transportes	78.62	84.56	87.96	105.47	114.52	104.88	102.36	119.87	120.45	99.83	84.26	102.95	1,205.73
Depreciación	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	3,297.70
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos Generales y de Admón	\$ 1,444.05	\$ 1,455.92	\$ 1,462.73	\$ 1,497.75	\$ 1,515.85	\$ 1,496.57	\$ 1,491.52	\$ 1,526.54	\$ 1,527.71	\$ 1,486.47	\$ 1,455.33	\$ 1,492.70	\$ 17,853.16
Intereses Pagados	586.95	578.71	570.43	562.09	553.72	545.29	536.81	528.29	519.72	511.10	502.43	493.71	6,489.24
Utilidad antes de Impuestos	\$ 2,015.39	\$ 2,317.26	\$ 2,494.73	\$ 3,369.04	\$ 3,825.33	\$ 3,356.03	\$ 3,240.05	\$ 4,114.56	\$ 4,152.96	\$ 3,141.32	\$ 2,378.63	\$ 3,312.98	\$ 37,718.28
Impuesto sobre la renta													9,429.57
Utilidad Neta	\$ 2,015.39	\$ 2,317.26	\$ 2,494.73	\$ 3,369.04	\$ 3,825.33	\$ 3,356.03	\$ 3,240.05	\$ 4,114.56	\$ 4,152.96	\$ 3,141.32	\$ 2,378.63	\$ 3,312.98	\$ 28,288.71

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

CUADRO N°50

	Año 2					Año 3					Año 4	Año 5
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total		
Ventas	57,774.49	57,774.49	57,774.49	57,774.49	231,097.94	69,919.00	69,919.00	69,919.00	69,919.00	279,675.99	338,407.95	409,473.61
Costo de los Bienes Vendidos	39,932.37	39,932.37	39,932.37	39,932.37	159,729.47	48,326.38	48,326.38	48,326.38	48,326.38	193,305.50	233,899.66	283,018.59
Utilidad Bruta	\$ 17,842.12	\$ 17,842.12	\$ 17,842.12	\$ 17,842.12	\$ 71,368.47	\$ 21,592.62	\$ 21,592.62	\$ 21,592.62	\$ 21,592.62	\$ 86,370.49	\$ 104,508.29	\$ 126,455.03
Salarios	1,980.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00	7,920.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	2,904.00	11,616.00	12,777.60	14,055.36
Prestaciones	554.40	554.40	554.40	554.40	2,217.60	813.12	813.12	813.12	813.12	3,252.48	3,577.73	3,935.50
Alquileres locales	1,039.94	1,039.94	1,039.94	1,039.94	4,159.76	1,258.54	1,258.54	1,258.54	1,258.54	5,034.17	6,091.34	7,370.53
Alquileres de Maquinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento	173.32	173.32	173.32	173.32	693.29	209.76	209.76	209.76	209.76	839.03	1,015.22	1,228.42
Seguros	173.32	173.32	173.32	173.32	693.29	209.76	209.76	209.76	209.76	839.03	1,015.22	1,228.42
Agua, gas, electricidad	346.65	346.65	346.65	346.65	1,386.59	419.51	419.51	419.51	419.51	1,678.06	2,030.45	2,456.84
Comunicaciones	173.32	173.32	173.32	173.32	693.29	209.76	209.76	209.76	209.76	839.03	1,015.22	1,228.42
Útiles de oficina	173.32	173.32	173.32	173.32	693.29	209.76	209.76	209.76	209.76	839.03	1,015.22	1,228.42
Promoción y Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasajes y viáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transportes	346.65	346.65	346.65	346.65	1,386.59	419.51	419.51	419.51	419.51	1,678.06	2,030.45	2,030.45
Depreciación	824.43	824.43	824.43	824.43	3,297.70	824.43	824.43	824.43	824.43	3,297.70	3,297.70	3,297.70
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos Generales y de Admón	\$ 5,785.35	\$ 5,785.35	\$ 5,785.35	\$ 5,785.35	\$ 23,141.41	\$ 7,478.14	\$ 7,478.14	\$ 7,478.14	\$ 7,478.14	\$ 29,912.57	\$ 33,866.16	\$ 38,060.06
Intereses Pagados	1,428.32	1,348.05	1,266.41	1,183.38	5,226.17	1,098.92	1,013.01	925.64	836.77	3,874.34	2,427.52	879.05
Utilidad antes de Impuestos	\$ 10,628.45	\$ 10,708.71	\$ 10,790.35	\$ 10,873.39	\$ 43,000.89	\$ 13,015.56	\$ 13,101.46	\$ 13,188.84	\$ 13,277.71	\$ 52,583.58	\$ 68,214.60	\$ 87,515.92
Impuesto sobre la renta					10,750.22					13,145.89	17,053.65	21,878.98
Utilidad Neta	\$ 10,628.45	\$ 10,708.71	\$ 10,790.35	\$ 10,873.39	\$ 32,250.67	\$ 13,015.56	\$ 13,101.46	\$ 13,188.84	\$ 13,277.71	\$ 39,437.68	\$ 51,160.95	\$ 65,636.94

