

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



**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL SECTOR COOPERATIVO DEDICADO A LA
ACUICULTURA, DEL CANTÓN DOLORES APULO, MUNICIPIO DE
ILOPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y
PESQUERA PALO BLANCO DE R.L**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

FÁTIMA ARELY MIRANDA ERROA

MARÍA ARACELY ESCOBAR DE FLORES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

ENERO 2018

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVESITARIAS

Rector : MSC. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General : Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández

Secretaria : Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos : Lic. Mauricio Ernesto Magaña
de graduación

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera

(Docente Asesor)

ENERO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar con mis estudios universitarios y haberme acompañado a lo largo de todo este proceso. A mi padre Inocente Miranda y mi madre Natividad Erroa por su amor y apoyo incondicional en todas mis metas y decisiones durante toda mi vida. A mis hermanos por alentarme, acompañarme y motivarme a seguir por mi sueño. A mi novio Francisco Valencia por su amor, paciencia, apoyo y palabras de ánimo, A mis familiares, que siempre estuvieron animándome para continuar adelante con mis estudios; a mis amigos, maestros y personas que de una u otra manera me apoyaron con palabras de ánimo para seguir adelante durante mi formación profesional. A mi compañera de equipo de trabajo Aracely Escobar por su dedicación y perseverancia por alcanzar esta meta en común; A Lic. Atilio Montiel, por su calidad profesional y guía académica en el desarrollo de este trabajo.

Fátima Arely Miranda Erroa

Primeramente darle gracias a Dios, por haberme guiado y darme fuerzas de continuar a pesar de las muchas dificultades que se presentaron, dando sabiduría para afrontar las barreras y salir adelante con mi formación profesional. A mi Mami Estela Lara, que con su amor estuvo pendiente en todo momento. A mis hijos Jefferson y Susy quienes fueron mi inspiración de poder concluir mis estudios universitarios. A mi esposo por acompañarme en muchas noches de desvelos. A mis amigos y personas especiales que conocí a lo largo de mi carrera universitaria y me animaron a continuar. A mi amiga y compañera de Trabajo de Graduación Fátima Miranda. A Lic. Montiel por sus enseñanzas, paciencia, dedicación y apoyo en la culminación de nuestro trabajo de graduación.

María Aracely Escobar de Flores

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVESITARIAS

Rector : MSC. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General : Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández

Secretaria : Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos de graduación : Lic. Mauricio Ernesto Magaña

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera

(Docente Asesor)

ENERO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar con mis estudios universitarios y haberme acompañado a lo largo de todo este proceso. A mi padre Inocente Miranda y mi madre Natividad Erroa por su amor y apoyo incondicional en todas mis metas y decisiones durante toda mi vida. A mis hermanos por alentarme, acompañarme y motivarme a seguir por mi sueño. A mi novio Francisco Valencia por su amor, paciencia, apoyo y palabras de ánimo, A mis familiares, que siempre estuvieron animándome para continuar adelante con mis estudios; a mis amigos, maestros y personas que de una u otra manera me apoyaron con palabras de ánimo para seguir adelante durante mi formación profesional. A mi compañera de equipo de trabajo Aracely Escobar por su dedicación y perseverancia por alcanzar esta meta en común; A Lic. Atilio Montiel, por su calidad profesional y guía académica en el desarrollo de este trabajo.

Fátima Arely Miranda Erroa

Primeramente darle gracias a Dios, por haberme guiado y darme fuerzas de continuar a pesar de las muchas dificultades que se presentaron, dando sabiduría para afrontar las barreras y salir adelante con mi formación profesional. A mi Mami Estela Lara, que con su amor estuvo pendiente en todo momento. A mis hijos Jefferson y Susy quienes fueron mi inspiración de poder concluir mis estudios universitarios. A mi esposo por acompañarme en muchas noches de desvelos. A mis amigos y personas especiales que conocí a lo largo de mi carrera universitaria y me animaron a continuar. A mi amiga y compañera de Trabajo de Graduación Fátima Miranda. A Lic. Montiel por sus enseñanzas, paciencia, dedicación y apoyo en la culminación de nuestro trabajo de graduación.

María Aracely Escobar de Flores

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO, Y DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO DE R.L	
A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.....	1
1. Fundamentos teóricos del Cooperativismo.....	1
2. Clasificación de las Asociaciones Cooperativas.....	2
3. Reseña histórica de las Asociaciones Cooperativas a nivel mundial.....	3
4. Antecedentes del Cooperativismo en El Salvador.....	4
5. Marco legal de las Asociaciones Cooperativas.....	5
6. Entidades Rectoras de las Asociaciones Cooperativas.....	6
7. Importancia de las Asociaciones Cooperativas.....	8
8. Objetivos de las Asociaciones Cooperativas.....	9
9. Características de las Asociaciones Cooperativas.....	10
10. Principios de las Asociaciones Cooperativas.....	10
11. Valores de las Asociaciones Cooperativas.....	11
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO DE R.L.....	12
1. Estructura organizativa.....	13
2. Objetivos de la Asociación Cooperativa de producción Agropecuaria y pesquera Palo Blanco de R.L.....	14
3. Servicios y productos que presta la Asociación Cooperativa de producción Agropecuaria y pesquera Palo Blanco de R.L.....	15
C. ANTECEDENTES DE LA ACUICULTURA EN EL SALVADOR.....	16
1. Historia del Sector Pesquero y la Acuicultura en el Lago de Ilopango.....	17
2. Tipos y características de la tilapia.....	18
D. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO.....	19
1. Área geográfica.....	19
2. Antecedentes históricos del Municipio de Ilopango.....	21

E. MARCO TEÓRICO SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS.....	22
1. Antecedentes del Plan de Negocios.....	22
2. Definiciones de Plan de Negocios.....	22
3. Componentes de un Plan de Negocios.....	22
4. Importancia de un Plan de Negocios.....	25
5. Objetivos de un Plan de Negocios.....	25
6. Características de un Plan de Negocios.....	26
7. Generalidades del Estudio Organizacional.....	27
F. GENERALIDADES DEL ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO Y PLAN DE MARCADEO.....	29
1. Estudio de Mercado.....	29
2. Importancia del Estudio de Mercado.....	35
3. Generalidades del Estudio Económico Financiero.....	38

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL, COMPETIDORES, MERCADO POTENCIAL Y PRECIOS DISEÑANDO ESTRATEGIAS DE VENTAS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO DE R.L

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
1. Objetivo General.....	42
2. Objetivo Específicos.....	42
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1. Método de la investigación.....	43
2. Tipo de Investigación.....	43
3. Tipo de diseño de Investigación.....	44
4. Fuentes de Información.....	44
C. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
1. Técnicas.....	45
2. Instrumentos.....	46
D. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
E. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	47
F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	47
1. Determinación del Universo.....	48
2. Determinación de la Muestra.....	49

3. Procesamiento de la Información.....	51
4. Tabulación de la Información.....	51
5. Análisis e Interpretación de Datos.....	51
6. Presentación de los resultados.....	51
7. Diagnóstico de las Áreas Investigadas.....	51
G. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA EN EL LAGO DE ILOPANGO.....	52
1. Filosofía y Estructura Organizacional Actual.....	52
2. Información sobre las actividades laborales.....	54
3. De las relaciones interpersonales.....	54
4. Proceso productivo.....	54
5. Mezcla de Mercadeo.....	55
6. Matriz FODA.....	57
H. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR PESQUERO, SEGÚN LAS ENTIDADES QUE PROMUEVEN EL CULTIVO DEL ALEVÍN Y CRIANZA DE LA TILAPIA EN LAS RIVERAS DEL LAGO DE ILOPANGO.....	65
I. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	66
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones.....	68

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL SECTOR COOPERATIVO DEDICADO A LA ACUICULTURA DEL CANTÓN DOLORES APULO, MUNICIPIO DE ILOPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.

A. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	69
1. Objetivos General.....	69
2. Objetivos Específicos.....	69
B. PERFIL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA.....	70
1. Nombre de la Asociación.....	70
2. Giro o Actividad Económica.....	70
3. Reseña Histórica.....	70
4. Ubicación.....	72
5. Productos y Servicios que ofrece.....	72
C. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	72

1. Misión.....	73
2. Visión.....	73
3. Valores.....	73
4. Objetivos de la Asociación Cooperativa.....	74
5. Metas.....	75
6. Políticas.....	76
7. Organigrama propuesto.....	76
D. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN QUE SE DEBEN IMPLEMENTAR EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO DE R.L.....	81
1. Diseño de Estrategias y tácticas de mercadotecnia.....	81
2. Mezcla estratégica de mercadotecnia.....	84
3. Estrategias Corporativas.....	91
4. Clientes Potenciales.....	92
5. Ventaja Competitiva.....	92
6. Productos Sustitutos.....	93
7. Análisis de la Competencia.....	93
E. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	94
1. Presupuesto de Ingresos.....	94
2. Presupuesto de costo de Producción.....	96
3. Presupuesto de gastos administrativos.....	99
4. Presupuesto de gastos de ventas.....	102
5. Flujo de Efectivo.....	104
6. Estado de Resultados Proyectado.....	107
F. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	108
1. Planes de Acción.....	110
2. Cronograma de la Puesta en marcha del plan de negocios.....	113
3. Asignación de crecimiento de las ventas.....	114
G. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	114
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS	

RESUMEN

Actualmente en nuestro país como en muchos otros, se vive una crisis económica que trae repercusiones tanto en el ámbito económico como en ámbito social, es por ello que es de suma importancia que los pequeños y medianos productores tengan las herramientas necesarias para aprovechar al máximo los recursos con los que cuentan.

El objetivo del presente trabajo de investigación denominado: Plan de Negocios para el Sector Cooperativo dedicado a la Acuicultura, del Cantón Dolores Apulo, Municipio de Ilopango Departamento de San Salvador: “Caso Ilustrativo Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L.” es presentar una herramienta administrativa que ayuda a la Asociación Cooperativa a poner en práctica lineamientos que le permitan mejorar la venta y comercialización de tilapia para generar mayores ingresos que beneficien no solo a los miembros asociados de la asociación cooperativa, sino también a la comunidad en general.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método científico, con el objetivo que la información obtenida sea válida y objetiva, apoyándose en los métodos analítico y deductivo, que permiten descomponer su todo en partes para el estudio, y que a partir de afirmaciones generales, se establecen hechos particulares.

También del estudio se concluye que, la Asociación Cooperativa cuenta con Filosofía Organizacional, y con una estructura definida pero no se pone en práctica, es por ello que el grupo de investigación, propone una nueva Filosofía Organizacional para llevar a cabo de manera ordenada y sistemática las actividades que se desarrollan, en la Asociación Cooperativa, así también, la necesidad de aplicar herramientas mercadológicas, debido a los pocos clientes que se tienen hasta la fecha.

Por lo tanto, se recomienda la implementación de misión, visión y valores organizacionales para que los asociados se identifiquen con los objetivos de la Asociación Cooperativa, así también, la aplicación de estrategias de mercado, para mejorar la venta y comercialización del producto y aumentar los ingresos y beneficios

en la asociación cooperativa. Además, de diseñar y distribuir publicidad con información de la tilapia producida en la asociación cooperativa, la cual permitirá posicionar el producto en el mercado y al utilizar de manera adecuada los recursos con los que cuenta la Asociación Cooperativa Palo Blanco, asegurando un futuro prometedor de beneficios, con durabilidad en el tiempo.

Finalmente se plantea la implementación de este Plan de Negocios que permitirá a los asociados de la Asociación Cooperativa, mejorar el proceso productivo y de comercialización de tilapia, para generar mayores ingresos, lo que permitirá mejorar el nivel socioeconómico de los miembros de la Cooperativa Palo Blanco y de la comunidad en general.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es necesario que las organizaciones cuenten con herramientas administrativas, que ayuden a la toma de decisiones en un ambiente cambiante, que permitan evaluar si se están logrando los objetivos que persiguen, por lo cual un plan de negocios es un instrumentos ideal para entidades que desean formalizar sus operaciones, y conocer si están tomando el camino adecuado para lograr sus ideales.

Para ello se ha desarrollado el presente trabajo de investigación, el cual ha sido designado: Plan de Negocios para el Sector Cooperativo dedicado a la Acuicultura, del Cantón Dolores Apulo, Municipio de Ilopango Departamento de San Salvador: “Caso Ilustrativo Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L.”, que permitirá poner en práctica lineamientos que le permitan mejorar la venta y comercialización de tilapia para generar mayores ingresos que beneficien no solo a los miembros asociados de la asociación cooperativa, sino también a la comunidad en general.

El trabajo de investigación está compuesto por tres capítulos, los cuales contienen la siguiente información:

Capítulo I: Describe los fundamentos teóricos sobre el Cooperativismo a Nivel Mundial y en El Salvador, las generalidades de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L. Así como también se menciona el concepto, objetivos, importancia, beneficios, características y la estructura del plan de negocios, la cual sirvió de base teórica para la realización de la investigación.

Capitulo II: Presenta el desarrollo de la investigación de campo, para la cual se utilizó la herramienta de la encuesta, compuesta de un cuestionario dirigido a los asociados y a los miembros del Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa. Se tabularon los datos obtenidos y con esta información se hizo un análisis exhaustivo de las amenazas y oportunidades que posee la Asociación Cooperativa, con el propósito de identificar las estrategias a implementar para mejorar la venta y comercialización de tilapia.

Capítulo III: Es el más importante, ya que contiene la propuesta de Plan de Negocios, a partir de la información obtenida de la situación actual, incluyendo un plan de organización, estrategias de mercado, que se pondrán en ejecución en un periodo de tres años y un plan económico financiero, dirigido a mejorar la venta y comercialización de tilapia en la Asociación Cooperativa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO, Y DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO DE R.L

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

1. Fundamentos teóricos del Cooperativismo

CONCEPTOS GENERALES

Con el objetivo de entender y conceptualizar aspectos relacionados con el Cooperativismo se presentan algunas definiciones importantes, entre las cuales están:

- ✓ **Cooperativismo:** Es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican principios y valores para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.¹
- ✓ **Asociación Cooperativa:** Asociación Autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.
- ✓ **Asociación:** Grupo de personas formadas para realizar un fin común.
- ✓ **Asociado:** Persona asociada con otra para llevar a cabo un objetivo.

¹ www.insafocoop.gob.sv/

2. Clasificación de las Asociaciones Cooperativas

Según la ley general de Asociaciones Cooperativas de El Salvador en su título VI artículo N° 75 establece que podrán constituirse Asociaciones Cooperativas de diferentes clases tales como las siguientes:²

2.1 Cooperativas de Producción

Las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos³

- Agrícola
- Pecuaria
- Pesquera
- Agropecuaria
- Artesanal
- Industrial o Agro industrial

2.2 Cooperativas de Servicios

Son las que proporcionan servicio 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.⁴

- Ahorro y crédito
- Transporte
- Consumo
- Profesionales
- Seguros
- Educación

² Insafocoop. Ley General de Asociaciones Cooperativas. SS: 1986. Decreto 339

³ Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Título VI Art. 75

⁴ Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Título VI Art. 99

- Aprovisionamiento
- Comercialización
- Escolares y
- Juveniles

2.3 Cooperativas de Vivienda

Son las que tienen por objeto procurar a sus asociados, viviendas mediante la ayuda mutua y esfuerzo propio⁵

3. Reseña histórica de las Asociaciones Cooperativas a nivel mundial.

El origen del cooperativismo se remonta a 1760 y fue hasta finales del siglo XVIII que, en la Ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la Industria Textil se presentaron algunas 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.⁶

Para llegar a sus objetivos, realizando un gran esfuerzo de su propia parte, el 21 de Diciembre de 1844, William King y Robert Owen bajo la idea del cooperativismo moderno, fijan el nacimiento de la primera cooperativa denominada “Sociedad de Probos o Justos Pioneros de Rochdale”.

En contra de las opiniones de los comerciantes establecidos y de otros ciudadanos, abrieron un pequeño almacén que, para sorpresa de aquellos comerciantes que les deseaban un rotundo fracaso, la insipiente institución fue creciendo e incluyendo en su organización a muchas otras personas de localidades aledañas.

El éxito de esta sociedad se basó en sus principios, entre los cuales se destacan:

⁵ Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Título VI Art. 90

⁶ INSAFOCOOP, El Cooperativismo en El Salvador (en línea) SS, SV: Insafocoop 2007, citado el 7 de octubre 2007.

- Un miembro un voto
- Igualdad entre los miembros
- Solo las provisiones puras se deben vender, en pesos y medidas completas.
- La asignación de un beneficio a los miembros

Fue este el origen del cooperativismo de consumo de Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después, no solo a 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 estas ideas; es por ésto, que la razón del cooperativismo surge para organizarlas más y apoyar al bienestar de las mismas.

4. Antecedentes del Cooperativismo 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 de El Salvador, en 1896.

Fundándose la primera Cooperativa en El Salvador en 1914, a iniciativa de un grupo de artesanos zapateros, específicamente en la conocida calle “Cuesta del Palo Verde”, en la Ciudad de San Salvador.⁷ Y para 1938, se funda la “Sociedad Cooperativa Algodonera de R.L”, siendo una institución importante del sector.

Las Cooperativas contaban con el apoyo del Gobierno que aportaba capital, inicial pero los empleados identificaban el capital, cedido por el Gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados a devolver las cantidades que se les concedía en calidad de préstamos. Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en Instituciones Gubernamentales el Sector inició su crecimiento hasta que el estado decide

⁷ INSAFOCOOP, El cooperativismo en El Salvador (En línea) San Salvador, SV: Insafocoop 2007, citado el 7 de Octubre 2007.

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 N° 560 que dio pie a la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), como una Corporación de derecho público con autonomía en los aspectos Económicos y Administrativos, ese mismo día se anuncia la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar el 1 de julio de 1971.⁸

Y finalmente, fue el 6 de mayo de 1986 que se promulga La Ley General de Asociaciones Cooperativas, con el propósito de regular la creación y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas.

Actualmente las Asociaciones Cooperativas siguen apoyadas oficialmente por el INSAFOCOOP, a través del departamento de fomento y asistencia técnica.

5. Marco legal de las Asociaciones Cooperativas

Las leyes que rigen el cooperativismo en El Salvador, se encuentran contempladas en los documentos siguientes:

5.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

La Constitución de la Republica emitida en 1983, Decreto N° 38, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983 en el Art. N° 114, establece : “El Estado protegerá y fomentara las Asociaciones Cooperativas, facilitándoles su organización, expansión y financiamiento”.

⁸ ([Http://www.fedecaces.com/](http://www.fedecaces.com/))

5.2 LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

La Ley General de Asociaciones Cooperativas, emitida el 6 de mayo de 1986, Decreto N° 86, Tomo N° 291, de fecha 14 de mayo del mismo año, define como objetivo regular la creación y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas para lograr que su actuación, este enmarcada en los principios del movimiento cooperativo.

5.3 REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

Emitido por Decreto Ejecutivo N° 62, de fecha 20 de agosto de 1986, el cual establece la forma de aplicación de la ley, dictando normas y procedimientos a seguir, para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las Asociaciones Cooperativas.

5.4 LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FONDO COOPERATIVO (INSAFOCOOP).

Responde a la necesidad de centralizar la dirección y coordinación de la actividad cooperativa, se emitió el 25 de noviembre de 1969, por Decreto Legislativo N° 550, publicado en El Diario Oficial N° 229, de fecha de diciembre del mismo año. La Ley establece las atribuciones y la forma en que el Instituto tiene que ser administrado, todo esto para cumplir con el objetivo de promover y supervisar las Asociaciones Cooperativas. La creación del INSAFOCOOP responde a la necesidad de centralizar la dirección y coordinación de la personalidad jurídica de las Asociaciones Cooperativas.

6. Entidades Rectoras de las Asociaciones Cooperativas

A continuación se detallan diferentes entidades que rigen las cooperativas.

6.1 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG)

La creación del MAG, es para impulsar el desarrollo de las familias rurales de pequeños y medianos productores, promoviendo el desarrollo de capacidades técnicas y de gestión empresarial en los sistemas productivos y en las organizaciones agropecuarias con responsabilidad productiva, social y ambiental. Posibilitando un desarrollo agropecuario exitoso.