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

CUADRO N°51

	Año 1												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Utilidad Neta	\$ 2,015.39	\$ 2,317.26	\$ 2,494.73	\$ 3,369.04	\$ 3,825.33	\$ 3,356.03	\$ 3,240.05	\$ 4,114.56	\$ 4,152.96	\$ 3,141.32	\$ 2,378.63	\$ 3,312.98	\$ 28,288.71
Más:													
Depreciación	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	274.81	3,297.70
Menos:													
Amortizaciones	1,451.78	1,460.02	1,468.31	1,476.64	1,485.02	1,493.45	1,501.92	1,510.44	1,519.02	1,527.64	1,536.31	1,545.02	17,975.56
Flujo de Caja Neto	\$ 838.41	\$ 1,132.05	\$ 1,301.23	\$ 2,167.21	\$ 2,615.12	\$ 2,137.39	\$ 2,012.94	\$ 2,878.93	\$ 2,908.75	\$ 1,888.49	\$ 1,117.13	\$ 2,042.77	\$ 23,040.43

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

CUADRO N°52

	Año 2					Año 3					Año 4	Año 5
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total		
Utilidad Neta	\$ 10,628.45	\$ 10,708.71	\$ 10,790.35	\$ 10,873.39	\$ 32,250.67	\$ 13,015.56	\$ 13,101.46	\$ 13,188.84	\$ 13,277.71	\$ 39,437.68	\$ 51,160.95	\$ 65,636.94
Más:												
Depreciación	824.43	824.43	824.43	824.43	3,297.70	824.43	824.43	824.43	824.43	3,297.70	3,297.70	3,297.70
Menos:												
Amortizaciones	4,687.88	4,768.15	4,849.78	4,932.82	19,238.63	5,017.28	5,103.19	5,190.56	5,279.43	20,590.46	22,037.28	23,585.75
Flujo de Caja Neto	\$ 6,764.99	\$ 6,764.99	\$ 6,764.99	\$ 6,764.99	\$ 16,309.74	\$ 8,822.70	\$ 8,822.70	\$ 8,822.70	\$ 8,822.70	\$ 22,144.92	\$ 32,421.38	\$ 45,348.89

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

CALCULO DE RENTABILIDAD PROYECTADA

CUADRO N°53

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		200,954.60	231,097.94	279,675.99	338,407.95	409,473.61
Costo de los Bienes Vendidos		138,893.92	159,729.47	193,305.50	233,899.66	283,018.59
Utilidad Bruta		\$ 62,060.68	\$ 71,368.47	\$ 86,370.49	\$ 104,508.29	\$ 126,455.03
Salarios		4,800.00	7,920.00	11,616.00	12,777.60	14,055.36
Prestaciones		1,344.00	2,217.60	3,252.48	3,577.73	3,935.50
Alquileres locales		3,600.00	4,159.76	5,034.17	6,091.34	7,370.53
Alquileres de Maquinaria		-	-	-	-	-
Mantenimiento		602.86	693.29	839.03	1,015.22	1,228.42
Seguros		602.86	693.29	839.03	1,015.22	1,228.42
Agua, gas, electricidad		1,200.00	1,386.59	1,678.06	2,030.45	2,456.84
Comunicaciones		600.00	693.29	839.03	1,015.22	1,228.42
Útiles de oficina		600.00	693.29	839.03	1,015.22	1,228.42
Promoción y Publicidad		-	-	-	-	-
Pasajes y viáticos		-	-	-	-	-
Transportes		1,205.73	1,386.59	1,678.06	2,030.45	2,030.45
Depreciación		3,297.70	3,297.70	3,297.70	3,297.70	3,297.70
Otros		-	-	-	-	-
Total Gastos Generales y de Admón		\$ 17,853.16	\$ 23,141.41	\$ 29,912.57	\$ 33,866.16	\$ 38,060.06
Intereses Pagados		6,489.24	5,226.17	3,874.34	2,427.52	879.05
Utilidad antes de Impuestos		\$ 37,718.28	\$ 43,000.89	\$ 52,583.58	\$ 68,214.60	\$ 87,515.92
Impuesto sobre la renta		9,429.57	10,750.22	13,145.89	17,053.65	21,878.98
Utilidad Neta		\$ 28,288.71	\$ 32,250.67	\$ 39,437.68	\$ 51,160.95	\$ 65,636.94
Más:						
Depreciación		3,297.70	3,297.70	3,297.70	3,297.70	3,297.70
Menos:						
Amortizaciones		17,975.56	19,238.63	20,590.46	22,037.28	23,585.75
Inversión Inicial	\$ 104,952.68					
Venta de Inversión al final del Periodo						\$200,000.00
Flujo de Caja Neto	\$ (104,952.68)	\$ 13,610.86	\$ 16,309.74	\$ 22,144.92	\$ 32,421.38	\$ 165,348.89
Periodo de Recuperación	5 Años Aprox.					
Valor Presente Neto	\$ 144,883.10					
Tasa Interna de Retorno	23.50%					
Retorno Sobre la Inversión	41.31%					
Índice de Rentabilidad	2.38					

*Se estima que el valor de venta del proyecto al final de los 5 años será de \$120,000.00 considerando los elementos del mercado.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

Las proyecciones financieras se hicieron con base a un software elaborado por la ONG Techno Serve dentro del programa “Emprende Tu Idea”, el cual se adaptó desde la materia de Costeo Variable en el año 2013, con el cual se han desarrollado una serie de actividades en diferentes materias que se han cursado durante el proceso formativo.

Para el caso de ACPROCALUCO DE R.L. se encontraron un periodo de recuperación de cinco años, lo cual desde un punto de vista financiero presenta una señal favorable de inversión.

El valor presente neto o VPN refleja un valor de \$144,883.10 es decir que la inversión presentara un crecimiento significativo en cinco años, el cual supera el valor de inversión inicial, este excedente de capital, será la ganancia que obtendrán los asociados al poner en marcha el proyecto, claro si cumple con los procedimientos que se han descrito, surgiendo con esto una oportunidad para mejorar sus actual nivel de vida.