Las instituciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) responsables del Seguimiento y la asistencia son los siguientes:

1. La Dirección General de Desarrollo Rural, a través del Proyecto de **Amanecer Rural** (MAG – FONDOS FIDA)
2. CENDEPESCA, apoya la asistencia técnica, en lo relacionado a la producción de Tilapia, así como también a la reproducción de Alevines.
3. Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA), a través de la División de Agro negocios quien apoya en la información sobre comercialización y mercadeo del producto.
4. ASALI, por medio de su asesor es el responsable de brindar la asesoría técnica y desarrollo productivo en la productividad de alevines, también de seguimiento de planes productivos.

6.2 INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)

La creación del INSAFOCOOP responde a la necesidad de centralizar la dirección y coordinación de la personalidad jurídica de las Asociaciones Cooperativas, también para cumplir con el objetivo de promover y supervisar las Asociaciones Cooperativas.

6.3 DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA PESCA Y ACUICULTURA.

El objetivo principal de dicha dirección es planificar, orientar y dirigir el cumplimiento de la normativa relacionada con la actividad pesquera y acuícola del país.

Entre sus principales funciones tenemos:

1. Coordinar la autorización y el registro de las diferentes actividades pesqueras y acuícolas.
2. Coordinar y establecer el cumplimiento de los instrumentos legales relacionados con las actividades pesqueras y acuícolas.

7. Importancia de las Asociaciones Cooperativas

La importancia de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador, desde el punto de vista social, económico y político, radica mayormente en beneficiar, a los Asociados y demás personas involucradas en este sector, como se menciona a continuación:

7.1 SOCIAL

El artículo 1 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas dice “Se autoriza la formación de Cooperativas como Asociaciones de derechos privado, de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley.”⁹

En una Cooperativa todos los usuarios son asociados, todos tiene los mismos derechos y obligaciones así como también los mismos beneficios, no importando el capital invertido de cada Asociado.

En la actualidad la experiencia de las Cooperativas son vehículos de un nuevo tipo de economías social favorecido por la sociedad moderna como instrumento de reconstrucción y desarrollo.¹⁰

7.2 ECONÓMICO

Las Cooperativas se caracterizan, por la democratización de sus capitales, del ahorro y crédito. En ellas no debe existir concentración de recursos en pocos individuos, como es

⁹ Ley General de Asociaciones Cooperativas. Art. 1

¹⁰ Juan Pablo II, Doc. Pontificio Justicia y Paz

el caso de las entidades bancarias privadas. Su filosofía es contribuir a su desarrollo y bienestar del hombre y no al lucro individualista

7.3 POLÍTICO

Las Asociaciones cooperativas son instituciones apolíticas, es decir, no están ligadas a ningún partido político ni religión alguna, el objetivo fundamental es el bienestar de sus Asociados.

El artículo N° 3 de la Ley de Asociaciones Cooperativas literal A dice: “Mantenerla institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política partidista.”¹¹

8. Objetivos de las Asociaciones Cooperativas

Entre los principales objetivos que persiguen las asociaciones cooperativas que define la Ley General de Asociaciones Cooperativas en el artículo N. 4 se encuentran:¹²

- Generar fuentes de trabajo y proporcionar bienes y servicios a precios bajos.
- Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de los Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción de los bienes y servicios
- Representar y defender los intereses de los 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 este.
- Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo en la formulación de planes y políticas, vinculados con el Cooperativismo.¹³

¹¹ Ley General de las Asociaciones Cooperativas de ES Art. 3

¹² Ley General de las Asociaciones Cooperativas Art. # 4

¹³ <http://www.insafocoop.gob.sv>

9. Características de las Asociaciones Cooperativas

- La posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente.
- Su estructura democrática, con un voto para cada asociado, una toma de decisiones por mayoría y una gestión electiva y responsable ante aquello.
- El reparto equitativo, distributivo, proporcional, justo y leal de los excedentes.
- Los asociados tienen obligaciones y derechos.
- Debe existir neutralidad política y religiosa.
- Desarrolla actividades de educación cooperativa.¹⁴

10. Principios de las Asociaciones Cooperativas

- **Adhesión voluntaria y abierta:** Las Cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas aceptar las responsabilidades de ser asociados sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
- **Gestión democrática por parte de los asociados:** las cooperativas son organismos administrados democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y la toma de decisiones.
- **Participación económica de los asociados:** los asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de sus Cooperativas y lo administran de forma democrática.
- **Autonomía e independencia:** las Cooperativas son organizaciones autónomas de auto ayuda administradas por sus asociados
- **Educación, capacitación e información:** las Cooperativas proporcionan educación, capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y

¹⁴ [http/ www.ayudaenaccion.org](http://www.ayudaenaccion.org)

empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus Cooperativas.

- **Cooperación entre Cooperativas:** Esto significa que las Cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento Cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Compromiso con la comunidad:** La Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.¹⁵

11. Valores de las Asociaciones Cooperativas

- Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- Responsabilidad: es la obligación de responder por los propios actos, es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Democracia: en el Cooperativismo hay democracia cuando los asociados mantienen el control de la Cooperativa, participando activamente en la toma de decisiones en Asamblea General, Órganos Sociales a través de su representante.
- Igualdad: consiste en ofrecer el mismo trato y desarrollo a cada asociado condiciones sin discriminación de sexo, clase social, credo y capacidad intelectual o física.
- Equidad: se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o a ganado según sea su grado de participación o aporte y reconocimiento de sus condiciones y características especiales.

¹⁵ Orlando Valleta. Como crear una Cooperativa. 6ta Edición. Argentina. Valleta Ediciones 2005.

- **Solidaridad:** es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva.
- **Honestidad:** es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados, la persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.
- **Transparencia:** en una Cooperativa hay transparencia cuando la información es administrada entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna.
- **Responsabilidad social:** en el Cooperativismo la responsabilidad social se vincula al desarrollo de la comunidad, por ello las Cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.
- **Preocupación por los demás:** hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que les rodean el Cooperativismo autentico estará en una condición de una inquietud o desasosiego buscando soluciones a los problemas sociales.¹⁶

B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO DE R.L

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L. (ACOPAPPB de R.L) Se dedica a la producción de alevines y comercialización de tilapia en el municipio de Ilopango.

Se ha identificado que la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L. no posee misión, es decir, que no tienen por escrito su compromiso con la sociedad, con los clientes, con el producto que distribuyen, ni con ellos mismos, lo cual no les permite tener su propia ideología que los identifique. De esa misma forma

¹⁶ <http://www.insafocoop.gob>

tampoco poseen una visión que les indique hacia donde se dirigen; a pesar de todo esto, si tiene claros algunos objetivos y metas que planean desarrollar a través de algunos proyectos.

1. Estructura organizativa

En cuanto a la estructura actual la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L. está formada por:

➤ **La asamblea General de Asociados**

Está formada por todos los Asociados que integran la Cooperativa, teniendo cada uno derecho a un voto, es decir 25 Asociados.

➤ **Consejo de Administración**

Se encarga de cumplir y disponer de las leyes y reglamentos, aplicándolos en el momento respectivo, dictando los acuerdos que llevan a cabo en la Asamblea General.

➤ **Junta de vigilancia**

Se encarga de vigilar el funcionamiento general de la Asociación Cooperativa y de proponer las medidas correctivas, necesarias en caso de detectar algunas fallas.

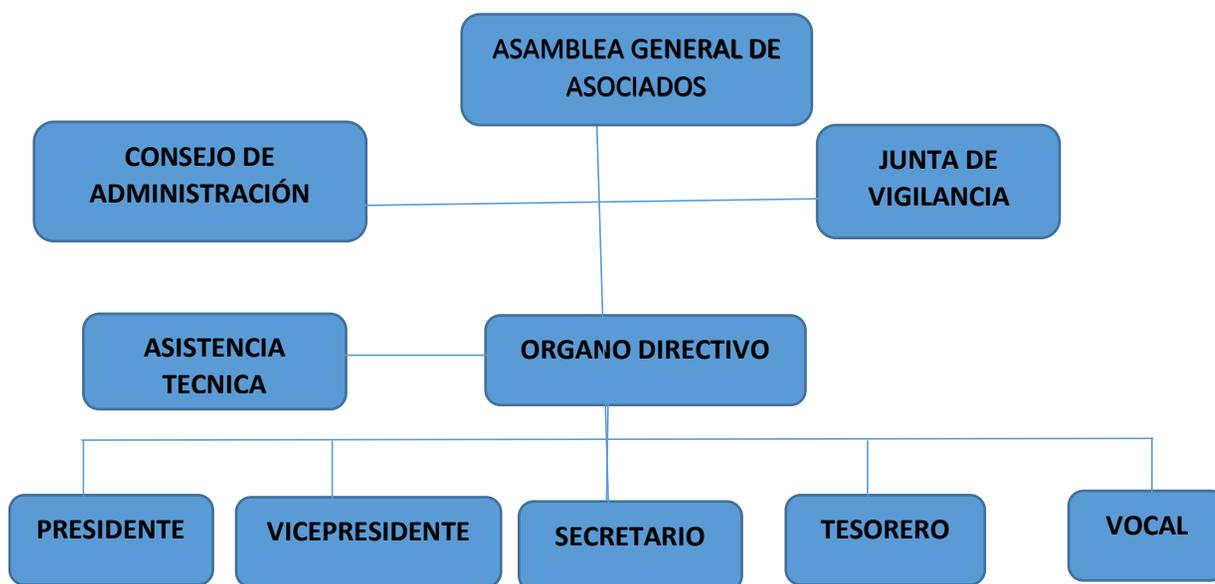
➤ **Órgano Directivo**

En lo que respecta al Órgano Directivo se encuentra integrado de la siguiente manera:

- ✓ Presidente
- ✓ Vicepresidente
- ✓ Secretario
- ✓ Tesorero
- ✓ Vocal.

Los cuales son elegidos en Asamblea General cada dos años, en la que participan todos los Asociados.

La Asociación Cooperativa Palo Blanco, actualmente no posee un organigrama estructurado, el organigrama que se presenta a continuación parte de la investigación identificada como equipo de trabajo:



2. Objetivos de la Asociación Cooperativa de producción Agropecuaria y pesquera Palo Blanco de R.L

Para la Asociación Cooperativa es muy importante poder cumplir con diferentes objetivos que se proponen en un determinado periodo para lograr su desarrollo y crecimiento, entre los que se menciona a continuación:

- ✓ Organizar la comercialización de sus productos
- ✓ Gestionar y administrar créditos y donaciones con personas o instituciones para lograr una mejor situación económica de los Asociados.
- ✓ Promover los principios de autogestión en el sector acuícola y agropecuario
- ✓ Promover condiciones de solidaridad y apoyo moral entre sus miembros.
- ✓ Concientizar a los asociados sobre buenas prácticas de cuidado y alimentación de su producción para lograr sus metas de ventas establecidas.
- ✓ Lograr una buena administración de recursos económicos para tener el control de sus ingresos y egresos.¹⁷

3. Servicios y productos que presta la Asociación Cooperativa de producción Agropecuaria y pesquera Palo Blanco de R.L

- Crear fuentes de empleo a jóvenes de la comunidad en temporada de limpieza de estanques.
- Proporcionar créditos agrícolas a las familias de la comunidad.
- Solidaridad a la comunidad en momentos como por ejemplo: fallecimiento de familiares, servicio de transporte en emergencias.
- Celebración de fiesta infantil a final de año para toda la comunidad.
- Venta de Tilapia a un menor precio a los Habitantes de la comunidad.
- Venta de Alevín para el cultivo de la tilapia.

¹⁷ Información proporcionada por Don Gilberto Sorto, Tesorero del Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa Palo Blanco

C. ANTECEDENTES DE LA ACUICULTURA EN EL SALVADOR

La Acuicultura es la actividad que está dirigida a producir y engordar organismos acuáticos (animales y vegetales), en su medio natural.¹⁸

La Acuicultura en El Salvador se inició en 1962, en el marco de un programa de diversificación Agrícola, promovido por el Gobierno de El Salvador y con la asistencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), es en marco de este programa donde se construye una estación de Piscicultura de Agua Dulce, la Estación Experimental de Santa Cruz Portillo. Las especies de organismos acuáticos introducidas pertenecían, principalmente, al grupo de tilapias, carpas chinas, ostras y camarones.

La evolución de la Acuicultura en El Salvador, está directamente relacionada con la cooperación externa iniciado por la FAO y continuada por Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), y por la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), la puesta en marcha de personal técnico especializado e investigaciones de Piscicultura de agua dulce, impulsó una evaluación en la situación de Pesca y Acuicultura introduciendo nuevas especies de tilapia.

En 1995 con el apoyo de la Unión Europea, se ejecuta el Programa Regional de Apoyo al Desarrollo de la Pesca en el Istmo centroamericano, que impulsó la formación de personal, readecuó las instalaciones de acuicultura y fortaleció las investigaciones. Con la misma fuente de cooperación en apoyo a los Acuerdos de Paz, mediante el proyecto destinado a la reinserción de excombatientes, que en particular apoyó en la readecuación de infraestructura y la construcción de una Estación de Piscicultura en Agua Dulce. Dicho proyecto se desarrolló en la Estación Acuícola Santa Cruz Porrillo, Tecoluca, San Vicente.

¹⁸www.proyectosfindecarrera.com/acuicultura

1. Historia del Sector Pesquero y la Acuicultura en el Lago de Ilopango.

Los términos relacionados con el sector pesquero se mencionan a continuación:

- ✓ La Pesca, es la actividad de una Persona Natural o Jurídica realiza para extraer, capturar o coleccionar especies biológicas que tienen como medio de vida el agua, siempre que los medios, métodos, artes de pesca y a la especie, estén autorizados por La Ley General de las Actividades Pesqueras.
- ✓ Las Cooperativas pesqueras, son Cooperativas de Producción Pesquera, aquellas que para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura, procesamiento y comercialización relativas a la pesca y a la acuicultura.

Las cooperativas, grupos solidarios y productores individuales que conforman la base productiva de tilapia en el Lago de Ilopango se remontan treinta años atrás, cuando el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de CENDEPESCA, inició el cultivo con Jaulas experimentales, y en el transcurso de los años el cultivo ha pasado de una etapa experimental a la etapa comercial.

En la actualidad en el Lago de Ilopango existen 33 productores, 4 de ellos cooperativas que producen mensualmente un promedio de 70 mil libras de tilapia, además se han establecido granjas productoras de alevines.

El papel de la acuicultura en El Salvador, es incrementar el consumo de proteínas, esto dependerá de la demanda de pescado, la cual está determinada por el ingreso del consumidor, el costo de productos sustitutos y una combinación de gustos, preferencias y hábitos alimenticio.

2. Tipos y características de la tilapia

Términos relacionados

- ✓ Alevín, son las cría de ciertos peces que se suelen utilizar para repoblar ríos, lagos o estanques.¹⁹
- ✓ Las Jaulas de engorde, son artefactos flotante a medias aguas o de fondo donde, por medio de una red, rejilla, barras o sistema de cualquier clase se retienen especies de la fauna marina para su cultivo.
- ✓ Tilapia, es el nombre genérico con el que se denomina a un grupo de peces de origen africano, que consta de varias especies, algunas con interés económico.
- ✓ Los Semillero, son establecimiento para pre- engorde y adaptación al medio natural de juveniles, obtenidos en criaderos, que al destinarse al engorde se designaran como semilla.

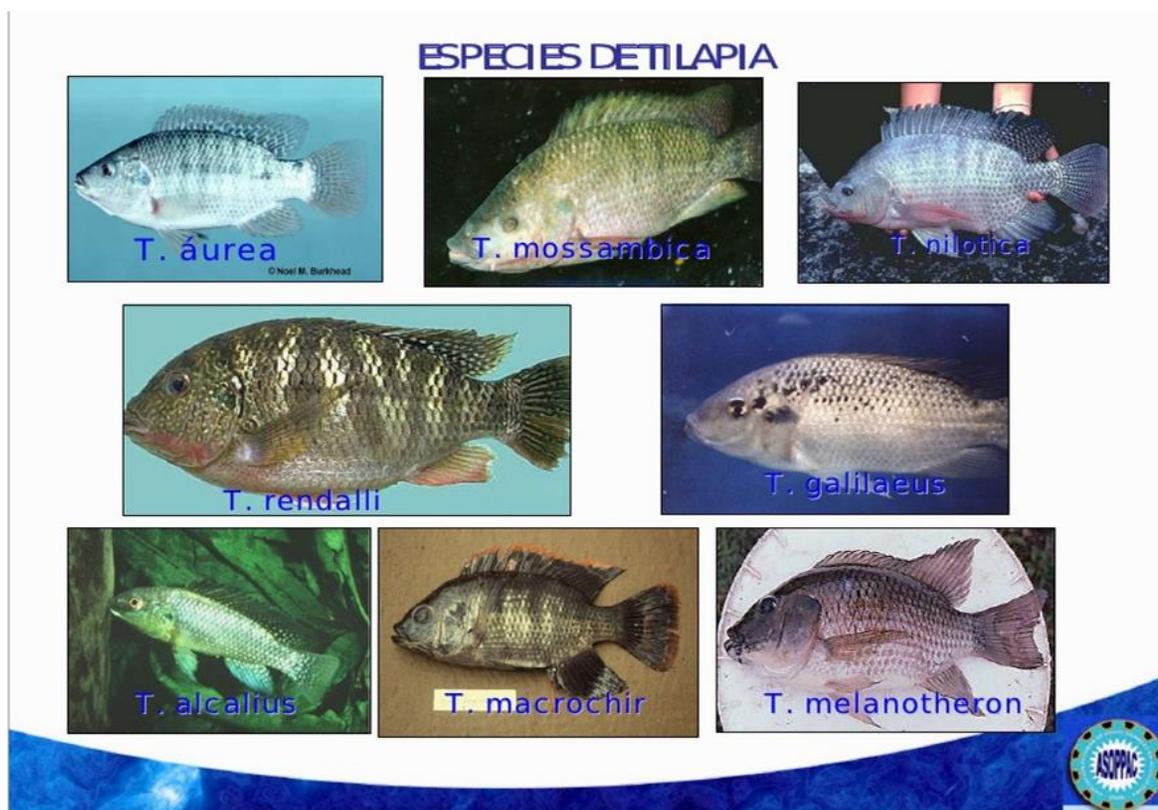
La tilapia, es un pez de buen sabor y rápido crecimiento, se puede cultivar en estanques y en jaulas, soporta altas densidades, resiste condiciones ambientales adversas, tolera bajas concentraciones de oxígeno, es capaz de utilizar la productividad primaria de los estanques, y puede ser manipulado genéticamente.²⁰

Actualmente se cultivan con éxito unas diez especies. Como grupo las tilapias representan uno de los peces más ampliamente producidos en el mundo. Las especies más cultivadas son *O. áureos*, *O. niloticus* y *O. mosambicus*, así como varios híbridos de éstas especie. La menos deseable es *O. mosambicus* a pesar de que fue la primera especie en distribuirse fuera de África; tanto *O. áureas* como *O. niloticus* crecen más rápido y alcanzan mayor tamaño que *O. mossambicus*; aunque requieren mayor tamaño para su reproducción.

¹⁹ www.proyectosfinde.carrera.com/acuicultura

²⁰<http://WWW.Es.slideshare.net>

La tilapia roja es un híbrido proveniente de líneas mejoradas partiendo de las cuatro especies más importantes del género *Oreochromis*.



[http:// WWW.Es.slideshare.net](http://WWW.Es.slideshare.net)

D. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO

1. Área geográfica

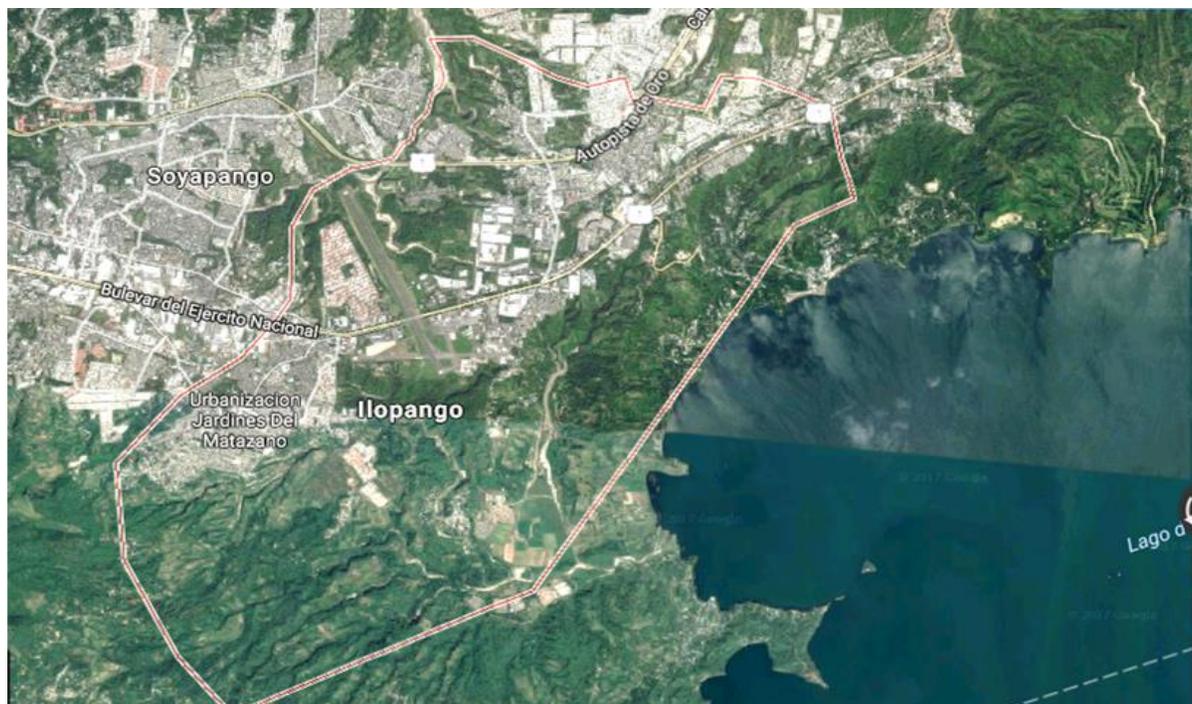
La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco, está ubicada en la jurisdicción del Ilopango, por lo cual se mencionan a continuación una relación de datos relevantes de dicho municipio.

Ilopango se encuentra a 8 Kms. de la ciudad de San Salvador, situándose a 625 metros sobre el nivel del mar. Está limitado por los municipios de Tonacatepeque y San Martín,

al Norte; el Lago de Ilopango, al Este; Santiago Texacuangos y Santo Tomás, al Sur; y Soyapango, al Oeste.

Para su administración el municipio se divide en los siguientes cantones Ilopango, San Bartolo, Dolores Apulo y 120 caseríos. Los ríos principales son Las Cañas, Chagüite, La Jutera, Cuaya, La Colmenera y Güilapa. En cuanto a su orografía, la elevación principal es el cerro Amatitán. Posee un clima cálido, y pertenece al tipo de tierra caliente. El municipio cubre un área de 34.6 km² y la elevación de la cabecera es de 625.0 msnm.²¹

Según su monografía a Xilopango el cual significa “Humedad” nombre que le dieron los pipiles en aquel entonces, se le conoce como: “Lugar donde abundan los maizales de humedad”. En idioma nahuatl, Xi-lopango procede de Xilot, que significa “elote” o “mazorca de maíz tierno.



²¹ <https://es.wikipedia.org>

2. Antecedentes históricos del Municipio de Ilopango

La localidad fue fundada por grupos toltecas hacia el siglo XI o XII. En épocas precolombinas constituyó un importante Centro Religioso de América Central. En 1786 formó parte del partido de San Salvador y como municipio desde 1824 a 1835.

El 17 de Mayo de 1967 se le otorgó el título de “villa”. El título de Ciudad le fue adjudicado por decreto legislativo el 29 de Junio de 1971.

Principal Actividad Económica

Las actividades económicas están centradas en la denominada «Zona Franca de San Bartolo» y el Bulevar del Ejército (vía de salida de la zona metropolitana al oriente del país). En el área central del municipio se localizan fábricas dedicadas a la elaboración de diversos productos, entre ellos se incluyen alimenticios, hilados y tejidos, muebles de madera y metal, papel, cartón, fósforos y cerillos, entre otros.

Dentro de su actividad comercial hay establecimientos que incluyen abarroterías, almacenes, farmacias, restaurantes y comedores, entre otros.

En la localidad se encuentran las instalaciones del Aeropuerto Internacional de Ilopango, ocupada para vuelos privados, y usado como lugar de entrenamiento para pilotos de la fuerza aérea, además es sede de la Fuerza Aérea de El Salvador; y en este mismo sitio se encuentra el Museo Nacional de Aviación.

El municipio linda con el Lago de Ilopango, lugar donde están ubicados los Turicentros Apulo y Amatitlán, constituyéndose uno de los centros turísticos más visitados por los Salvadoreños, siendo esta ultima la actividad más representativa de dicho municipio.

E. MARCO TEÓRICO SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS.

1. Antecedentes del Plan de Negocios.

Para diseñar un Plan de Negocios es necesario conocer en que consiste y cuáles son los elementos que lo componen, por ello a continuación se desarrolla el marco teórico que sustenta esta investigación.

2. Definiciones de Plan de Negocios.

Plan: es un instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance; en virtud de ello, en un plan se definen de forma coordinada las metas, estrategias, políticas, directrices y técnicas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para a los fines deseados.²²

Negocio: sistema, método o forma de obtener dinero a cambio de productos o servicios.

Plan de Negocios: es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito.

3. Componentes de un Plan de Negocios

El Plan de Negocios lo constituyen los siguientes elementos:

- **El Planeamiento:** es donde se explica la idea del negocio, se describe la empresa, y se exponen los productos o servicios que se comercializarán.

- **La Comercialización:** se hace un previo análisis y estudio de mercado, se determinan las estrategias de comercialización que se implementarán, el público

²² Benjamín, Enrique & Fincowsk Franklin, organización de Empresas, MC Graw Hill, tercera edición, México, 2009

al que están dirigidos los productos o servicios, así como aspectos relacionados directamente con su venta, como la fijación de precios y los canales de distribución que se emplearán.

- **Descripción del producto/ servicio:** lo importante de este punto en el Plan de Negocios, es que debe dar claridad sobre aspectos como: cuales son los beneficios que ofrece tu producto o servicio, cuales son las necesidades que este producto o servicio satisface, cual es el valor distintivo por el cual el consumidor/a debe preferirlo, cuales son los atributos y funcionalidades del producto o servicio, y finalmente cual es el público al que va dirigido.
Para la realización de la descripción del producto o servicio resulta mirar las características demográficas o psicográficas, como el estado de vida de tu cliente, su personalidad o el comportamiento del consumidor en el mercado.
- **Mercado potencial del Proyecto:** para su elaboración se debe establecer el segmento y tamaño del mercado, este último se dimensiona en ventas, en su rentabilidad y en la tendencia que se ha identificado en ese mercado.
- **Entorno competitivo:** lo que pretende esta sección es establecer cuáles son los competidores que se han detectado para ese mercado. Muy importante identificar las Fortalezas y Debilidades así como las barreras de entrada al mercado.
- **Modelo de Negocios:** esto consiste en escribir la forma como se han de obtener los ingresos para llevar adelante el negocio.²³
- **La Operación:** se define la estructura organizacional de la empresa, las políticas administrativas, así como las técnicas y procedimientos para producir los bienes o servicios que se comercializarán.

²³ <https://crearunaempresaya.wordpress.com>

- **La Producción:** es donde se conocen todos los asuntos relacionados con la producción de los productos, lo cual incluye temas como proveedores, existencias mínimas, la logística de la distribución, entre otros aspectos.
- **La Administración:** fijación de temas como políticas, plan financiero, proyección de ventas, flujo de caja, rentabilidad, entre otras.
- **El Resumen:** es la parte final del plan de negocios y donde se explica, de manera resumida, la información más importante del proyecto en cuanto al negocio, sus puntos fuertes y la inversión requerida.

➤ **Análisis y Situación Interna y Externa**

El análisis de la situación interna y externa busca saber cómo la entidad está condicionada por dichos actores que se clasifican como aquellos que se pueden controlar (variables internas) y aquellos que no están en su alcance manejar (variables externas), por lo que se requiere de la herramienta del análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determinación de los factores que influyen desde el exterior hasta la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, visión, objetivos y las metas de la organización. Como se menciona a continuación:

1. **FORTALEZAS:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2. **OPORTUNIDADES:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno, en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
3. **DEBILIDADES:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
4. **AMENAZAS:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso con la permanencia de la organización.²⁴

4. Importancia de un Plan de Negocios

Es importante porque podremos saber cuánto necesitamos vender para llegar al punto de equilibrio, es decir para que el negocio comience a dar utilidades.²⁵

5. Objetivos de un Plan de Negocios

Los objetivos que justifican la elaboración de un Plan de Negocios se mencionan a continuación.²⁶

1. Incrementar las ventas
2. Aumentar la participación de mercado (esta relativizado a la competencia).
3. Mejorar la rentabilidad de la empresa, o incluso ser rentable.
4. Hacer que la marca sea muy conocida (o considerada al momento de comprar esa categoría)
5. Posicionarse es un atributo clave para la decisión de compra.²⁷
6. Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.

²⁴ www.matrizfoda.com/dafo/

²⁵ <http://www.plandenegocios.com>

²⁶ Richard Stutely. Plan de Negocios. Pearson Educación S.A

²⁷ <http://www.plandenegocios.com>

7. Asegurarse que la empresa tenga sentido financiero y operativamente, antes de su puesta en marcha.
8. Evaluar el desempeño de la empresa en marcha.
9. Valuar la empresa para su fusión o venta
10. Guiar la puesta en marcha de la empresa.

6. Características de un Plan de Negocios²⁸

Todo Plan de Negocios requiere que cumpla con ciertas características para considerarse permitido, por lo cual a continuación se detallan:

- Lógico: su elaboración responde a planteamientos racionales.
- Progresivo: cada parte depende de la anterior, siguiendo una cadena en secuencia.
- Realista: constituye un documento eminentemente práctico, basado en la realidad de la empresa y sus potencialidades.
- Coherente: todas las partes de un Plan de Negocios deben ser consistentes y armónicas entre sí.
- Orientado a la acción: todas las partes de un Plan de Negocios deben conducir a la ejecución de las acciones específicas, claras y precisas.
- Efectivo: esto significa que debe priorizar las características y factores claves de éxito del negocio, debe responder las posibles preguntas de los inversionistas.
- Breve: usualmente no sobrepasa las 30 páginas, o sea que se debe aplicar en él un gran poder de síntesis.
- Estructurado: muy organizado para permitir una lectura sencilla. La presentación debe ser impecable, buen tamaño de letra, márgenes amplias, todas las cifras deben estar organizadas en cuadros.²⁹

²⁸ Antonio Borello. Plan de Negocios. Small Business & Publishing CO. 1994

²⁹ www.plandenegocios.com

7. Generalidades del Estudio Organizacional

Un estudio organizacional dentro del plan de negocios es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos. Además puede definirse como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos en la planeación.³⁰

A. Filosofía Organizacional.

Es un conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y quiere lograr que, a su vez permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrales de la organización entre esos elementos se detallan los siguientes:

Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe para satisfacer las necesidades de los clientes a alcanzar los productos y servicios a ofertar. Además es la expresión breve que refleja a que se dedica una empresa, a quien pretende satisfacer y con que, enfatizando en su capacidad competitiva de largo plazo que la hace diferente de otra empresa.³¹

Visión

Se refiere a una declaración que permite indicar hacia donde la organización desea dirigirse a largo plazo sobre cómo será su futuro, atendiendo la expectativa de sus clientes, trabajadores, sociedad y accionistas la cual permitirá que se logren los objetivos empresariales.

³⁰ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas, 8ª Edición. Mc Graw Hill, México

³¹ Alexis Serrano, Administración I y II. Segunda Edición, 2011

Valores

Son principios éticos sobre los cuales se asienta la cultura y personalidad de una empresa u organización, los cuales permiten crear las pautas de comportamiento inclinados por su grado de utilidad personal y social que los dirigentes desean plasmar en las personas que laboran en una entidad.

Estructura Organizacional

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”³²

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.” (Concepto de Gómez Ceja Guillermo).

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Finalmente se entenderá por Organigrama a la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, o de sus áreas administrativas; en las que se mostrará las relaciones que guardan entre sí, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollan. Por lo tanto son útiles instrumentos de organización, puesto que proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial.

³² Benjamín, Enrique & Fincowsky Franklin, Organización de empresas, Mc Grow Hill, tercera edición, México, 2009

F. GENERALIDADES DEL ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO Y PLAN DE MARCADEO

1. Estudio de Mercado

El estudio de mercado, dentro del plan de negocios se refiere al conjunto de acciones que ejecutan para saber la respuesta del mercado (demanda), proveedores, competencia (oferta), ante un producto o servicio, por medio de la información con respecto al análisis de la oferta y demanda y la estimación de las misma, a través de los componentes que identifican el plan de negocios en el estudio de mercado.

El objetivo de todo estudio de mercado es tener una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los participantes del sector junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización.

Existen varias maneras de definir el concepto mercado, tales como:

Es el área geográfica, en el cual concurren oferentes y demandantes que se ínter relacionan para el intercambio de un bien o servicio.

El sitio o lugar donde se dan las relaciones comerciales de venta y compra de mercancías, de acuerdo a distintos precios establecidos y al tipo de mercancía. Es un lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios.

1. 1. Análisis de la Oferta

¿Qué es la oferta en un estudio de mercado? Es la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera.

En el análisis de mercado, interesa saber cuál es la oferta existente del bien o servicio que se desea introducir al circuito comercial, para determinar si los que se proponen colocar en el mercado cumplen con las características deseadas por el público.

Existen diversos tipos de oferta: determinadas por factores geográficos o por cuestiones de especialización. Algunos pueden ser productores o prestadores de servicios únicos, otros pueden estar agrupados o bien, ofrecer un servicio o un producto como uno más de los muchos participantes en el mercado.

- **Ofertas de especialización:** Se trata de monopolios, donde uno solo es oferente en una localidad, región o país, lo cual le permite imponer los precios en función de su exclusivo interés, sin tener que preocuparse por la competencia. A ello, el público consumidor sólo puede responder con un mayor o menor consumo, limitado por sus ingresos.

- **Oferta de grupo:** Para los casos de un cierto número restringido de oferentes que se ponen de acuerdo entre ellos para determinar el precio de mercado, se les conoce como el oligopolio. Como en el caso anterior, el consumidor no afecta el mercado, pues su participación igualmente se ve restringida por su capacidad de compra.

- **Oferta en un mercado libre:** es aquél donde sí interviene la actuación del público que puede decidir si compra o no un bien o servicio por cuestión de precio, calidad, volumen o lugar. Por lo que el conjunto de oferentes de un mismo bien o servicio, inclusive de un producto sucedáneo o sustituto, debe estar atento en poder vender, de conformidad con las reacciones de los clientes quienes, por su parte, tienen la posibilidad de producto o cambiar de canal de distribución como les convenga.

Los compradores si influyen sobre el precio y la calidad de los bienes o servicios. Esta doble actuación supone una regulación automática de los mercados, los oferentes deben velar permanentemente por su actualización a modo de no quedar rezagados en calidad, oportunidad, volumen o precio.

Con base a lo anterior, el empresario que quiere poner un negocio en algún giro, pueda calcular el tipo de mercado existente en cuanto a la oferta y así determinar si le conviene o no aventurarse.

El estudio de mercado advierte al futuro inversionista, la inconveniencia de proseguir y le habrá servido para no arriesgar en una empresa que fuera a resultar improductiva.

1. 2. Análisis de la Demanda

¿Qué es la demanda en un estudio de mercado? Es la respuesta al conjunto de mercancías o servicios ofrecidos a un cierto precio, en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio, satisfaciendo las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores.

Tipos de demanda que ayudan a ubicar al oferente de bienes y servicios, en función de las necesidades de los demandantes:

- **Bienes y servicios necesarios:** Productos o servicios indispensables para el cliente, con los cuales satisface sus necesidades más importantes. Aunque en algunos casos, en función de los estratos sociales, algunos bienes o servicios se vuelven indispensables.
- **Bienes y servicios superfluos,** de lujo o no necesarios: Son los bienes y servicios de lujo que no son necesarios para el cliente, pero su demanda obedece a la satisfacción de un gusto, lo cual generalmente los coloca en un costo más elevado; en este caso el beneficio que deja la producción o comercialización de los mismos es proporcionalmente mucho mayor que en la producción.

Tipos de productos y servicios en función del tipo de consumidor:

- **Bienes de capital:** Maquinarias y equipos utilizados en la fabricación de otros bienes o servicios: Esta es la demanda de la industria y de otras empresas.

- **Los bienes intermedios o insumos:** Son aquellos productos que todavía se van a transformar y que han de servir para la producción de otros bienes o servicios.
- **Bienes de consumo final:** Son los consumidos por el cliente quien hará uso de ellos directamente, tal como los entrega el productor o comercializador al usuario final.

Tipos de productos o servicios desde el punto de vista de la demanda, por su temporalidad:

- **Bienes o servicios que se demandan durante todo el año:** Alimentos básicos: pan, tortillas, leche entre otros.
- **Bienes cuya demanda es estacional y depende de cuestiones culturales, comerciales o climáticas:** frutas de estación, los regalos de épocas navideñas o los impermeables en épocas de lluvia.
- **Bienes de demanda irregular:** no obedecen a ninguno de los factores antes descritos.

En el estudio de mercado, es indispensable conocer la demanda, ya que se debe saber cuántos compradores están dispuestos a adquirir los bienes o servicios y a qué precio. La demanda está relacionada con los ingresos de la población a quien se desea venderle y con el consumo de bienes sustitutos o complementarios, porque éstos influyen ya sea en disminuir la demanda o en aumentarla.

Se debe conocer también los gustos y modas, pues los intereses de los grupos de consumidores menores de edad, no siempre responden a un nivel de ingresos que les permita consumir como lo pueden hacer estratos económicos con un mayor poder adquisitivo, pero con gustos distintos. La moda, debe tomarse en cuenta pues puede de manera general, cambiar los intereses del consumidor muy rápidamente y es necesario adaptarse a sus gustos.

Tanto la demanda, como la oferta, se deben analizar además en relación al comercio exterior, pues un cierto número de productos entran al mercado nacional, en tanto que otros salen al extranjero.

1. 3. Estimación de la Demanda

La estimación de la demanda es una de las áreas más elementales para la administración de la producción, o la elaboración de planes futuros, en donde a partir de conocimiento e información de hechos anteriores, o de datos obtenidos del mercado, con la ayuda de diferentes métodos de proyección, ya sean subjetivos u objetivos, logrando una previsión sobre la cantidad de demanda para cierto período, a continuación se enlistan los métodos más conocidos:

a. Métodos cualitativos

Los métodos para pronóstico cualitativos se basan en el conocimiento y experiencias obtenidos por la entidad, expertos e investigadores, para establecer una opinión sobre la cantidad de posibles demandantes de cierto producto o servicio, a pesar de que se necesita la presencia de especialistas que conozcan de la población, área y servicio ofrecido, particularmente los métodos de pronóstico cualitativos no suelen requerir de datos históricos, más que personas con experiencia en el campo. A continuación se enlistan los métodos más comunes. i. Método Delphi ii. Investigación de Mercado iii. Consenso Grupal: Intercambio abierto en reuniones iv. Analogía Histórica v. Niveles inferiores de la organización: Datos de vendedores

b. Series de tiempo

Las series de tiempo son métodos para el pronóstico de la demanda que relacionan datos históricos con períodos de tiempo determinados, esto con el fin de establecer un patrón sobre el comportamiento de la demanda en establecidos plazos temporales, estos métodos son comúnmente utilizados por su baja complejidad para la obtención de datos,

Esto se debe a la relación tiempo – variable dependiente. A continuación se muestran los métodos más conocidos:

i. Promedio móvil simple:³³

Este método consiste en atenuar los datos al obtener la media aritmética de cierto número de datos históricos para obtener con este el pronóstico para el siguiente periodo. El número de datos a tomar en cuenta para calcular el promedio es una decisión de la persona que realiza el pronóstico.

ii. Promedio móvil ponderado:³⁴

Este método de pronóstico es una variación del promedio móvil. Mientras, en el promedio móvil simple se le asigna igual importancia a cada uno de los datos que componen dicho promedio, en el promedio móvil ponderado podemos asignar cualquier importancia (peso) a cualquier dato del promedio.

iii. Suavizamiento exponencial:

El método de suavización o Suavizamiento exponencial simple puede considerarse como una evolución del método de promedio móvil ponderado, en éste caso se calcula el promedio de una serie de tiempo con un mecanismo de autocorrección que busca ajustar los pronósticos en dirección opuesta a las desviaciones del pasado mediante una corrección que se ve afectada por un coeficiente de suavización.

iv. Análisis de regresión de tiempo:³⁵

En estadística, el análisis de la regresión es un proceso estadístico para estimar las relaciones entre variables. Incluye muchas técnicas para el modelado y análisis de diversas

³³ <http://paginasprodigy.com/sylsr/ingenierias/pronosticos/Promedio%20M%C3%B3vil%20Simple.html>

³⁴ www.ingenieriaindustrialonline.com/

³⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_la_regresi%C3%B3n

variables, cuando la atención se centra en la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes.

c. Estimaciones correlacionales

Los métodos de relaciones correlacionales para el pronóstico de la demanda tienen cierta semejanza con las series de tiempo, pero su diferencia radica en que la variable independiente para el estudio del comportamiento de la variable dependiente no establece estrictamente el tiempo, sino otros factores que afecten proporcional o inversamente proporcional a la demanda, a continuación se establecen los métodos más comunes para la proyección de la demanda por estimaciones correlacionales:

i. Análisis de regresión casuales:³⁶

Los modelos de pronóstico causal generalmente consideran algunas variables que están relacionadas con la variable que se predice. Una vez que estas variables relativas se han encontrado, se construye y utiliza un modelo estadístico para pronosticar la variable de interés. Este intento es más poderoso que los métodos de serie de tiempo que únicamente utilizan los datos históricos para pronosticar la variable.

ii. Regresión multilínea: Varias variables causales.