La tasa interna de retorno o TIR presenta un valor de 23.50% que es valor máximo de interés al cual puede endeudarse la cooperativa, el préstamo propuesto presenta un interés de 6.81% (tomado en base a las tasa intereses de préstamos agrícolas) lo que representa una holgura bastante amplia para poder hacer frente a los compromisos financieros, esto si no se cuenta con que existen organización que puede proporcionar el efectivo de forma no reembolsable y de los cuales se explicara más adelante.

Por último la tasa interna de retorno y el índice de rentabilidad, presenta indicadores favorables (41.31% y 2.38 respectivamente) lo que indica que por la inversión realizada se obtendrán resultados positivos, siempre y cuando se respeten los supuestos de inversión que se han mencionado en las páginas y cuadros anteriores.

PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

CUADRO N°54

No.	Producto o Servicio	Unidad de medida	Ventas del Primer Año	Porcentaje de Participación	Precio de Venta Unitario	Costo Variable Unitario	Margen de Contribución	Unidades de Equilibrio	Ingreso de Equilibrio
1	Chile Verde Cielo Abierto	Saco	8,400	14%	\$ 10.38	\$ 7.17	\$ 3.21	2,416	\$ 25,082.75
2	Chile Verde Casa Malla	Saco	564	1%	\$ 9.96	\$ 6.90	\$ 3.06	162	\$ 1,615.98
3	Tomate Cielo Abierto	Cajilla	9,200	16%	\$ 9.40	\$ 6.50	\$ 2.90	2,647	\$ 24,877.93
4	Tomate Casa Malla	Cajilla	1,200	2%	\$ 4.58	\$ 3.17	\$ 1.41	345	\$ 1,581.05
5	Cilantro Cielo Abierto	Manojo	30,000	51%	\$ 0.45	\$ 0.31	\$ 0.14	8,630	\$ 3,883.58
6	Cilantro Casa Malla	Manojo	9,204	16%	\$ 0.29	\$ 0.20	\$ 0.09	2,648	\$ 767.84
7	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
8	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
9	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
10	0	0	0	0%	\$ -	\$ -	\$ -	0	\$ -
VOLUMEN TOTAL DE VENTAS			58,568	100%	Margen de Contribución Combinado		\$ 1.06	16,848	\$ 57,809.13

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

$$\text{Unidades Combinadas de Equilibrio} = \frac{\text{Total de Costos Operativos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Combinado}} = \frac{\$17,853.16}{\$ 1.06} = 16,848.41 \text{ Unidades}$$

El punto de equilibrio se considera en detalle para el primer año tal como se muestra en el cuadro anterior, donde puede observarse el ingreso de equilibrio por producto con su respectivo margen de contribución y al final se desarrolla la sumatoria de los diferentes márgenes de contribución y las unidades de equilibrio para conocer los totales en cada uno de los rubros, logrando establecer que el ingreso de equilibrio para el primer año es de aproximadamente \$57,809.13. Lo cual se logrará al colocar en el mercado 16,848.41 unidades.

INGRESO DE EQUILIBRIO

CUADRO N°55

Año	Ingreso de Equilibrio
1	\$ 57,809.13
2	\$ 74,934.11
3	\$ 96,859.80
4	\$ 109,661.91
5	\$ 123,242.15

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación

El cuadro anterior nos presenta el aumento que sufrirá el ingreso en equilibrio, esto se debe a que al aumentar la producción, según se puede analizar en las proyecciones de venta (pág. 133 cuadro N°46), por consecuencia los costos operativos también sufrirán ese incremento, por lo cual debe de replantearse el ingreso necesario que equilibre los costos con la producción para no sufrir pérdidas.

4- Gestión de Financiación

La propuesta de proyección de ventas contempla el supuesto de inversión, que considera una cantidad de dinero sustancial para el desarrollo del proyecto, incluso incorpora una tasa de interés blanda relacionada con los programas actuales de desarrollo productivo que tienen las agencias tales como BANDESAL (Banca de Desarrollo de El Salvador), BFA (Banco de Fomento Agropecuario), SGR (Garantías y Servicios Recíprocos); puesto que la primera es una banca de tercer piso que tiene la responsabilidad de captar fondos de la cooperación internacional, la segunda es una banca de primer piso dedicada de manera exclusiva al apoyo de los procesos productivos agropecuarios, y la tercera es una agencia de segundo piso que tiene como misión el apoyar y desarrollar las iniciativas de carácter productivo bajo el enfoque de garantizar los montos de financiamiento de cada proyecto.

Además, la cooperativa como persona jurídica tiene la oportunidad de formular, diseñar y presentar propuestas de proyectos de manera directa a las agencias de cooperación internacional, las cuales trabajan bajo la modalidad de fondos no reembolsables, para el caso en El Salvador encontramos agencias como la Fundación Interamericana (IAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Agencia Española de Cooperación Internacional para el

Desarrollo (AECID), la Unión Europea (UE), Cooperación Alemana, entre otras. (Ver anexos 2, 3 y 4 respectivamente)

Cada una de estas agencias de cooperación tienen sus propios requerimientos que tienen que ser cumplidos por los organismos locales solicitantes y muestran especial interés en aquellos proyectos que buscan el mejoramiento de las condiciones de vida de jóvenes y mujeres dentro de un marco de productividad y competitividad; lo cual tiene que ser para la cooperativa una de sus principales apuestas para alcanzar los objetivos planteados en su carta estatutaria.

En este sentido la propuesta tiene como uno de sus propósitos fundamentales el motivar a la dirigencia de la cooperativa, para que busque los canales necesarios de desarrollo que le pueden llevar al logro de una gestión financiera de carácter no reembolsable, lo cual vendría a contribuir con su dinámica económica productiva, puesto que no tendría el compromiso financiero de carácter crediticio; sin embargo, tendría que asumir los retos de uso y manejo de los fondos de cooperación para la ejecución de cada una de las actividades que plantee en las diferentes propuestas que presente a la cooperación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LIBROS

- Clifford F. Gray, Erik W. Larson, Administración de proyectos, cuarta edición, Mc Graw Hill Editores, 2008
- González Fernández Francisco Javier, Manual para una eficiente dirección de proyectos y obras, Editorial Española, 2010
- Lledó Pablo, Gestión Ágil de Proyectos: Lean Project Management, Trafford Publishins, 2012
- Miranda Miranda, Juan José. Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. MMEditores, 2005

2. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- “Estudio de factibilidad para la creación de una planta procesadora de pescado en la zona del Bajo Lempa, Comunidad La Pita, Municipio de Tecoluca, Departamento de San Vicente”. Daniel Huezco, Carlos Cruz y otros, San Salvador, El Salvador, UES 2008.
- “Fomento de asociatividad cooperativa como estrategia de desarrollo micro empresarial orientado a la competitividad para los productores de gallinas criollas de la comunidad Valle Nuevo, municipio de Armenia, departamento de Sonsonate”

3. LEYES

- Título: Constitución de la República de El Salvador
Tipo de Decreto: Constituyente
Decreto No.: 38 Fecha de Emisión: 15/12/1983
Diario Oficial No.: 234 Fecha de Publicación: 16/12/1983 Tomo No.: 281
- Título: Ley General de Asociaciones Cooperativas
Tipo de Decreto: Constituyente
Decreto No.: 339 Fecha de Emisión: 06/05/1986
Diario Oficial No.: 86 Fecha de Publicación: 14/05/1986 Tomo No.: 291
- Título: Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
Tipo de Decreto: Constituyente
Decreto No.: 560

4. DOCUMENTOS

- Anuario Estadístico 2009, Dirección General de Estadísticas y Censos.
- Documentos contables ACPROCALUCO DE R.L
- Estudio de mercado realizado por la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) de hortalizas y frutas para productoras y productores de la cuenca Bahía de Jiquilisco
- Mapa Nacional de Extrema Pobreza, elaborado en el año 2005 por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y DIGESTYC.
- Programa de Fortalecimiento y Acción Social , FORTA-FUSADES
- IV censo agropecuario 2007-2008, Resultados departamentales y municipales, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

5. WEBSITES VISITADOS Y ACCESADOS

- <https://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo/>
- <http://ica.coop/es/node/10584>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/factibilidad>
- <https://porojmartinez.wordpress.com/2011/06/12/tecnicas-de-investigacion/>
- <https://www.mag.gob.sv>
- <http://www.walmartmexicoycam.com/estandares.html>
- http://www.sansalvador.diplo.de/Vertretung/sansalvador/es/10_Entwicklungszusammenarbeit_Projekte/Projekte.html
- <http://www.aecid.sv/>

ANEXOS

Anexos capítulo I

Ubicación geográfica de Caluco, en el departamento de Sonsonate, Republica de El Salvador



Tipos de producción de la Hortalizas

Casa Malla



Cielo abierto



Clasificación de la Hortalizas que se producen en Caluco Sonsonate



Anexos capítulo II

Anexo N°1: Encuesta dirigida a trabajadores y asociados de ACPROCALUCO de R.L.



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



Encuesta dirigida a trabajadores y asociados de ACPROCALUCO de R.L.

Nosotros **Elvis Rigoberto Díaz Hernández, Manuel Alejandro Escobar Quinteros y Félix Estuardo Rivera Merino**. Estudiantes Egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos desarrollando un estudio de factibilidad para la tecnificación y mejora de la producción de hortalizas, orientado a la introducción en supermercados, por lo cual solicitamos su valiosa colaboración, en responder de la forma más objetiva la siguiente encuesta; no omitimos manifestar que los resultados son confidenciales y de carácter eminentemente académico.

Indicaciones: Favor responder las preguntas, marcando con una X en la respuesta que considere correcta.

Objetivo: Conocer los aspectos generales de los asociados y trabajadores de ACPROCALUCO de R.L., como el rango de edad predominante, estado civil, el nivel académico alcanzado, el área que se desempeña y el tiempo que lleva trabajando con hortalizas.

DATOS GENERALES

Objetivo: Determinar número de hombres y mujeres encuestados

1. Género:

M F

Objetivo: Determinar el estado civil de las personas encuestadas

2. Estado Civil:

Soltero/a Acompañado/a

Casado/a Viudo/a

Objetivo: Determinar la edad de las personas encuestadas

3. Indique el rango de edad en el que usted se encuentra:

16-25 años 26-30 años

31-45 años 46-55 años

Más de 55 años

Objetivo: Establecer el nivel de escolaridad de los encuestados

4. Nivel de escolaridad:
Sabe leer y escribir Educación básica
Bachillerato No sabe leer y escribir

Objetivo: Determinar la antigüedad que tienen los encuestados de trabajar con hortalizas

5. Indique cuanto tiempo tiene usted de trabajar con hortalizas:
Menos de 1 año De 1 – 3 años
3 – 5 años De 5 – 7 años
Más de 7 años