En ese sentido el estudio de mercado dentro del plan de negocios cumple la función de estudiar, informar y analizar la oferta, demanda y la estimación de las mismas.

2. Importancia del Estudio de Mercado

El estudio de mercado es importante por muchas razones: permite definir el tipo de clientes al que queremos llegar con nuestro producto, la ubicación ideal para abrir el negocio, el precio más conveniente, que tipo de promoción hacerle a los productos. En fin, permite ubicar e identificar con efectividad cuál es y dónde se encuentra nuestro mercado potencial.

³⁶ <http://www.eumed.net/>

La importancia del estudio de mercado radica en que:

- Evitar gastos. En muchas ocasiones, proyectos que a primera instancia son viables, los estudios preliminares arrojan información contraria, lo que propicia que la investigación no se realice, evitando con esto, fuertes pérdidas posteriores al inversionista.
- Las decisiones se toman basadas en la existencia de un mercado real, como resultado del cúmulo de información obtenida en cantidad y calidad.
- Conocer el futuro ambiente donde la empresa realizará sus actividades económicas.
- Tomar cursos alternativos de acción que se pudieran presentar tanto a la hora de llevar a cabo la ejecución del proyecto, como en su funcionamiento.
- Conocer si el proyecto va a satisfacer una necesidad real

A. Plan de Mercadeo

El plan de Marketing dentro del plan de negocios es una herramienta que servirá para prever cuál será nuestro comportamiento en la empresa durante un período de tiempo, como sigue a continuación:

1. Establecimiento de precio

a. Precio del Producto o Servicio.

El precio: es la asignación monetaria para la adquisición de un producto o servicio. El precio es el valor monetario que se le asigna a un producto o servicio al momento de ofrecerlo a los consumidores y, por tanto, el valor monetario que los consumidores deben pagar a cambio de obtener dicho producto o servicio.³⁷

³⁷ <http://www.crecenegocios.com/el-precio-de-un-producto/>

La fijación del precio de un producto es una de las decisiones más importantes del marketing pues afecta directamente la rentabilidad de una empresa. Un precio demasiado alto podría significar poca demanda del producto, pero un precio demasiado bajo podría significar pocas utilidades.

Para determinar el precio de un producto básicamente se usan dos métodos: el método de costos y el método de promedio de mercado.

El método de costos consiste en identificar y sumar los costos asociados al producto o servicio, y al resultado agregarle el margen de ganancia que se quiere obtener.

Mientras que el método de promedio de mercado consiste en hallar el precio promedio que existe para el tipo de producto en el mercado (por ejemplo, acudiendo a los locales de la competencia o buscando en Internet), y luego fijar un precio con base a dicho promedio. Al momento de fijar el precio debemos tomar en cuenta estos métodos, siempre debemos saber cuál es el costo de nuestro producto (para que, por ejemplo, nunca le asignemos un precio menor), y siempre debemos saber cuál es el precio promedio de nuestro tipo de producto en el mercado (para que, por ejemplo, nunca nos alejemos mucho de él); pero también otros factores, especialmente aquellos relacionados con el consumidor que conforma nuestro mercado objetivo.

b. Estrategias de Fijación de Precios³⁸

Una estrategia de fijación de precios efectiva para el mercado, es aquella en la cual la competencia y los costos han influido en la decisión de fijación de precios. Los precios competitivos pueden determinarse solamente mediante el examen de niveles de precios de

³⁸ Warren J. Keegan. Marketing Global. Quinta Edición. Prentice Hall. Madrid 1997

productos competitivos y sustitutos en los mercados objetivos. Una vez que estos niveles de precios han sido establecidos, el precio base puede ser determinado.

Los cuatro pasos involucrados en la determinación de un precio base son:

1. Determinar la elasticidad-precio de la demanda. La demanda inflexible permitirá un precio más alto.
2. Estimar los costos fijos y variables de producción sobre los volúmenes de ventas proyectadas. Los costos de adaptación de producto tienen que ser calculados.
3. Identificar todos los costos asociados con el programa de marketing.
4. Seleccionar el precio que ofrece la máxima aportación al beneficio.

Los cuatro pasos anteriores podrían parecer simples pero, de hecho, no lo son. Muchas veces no es posible obtener la información definitiva y precisa que sería la base de un precio “óptimo”

3. Generalidades del Estudio Económico Financiero

El estudio financiero como parte del plan de negocios es el análisis de la capacidad de una empresa para generar ingresos, teniendo la capacidad de ser viable y rentable en el tiempo.

Existen varias maneras de definir el Estudio Económico-Financiero, tales como sigue a continuación:

3.1.1 Conceptos del Estudio Económico Financiero

El estudio económico y financiero de un proyecto se refiere a diferentes conceptos, sin embargo, es un proceso que busca la obtención de la mejor alternativa utilizando criterios universales (ratios financieros, análisis de costo beneficio entre otros); es decir, la

evaluación la cual implica asignar a un proyecto un determinado valor. Dicho de otra manera, se trata de comparar los flujos positivos (ingresos) con flujos negativos (costos) que genera el proyecto, a través de su vida útil, con el propósito de asignar óptimamente los recursos financieros.

3.1.2 Presupuesto³⁹

Un presupuesto es un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado período. Es una previsión de futuro expresada cuantitativamente en términos monetarios.⁴⁰

Los presupuestos son herramientas fundamentales para la planeación, ya que todas las acciones necesarias para lograr la misión, la visión y los objetivos de la administración se reflejan de manera numérica en la entidad, existen una gran cantidad de presupuestos, y estos se establecen por área determinada. A partir de los presupuestos se pueden calcular los fondos necesarios para operar, igualmente conocer los saldos de efectivo al final de cada período, y permiten localizar y evitar los costos excesivos que no generan valor agregado a la fase de operación de la entidad en la cual se desarrollan.

Los presupuestos tienen diferentes clasificaciones dependiendo del tipo de área que se abarcan, suelen dividirse en tres tipos:

3.1.3 Los operativos

Relacionándose a menudo con la materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, los ingresos y otros tipos de flujos relacionados directamente con el giro de la entidad;

³⁹ Sullivan, Arthur, Steven M. Sheffrin (2003). Pearson Prentice Hall, ed. Economics: Principle in action. Upper Saddle, New Jersey 07458.p.502.

⁴⁰ Pere Nicolás, Elaboración y control de presupuestos, Primera edición, Ediciones Gestión 2000 S.A. marzo 1999

3.1.4 Presupuestos Financieros

Relacionados con los flujos de capital, los préstamos, las alternativas de financiamiento, su generación de costos por utilización y su respectiva liquidación, y finalmente están los presupuestos de inversión, estos están relacionados a la adquisición de propiedades, plantas y equipos necesarios para desarrollar las actividades de la entidad; al igual se clasifican por su destino económico, las cuales son: ingresos que son las entradas de efectivo por el giro económico.

3.1.5 Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiación son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial. Es preciso que se recurra al crédito en la medida ideal, es decir; que sea el estrictamente necesario, porque un exceso en el monto puede generar dinero ocioso, y si es escaso, no alcanzará para lograr el objetivo de rentabilidad del proyecto. ⁴¹

Las fuentes de financiamiento tienen el fin de apoyar con recursos económicos ciertos proyectos o entidades en su funcionamiento, y dependiendo de su origen, estos tienen un plazo de terminación.

El financiamiento tiene dos grandes fuentes: el capital propio y el capital prestado. El primero proviene de los propios inversionistas o socios de las empresas, y el capital prestado se obtiene del sistema bancario o instituciones especializadas en financiamiento de empresas.

En las empresas colectivas existe una identidad o relación directa entre los promotores y socios de la empresa, de manera que el financiamiento se produce o se origina por la

⁴¹ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20IV/fuentes1.htm>

relación de socios y promotores, generalmente los promotores interesan a un grupo de socios quienes proveen el capital de la empresa.

El caso de la empresa de responsabilidad limitada es más o menos semejante al de la colectiva, diferenciándose en que la aportación de los socios deberá efectuarse previa a su funcionamiento, ya que la legislación exige la aportación del 25% del capital antes de iniciar sus operaciones.

Para la empresa individual, colectiva y la de responsabilidad limitada no requiere grandes sumas de capital para desarrollar sus operaciones, lo cual permite que la capitalización se desarrolle o esté a cargo de los socios inversionistas.

Todos los factores anteriormente mencionados, constituyen un marco teórico de referencia adecuado, a los fines de la investigación realizada a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L, dando propuesta de solución de la problemática con la que cuenta la Cooperativa en estudio.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL, COMPETIDORES, MERCADO POTENCIAL Y PRECIOS DISEÑANDO ESTRATEGIAS DE VENTAS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO DE R.L

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L. mediante una investigación de campo que permita conocer su situación actual, sus competidores, mercado potencial y precios, para diseñar estrategias de venta.

2. Objetivo Específicos

- Efectuar una investigación de campo, con el objetivo de recolectar información para elaborar un Plan de Negocios en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L.

- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L, para diseñar estrategias de venta.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de la investigación

Para llevar a cabo la investigación, fue necesario apoyarse en métodos y técnicas de investigación. Utilizando así el método deductivo, el cual permitió pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, con el fin de dar objetividad y veracidad a la investigación, además de identificar los problemas que obstaculizan el incremento de ingresos, venta y comercialización del Sector Cooperativo dedicado al cultivo de alevín, en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L. lo que condujo a establecer las conclusiones y recomendaciones para diseñar una propuesta de plan de negocios.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación para este caso, es el descriptivo correlacional, ya que se evaluaron diversos aspectos del fenómeno en estudio. Se definieron como se está realizando actualmente las actividades de comercialización y venta de sus productos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L, enunciando las principales factores que no les permite llenar sus expectativas de generación de ingresos, debido a que no están utilizando herramientas que les ayude a encontrar un mercado potencial y permita implementar las estrategias necesarias para mantenerse en dicho mercado; es decir que se estudiaron y describieron las características más relevantes que posee el mercado al cual deberán enfocar todos sus esfuerzos, satisfaciendo los gustos y preferencias de sus mercados metas.

3. Tipo de diseño de Investigación

El tipo de diseño que se utilizó en la investigación, fue el diseño no experimental, debido a que se observó el problema de comercialización y venta de la Tilapia en su contexto natural, para después analizarlos sin intervenir en las variables de la situación a estudiar.

4. Fuentes de Información

Las fuentes de información hacen referencia a la obtención de la misma, las cuales son necesarias para llevar a cabo la investigación. Mostrando a continuación las fuentes primarias como secundarias que contribuyeron a estudiar el problema.

4.1. Primaria

La fuente primaria está representada por toda aquella información que fue útil para poder identificar los principales problemas en la Asociación Cooperativa, que les impide poder crecer.

Fuentes primarias consultadas:

- La asamblea General de asociados, constituido por todos los asociados.
- El Consejo de Administración
- La Junta de vigilancia
- El Órgano Directivo, formado por un Presidente, Un vicepresidente, Un secretario, Un tesorero y Un vocal.

4.2. Secundarias

La fuente secundaria fue toda aquella información que sirvió de base para la elaboración del marco teórico de la investigación, la cual se obtuvo mediante otros autores, es decir, material bibliográfico tales como: libros, revistas, leyes, sitios virtuales; además de publicaciones realizadas por Instituciones que velan por el sector de la Acuicultura.

C. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. Técnicas

Con el objetivo de obtener datos valaderos y oportunos se utilizaron diferentes técnicas de investigación que permitieron la recolección, tabulación e interpretación de la información, entre las que se mencionan a continuación:

1.1. ENTREVISTA

Consistió en reunirse con el Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa, constituida por el presidente, vice-presidente, secretario, tesorero y vocal, utilizando una guía de preguntas estructura de forma adecuada para obtener información relevante que ayudó a enfatizar más sobre la problemática, permitió además obtener opiniones y respuestas, percibir aptitudes y comentarios que consoliden la investigación.

1.2. ENCUESTA

Para la recolección de la información se hizo uso de la técnica de la encuesta, la cual fue dirigida a los asociados, Directivos y demás miembros de la Asociación Cooperativa, los cuales proporcionaron datos históricos y actuales e importantes, que se utilizaron para poder recopilar los antecedentes históricos de las mismas. Elaborando cuestionarios que contenían temas sobre los diferentes indicadores que permitió conocer el comportamiento de las variables dentro del problema en estudio.

1.3. LA OBSERVACIÓN

Esta técnica permitió conocer la manera en que realizan las actividades los asociados dentro de la Asociación Cooperativa.

La observación se utilizó durante las visitas que se realizaron al lugar de estudio, además de lo que se percibió alrededor de este, ayudando a complementar los datos obtenidos en la encuesta y la entrevista, realizada con el objetivo de observar la situación actual en la

que se encuentra la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco, del Cantón Dolores Apulo.

2. Instrumentos

Estos fueron los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

2.1. CUESTIONARIO

Es el instrumento utilizado por la encuesta, este fue de utilidad para la obtención de datos y conocer la situación de fenómenos. El cuestionario fue estructurado por un conjunto de preguntas cerradas, de múltiples opciones y abiertas, para conocer las opiniones de los asociados y demás población en general que será beneficiada con el plan de negocios.

2.2. GUÍA DE ENTREVISTA

Para realizar la entrevista se hizo uso de una guía de preguntas, la cual consistió en un listado de interrogantes que respondieron las personas entrevistadas.

Además se hizo bajo dos modalidades: estructurada y no estructurada. La primera consistió en una lista de preguntas debidamente ordenadas y la segunda fue en hacer preguntas a los entrevistados de manera espontánea y que sean de interés para la investigación. Dicha entrevista fue dirigida al presidente y demás miembros del Consejo de Administración que son 5 personas: Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero y Vocal.

2.3. LISTA DE COTEJO

Este instrumento es utilizado por la observación directa, es decir conforme se vaya realizando la investigación se hará uso de libretas de anotaciones, grabaciones de audio y de video, esto al momento de hacer la visita de campo.

Observando las variables en el momento y tal y como se están realizando las actividades de venta y comercialización de la tilapia.

D. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue en la comunidad Palo Blanco, la cual será beneficiada con la implementación de un Plan de Negocios proporcionado a la Asociación Comunal Palo Blanco y a las Cooperativas de las riberas del Lago de Ilopango.

E. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis son de donde se obtendrá la información, es decir, todos aquellos elementos que serán objeto específico en estudio y se refiere al que o quien es el sujeto de interés. El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación:

Objetos de estudio:

- Asociación Cooperativa Palo Blanco

Unidades de análisis:

- Asociados y Miembros del Consejo de Administración.

Estas son: Palo Blanco, San Antonio Candelaria, Playa el Pegadero San Miguel Tepezontes, Joya Grande La Travesía, Bitinia Changallo Finca Cafetalera.

Sujeto de estudio: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L.

F. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

El universo lo constituye el conjunto de unidades de análisis que fueron investigados. Es decir la totalidad de elementos en estudio que poseen las mismas características o cualidades sujetas de investigación.

1. Determinación del Universo

La investigación, tuvo por objeto de estudio dos universos y se conformó de la siguiente manera:

Primer universo: Consejo de Administración

1. El Consejo de Administración, está integrado por 5 miembros: Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero y Vocal, quienes están involucrados directamente con la Asociación Cooperativa Palo Blanco. Para esta población por ser pocos elementos no se obtuvo muestra, si no que se realizó un censo. Es decir, se entrevistó a los cinco miembros del consejo de Administración.

Segundo universo: Asociados

2. El universo de los Asociados está conformada por un total de 100 miembros, de las cinco Cooperativas de las riberas del lago de Ilopango, las cuales están conformadas por 20 miembros cada una, haciendo un total de 100 asociados, del municipio de Ilopango. Siendo estas: Palo Blanco, San Antonio Candelaria, Playa el Pegadero, San Miguel Tepezontes, Joya Grande La Travesía, Bitinia Changgallo Finca Cafetalera.

Tabla No. 1 - Distribución de los miembros según la Asociación Cooperativa a la cual pertenecen.

ASOCIACIONES COOPERATIVAS INVOLUCRADAS	N. DE ASOCIADOS
Palo Blanco	20
San Antonio Candelaria	20
Playa el Pegadero San Miguel Tepezontes	20
Joya Grande La Travesía	20
Bitinia Changgallo Finca Cafetalera	20
TOTAL DE ASOCIADOS	100

La distribución del universo, estuvo constituida por 100 asociados, 20 por cada cooperativa.

2. Determinación de la Muestra

La muestra es una parte representativa del universo, que posee las mismas características sujetas de estudio ya sea cualitativas y cuantitativas.

Para el cálculo de la muestra, la fórmula que se utilizó es aplicable a poblaciones finitas, y es la siguiente:⁴²

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

Dónde:

Z= Nivel de Confianza necesario para generalizar los resultados hacia toda la población

N= Universo o población objeto de estudio

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error de estimación

n= Número de encuestados

Z: El nivel de confianza utilizado fue del 95%, es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos.

N: La población objeto de estudio estuvo constituida por los 100 asociados, 20 por cada una de la cooperativas seleccionadas para realizar el estudio. Es decir la población total en el estudio fue de 100 asociados

p y q = para la probabilidad de éxito y fracaso se utilizó los valores de 0.5 para cada uno, esto debido a que no se tiene algún antecedente sobre el tema a investigar es decir probabilidad del evento definiéndose como q=1-p

⁴² <http://investigacionpediahr.files.wordpress.com>

E= nivel de error permisible, el error máximo permisible, que se designó como E, es la cantidad que se suma o se resta de la media de la muestra, para determinar los puntos extremos del intervalo de confianza. Es la cantidad de error que el investigador desea tolerar.

n: es el resultado de las personas que fueron encuestadas.

Los valores que se utilizaron son los siguientes:

n=?

N= 100 Asociados

Z= 1.96 (95%)

p= 50%

q= 50%

E= 0.08

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 100}{(0.08)^2(100-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 60.250941$$

$$n = 60 \text{ asociados}$$

A continuación, se describe como estuvo distribuida la muestra.

Tabla No. 2 - Distribución de los encuestados según la Asociación Cooperativa a la cual pertenecen.

ASOCIACIONES COOPERATIVAS INVOLUCRADAS	N. DE ASOCIADOS
Palo Blanco	12
San Antonio Candelaria	12
Playa el Pegadero San Miguel Tepe zontes	12
Joya Grande La Travesía	12
Bitinia Changallo Finca Cafetalera	12
TOTAL DE ASOCIADOS ENCUESTADOS	60

La distribución de los encuestados, fue de 60 asociados, 12 por cada asociación cooperativa, asignando igual peso a cada asociación cooperativa, esto se debió a que la opinión de todos los involucrados en el estudio es muy importante, pues genera una respuesta más certera acerca de la situación en que se encuentran el sector en sí.