Objetivo: Establecer en qué área o comité de la cooperativa se desempeña el encuestado

6. ¿En qué área o comité desempeña sus labores?
Área administrativa Área de producción
Área de Ventas Comité de Educación

Objetivo: Determinar si la cooperativa capacita a los encuestados

7. ¿Recibe usted capacitaciones por parte de la cooperativa? Sí No

Objetivo: Verificar el conocimiento acerca de aspectos básicos administrativos con los que la cooperativa debe de contar y sobre el tipo de controles administrativos con los cuales mantienen un desempeño eficiente en esta misma área.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Objetivo: Determinar si la cooperativa cuenta con personal administrativo

8. ¿Cuenta con personal administrativo? Sí No

Objetivo: Conocer si la cooperativa lleva contabilidad formal

9. ¿Tienen contabilidad formal? Sí No

Objetivo: Verificar si la cooperativa cuenta con controles administrativos

10. ¿Llevan controles administrativos? Sí No (pasar a la pregunta 12)

Objetivo: Establecer qué tipo de controles administrativos lleva la cooperativa

11. ¿Qué tipo de controles administrativos tienen?
Inventarios Calidad
Otros

Objetivo: Conocer los aspectos productivos de los trabajadores y asociados de la cooperativa, tales como la extensión de tierra que cultivan, el tipo de hortaliza, cantidad producida por ciclo productivo, herramientas que utilizan, proveedores de insumos y si utilizan prácticas de control de calidad en sus cultivos.

ASPECTOS DE PRODUCCIÓN

Objetivo: Conocer la extensión de tierra cultivada.

12. ¿Qué área de tierra cultiva?

Una tarea

Dos tareas

Tres tareas

Media manzana

Objetivo: Determinar el tipo de hortaliza que cultiva.

13. ¿Qué produce?

Cebollín

Pepino

Chile Verde

Güisquil

Tomate

Rábano

Cilantro

Otros: _____

Objetivo: Establecer la cantidad de producción obtenida en el ciclo productivo

14. ¿Cuánto produce? (La unidad de medida dependerá del tipo de hortaliza)

	Entre 50 y 100	entre 100 y 200	Entre 200 y 300	entre 300 y 400	Mas de 400
Cebollin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
chile verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cilantro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pepino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guisquil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rabano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Determinar la forma de producción que desarrolla

15. ¿Produce a cielo abierto o en casa maya?

Cielo abierto

Casa maya

Objetivo: Conocer los proveedores de insumos agrícolas

16. ¿Quién le provee los insumos?

Cooperativa

Proveedores extranjeros

ONG's

Instituciones gubernamentales

Proveedores locales

Otros: _____

Objetivo: Determinar el equipo y herramientas que utilizan para el cultivo

17. ¿Qué tipo de equipo y herramientas utiliza?

Herramientas manuales

Equipo agrícola pesado

Otros: _____

Objetivo: Verificar si poseen prácticas de control de calidad en la producción

18. ¿Tiene control de calidad en su producción?

Sí (pasar a pregunta 19)

No (pasar a pregunta 20)

Objetivo: Determinar el tipo de control de calidad que aplican para la producción

19. ¿Qué tipo de control de calidad tiene?

Objetivo: Analizar los aspectos de ventas en que los asociados y trabajadores comercializan su producto, tales como la unidad de medida que utilizan para la venta por cada tipo de hortaliza, cómo fijan el precio, lugar donde se vende el producto y si al utilizar estándares de calidad obtienen mejor precio de venta y mayores beneficios.

ASPECTOS DE VENTAS

Objetivo: Determinar en qué unidad de medida vende el producto

20. ¿Cómo vende su producto?

21. Por unidad

Por cajilla

22. Por ciento

Por saco

23. Por manojo

Otros: _____

Objetivo: Establecer cómo fija el encuestado el precio del producto.

24. ¿Cómo fija el precio de su producto?

- Precio de mercado Cálculo de costo
La Competencia Los Mayoristas

Objetivo: Determinar la forma en que da a conocer sus productos la persona encuestada

1. ¿Cómo promociona su producto?

- De boca en boca Carteles o anuncios
Carro sonoro Ferias locales

Objetivo: Determinar en dónde vende su producto la persona encuestada

2. ¿En qué mercado coloca su producto?

- Local Zonal
Regional Cadenas de Supermercados

Objetivo: Establecer si el mercado demanda estándares de calidad sobre sus productos

3. ¿Qué mercado le exige estándares de calidad?

- Local Zonal
Regional Cadenas de Supermercados

Objetivo: Determinar si mejora el precio del producto con la aplicación de estándares de calidad

4. ¿Obtiene mejor precio al cumplir los estándares de calidad exigidos?

- Sí No

Anexo N°2: Entrevista realizada al presidente de ACPROCALUCO de R.L.



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



Entrevista dirigida al presidente de ACPROCALUCO de R.L.

Nosotros **Elvis Rigoberto Díaz Hernández, Manuel Alejandro Escobar Quinteros y Félix Estuardo Rivera Merino**. Estudiantes Egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, estamos desarrollando un estudio de factibilidad para la tecnificación y mejora de la producción de hortalizas, orientado a la introducción en supermercados, por lo cual solicitamos su valiosa colaboración, en responder de la forma más objetiva la siguiente entrevista; no omitimos manifestar que los resultados son confidenciales y de carácter eminentemente académico.

Objetivo: Analizar si el Consejo de Administración tiene conocimiento acerca de sus estatutos y reglamentos.