3. Procesamiento de la Información

Después de recolectar la información a través de las técnicas e instrumentos mencionados, se realizó el procesamiento de la información a través del programa computacional Excel, por medio del cual se tabularon los resultados para su fácil registro y manejo, el cual se llevó a cabo de la siguiente manera:

4. Tabulación de la Información

La información recopilada a través de la encuesta, se procesó mediante el uso de cuadros tabulares simples con frecuencias relativas y porcentuales.

5. Análisis e Interpretación de Datos

Una vez tabulada la información, se llevó a cabo la interpretación de los resultados de cada una de las respuestas y permitió la interpretación de estas.

6. Presentación de los resultados

Se hizo a través de tablas de distribución de frecuencias, gráficos circulares, gráficos de barras y otros según la necesidad, facilitando la interpretación y poder realizar las conclusiones y recomendaciones.

7. Diagnóstico de las Áreas Investigadas

Este presenta los resultados obtenidos de la investigación sobre la situación actual de la Asociación Cooperativa en estudio, y considerando esencial la información obtenida a

través del cuestionario, la entrevista y la observación. Incluyendo aspectos relacionados también a la filosofía institucional y el estudio de factores internos y externos del entorno.

G. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA EN EL LAGO DE ILOPANGO

A partir de la información obtenida, en la encuesta realizada a los asociados de las cinco Cooperativas, involucradas del Municipio de Ilopango Departamento de San salvador, se ha realizado un resumen de la situación actual en que se encuentra las asociaciones cooperativas, de acuerdo a las diferentes áreas en estudio.

1. Filosofía y Estructura Organizacional Actual.

Actualmente la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L. (ACOPAPPB de R.L), la conforman miembros de la comunidad Palo Blanco del Municipio de Ilopango, su actividad económica principal es la producción y cultivo de Alevín, así como también la crianza y comercialización de la tilapia. El 88.33% de los asociados a la cooperativas pertenecen al sexo masculino, aunque también hay mujeres pero en menor proporción. Además en cuanto al nivel de estudio de los asociados, mostró que la mayoría, es decir, el 45 % tienen un nivel de estudio entre cuarto y sexto grado, dato que pudimos constatar a la hora de encuestarlos, limitando así su participación en algunas actividades dentro de la cooperativa (preguntas 1, 2 y 3 de la primera parte).

La investigación además presentó datos acerca del modo de ingreso de los asociados a la cooperativa cuyos resultados nos dicen que el 45% de ellos ingresaron desde hace 14 años, ya que la cooperativa surgió como un proyecto establecido luego de los terremotos de 2001; sin embargo existen algunos asociados en menor proporción, que se han incorporado posteriormente, por otras razones, entre ellas por petición de trabajo, apoyo a la comunidad, entre otras, (preguntas 1 y 2 de la segunda parte).

Los resultados reflejaron que la cooperativa sí cuenta con visión, misión y objetivos y que se les dio a conocer de su existencia a través de otros medios, entre ellos: las reuniones que se realizan con los asociados; pero al preguntarles cómo se identifican con la misión y la visión la mayoría de ellos no supo que responder, y los pocos que lo hicieron manifestaron que se identifican con la parte de venta, comercialización y con alcanzar las metas, lo que denota que no todos recuerdan cuál es la visión y la misión, por lo que es necesario que todos los asociados tengan presente el propósito de la existencia de la cooperativa, y que se dé a conocer por medio de charlas al momento de realizar las reuniones en la Asamblea General de asociados (Preguntas 4, 5 y)

También se identificó que todos los asociados asisten a las asambleas generales que se realizan en la cooperativa, las asambleas ordinarias son mensualmente; ellos manifestaron asistir siempre a las asambleas porque además de ser un derecho que tienen, es un deber como asociado el mantenerse informado, de todo lo que acontece en la cooperativa; además la mayoría manifestó que es de forma verbal que se les informa que habrá asamblea, (pregunta No. 6,7 y 8).

La información recabada reflejó que la mayoría de los asociados manifestaron ser informados de la situación financiera y productiva en la que se encuentra la cooperativa y que es mediante una asamblea, que se les da a conocer, para ellos este medio es el más indicado porque tienen mayor comprensión de la información que se les brinda. (Preguntas 9, 10 y 11)

Actualmente los asociados de la cooperativa están de acuerdo en la manera como se encuentra estructurada la cooperativa, además manifestaron que las tareas administrativas son realizadas por el Consejo de Administración, en cuanto a las tareas de producción son tomadas por los miembros de la Asamblea General de Asociados, puesto que ellos están directamente involucrados con todas las actividades que en la cooperativa se realizan. En cuanto a la asignación de tareas y responsabilidades los asociados manifestaron estar de acuerdo en la forma como se ha realizado hasta el momento. (Anexo A preguntas No 12, 13 y 14)

2. Información sobre las actividades laborales

Los resultados obtenidos reflejan que los asociados de la cooperativa apoyan el crecimiento de la misma, realizando diversas actividades específicas, es decir el 87% de los asociados encuestados mencionó trabajos dentro de la cooperativa; es decir: contribuyen en la parte administrativa, en el proceso de producción de la tilapia, las mujeres colaboran realizando oficios varios en la oficina administrativa o en las reuniones. Sin embargo el 13% de los asociados realizan otras actividades, como se mencionan: manejo de lanchas y camiones, traslado de materia prima y equipo para uso en la crianza de tilapia. Cabe mencionar que ningún asociado de la cooperativa contribuye con algún aporte económico, esto debido a la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la comunidad, (Pregunta No. 3).

Del total de asociados encuestados la mayoría de ellos respondió que tanto el Consejo de Administración como la Junta de Vigilancia han desempeñado un buen trabajo, pero que todavía tienen mucho más que mejorar para desempeñar un mejor papel. (Pregunta No.16)

3. De las relaciones interpersonales

La investigación también reflejó que el 52% de los asociados, tienen buenas relaciones interpersonales entre ellos, esto como resultado de que viven en la misma comunidad y están más cerca de sus familias y vecinos apoyándose mutuamente. El 23% respondió que es regular y esto debido a que en toda relación social siempre hay discrepancias (Pregunta No.15).

4. Proceso productivo

La investigación reflejó que del 100% de los asociados encuestados el 93% tiene mucho conocimiento acerca de todo lo referente al proceso productivo, y solo el 7% respondió conocer poco sobre este tema., lo cual denota que son pocos los que no están involucrados en todo lo relacionado a la tilapia. Esto se da ya que el 97% de los encuestados han

recibido capacitaciones acerca del proceso de producción de la tilapia, debiendo involucrarse más en enseñarle a los que tienen poco conocimiento (Preguntas No. 18 y 19).

Los resultados obtenidos reflejan que para el 70% de los asociados, los principales atributos a considerar, al momento de llevar a cabo la producción de tilapia son en primer lugar el peso, luego la talla, y frescura, pues estos son para ellos los atributos que los clientes buscan al momento de comprar la tilapia y que los asociados deben tomar en cuenta (Pregunta No. 20).

Respecto a la calificación del proceso de producción, que utiliza actualmente la cooperativa, el 70% de los asociados mencionaron que es buena, además según lo manifestado, también es posible realizar cambios en algunos aspectos para tratar de mejorar el proceso de producción y así obtener mejores resultados, que se miren reflejados en el incremento de los ingresos económicos y aumente por ende la producción, siendo más eficientes al finalizar cada ciclo productivo. (Pregunta No. 21).

5. Mezcla de Mercadeo

5.1 Precio

Según la información obtenida el 100% de los asociados encuestados conocen el precio de venta de la tilapia mediana, igualmente el 100% conocen el precio de la tilapia grande; a esta pregunta el 96.67% manifestó que por lo general el precio de venta de la tilapia grande está alrededor de \$1.51 y \$1.75 y el 86.67% respondió que el precio de la tilapia mediana oscila entre \$1.26 y \$1.50.

Lo mencionado anteriormente denota que de igual forma que en el proceso de producción, en el proceso de comercialización todas las personas están involucradas. (Pregunta No. 22).

5.2 Comercialización, Distribución y Promoción

La investigación reflejó que actualmente, en la cooperativa se produce tilapia durante todo el año, ya que el 93%, de los asociados manifestó, que la disponibilidad depende del ciclo productivo de tilapia, el cual tiene una duración de tres meses aproximadamente. (Pregunta No. 17).

Actualmente los principales clientes de la cooperativa, son otros clientes, ya que el 78% mencionó: señoras canasteras aledañas a la comunidad, es decir personas detallistas que llegan a comprar la tilapia, no en volúmenes muy grandes y el cual lo llevan a revender a diversos lugares del municipio, entre los cuales se encuentran algunos mercados de San Martín, Cojutepeque, entre otros. También mencionaron los asociados que consideran la competencia más directa que tienen son personas externas que llegan a ofrecer el producto a las comunidades cercanas, a un precio más bajo. (Pregunta No. 23,24 y 25).

Para el caso de la promoción, actualmente las asociaciones cooperativas no cuentan con esta herramienta, debido a la capacidad económica que imposibilita el desarrollo, para dar a conocer los servicios con los que cuentan sobre la crianza de Alevín y venta de la tilapia.

6. Matriz FODA

FORTALEZAS

1. Manejo de la técnica del cultivo de alevín.
2. Recursos naturales disponibles y generosos.
3. Producción libre de olores y sabores que desacreditan a la tilapia.
4. Posibilidad de crecer productivamente.
5. Voluntad para trabajar en equipo.
6. El área disponible para la producción de Tilapia es la adecuada
7. Producto de buena calidad.
8. Cuentan con el apoyo de instituciones nacionales en aspectos financieros y técnicos.

DEBILIDADES

1. Falta de instrumentos administrativos para el correcto desempeño de las operaciones del personal.
2. Débil organización de las actividades.
3. Insuficiente suministro de insumos
4. bajo nivel de ventas.
5. Poca producción.
6. Pocos clientes.
7. Hay una alta tasa de analfabetismo dentro de la Asociación Cooperativa lo que limita la participación de los socios en algunas actividades.
8. No cuentan con publicidad para dar a conocer su producto.
9. Carencia de experiencia por parte de los Asociados para la comercialización de su producto o en habilidades de negocio.

OPORTUNIDADES

1. **Disponibilidad de recursos naturales.**
2. **Capacidad de mejorar productivamente con capacitaciones.**
3. **Cercanía del mercado de consumo.**
4. **Programas de gobierno de asistencia.**
5. **Producto al que se le puede agregar valor.**
6. **No se necesita ningún tipo de empaque específico para el producto.**
7. **Ingresa a otros mercados que no han sido explorados por la Asociación Cooperativa.**

AMENAZAS

1. **Gran variedad de competencia en los alrededores de la zona**
2. **Cambio climático, fenómenos medio ambientales.**
3. **Permisos y concesiones de medio ambiente.**
4. **Los productos sustitutos.**
5. **Vías de acceso a la Asociación Cooperativa en muy mal estado.**

6.1 Matriz FODA para el Cruce de Estrategias

El cruce de variables FODA, se realiza entre los elementos del análisis interno y los del externo, surgiendo así estrategias ofensivas (fortalezas-oportunidades), defensivas (amenazas-fortalezas), de supervivencias (amenazas-debilidades) y adaptativas (oportunidades-debilidades).

Ambiente Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ambiente interno	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

- ✚ Estrategias Ofensivas: son aquellas que se encargan de potenciar las oportunidades que ofrece el entorno basándose en las fortalezas que se poseen.
- ✚ Estrategias Adaptativas: estas se encargan de efectuar las modificaciones de las debilidades con acciones de respuestas hacia las posibles oportunidades que presente el medio.
- ✚ Estrategias Defensivas: su función es de vincular acciones relacionando o aprovechando las fortalezas, para dar respuesta a las amenazas.
- ✚ Estrategias de Supervivencia: son estrategias críticas que se encargan de vincular las amenazas del entorno y los puntos débiles de la empresa que pueden ocasionar que salgan del mercado o del medio.

ESTRATEGIA OFENSIVAS: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

F/O	O1 Disponibilidad de recursos naturales	O2 Capacidad de mejorar productivamente con capacitaciones.	O7 Ingresar a otros mercados que no han sido explorados por la Asociación Cooperativa
F1 Manejo de la técnica del cultivo de alevín	X	Las capacitaciones son de muy buena ayuda para conocer la técnica del cultivo.	X
F2 Recursos naturales disponibles y generosos	X	X	Explotar al máximo los recursos para ingresar a nuevos mercados
F4 Posibilidad de crecer productivamente	X	X	Creer en la producción para poder ingresar a mercados que no han sido explorados.
F7 Producto de buena calidad.	Hacer uso adecuado de los recursos naturales permitirá, ofrecer la tilapia de la mejor calidad	X	X

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: FORTALEZAS Y AMENAZAS

F/A	A1 Gran variedad de competencia en los alrededores de la zona.	A2 Cambio climático, fenómenos medio ambientales.
F7 Producto de buena calidad	Mantener los niveles de calidad para que el producto siga siendo demandado y hacerle frente a la competencia.	X
F8 Cuentan con el apoyo de instituciones nacionales en aspectos financieros y técnicos.	X	Aprovechar el apoyo técnico para crear y mantener planes de contingencia que disminuya los daños causados por desastres naturales

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS: DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES.

D/O	O2 Capacidad de mejorar productivamente con capacitaciones.	O4 Programas de gobierno de asistencia.	O7 Ingresar a otros mercados que no han sido explorados por la Asociación Cooperativa
D1 Falta de instrumentos administrativos, para el correcto desempeño de las operaciones del personal.	Organizar capacitaciones con instituciones encargadas para que instruyan a los miembros de La asociación cooperativa en todo lo relacionado al proceso administrativo.	X	X
D7 Alto grado de analfabetismo en la mayoría de los asociados.	X	Brindar apoyo a los asociados con un grado de analfabetismo para que puedan involucrarse en todas las actividades de la asociación cooperativa	X
D8 No cuentan con publicidad para dar a conocer su producto. Carencia de	X	X	Crear un plan de promoción para dar a conocer el producto en diferentes mercados

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA: DEBILIDADES Y AMENAZAS.

D/A	A1 Gran variedad de competencia en los alrededores de la zona.	A4 Los productos sustitutos.
D8 No cuentan con publicidad para dar a conocer su producto. Carencia de	X	Idear un plan de promoción que contribuya a posicionar el producto en el mercado
D9 Carencia de experiencia por parte de los Asociados para la comercialización de su producto o en habilidades de negocio.	Orientar a los miembros de la asociación cooperativa en todo lo relacionado a la comercialización para hacerle frente a la competencia	X

ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se manejan muy bien la técnica de cultivo de alevín, ya que han recibido la preparación adecuada sobre dicha técnica para poder tener sus propios estanques del cultivo de alevín.	Tienen los recursos naturales disponibles para crecer en producción.	No tienen las herramientas administrativas correctas para el desarrollo de las actividades.	La competencia de los alrededores de la zona tiene una mejor organización y desarrollo de las actividades que nos dejan en un bajo nivel de comercialización y venta de tilapia.
Cuentan con los recursos naturales disponibles, ya que se les ha proporcionado una parte del lago de Ilopango para que puedan crear las jaulas flotantes y así desarrollar la producción de la tilapia y el cultivo de alevín.	El producto no necesita ningún tipo de empaque para salir a venta, eso ayuda a disminuir costos.	Bajo nivel de ventas debido a que no cuentan con ninguna promoción para darse a conocer	Las condiciones del clima y fenómenos medio ambientales afectan mucho en la producción de la tilapia.
Gracias a las capacitaciones que han recibido los asociados, la tilapia está libre de malos olores y el sabor es exquisito para el buen gusto de los clientes.	Crecer en producción para poder ingresar a nuevos mercados.	No tienen la experiencia necesaria en el área de comercialización, eso dificulta el posicionamiento en los diferentes mercados.	Las vías de acceso en mal estado hacia la cooperativa afecta en las ventas, ya que muchos de los clientes no se acercan debido a esto.
La Asociación Cooperativa tiene	Tiene la capacidad de mejorar en sus	Una alta tasa de analfabetismo	

<p>posibilidad de crecer en producción ya que cuentan con los recursos suficientes para lograrlo.</p>	<p>actividades, recibiendo las respectivas capacitaciones.</p>	<p>afecta en la organización de actividades que ayudan en crear estrategias de venta.</p>	
<p>Todos los Asociados tienen la voluntad para desarrollar trabajo en equipo dentro de la Asociación, pero por la mala organización no lo está haciendo.</p>			
<p>La tilapia es de muy buena calidad y cumplen con los requisitos establecidos por las autoridades correspondientes para el consumo.</p>			

H. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR PESQUERO, SEGÚN LAS ENTIDADES QUE PROMUEVEN EL CULTIVO DEL ALEVÍN Y CRIANZA DE LA TILAPIA EN LAS RIBERAS DEL LAGO DE ILOPANGO.

Al realizar la investigación de campo, se determinó que, actualmente las entidades que promueven el cultivo de alevín y crianza de la tilapia en las riberas del lago de Ilopango son:

- La Dirección General de Desarrollo Rural, a través del Proyecto de Amanecer Rural (MAG – FONDOS FIDA), es la encargada de proveer y dar seguimiento a las acciones del mismo.
- CENDEPESCA, apoya la asistencia técnica, en lo relacionado a la producción de Tilapia, así como también a la reproducción de Alevines.
- Dirección General de Economía Agropecuaria (DGEA), a través de la División de Agro negocios quien apoya en la información sobre comercialización y mercadeo del producto.
- ASALI, Asociación Acuícola del Lago de Ilopango, apoya en la asesoría técnica, elegible para las adquisiciones de concentrado, apoyo organizativo, etc.

En síntesis, el diagnóstico de las áreas investigadas, refleja la situación actual en que se encuentra el sector pesquero en las riberas del Lago de Ilopango, demostrando que las cooperativas deben de enfocarse en que las entidades reguladoras, deben estar siempre a la disposición de las cooperativas, debiendo exigir a dichas entidades para que se fomente más la ayuda y cooperación entre las mismas, pues se denota descuido por parte de las entidades y poca atención hacia las comunidades, imposibilitándoles el crecimiento de las mismas, ya que existen altas posibilidades de desarrollo que contribuirán al crecimiento socioeconómico de los habitantes del lugar.

I. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

En el desarrollo de esta investigación se recolectaron los datos fundamentales para la elaboración de un Plan de Negocios, que beneficie a todos los asociados, del Sector Cooperativo dedicado a la acuicultura de las riberas del Lago de Ilopango. En el cual contamos con la contribución de las Asociaciones Cooperativas que conforman el Sector Pesquero, con la finalidad de efectuar un análisis de la situación actual para lograr optimizar la producción de alevín y comercialización de tilapia.

2. Limitaciones

Debido a que las Asociaciones Cooperativas tienen la Asamblea General con todos los Asociados, una vez al mes, se dificulta el obtener de forma precisa y de primera mano toda la información a tiempo, relacionada con las Asociaciones que la conforman el Sector Pesquero.

El transporte vehicular fue un factor limitante para el desplazamiento hacia la comunidad Palo Blanco, debido que el transporte público es muy escaso y distanciado en horas de salida, por lo que ocasiona desaprovechamiento de tiempo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a las encuestas realizadas en esta investigación tanto para los asociados de las Cooperativas, así como también las entrevistas realizadas al Consejo de Administración de las Asociaciones Cooperativas, se determina:

1. La mayoría de los asociados de las Asociaciones Cooperativa, están involucrados en las diferentes actividades para el desarrollo de la misma.
2. En las Asociaciones Cooperativa se cuenta con visión, misión y objetivos pero solo los tienen por formalidad ya que generalmente no son tomados en cuenta y la mayoría de los asociados no los conoce.
3. La toma de decisiones administrativas en las Asociaciones Cooperativas está a cargo del Consejo de Administración, y es la asamblea de asociados quien está a cargo de la asignación tanto financiera como de comercialización.
4. Las Asociaciones Cooperativas no cuenta con ningún plan de comercialización y promoción de la tilapia, lo cual limita mejorar los niveles de ingreso en la venta de la tilapia y al posicionamiento dentro del mercado.
5. La mayoría de los asociados están en la disposición de cambiar e implementar estrategias que les ayude al crecimiento socioeconómico de la comunidad, brindando buenos precios, calidad del producto y compromiso con la entrega del pedido.
6. Actualmente las vías de acceso hacia las Asociaciones Cooperativas están en muy mal estado.
7. Los asociados de la Asociación Cooperativa Palo Blanco, manejan eficientemente la técnica del cultivo de alevín, ya que han recibido capacitaciones para desarrollar sus propios estanques y cultivar el alevín.
8. Existe una alta tasa de analfabetismo dentro de las Asociaciones Cooperativas, lo que limita la participación de varios asociados en el desarrollo de diferentes actividades.

RECOMENDACIONES

1. Crear los comités de gestión asociativa, gestión empresarial, de producción y comercialización, para que más asociados se involucren en las actividades que la cooperativa realiza.
2. Fomentar la misión, visión y los objetivos en todas las Asociaciones Cooperativas, del Sector Pesquero, para que tengan conocimiento todos los asociados de lo que se pretende lograr.
3. Implementar el organigrama propuesto y explicar a todos los miembros en qué consiste y las obligaciones y responsabilidades que cada uno tendrá.
4. Apoyarse en las entidades correspondientes al sector para diseñar un plan de mercadeo que permita mejorar la comercialización de la tilapia producido en las Asociaciones Cooperativas, en el que se planteen estrategias de distribución del producto, publicidad y de promoción que permitan la colocación efectiva de la tilapia en el mercado.
5. Solicitar a las entidades reguladoras del sector, la total inclusión de las comunidades en los proyectos que se presente y brindar oportunidades a los asociados de crecimiento personal y conocimiento del producto que se produce y así cumplir con los estándares que los consumidores demandan.
6. Las Asociaciones Cooperativas el Sector Pesquero, necesitan gestionar ante la Alcaldía Municipal de Ilopango y entidades gubernamentales como el Ministerio de Obras Publicas MOP el desarrollo de proyectos para mejor las vías de acceso.
7. La Asociación Cooperativa Palo Blanco, debe aprovechar la técnica del cultivo de alevín, para elevar la producción de tilapia y poder ingresar a mercados que no han sido explorados por la Asociación Cooperativa.
8. Gestionar con las instituciones respectivas un programa de alfabetización, para lograr que todos los asociados se involucren en el desarrollo de todas las actividades que se realizan en las Asociaciones Cooperativas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL SECTOR COOPERATIVO DEDICADO A LA ACUICULTURA DEL CANTÓN DOLORES APULO, MUNICIPIO DE ILOPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.

A. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. Objetivos General

- ✓ Diseñar una propuesta técnica para la implementación de estrategias de negocios para incrementar la venta y comercialización del producto acuícola de la tilapia, en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.l.

2. Objetivos Específicos

- Elaborar una propuesta de la Filosofía, Estructura Organizacional para la Asociación Cooperativa Palo Blanco, de acuerdo a sus condiciones y naturaleza, que permita mejorar las ventas y comercialización de manera exitosa.
- Formular estrategias de Mercadotecnia, producto, precio, plaza y promoción, que permitan mejorar las ventas de la Asociación Cooperación.
- Impulsar acciones específicas para dar a conocer en el mercado meta, la tilapia, que se produce en la Asociación Cooperativa.

B. PERFIL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

A continuación se presenta el perfil de la Asociación Cooperativa:

1. Nombre de la Asociación

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera Palo Blanco de R.L.

2. Giro o Actividad Económica

Asociación Cooperativa dedicada al cultivo de Alevín, producción y comercialización de tilapia.

3. Reseña Histórica

La Asociación Cooperativa dio sus inicios como Asociación de Desarrollo Comunal a sus siglas ADESCO a finales del año 2001, después de los terremotos de ese mismo año, llego una ONG, Agencia de Desarrollo Micro Regional de los Municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín (ADEMIS), que era enviada por la Fundación Interamericana (FIA) a las riberas del lago de Ilopango para ayudar a las comunidades que sufrieron un alto daño en infraestructura por los terremotos del 13 de Enero y Febrero en el año 2001, reuniendo a un grupo de personas para darles capacitaciones y asesorías de cómo trabajar en la crianza de alevines.

Para tales fines se formó un grupo de 25 personas, de las comunidades Cujuapa y Palo Blanco. En ese momento la FIA desembolsó un monto de dinero en ADEMIS para que se formaran 5 grupos de la cuenca de las riberas del Lago de Ilopango siendo los siguientes grupos:

1. Palo Blanco
2. San Antonio Candelaria
3. Playa el Pegadero San Miguel Tepezontes
4. Joya Grande La Travesía
5. Bitinia Changallo Finca Cafetalera

A inicios del 2002 estos grupos empezaron a trabajar con un sistema de 5 jaulas donadas por la Fundación Interamericana (FIA), además les proporcionaron concentrado, alevines y asistencia técnica durante un periodo de 3 meses.

Al terminar la primera cosecha empezaron a desorganizarse pues ellos querían ver las ganancias en dicha cosecha, hasta quedar solo 8 personas miembros de Palo Blanco.

Con el grupo de 8 personas se hicieron planes de nuevo y empezaron a trabajar y a recibir capacitaciones nuevamente por ADEMIS. Les dieron financiamiento para la producción de alevines, compra de terreno, construcción de estanques para utilizarlos como semilleros, todo estaba listo para ser inaugurado y empezar a trabajar, pero sucedió una tragedia; cayó una tormenta muy fuerte y hubo desprendimientos de tierra y cubrió toda el área donde estaban construido los semilleros quedando todo soterrado sin poder rescatar nada.

El 23 de agosto de 2005 fue cuando el grupo de Palo Blanco, se constituyó como Cooperativa, para poder tener acceso a los proyectos del gobierno y fueron beneficiados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería con equipo para fortalecer la Asociación Cooperativa el cual constaba de:

- Pick-up Dina
- Equipo de bombeo
- 2 jaulas
- Concentrado y
- Alevines
- Capacitación administrativa

Con este proyecto la Asociación Cooperativa llegó a tener 9 jaulas.

En los años 2007 y 2008, surgió una predisposición, por parte de algunos asociados que querían ganar más que otros y empezaron a retirarse, entre ellos; Bitinia y Joya Grande debido a su descontento; quedando solo Travesía y Palo Blanco, llegando al año 2010 con

14 jaulas y únicamente 18 miembros. Luego en el 2014 se retiró San Miguel Tepezontes, debido a la delincuencia que no los dejaban transitar de un lugar a otro.

En el año 2015 agregaron 4 jaulas más llegando a 18 y para el año 2017 ya cuentan con 22 jaulas.

4. Ubicación

La Asociación Cooperativa se encuentra ubicada en el municipio de Ilopango, a 8 Kms. de la ciudad de San Salvador, está limitado por los municipios de Tonacatepeque y San Martín, al Norte; el Lago de Ilopango, al Este; Santiago Texacuangos y Santo Tomás, al Sur; y Soyapango, al Oeste.

5. Productos y Servicios que ofrece

- Crear fuentes de empleo a jóvenes de la comunidad en temporada de limpieza de estanques.
- Proporcionar créditos agrícolas a las familias de la comunidad.
- Solidaridad a la comunidad en momentos como por ejemplo: fallecimiento de familiares, servicio de transporte en emergencias.
- Celebración de fiesta infantil a final de año para toda la comunidad.
- Venta de Tilapia a un menor precio a los Habitantes de la comunidad.
- Comercialización y venta de Tilapia

C. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

En la actualidad la Asociación Cooperativa Palo Blanco cuenta con misión, visión y objetivos, pero esos componentes de la filosofía organizacional no son puestos en práctica y la mayoría de los asociados los desconocen. Por tal razón a continuación se presentan la misión, visión, objetivos y valores propuestos, los cuales deberán darse a conocer a todos los asociados y ser publicados en lugares estratégicos para su divulgación y de esta

manera recordarle a los asociados el propósito de la asociación Cooperativa para que estos sean puestos en práctica.

Es por ello que se le propone la siguiente filosofía organizacional, que contribuirá a mejorar la obtención de los resultados deseados.

1. Misión

“Somos una Asociación Cooperativa dedicada a satisfacer el mercado, ofreciendo a nuestros clientes tilapia con un alto grado de calidad, a precio competitivo, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de los asociados y los habitantes de la comunidad”.

2. Visión

“Posicionarnos a nivel nacional como una Asociación Cooperativa líder en la producción y comercialización de tilapia, satisfaciendo a nuestros clientes con un producto de la mejor calidad.”

3. Valores

Estos marcan pautas de comportamiento en diferentes situaciones que se presentan a nivel personal, interpersonal y organizacional. Por lo tanto se pide a los miembros de la asociación, adoptar los siguientes valores para proporcionar un mejor producto de calidad a todos los clientes potenciales.

- **Profesionalismo:** ser una Asociación integradas por miembros con alta experiencia en el cultivo, producción de Alevín y comercialización de tilapia, garantizando producto con alto estándares en sabor y calidad.



- **Confianza:** Generar confianza siendo honestos y coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos, hacia nuestros principales clientes.



- **Respeto Mutuo:** El respeto por las personas en general, es un valor que se trasmite por los asociados y clientes que son la razón de ser de la asociación.



- **Protección al Medio Ambiente:** Estamos comprometidos con la protección del medio ambiente por ello en nuestra Asociación no pueden existir conductas que vayan a favor del deterioro del medio ambiente.



- **Trabajo en Equipo:** Comprometerse en la realización de las tareas de manera conjunta buscando el bienestar colectivo para garantizar mayor satisfacción a las personas que visitan el centro turístico.



4. Objetivos de la Asociación Cooperativa

- ✓ Participación activa de todos sus miembros en las distintas actividades de la Asociación Cooperativa.
- ✓ Conseguir que todos los asociados de la Asociación Cooperativa se mantengan con actitud comprometida con la misión y visión de la misma, y motivados a trabajar en equipo para el logro de los objetivos, a fin de mejorar el funcionamiento de la asociación Cooperativa.
- ✓ Mejoramiento del nivel de vida de los asociados y de su grupo familiar, mediante el trabajo, la cooperación y la solidaridad.

- ✓ Capacitación profesional, cultural y social de los miembros de la Asociación Cooperativa y sus familiares, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, cultural y social.
- ✓ Constituirse en elementos dinámicos de desarrollo socioeconómico del sector agropecuario y acuícola en particular y del país en general.
- ✓ Crear comités de Producción, Comercialización, Gestión asociativa y Gestión empresarial.
- ✓ Contribuir a preservar el medio ambiente.
- ✓ Utilizar canales de distribución efectivos para el posicionamiento y distribución de la tilapia producida en la Asociación Cooperativa.
- ✓ Producir tilapia de calidad para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.
- ✓ Establecer precios competitivos que generen márgenes de utilidad.
- ✓ Promover la comercialización a través de técnicas promocionales que incentiven la compra de tilapia
- ✓ Utilizar medios de publicidad para dar a conocer el camarón producido en la Asociación Cooperativa.

5. Metas

- Convertir a la Asociación Cooperativa en una Institución de preferencia para la compra de tilapia, dándose a conocer por el cultivo de Alevín, producción y comercialización de tilapia.
- Posicionar el nombre a la Asociación Cooperativa en el mercado meta durante el primer año de implementación del plan, permitiendo a la Asociación seguir creciendo y desarrollándose en el sector de la acuicultura.

- Aumentar razonablemente los niveles de demanda y producción de la tilapia, mediante el incremento de la promoción del mismo.

6. Políticas

- Mantener los valores, la visión y misión en un lugar visible dentro de las instalaciones de la empresa.
- Capacitar periódicamente a los asociados para que puedan implementar adecuadamente los procesos en el cultivo y producción del Alevín.
- Realizar estudios de mercado por lo menos una vez al año, para analizar el comportamiento y características del mercado meta.
- Efectuar una reunión al mes entre el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia , para coordinar las actividades llevadas a cabo y las próximas a realizar
- Atender las sugerencias de nuestros principales clientes
- Disponer de un libro de nuestros principales clientes, el cual deberá recoger información relevante que sea de utilidad: nombre, número telefónico, correo electrónico.

7. Organigrama propuesto

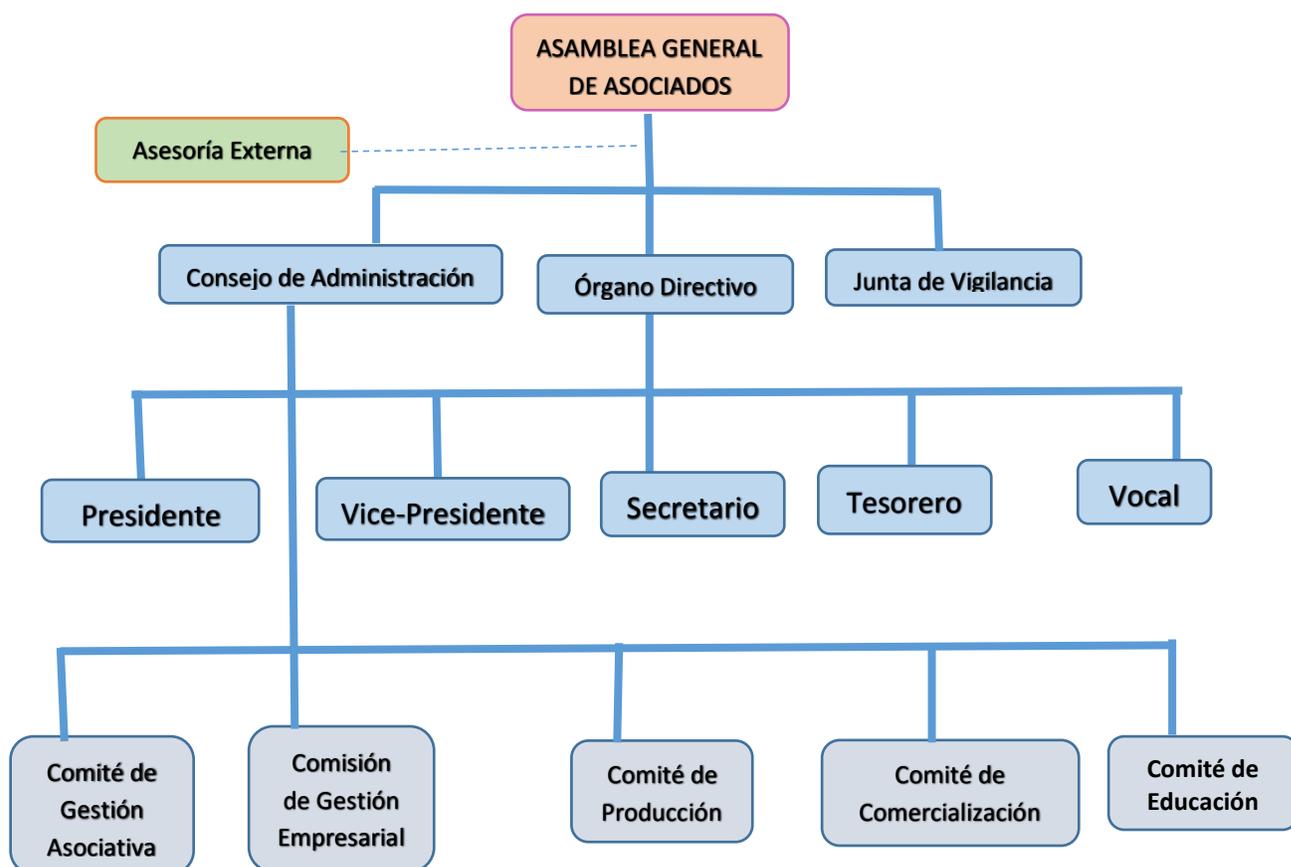
Para que un plan sea implementado es necesario contar con el personal idóneo, quien debe tener claras las funciones que les corresponde y las responsabilidades que cada puesto tiene; además, los asociados deben conocer y tener presente al realizar sus funciones, la filosofía bajo la cual se rige a la Asociación.

Para una mejor factibilidad de cargos dentro de la Asociación Cooperativa, se ha determinado que se mejorarían las funciones y la manera de actuar de los asociados, según

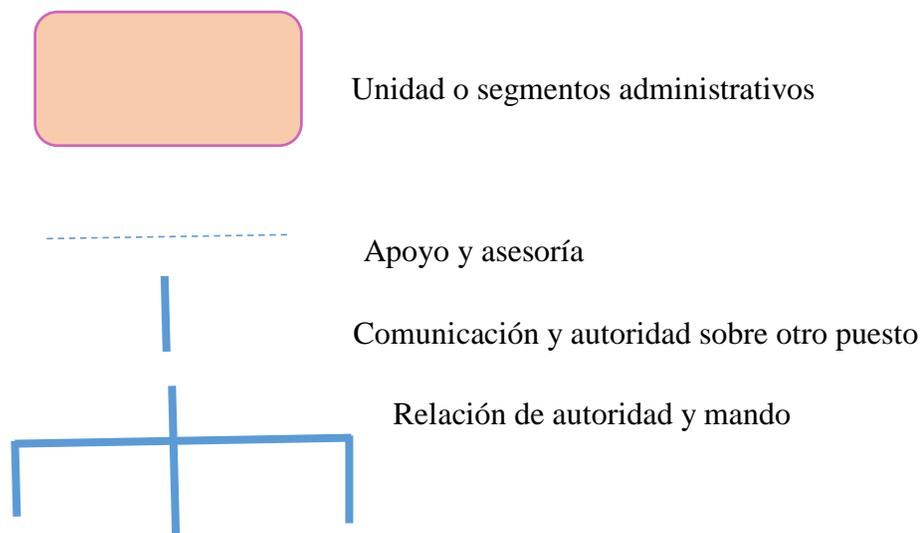
el siguiente Organigrama propuesto por el grupo de investigación, que contiene nuevos componentes, los cuales se describen a continuación:

- Asesoría Externa
- Comité de Gestión Asociativa
- Comité de Gestión Empresarial
- Comité de Producción, Comercialización y Educación.

Organigrama Propuesto para poner en marcha.



a) Simbología del Organigrama



b) Funciones Principales

Asamblea General: tomar acuerdos con carácter obligatorio para ser acatados por la Junta Directiva y todos los miembros de la asociación. Es la entidad encargada de elegir a los integrantes de la Junta Directiva para un periodo de un año y está constituida por todos los miembros de la Asociación cooperativa.

El Consejo de Administración: Es el órgano responsable de la administración de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General, es el encargado del cumplimiento de los acuerdos y resoluciones que se tomen en las asambleas generales además de estar a cargo del cumplimiento de los estatutos y normas de la cooperativa

Junta de Vigilancia: Es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y fiscaliza los actos del Consejo de Administración y demás órganos de la cooperativa.

Además tiene como función velar porque se cumplan las normas que rigen la asociación y proteger los intereses de los asociados, a este órgano le corresponde la administración,

en forma transparente, para que los resultados sean presentados a todos los miembros de la empresa.

Asesoría Externa: El propósito de la asesoría externa será apoyar a la Asociación Cooperativa a través de asesorías impartidas a los asociados, las cuales permitirán mejorar el desarrollo de las diferentes actividades.

Las asesorías requeridas serán: legal, técnica, administrativa y comercial; para las cuales se gestionará con instituciones nacionales y extranjeras para que sean impartidas.

Las funciones que cada comité tendrá bajo su responsabilidad se detallan a continuación:

Comité de Gestión Empresarial: Este comité tendrá bajo su cargo la responsabilidad de desarrollar proyectos que contribuyan al fortalecimiento de la cooperativa específicamente en aspectos administrativos, económicos y financieros.

Los miembros de este comité serán propuestos por el consejo de Administración y electos por la Asamblea General de Asociados según las capacidades que el miembro postulado tenga.

El comité de Gestión Asociativa: El comité de Gestión Asociativa tendrá como responsabilidad promover y mejorar el cooperativismo y la asociatividad dentro de la Cooperativa, esto mediante capacitaciones y talleres impartidos ya sea por instituciones nacionales o extranjeras o por los miembros de la cooperativa que tienen mayor conocimiento sobre el tema.

De igual manera tendrá bajo su cargo el desarrollar proyectos de índole educacional, salud, vivienda, alimentación entre otros, que beneficien a los asociados junto con su familia y la comunidad en general

Los miembros de este comité serán propuestos por el consejo de Administración y electos por la Asamblea General de Asociados según las capacidades que el miembro postulado tenga.