1. ¿Conocen las condiciones bajo las cuales se logra el funcionamiento de la cooperativa?

Objetivo: Determinar si el Consejo de Administración ha recibido algún tipo de inducción acerca del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa

2. ¿Ha recibido alguna capacitación o inducción acerca del cooperativismo?

Objetivo: Informar sobre los beneficios que podría tener la cooperativa con el trabajo de investigación realizado

3. ¿Conoce usted que nuestro trabajo de graduación tiene como finalidad proporcionarle herramientas para mejorar las condiciones administrativas, de producción y ventas de sus productos?

Objetivo: Establecer si la cooperativa tiene conocimiento sobre aspectos que lo hacen fuerte o débil ante la competencia, para potenciarlas o tratar de eliminarlas dado el caso

4. ¿Ha evaluado las fortalezas y debilidades que posee en la actualidad su cooperativa?

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Objetivo: Determinar si la cooperativa ha considerado el grado de responsabilidad que tienen los asociados y empleados al desempeñarse en ella

5. ¿Ha evaluado el nivel de compromiso de los asociados y empleados de la cooperativa?

Objetivo: Determinar si la cooperativa ha recurrido a otras instituciones para capacitar a sus asociados y trabajadores

6. ¿Se ha capacitado a los asociados y trabajadores a través de otras instituciones?

Objetivo: Conocer qué instituciones han brindado capacitación a la cooperativa

7. Mencione las instituciones que le han apoyado con capacitaciones a la cooperativa

Objetivo: Conocer los procedimientos que usa la cooperativa para la selección de los asociados y trabajadores que se capacitan

8. ¿La cooperativa tiene un procedimiento administrativo para seleccionar a los asociados y trabajadores que se capacitan?

Objetivo: Conocer el interés que tiene la cooperativa por instruir a sus asociados y trabajadores sobre aspectos de estándares de calidad

9. ¿La cooperativa estaría dispuesta a desarrollar un programa que permita a los asociados y trabajadores conocer y aplicar estándares de calidad?

Objetivo: Investigar si la cooperativa está dispuesta a invertir o establecer alianzas en la formación de los asociados y trabajadores sobre aspectos de estándares de calidad

10. ¿La cooperativa estaría dispuesta a invertir o establecer alianzas para capacitar a sus asociados y trabajadores en aspectos de estándares de calidad?

Objetivo: Indagar si la cooperativa realiza la reserva de educación que manda la ley y su estatuto para aspectos de capacitación

11. ¿Consideraría incluir dentro de su presupuesto de capacitación un monto destinado a brindar capacitaciones sobre estándares de calidad?

Anexo N° 3

Método de producción Casa Malla. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 15, página 68).*



Anexo N° 4

Método de producción Cielo Abierto. *(Ver resultados y análisis de encuesta, pregunta 15, página 68).*



Anexos capítulo III

Anexo N°1

Ver página 102 apartado protección de cultivos.

PRODUCTOS AGROQUIMICOS

Toxicidad:

Rojo	EXTREMADAMENTE TOXICO		PELIGRO VENENO
Amarillo	MUY TOXICO		PELIGRO VENENO
Azul	MODERADAMENTE TOXICO		VENENO
Verde	LEVEMENTE TOXICO		CUIDADO



Anexo 2

Ver páginas 148 y 149, apartado 6.4 gestión de financiación.



ANEJO II

SOLICITUD CONVOCATORIA DE SUBVENCIONES A ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO (ONGD) PARA PROYECTOS

Fecha de la convocatoria:

A. Datos de la Entidad solicitante (en caso de agrupación, datos de la ONGD lder que ostenta la representación):

Denominación oficial:

Representante legal:

Fecha de constitución:

CIF:

Domicilio social:

Teléfono:

Fax:

Correo electrónico:

c/c para ingreso en caso de aprobación ____ / ____ / ____ / ____

B. Datos del/los proyecto/s:

Se relacionan al dorso, con especificación de título, país, importe de la subvención que se solicita, línea específica y, en caso de agrupación, relación de otros miembros integrantes.

C. Documentación que se acompaña:

Anexos y documentación administrativa de la ONGD según lo dispuesto en la Orden AEC/2909/2011, de bases generales.

- Un solo ejemplar de documentación administrativa por ONGD/Agrupación, debiendo ser documentos originales o copias debidamente compulsadas.
- Un ejemplar, tanto en papel como en soporte informático, del/los documento/s de formulación.

La Entidad presenta el/los proyecto/s a que se refiere esta solicitud conforme a los requisitos y condiciones de la Convocatoria de referencia, la Orden AEC/2909/2011, de bases generales y las Resoluciones de Justificación y Control del Gasto correspondientes.

De conformidad con lo establecido en el artículo 8.1.a) de la Orden AEC/2909/2011, mediante la presente solicitud se declara la aceptación de las condiciones y obligaciones establecidas en la convocatoria.

En _____ a _____ de _____ de 2015

E.d.g.: El Representante Legal de la ONGD o Agrupación

**Sr. Presidente de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (Departamento de ONGD)
Avda. de los Reyes Católicos nº 4, 28040 Madrid**



DORSO QUE SE CITA

(Facilitar la información, en el caso de solicitar más de un proyecto, cuantas veces sea necesario)

Título del proyecto:

País:

Importe solicitado:

Línea específica (en su caso):

Otras ONGD en agrupación (en su caso):

Anexo 3

Ver páginas 148 y 149, apartado 6.4 gestión de financiación.