Comité de Producción: El comité de producción tendrá las siguientes responsabilidades:

- Será el encargado de organizar, dirigir, supervisar y evaluar la ejecución de todo el proceso productivo.
- Asegurar el cumplimiento de las responsabilidades de cada asociado involucrado en el proceso productivo.
- Adquirir todos los insumos que sean necesarios para llevar a cabo el proceso de producción del camarón.
- Presentar al Consejo de Administración un informe detallado de los resultados obtenidos durante el ciclo productivo.

Comité de Comercialización: Serán atribuciones del Comité de Comercialización las siguientes:

- Mantenerse informados constantemente acerca de la situación y las condiciones de la tilapia en el mercado.
- Analizar diferentes alternativas para comercializar de la tilapia producida en la cooperativa.
- Elaborar estudios de mercado que permitan sondear la tendencia que la tilapia tiene entre los clientes.
- Llevar registros correspondientes de las ventas de tilapia y presentar sus resultados al consejo de administración.
- Elaborar pronósticos de venta

Comité de Educación: es el responsable de orientar a los asociados de cómo trabajar en equipo, es decir; desarrollando planes de estudio y canalizando sus habilidades.

La finalidad de estos comités será de apoyar al Consejo de Administración en el desarrollo de las actividades de la Asociación cooperativa y promover al máximo la participación e

integración de todos los asociados en la ejecución de las diferentes actividades dentro de la Asociación cooperativa.

D. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN QUE SE DEBEN IMPLEMENTAR EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO DE R.L.

1. Diseño de Estrategias y tácticas de mercadotecnia.

A través del cruce de variables que integran la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se pretende trazar diferentes alternativas que tienen el objetivo de aprovechar los diferentes elementos y situaciones que constituyen la Asociación Cooperativa, beneficiando así el cumplimiento de sus objetivos, metas y logros establecidos por los Asociados.

El cruce de variables establece cuatro tipos de estrategias, que dependen de los elementos internos y externos de la Asociación Cooperativa:

Ofensivas (Fortalezas y Oportunidades), Defensivas (Fortalezas y Amenazas), Adaptativas (Debilidades y Oportunidades) y de Supervivencia (Debilidades y Amenazas).

a) Ofensivas (FO)

Las estrategias ofensivas se enfocan en utilizar los aspectos positivos y favorables que tiene la Asociación Cooperativa, con el fin de lograr aprovechar las oportunidades que se presentan en las diferentes situaciones de la Asociación Cooperativa, a continuación se detallan las diferentes estrategias propuestas:

- ✓ Disponibilidad de recursos naturales
- ✓ Capacidad de mejorar productivamente con capacitaciones.
- ✓ Ingresar a otros mercados que no han sido explorados por la Asociación Cooperativa
- ✓ Las capacitaciones son de muy buena ayuda para conocer la técnica del cultivo de alevín.
- ✓ Recursos naturales disponibles y generosos
- ✓ Explotar al máximo los recursos para ingresar a nuevos mercados
- ✓ Posibilidad de crecer productivamente
- ✓ Crecer en la producción para poder ingresar a mercados que no han sido explorados.
- ✓ Hacer uso adecuado de los recursos naturales permitirá, ofrecer la tilapia de la mejor calidad

b) Defensivas (FA)

Las estrategias defensivas buscan utilizar los aspectos positivos y favorables que tiene la Asociación Cooperativa, con el fin de lograr minimizar el impacto que pueden causar las amenazas a las cuales corre el riesgo de verse afectada, a continuación se detallan las estrategias defensivas sugeridas para la Asociación Cooperativa:

- ✓ Gran variedad de competencia en los alrededores de la zona.
- ✓ Cambio climático, fenómenos medio ambientales.
- ✓ Producto de buena calidad
- ✓ Mantener los niveles de calidad para que el producto siga siendo demandado y hacerle frente a la competencia.
- ✓ Cuentan con el apoyo de instituciones nacionales en aspectos financieros y técnicos.
- ✓ Aprovechar el apoyo técnico para

- ✓ crear y mantener planes de contingencia que disminuya los daños causados por desastres naturales

c) Adaptativas (DO)

Las estrategias adaptativas tienen la función de corregir los aspectos negativos internos y desfavorables de la Asociación Cooperativa, con el fin de aprovechar las oportunidades favorables que se presenten, y adaptarlas a las posibles situaciones; a continuación se detallan las estrategias adaptativas sugeridas para la Asociación Cooperativa:

- ✓ Capacidad de mejorar productivamente con capacitaciones.
- ✓ Programas de gobierno de asistencia
- ✓ Falta de instrumentos administrativos, para el correcto desempeño de las operaciones del personal.
- ✓ Organizar capacitaciones con instituciones encargadas para que instruyan a los miembros de la Asociación Cooperativa en todo lo relacionado al proceso administrativo.
- ✓ Alto grado de analfabetismo en la mayoría de los asociados.
- ✓ Brindar apoyo a los asociados alfabetizándolos, para que puedan involucrarse mejor en todas las actividades de la asociación cooperativa.
- ✓ Crear un plan de promoción para dar a conocer el producto en diferentes mercado

d) Supervivencia (DA)

Son tácticas ofensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno de la Asociación Cooperativa, a continuación se detallan las estrategias de supervivencia propuestas:

- ✓ Idear un plan de promoción que contribuya a posicionar el producto en el mercado

- ✓ Orientar a los miembros de la Asociación Cooperativa en todo lo relacionado a la comercialización para hacerle frente a la competencia

2. Mezcla estratégica de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

2.1 Producto

Tilapia



Necesidades que satisface

La tilapia contiene grandes cantidades de vitaminas y proteínas como D y E para la piel, también vitaminas del complejo B que favorecen el sistema nervioso, fósforo y calcio que fortalecen los huesos y ácido fólico, además es una especie marina baja en calorías, lo que la convierte en un alimento ideal como parte de una dieta saludable.

Mercado Meta

El mercado meta al cual está dirigido el producto es a personas al cuidado de su salud y apariencia, que gustan practicar una alimentación saludable,

2.2 Precio

Objetivo

Establecer estrategias de precios para obtener un margen de utilidad razonable, que se ajuste a la situación económica de los clientes y la posibilidad de contribuir a incrementar venta y comercialización de la Asociación Cooperativa

Estrategias propuestas

- ✓ Utilizar los costos incurridos durante el proceso de producción, para determinar el beneficio, que se pretende obtener de la venta de la tilapia.
- ✓ Se recomienda a los miembros de la Asociación Cooperativa, monitorear la variación de los precios de la tilapia en el mercado, para realizar acciones pertinentes según sea el cambio.
- ✓ Para la tilapia mediana actualmente su precio es a \$ 1.25 hasta \$ 1.50 por libra, la tilapia grande es de \$ 1.50 hasta \$ 1.75 por libra. Dichos precios están acorde a los del mercado actual, por lo que se recomienda mantener, la adecuada competitividad, en el mercado de la tilapia, garantizando el posicionamiento de la Asociación Cooperativa.

2.3 Plaza

Descripción

Se definen los medios de distribución a utilizar para la comercialización del producto que ofrece la Asociación Cooperativa.

Objetivo

Aumentar el nivel de ventas del producto de la Asociación Cooperativa.

Requerimientos

Los requerimientos para la realización de las estrategias de plaza son las siguientes:

Las estrategias a corto plazo que se sugiere implementar son las siguientes:

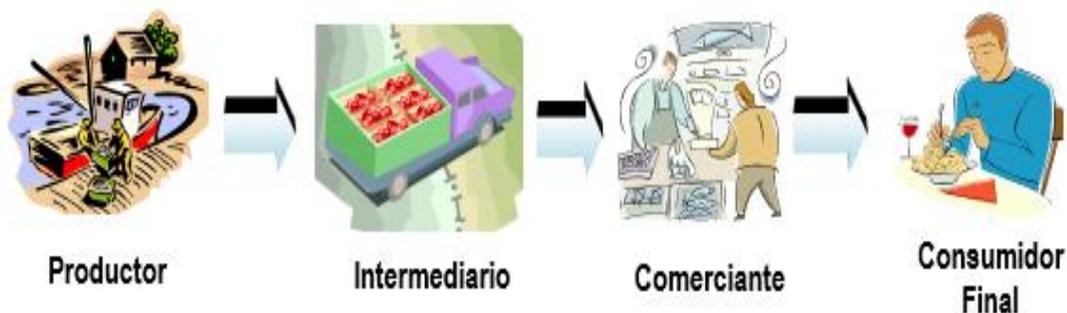
- ✓ Buscar posicionar la tilapia directamente en los mercados, para generar mayores ingresos a la Asociación Cooperativa, ya que se venderá a mejores precios y en mayores volúmenes.
- ✓ Transportar la tilapia producido en la cooperativa Palo Blanco a los diferentes mercados o clientes que lo demanden, esto mediante la utilización de vehículos propiedad de la cooperativa, de los cuales ya se cuenta con un pick up (tipo sedan) y otro tipo panel , organizando rutas diarias para cada uno de los vehículos. Y así no desabastecer el mercado.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con los vendedores de pescado del mercado meta, ofreciendo un producto de calidad, precio y cantidad que ellos indiquen o el que se llegue a un acuerdo.
- ✓ Cumplir con las condiciones que los clientes prefieren, para generar confianza y fidelidad de parte de ellos.

Propuesta a largo plazo

Propuesta de Canal de Distribución para la Asociación Cooperativa.

Canal Mayorista de Distribución

En este mecanismo el productor venderá tilapia en grandes cantidades a intermediarios que a su vez los venderán a los comerciantes detallistas de los mercados, los cuales lo revenderán al consumidor final.



Mecanismo de Distribución

Este es el canal de distribución propuesto, para lograr posicionar a la Asociación Cooperativa Palo Blanco, en los mercados que actualmente no han sido explorados y que ayudaran al incremento de ventas y crecimiento de la misma.

2.4 Promoción

Objetivo

Establecer los medios a través de los cuales se informará y logrará influir en los consumidores, para que puedan comprar los productos.

Requerimiento

Actualmente la Asociación Cooperativa Palo Blanco, no cuenta con ningún tipo de publicidad escrita, pues solamente es la propaganda, el único medio, que va de boca en boca con el que se dan a conocer.

Y esto debido, a que conocen poco de la tilapia producido en la cooperativa, siendo necesario posicionar a la Asociación Cooperativa en la mente de los clientes y dándose a conocer en los diferentes lugares de comercialización.

Es por ello que a continuación se presentan las estrategias de promoción a implementar para posicionar la tilapia producido en la cooperativa.

- **Integración del comité de comercialización**, se encargará de promocionar la tilapia producida en la cooperativa en diferentes partes del país.

- **Ventas Personales**, para dar a conocer la tilapia producida en la Asociación cooperativa Palo Blanco, se realizarán visitas personales, de índole comercial a clientes potenciales, las cuales estarán a cargo del comité de comercialización, el cual llevará muestras de la tilapia para que los vendedores la conozcan. Por ejemplo lugares turísticos de venta de comida.
- Informar a los intermediarios y demás interesados del inicio y finalización del ciclo de producción.
- Para promocionar los productos, se hará por medio de hojas volantes, las cuales contendrán información de la tilapia producida en la Asociación Cooperativa Palo Blanco, especificando las características del producto, el precio y cómo contactar para realizar pedidos.
- Crear un plan de promoción que contribuya a posicionar el producto en el mercado, diseñando un afiche que contenga, los datos de la Asociación Cooperativa Palo Blanco y especificando las características y beneficios del producto y como contactarlos para posibles compras por mayor o menor.

Presupuesto de medios impresos, posee el siguiente costo:

Afiches	Cantidad/Descripción	Precio Unitario	Total
Imprenta BOX Print	150 Afiches de 12 x 18 cm	\$ 0.16 ctvs. IVA incluido	\$ 48.00 IVA incluido
Hojas volantes	10000	\$ 0.07 ctvs. IVA incluido	\$ 70.00
TOTAL		\$ 0.23	\$ 118.00

Diseño de Hoja volante

El diseño de la Hoja volante, se muestra a continuación, y el objetivo será el de persuadir a las personas, respecto a la calidad de la tilapia y la manera de cómo poder contactar para realizar pedidos, etc.

Dichas hojas volantes serán entregadas por parte del comité de comercialización, quienes serán los encargados de visitar los diferentes lugares turísticos, como por ejemplo “Malecón de Turicentro Apulo”, así como ferias y otros lugares estratégicos, entre ellos los mercados, etc.

Asociación Cooperativa Palo Blanco

Dedicada a la Producción y venta de Tilapia al por mayor y al detalle de la mejor calidad, con un sabor exquisito y natural, excelentes precios y se convierte en un alimento ideal como parte de una dieta saludable.

Precio por libra:

Tilapia mediana: \$ 1.25-\$1.50 Tilapia grande: \$ 1.75

Contamos con precios especiales a mayoristas

Para realizar tus pedidos nos puedes contactar a los siguientes números: 7437-1933 y 7423-2376 , te atenderá Walter Ramos o Alexander Portillo.

"TILAPIA NUTRITIVA Y SALUDABLE"

Diseño de Afiche

El diseño de afiche, se muestra a continuación, cuyo objetivo será el de informar de la calidad del producto y de la manera de cómo poder contactarnos, pegándolo en lugares estratégicos, visibles para que las personas se informen. Serán colocados por el comité de comercialización, en los centros turísticos, ventas de comida, mercados, etc

Asociación Cooperativa Palo
Blanco



Dedicada a la Produccion y venta de Tilapia al por mayor y al detalle de la mejor calidad, con un sabor exquisito y natural, excelentes precios y se convierte en un alimento ideal como parte de una dieta saludable.

Precio por libra:

Tilapia mediana: \$ 1.25-\$1.50

Tilapia grande: \$ 1.75

Contamos con precios especiales a mayoristas

Para realizar tus pedidos nos puedes contactar a los siguientes numeros: 7437-1933 y 7423-2376 , te atendera Walter Ramos o Alexander Portillo.

"TILAPIA NUTRITIVA Y
SALUDABLE"

3. Estrategias Corporativas

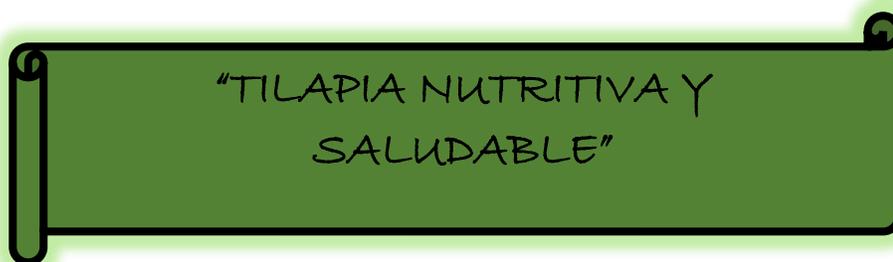
a) Diseño del logo



Significado:

Los distintivos que componen el logo propuesto, como lo son las letras e imágenes, se asocian de manera casi inmediata con aquello que representa a la Asociación Cooperativa, destacando el producto, la tilapia. Las letras llamativas por su color y su forma, llaman la atención de los consumidores, reflejando armonía a la naturaleza.

b) Diseño de eslogan propuesto



Significado:

El eslogan define las características que presenta el producto, presentando la idea para consumidores estrictos y que buscan satisfacer, cuidando de su salud y apariencia, que gustan practicar una alimentación saludable, y que tiene una dieta rica en minerales y nutrientes.

4. Clientes Potenciales

Los clientes potenciales, de la cooperativa Palo Blanco, que se pretenden alcanzar, son los vendedores de los mercados que actualmente comercializan pescado, siendo los siguientes: San Martín, Cojutepeque, Soyapango, Mercadeo de Mayoreo La Tiendona, ellos serán los intermediarios hacia los consumidores, que actualmente no realizan ninguna compra a la cooperativa, pero que son visualizados, como posibles clientes en el futuro. Debido a que tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.

Dando lugar a un incremento de las ventas y comercialización de la tilapia. Esto a partir de la implementación de estrategias con junto con los vendedores de los principales mercados.



Para que los clientes potenciales, sean fieles a la cooperativa, será necesario iniciar un acuerdo con los vendedores en el cual la cooperativa se comprometa a suministrar cada pedido que el comerciante realice proporcionándole tilapia de buena calidad y tamaño a un precio competitivo.

5. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva, es aquella que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor a los consumidores, ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando mayores beneficios que justifiquen la diferencia de precios.

Es importante mencionar, que la tilapia producida en la cooperativa Palo Blanco, es de excelente calidad, lo que le da un sabor y frescura característica, esto como consecuencia de las técnicas y cuidados que se utilizan durante el ciclo productivo.

La Cooperativa deberá utilizar estas estrategias, resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia, para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno.

6. Productos Sustitutos

Desde el punto de vista del consumo humano la tilapia tiene como sustituto la carne de res, pollo, porcina y otras especies marinas (crustáceos marinos), que ofrecen una satisfacción de consumo alternativo.

7. Análisis de la Competencia

Los principales competidores que tiene la Cooperativa Palo Blanco, son los productores de tilapia perteneciente al departamento de Cuscatlán, de los que podemos mencionar, que en la zona donde está ubicada la cooperativa, existen cuatro cooperativas más como sigue a continuación:

1. San Antonio Candelaria
2. Playa el Pegadero San Miguel Tepezontes
3. Joya Grande La Travesía
4. Bitinia Chagallo Finca Cafetalera

Representando competencia directa para la Asociación Cooperativa Palo Blanco.

E. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El plan económico financiero es un documento en el cual se proyectan cifras monetarias, permitiendo que todas las decisiones que tomará la Asociación Cooperativa Palo Blanco, contribuirán en apoyo del alcance de los objetivos de comercialización y venta de la tilapia y en consecuencia en el incremento de ingresos.

El actual apartado se presenta a partir de un sistema presupuestario, destinado a la Asociación Cooperativa, el cual comprende:

- Presupuesto de Ingresos.
- Presupuesto de Costos.
- Presupuesto de Gastos administrativos.
- Presupuesto de Gastos de venta.
- Flujo de Efectivo.
- Estado de Resultados Proyectado.

1. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos es un documento, que proporciona información numérica respecto a las entradas de efectivo que realiza una entidad, por medio de sus rubros principales, secundarios o indirectos, estableciendo una relación monetaria.

La Asociación Cooperativa, recibe ingresos de su rubro principal, el cual es: la demanda de los clientes en la compra de tilapia.

PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL AÑO 2016-2017
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

VENTA	OCTUBRE	NOVIEM- BRE	DICIEM- BRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM- BRE	TOTAL
	\$9.691,00	\$10.639,00	\$10.655,02	\$10.294,00	\$8.992,70	\$9.785,00	\$9.140,43	\$10.120,46	\$10.100,00	\$6.917,00	\$7.957,75	\$10.101,20	\$114.393,56

Análisis: Los ingresos se establecen, a partir de la multiplicación del precio promedio del mix de venta, con las estimaciones de demanda, estableciendo como resultado para el año 2016-2017, ingresaron en concepto de venta \$ 114,393.56.

Se aplica de la misma forma, el cálculo de ingresos proyectados para el año 2017-2018, proporcionando los siguientes resultados:

PRESUPUESTO PROYECTADO DE INGRESOS PARA EL AÑO 2017-2018
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

VENTA	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
	\$10.660,10	\$11.702,90	\$11.720,52	\$11.323,40	\$9.891,97	\$10.763,50	\$10.054,47	\$11.132,51	\$11.110,00	\$7.608,70	\$8.753,53	\$11.111,32	\$125.832,92

Análisis: Los ingresos se establecen, a partir de la multiplicación del precio promedio del mix de venta, con las estimaciones de demanda esperada, lo cual fue considerada de un 10% de incremento sobre la tendencia base, estableciendo como resultado para el año 2017-2018, ingresaran en concepto de venta \$ 125,832.92, igualmente para el año 2018-2019 incremento del 10% en ventas de \$138.416,21.

2. Presupuesto de costo de Producción

El presupuesto de costos es aquel documento que proyecta egresos que están directamente relacionados con la fabricación de un bien, o que son necesarios para brindar cierto servicio, por lo tanto, estos están directamente ligados con materias primas, mano de obra u otros costos indirectos de producción.