FUNDACIÓN INTERAMERICANA

SOLICITUD DE DONACIÓN

PRIMERA PARTE: PORTADA

Nombre de la organización: Escriba el nombre legal de la organización.

SIGLA de la organización:

Título del proyecto:

Resumen del proyecto: (No exceder las 50 palabras)

Duración: ____ meses. La duración del apoyo solicitado deberá adecuarse a la naturaleza y complejidad de la actividad propuesta.

Monto solicitado a la IAF: US\$ _____ (en dólares estadounidenses)

Contraparte del proponente: US\$ _____ (en dólares estadounidenses)*

Otra contraparte: US\$ _____ (en dólares estadounidenses)*

*La contraparte es la contribución de la organización que está presentando el proyecto ("proponente") o de otras fuentes. La contraparte puede ser en efectivo o en especie, incluyendo, pero no limitado, a tierra, materiales e insumos, infraestructura, personal, oficina, depósito y espacio para reuniones.

Donde obtuvo información sobre la Fundación Inter-Americana (IAF)?

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Dirección:

Calle: _____

Dirección postal (si corresponde): _____

Ciudad: _____, Provincia (Dpto. /Estado): _____

País _____ Código postal _____

Teléfono: _____

Códigos de país y área Número

Teléfono: _____

Códigos de país y área Número

Celular: _____

Códigos de país y área Número

Fax: _____

Códigos de país y área Número

Correo electrónico: _____ (email)

Persona(s) de contacto de la organización: Escriba el nombre de la(s) persona(s) principalmente responsable(s) de las comunicaciones con la IAF.

<input type="checkbox"/> Sr. <input type="checkbox"/> Sra. <input type="checkbox"/> Srta.		
_____	_____	_____
(apellido)	(nombre)	(cargo)
 <input type="checkbox"/> Sr. <input type="checkbox"/> Sra. <input type="checkbox"/> Srta.		
_____	_____	_____
(apellido)	(nombre)	(cargo)

<u>Año en que se estableció la organización:</u> _____
<u>Fecha de personería jurídica:</u> ____ / ____ / ____
Día / mes / año

<u>Beneficiarios directos:</u> (número de personas que participarán directamente o se beneficiarán de las actividades del proyecto.
<u>Beneficiarios indirectos:</u> (número de personas que se beneficiarán indirectamente de las actividades del proyecto.

Antecedentes de financiación: Incluir fuentes, años y montos previamente recibidos, incluyendo donaciones de la IAF (en dólares).

<u>Fuente</u>	<u>Años</u>	<u>Monto</u>

Ha recibido la organización proponente financiación de la IAF en años anteriores? Si es así, cuando?

Número del convenio (si está disponible): _____

Presupuesto Anual/Gastos Operativos para los últimos tres años: _____; _____; _____.

Antecedentes de la organización: Breve descripción de la organización solicitante, incluida su misión, estructura (operativa y administrativa), miembros y logros.

Misión (No exceder las 50 palabras)

Estructura administrativa (Se refiere al liderazgo y la forma organizativa que puede incluir un consejo directivo, una asamblea de socios, un comité fiscal y/o un director ejecutivo; también incluya cómo se toman decisiones, con qué periodicidad, etc.)

Estructura operativa (Se refiere a la división de trabajo dentro de la organización que puede incluir un equipo educativo, uno de comunicaciones, un departamento administrativo, etc.)

Membresía (Sólo para organizaciones que tienen membresía; describa a los miembros, los criterios para ingresar, cuota, etc.)

Logros organizativos (Describa el origen de la organización, historia y los logros alcanzados hasta el momento)

Experiencia relacionada al proyecto (Describa la experiencia organizativa en las áreas o sectores propuestos por el proyecto)

FUNDACIÓN INTERAMERICANA

SEGUNDA PARTE: DESCRIPCIÓN NARRATIVA

La solicitud es el primer paso para establecer una posible relación con la IAF. Ésta es su oportunidad de comunicarnos cómo formuló sus ideas. Por favor, conteste todas las preguntas a continuación.

Contexto

1. Describa la comunidad o las comunidades cuya participación se prevé, incluyendo todas las características que usted considere importantes.
2. ¿Cómo se relacionan los miembros o integrantes de la comunidad con su proyecto?
3. ¿Ha trabajado con ellos anteriormente? ¿Cómo y por qué?
4. Identifique el (los) problema(s) objeto de su proyecto (su alcance, naturaleza, causas e impacto social o económico).
5. ¿Cómo se decidió en favor de este enfoque y quiénes participaron en el proceso?

Proyecto

6. Describa las actividades que se llevarán a cabo.
7. Explique (narrativamente) su plan de trabajo y proponga un cronograma de actividades.
8. ¿Qué socios participan en este proyecto y qué contribuciones han comprometido?
9. Describa los resultados previstos, tanto a corto como a largo plazo. ¿Cómo sabrá que han sido alcanzados? ¿Cómo serán medidos?
10. ¿Qué hace que su proyecto sea innovador o diferente?
11. Explique por qué su proyecto es factible.
12. Describa las potenciales dificultades del proyecto y la forma en que su organización piensa encararlas.
13. ¿Cómo proseguirán sus actividades cuando cese la financiación de la IAF?

FUNDACIÓN INTERAMERICANA

TERCERA PARTE: PRESUPUESTO

- El presupuesto del proyecto deberá presentarse en dólares estadounidenses:
 Fecha: _____ Tasa de cambio: _____
 - Diligencie por rubro el monto solicitado a la IAF además de las contrapartidas que se requerirán para el proyecto:
 - “Contrapartida del proponente” se refiere a las contribuciones de la organización que está presentando el proyecto;
 - “Contribuciones de los beneficiarios” se refiere a las contribuciones de las personas que se beneficiarán o que participarán en las actividades del proyecto, en el caso que sean diferentes al “Proponente”;
 - “Otras contribuciones” se refiere a los recursos que serán movilizados de otras fuentes para la ejecución del proyecto;
 - Contribuciones en-especie (por ejemplo, bienes, servicios, oficina, espacios para reuniones, depósito, tierras, etc.) deben atribuírseles un valor monetario;
 - Utilice pie de páginas para precisar la fuente de cada contrapartida.
- Identifique por lo menos un sub-rubro (letra) para cada rubro (número) que aplique al proyecto. Encontrará una lista de ejemplos por sub-rubro en la próxima página.
- Tenga en cuenta que los salarios deben incluir todos los beneficios requeridos por la ley.

Partidas presupuestarias	Solicitado a la IAF	Contrapartida del proponente		Contribuciones de los beneficiarios		Otras Contribuciones	
		En efectivo	En efectivo	En especie	En efectivo	En especie	En efectivo
1. Administración a. b. etc.							
2. Construcción a. etc.							
3. Divulgación a. etc.							
4. Equipo a. etc.							
5. Fondo de donación a. etc.							
6. Honorarios a. etc.							

7. Capital de inversión a. etc.							
8. Fondo de préstamo a. etc.							
9. Materiales/insumos a. etc.							
10. Gastos de operación a. etc.							
11. Otros gastos a. etc.							
12. Actividades preliminares a. etc.							
13. Inmuebles a. etc.							
14. Salarios a. etc.							
15. Capacitación a. etc.							
16. Viajes a. etc.							
17. Vehículos a. etc.							

TOTAL							
--------------	--	--	--	--	--	--	--

	Partidas presupuestarias	Ejemplos de subpartidas
1	Administración	Alquiler (arrendamiento), servicios públicos, útiles y mobiliarios de oficina, seguros.
2	Construcción	Edificios, mejoras estructurales.
3	Difusión	Publicaciones, impresión, seminarios, medios audiovisuales.
4	Equipo	Tractores y otro equipo agrícola, refrigeración y otros aparatos, maquinaria, equipo de informática o de oficina.
5	Fondo de donación	Apoyo a pequeños proyectos de desarrollo.
6	Honorarios	Pagos profesionales a consultores para asistencia técnica en áreas tales como producción y comercialización, o para conducir encuestas, estudios o evaluaciones.
7	Capital de inversión	Capital de trabajo, capital de operación de una empresa.
8	Fondo de préstamo	Fondos de préstamo rotatorio para producción o comercialización.
9	Materiales e insumos	Fertilizantes, semillas, suministros médicos y otros insumos.
10	Gastos de operación	Producción, comercialización, mantenimiento general o del proyecto.
11	Otro	Gastos misceláneos, desarrollo organizativo, reuniones.
12	Actividades Preliminares	Gastos legales, estudio de mercado.
13	Inmobiliarios	Activos tangibles y permanentes, relacionados con tierras o edificios.
14	Salarios	Pagos al personal de planta o personas directamente relacionadas con el proyecto, más beneficios legales y seguro social.
15	Capacitación	Materiales didácticos, utilería, publicaciones, impresiones.
16	Viajes	Transporte, viáticos.
17	Vehículos	Compra o alquiler de automóviles, motocicletas, camiones, camionetas; seguro; combustibles y lubricantes, mantenimiento.

Ejemplos de partidas presupuestarias

Favor de enviar solicitudes por correo electrónico a: proposals@iaf.gov.

**Inter-American Foundation, 1331 Pennsylvania Ave NW
Suite 1200 North
Washington DC-20004**

Tel: 202-360-4530

Website: <http://www.iaf.gov>

Anexo 4

Ver páginas 148 y 149, apartado 6.4 gestión de financiación



Embajada
de la República Federal de Alemania
San Salvador



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Solicitud de Micro proyectos 2016

Plazo de entrega: 31 de enero de 2016

Nombre del proyecto	
Lugar donde se ejecutará el proyecto	
Monto solicitado	
Organismo ejecutor y Persona responsable	

Nombre y dirección exacta	
Teléfono / fax	
Correo electrónico	
Aporte propio (actividades o monto financiero equivalente a la mano de obra)	

Lugar y fecha:

San Salvador a __ de __ de 201__

Firma 1 (responsable de proyecto)

Firma 2 (responsable de proyecto)

Más Detalles sobre el Proyecto

Breve información sobre su grupo: ¿Desde cuándo existe y quiénes son sus miembros?

¿Qué tipo de organización es?

- asociación sin fines de lucro
- comunidad
- cooperativa
- otro tipo: _____

¿Qué otros organismos financian el grupo? o ¿Cuáles son las fuentes de ingreso del grupo?

Explique su idea del proyecto y por qué es necesario hacerlo?

¿Quiénes son los beneficiarios del proyecto y cuántas personas son aproximadamente?

¿Cuál va a ser el aporte propio de los beneficiarios al proyecto?

¿Cuáles son los resultados que esperan alcanzar con el proyecto?:

¿El proyecto va a seguir funcionando por lo menos dos años después de haber recibido el financiamiento de la Embajada de Alemania?

Sí

No

¿Cómo piensan pagar los gastos de seguimiento del proyecto después de haber recibido el financiamiento de la Embajada de Alemania?

- gastos deben ser asumidos por el grupo ejecutivo y por los beneficiarios del proyecto.