La Asociación Cooperativa Palo Blanco, tendrá una distribución para los años 2016 - 2017, para lo cual, se ha detallado en un solo cuadro de la siguiente manera:

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN DEL AÑO 2016 - 2017
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

CONCEPTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
Sueldos y Salarios	\$1.012,50	\$975,00	\$975,00	\$1.012,50	\$1.012,50	\$1.012,50	\$1.012,50	\$1.012,50	\$1.012,50	\$937,50	\$750,00	\$750,00	\$11.475,00
aportaciones de Asociados		\$62,00											\$62,00
Aguinaldo				\$1.150,00								\$1.150,00	\$2.300,00
COSTOS FIJOS													
Concentrado	\$4.238,00	\$4.691,00	\$2.448,00	\$3.250,00	\$4.236,00	\$3.789,00	\$3.985,00	\$3.214,00	\$3.890,00	\$4.127,00	\$4.523,00	\$3.875,00	\$46.266,00
compra de alevín	\$1.150,00	\$600,00	\$1.314,00	\$250,00	\$300,00	\$245,00	\$1.000,00	\$600,00	\$250,00	\$200,00	\$1.000,00	\$300,00	\$7.209,00
gasolina	\$36,00	\$41,00	\$32,65	\$34,00	\$26,00	\$31,00	\$29,00	\$32,00	\$38,00	\$21,00	\$37,00	\$43,00	\$400,65
pago de turno	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$180,00
TOTAL	\$6.451,50	\$6.384,00	\$4.784,65	\$5.711,50	\$5.589,50	\$5.092,50	\$6.041,50	\$4.873,50	\$5.205,50	\$5.300,50	\$6.325,00	\$6.133,00	\$67.892,65

Análisis: Los costos de la Asociación Cooperativa Palo Blanco únicamente están ligados a pago de salarios, aporte patronal, aguinaldo; además de costos fijos, que se incluyen en la producción de la tilapia, asciende al monto a \$67,892.65, para el año 2016-2017.

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION AÑO 2017-2018
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

CONCEPTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
Sueldos y Salarios	\$1.113,75	\$1.072,50	\$1.072,50	\$1.113,75	\$1.113,75	\$1.113,75	\$1.113,75	\$1.113,75	\$1.113,75	\$1.031,25	\$825,00	\$825,00	\$12.622,50
aportaciones de Asociados		\$68,20											\$68,20
Aguinaldo				\$1.265,00								\$1.265,00	\$2.530,00
COSTOS FIJOS													
Concentrado	\$4.661,80	\$5.160,10	\$2.692,80	\$3.575,00	\$4.659,60	\$4.167,90	\$4.383,50	\$3.535,40	\$4.279,00	\$4.539,70	\$4.975,30	\$4.262,50	\$50.892,60
compra de alevín	\$1.265,00	\$660,00	\$1.445,40	\$275,00	\$330,00	\$269,50	\$1.100,00	\$660,00	\$275,00	\$220,00	\$1.100,00	\$330,00	\$7.929,90
gasolina	\$39,60	\$45,10	\$35,92	\$37,40	\$28,60	\$34,10	\$31,90	\$35,20	\$41,80	\$23,10	\$40,70	\$47,30	\$440,72
pago de turno	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$198,00
TOTAL	\$7.096,65	\$7.022,40	\$5.263,12	\$6.282,65	\$6.148,45	\$5.601,75	\$6.645,65	\$5.360,85	\$5.726,05	\$5.830,55	\$6.957,50	\$6.746,30	\$74.681,92

Análisis: Con respecto al año 2017-2018 se propone un incremento en costos de producción de un 10% respecto a los egresos que se perciben respecto a los años anteriores de \$ 74,681.92

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION AÑO 2018-2019
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

CONCEPTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
Sueldos y Salarios	\$1.225,13	\$1.179,75	\$1.179,75	\$1.225,13	\$1.225,13	\$1.225,13	\$1.225,13	\$1.225,13	\$1.225,13	\$1.134,38	\$907,50	\$907,50	\$13.884,75
aportaciones de Asociados		\$75,02											\$75,02
Aguinaldo				\$1.391,50								\$1.391,50	\$2.783,00
COSTOS FIJOS													
Concentrado	\$5.127,98	\$5.676,11	\$2.962,08	\$3.932,50	\$5.125,56	\$4.584,69	\$4.821,85	\$3.888,94	\$4.706,90	\$4.993,67	\$5.472,83	\$4.688,75	\$55.981,86
compra de alevín	\$1.391,50	\$726,00	\$1.589,94	\$302,50	\$363,00	\$296,45	\$1.210,00	\$726,00	\$302,50	\$242,00	\$1.210,00	\$363,00	\$8.722,89
gasolina	\$43,56	\$49,61	\$39,51	\$41,14	\$31,46	\$37,51	\$35,09	\$38,72	\$45,98	\$25,41	\$44,77	\$52,03	\$484,79
pago de turno	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$18,15	\$217,80
TOTAL	\$7.806,32	\$7.724,64	\$5.789,43	\$6.910,92	\$6.763,30	\$6.161,93	\$7.310,22	\$5.896,94	\$6.298,66	\$6.413,61	\$7.653,25	\$7.420,93	\$82.150,11

Análisis: Con respecto al año 2018-2019, se propone un incremento en costos de producción de un 10% respecto a los egresos que se perciben respecto a los años anteriores, de \$ 82,150.11

3. Presupuesto de gastos administrativos

El presupuesto de gastos de administración, comprende, aquellos egresos que no se relacionan con el servicio que brinda la Asociación Cooperativa Palo Blanco, pero que son precisos para que pueda realizar sus operaciones.

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL AÑO 2016-2017
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

Gastos Administrativos	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
Pago planilla a los Asociados	\$303,75	\$292,50	\$292,50	\$303,75	\$303,75	\$303,75	\$303,75	\$303,75	\$303,75	\$292,50	\$303,75	\$303,75	\$3.611,25
Papelería	\$33,50	\$12,00	\$18,00	\$12,00	\$34,00	\$18,00	\$23,00	\$21,00	\$15,00	\$17,00	\$28,00	\$26,00	\$257,50
Material		\$1.857,80	\$3,20			\$34,00			\$45,00			\$29,00	\$1.969,00
Otros Gastos Administrativos													
Préstamos a los Asociados		\$40,00	\$100,00			\$45,00			\$50,00			\$100,00	\$335,00
Documentación legal				\$1.000,00									\$1.000,00
Ayuda a la comunidad	\$1.000,00		\$1.000,00					\$500,00					\$2.500,00
Otros Gastos													
aceite para la lancha	\$7,00			\$9,00			\$12,00			\$8,00		\$10,00	\$46,00
compra de refrigerio	\$129,00	\$235,00	\$124,00	\$167,00	\$208,00	\$198,00	\$345,00	\$234,00	\$214,00	\$198,00	\$145,00	\$215,00	\$2.412,00
Reparación de lancha			\$150,00						\$23,00				\$173,00
mantenimiento lancha		\$145,00				\$339,43				\$245,00			\$729,43
Reparación de carro			\$560,00			\$320,00			\$368,00			\$248,00	\$1.496,00
Energía Eléctrica	\$33,45	\$36,89	\$44,90	\$39,67	\$36,56	\$31,32	\$42,21	\$39,89	\$46,12	\$43,67	\$34,90	\$928,65	\$1.358,23
Servicios	\$29,10	\$12,50	\$16,90	\$23,93	\$21,34	\$25,23	\$27,21	\$21,80	\$19,89	\$24,89	\$26,32	\$19,89	\$269,00
TOTAL	\$1.535,80	\$2.631,69	\$2.309,50	\$1.555,35	\$603,65	\$1.314,73	\$753,17	\$1.120,44	\$1.084,76	\$829,06	\$537,97	\$1.880,29	\$16.156,41

Análisis: En el año 2016-2017 se estiman gastos administrativos por un valor de \$ 16,156.41 En el cual están involucrados los rubros de sueldos y salarios a los socios que forman parte del Consejo Administrativo, y otros gastos que están ligados al proceso administrativo dentro de la Asociación.

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL AÑO 2017-2018
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

Papeleria	\$33,50	\$12,00	\$18,00	\$12,00	\$34,00	\$18,00	\$23,00	\$21,00	\$15,00	\$17,00	\$28,00	\$26,00	\$257,50
Material		\$1.857,80	\$3,20			\$34,00			\$45,00			\$29,00	\$1.969,00
Otros Gastos Administrativos													
Préstamos a socios		\$40,00	\$100,00			\$45,00			\$50,00			\$100,00	\$335,00
Documentación legal				\$1.000,00									\$1.000,00
Ayuda a la comunidad	\$1.000,00		\$1.000,00					\$500,00					\$2.500,00
Otros Gastos													
aceite para la lancha	\$7,00			\$9,00			\$12,00			\$8,00		\$10,00	\$46,00
compra de refrigerio	\$129,00	\$235,00	\$124,00	\$167,00	\$208,00	\$198,00	\$345,00	\$234,00	\$214,00	\$198,00	\$145,00	\$215,00	\$2.412,00
reparacion de lancha			\$150,00						\$23,00				\$173,00
mantenimiento lancha		\$145,00				\$339,43				\$245,00			\$729,43
Reparacion de carro			\$560,00			\$320,00			\$368,00			\$248,00	\$1.496,00
Energia Electrica	\$33,45	\$36,89	\$44,90	\$39,67	\$36,56	\$31,32	\$42,21	\$39,89	\$46,12	\$43,67	\$34,90	\$928,65	\$1.358,23
Servicios	\$29,10	\$12,50	\$16,90	\$23,93	\$21,34	\$25,23	\$27,21	\$21,80	\$19,89	\$24,89	\$26,32	\$19,89	\$269,00
TOTAL	\$1.535,80	\$2.631,69	\$2.309,50	\$1.555,35	\$603,65	\$1.314,73	\$753,17	\$1.120,44	\$1.084,76	\$829,06	\$537,97	\$1.880,29	\$16.156,41

Análisis: En el año 2017-2018 se estiman gastos administrativos por un valor de \$ 17,772.05, proporcionalmente un incremento del 10% sobre dichos gastos. En el cual están involucrados los rubros de sueldos y salarios a los Asociados que forman parte del Consejo Administrativo, y otros gastos que están ligados al proceso administrativo dentro de la Asociación.

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL AÑO 2018-2019
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

Gastos Administrativos	OCTUBRE	NOVIEM- BRE	DICIEMBRE	ENERO	FE- BRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM- BRE	TOTAL
Pago planilla a los Asociados	\$334,13	\$321,75	\$321,75	\$334,13	\$334,13	\$334,13	\$334,13	\$334,13	\$334,13	\$321,75	\$334,13	\$334,13	\$3.972,38
Papelería	\$36,85	\$13,20	\$19,80	\$13,20	\$37,40	\$19,80	\$25,30	\$23,10	\$16,50	\$18,70	\$30,80	\$28,60	\$283,25
Material		\$2.043,58	\$3,52			\$37,40			\$49,50			\$31,90	\$2.165,90
Otros Gastos Administrativos													
Préstamos a los Asociados		\$44,00	\$110,00			\$49,50			\$55,00			\$110,00	\$368,50
Documentación legal				\$1.100,00									\$1.100,00
Ayuda a la comunidad	\$1.100,00		\$1.100,00					\$550,00					\$2.750,00
Otros Gastos													
aceite para la lancha	\$7,70			\$9,90			\$13,20			\$8,80		\$11,00	\$50,60
compra de refrigerio	\$141,90	\$258,50	\$136,40	\$183,70	\$228,80	\$217,80	\$379,50	\$257,40	\$235,40	\$217,80	\$159,50	\$236,50	\$2.653,20
reparación de lancha			\$165,00						\$25,30				\$190,30
mantenimiento lancha		\$159,50				\$373,37				\$269,50			\$802,37
Reparación de carro			\$616,00			\$352,00			\$404,80			\$272,80	\$1.645,60
Energía Eléctrica	\$36,80	\$40,58	\$49,39	\$43,64	\$40,22	\$34,45	\$46,43	\$43,88	\$50,73	\$48,04	\$38,39	\$1.021,52	\$1.494,05
Servicios	\$32,01	\$13,75	\$18,59	\$26,32	\$23,47	\$27,75	\$29,93	\$23,98	\$21,88	\$27,38	\$28,95	\$21,88	\$295,90
TOTAL	\$1.689,38	\$2.894,86	\$2.540,45	\$1.710,89	\$664,02	\$1.446,20	\$828,49	\$1.232,48	\$1.193,24	\$911,97	\$591,77	\$2.068,32	\$17.772,05

Análisis: En el año 2018-2019 se estiman gastos administrativos por un valor de \$ 19,549.26 proporcionalmente un incremento del 10% sobre dichos gastos. En el cual están involucrados los rubros de sueldos y salarios a los Asociados que forman parte del Consejo Administrativo, y otros gastos que están ligados al proceso administrativo dentro de la Asociación.

4. Presupuesto de Gastos de Ventas

El presupuesto de ventas refleja aquellos egresos de efectivo que no se relacionan con la actividad productiva o de servicios de la entidad, pero que son requeridos para realizar ventas, publicidad, entre otros.

a. Detalle de Gastos de Venta

La Asociación Cooperativa Palo Blanco, requiere de instrumentos publicitarios para incrementar las ventas y comercialización de tilapia. A continuación se presentan los siguientes gastos:

Afiches	Cantidad/Descripción	Precio Unitario	Total
Imprenta BOX Print	150 Afiches de 12 x 18 cm	\$ 0.16 ctvs. IVA incluido	\$ 48.00 IVA incluido
Hojas volantes	10000	\$ 0.07 ctvs. IVA incluido	\$ 70.00
TOTAL		\$ 0.23	\$ 118.00

En el cuadro anterior se muestran los medios que más beneficiaran a la Asociación Cooperativa Palo Blanco, para obtener o generar mayores ingresos, a través de la publicidad que ejecutarán en los próximos meses.

Los cuáles serán distribuidas 4 veces al año: Octubre, Diciembre, Marzo, Junio, Septiembre. La logística de entrega serán 200 Hojas volantes, por evento, y fecha programada.

30 afiches, que serán colocados en lugares estratégicos y en cada evento que se programe

b. Presupuesto de Gastos de Venta Consolidado

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DEL AÑO 2017 – 2018

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

DESCRIPCIÓN	OCTUBRE	NOVIEM- BRE	DICIEM- BRE	ENERO	FE- BRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM- BRE	TOTAL
Afiches	\$48,00		\$48,00			\$48,00			\$48,00			\$48,00	\$240,00
Hojas Volantes	\$70,00		\$70,00			\$70,00			\$70,00			\$70,00	\$350,00
	\$118,00	\$0,00	\$118,00	\$0,00	\$0,00	\$118,00	\$0,00	\$0,00	\$118,00	\$0,00	\$0,00	\$118,00	\$590,00

Análisis: A partir de las estrategias formuladas, por el Plan de Negocios, para la Asociación Cooperativa Palo Blanco, se espera implementar herramientas publicitarias para los años 2017-2018, las cuales se aplicarán de manera similar en el periodo 2018-2019, por lo que darán como resultado un gasto de ventas de \$590.00 en los respectivos años presupuestados.

5. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo consiste en un estado financiero, que explica los movimientos de efectivo de una entidad, respecto a sus entradas y salidas. Por lo tanto para su elaboración, es imprescindible realizar los siguientes presupuestos: presupuestos de ingresos, costos y gastos, con el fin de conocer los rubros en que se movió el efectivo, además de saber si la entidad necesita financiarse, en momentos donde exista déficit.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL AÑO 2016-2017
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

DETALLE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
EFFECTIVO EN CAJA													
INGRESOS													
VENTAS	\$9.691,00	\$10.639,00	\$10.655,02	\$10.294,00	\$8.992,70	\$9.785,00	\$9.140,43	\$10.120,46	\$10.100,00	\$6.917,00	\$7.957,75	\$10.101,20	\$114.393,56
TOTAL DE INGRESOS	\$9.691,00	\$10.639,00	\$10.655,02	\$10.294,00	\$8.992,70	\$9.785,00	\$9.140,43	\$10.120,46	\$10.100,00	\$6.917,00	\$7.957,75	\$10.101,20	\$114.393,56
EGRESOS													\$0,00
COSTOS	\$6.451,50	\$6.384,00	\$4.784,65	\$5.711,50	\$5.589,50	\$5.092,50	\$6.041,50	\$4.873,50	\$5.205,50	\$5.300,50	\$6.325,00	\$6.133,00	\$67.892,65
GASTOS DE VENTAS													
GASTOS DE ADMON	\$1.535,80	\$2.631,69	\$2.309,50	\$1.555,35	\$603,65	\$1.314,73	\$753,17	\$1.120,44	\$1.084,76	\$829,06	\$537,97	\$1.880,29	\$16.156,41
TOTAL DE EGRESOS	\$7.987,30	\$9.015,69	\$7.094,15	\$7.266,85	\$6.193,15	\$6.407,23	\$6.794,67	\$5.993,94	\$6.290,26	\$6.129,56	\$6.862,97	\$8.013,29	\$84.049,06
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$1.703,70	\$1.623,31	\$3.560,87	\$3.027,15	\$2.799,55	\$3.377,77	\$2.345,76	\$4.126,52	\$3.809,74	\$787,44	\$1.094,78	\$2.087,91	\$30.344,50

Análisis: Para el año 2016-2017, se observa que existe una ganancia por cada mes, por lo que posterior a los 2 años siguientes se propone un incremento del 10% en cuanto a ventas, así como a los demás rubros como costos y gastos de administración.

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL AÑO 2018– 2019
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

DETALLE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
EFFECTIVO EN CAJA													
INGRESOS													
VENTAS	\$10.660,10	\$11.702,90	\$11.720,52	\$11.323,40	\$9.891,97	\$10.763,50	\$10.054,47	\$11.132,51	\$11.110,00	\$7.608,70	\$8.753,53	\$11.111,32	\$125.832,92
TOTAL DE INGRESOS	\$10.660,10	\$11.702,90	\$11.720,52	\$11.323,40	\$9.891,97	\$10.763,50	\$10.054,47	\$11.132,51	\$11.110,00	\$7.608,70	\$8.753,53	\$11.111,32	\$125.832,92
EGRESOS													\$0,00
COSTOS	\$7.096,65	\$7.022,40	\$5.263,12	\$6.282,65	\$6.148,45	\$5.601,75	\$6.645,65	\$5.360,85	\$5.726,05	\$5.830,55	\$6.957,50	\$6.746,30	\$74.681,92
GASTOS DE VENTAS	\$118,00	\$0,00	\$118,00	\$0,00	\$0,00	\$118,00	\$0,00	\$0,00	\$118,00	\$0,00	\$0,00	\$118,00	\$590,00
GASTOS DE ADMON	\$1.689,38	\$2.894,86	\$2.540,45	\$1.710,89	\$664,02	\$1.446,20	\$828,49	\$1.232,48	\$1.193,24	\$911,97	\$591,77	\$2.068,32	\$17.772,05
TOTAL DE EGRESOS	\$8.904,03	\$9.917,26	\$7.921,57	\$7.993,54	\$6.812,47	\$7.165,95	\$7.474,14	\$6.593,33	\$7.037,29	\$6.742,52	\$7.549,27	\$8.932,62	\$93.043,97
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$1.756,07	\$1.785,64	\$3.798,96	\$3.329,87	\$3.079,51	\$3.597,55	\$2.580,34	\$4.539,17	\$4.072,71	\$866,18	\$1.204,26	\$2.178,70	\$32.788,95

Análisis: Los datos que se muestran en el flujo de efectivo para el año 2017-2018, reflejando un valor en beneficios de \$ 32,788.95, luego de la propuesta de que se sugiere implementar los instrumentos publicitarios, reflejando una factibilidad económica.

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL AÑO 2018 – 2019
 ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

DETALLE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
EFFECTIVO EN CAJA													
INGRESOS													
VENTAS	\$11.726,11	\$12.873,19	\$12.892,57	\$12.455,74	\$10.881,17	\$11.839,85	\$11.059,92	\$12.245,76	\$12.221,00	\$8.369,57	\$9.628,88	\$12.222,45	\$138.416,21
TOTAL DE INGRESOS	\$11.726,11	\$12.873,19	\$12.892,57	\$12.455,74	\$10.881,17	\$11.839,85	\$11.059,92	\$12.245,76	\$12.221,00	\$8.369,57	\$9.628,88	\$12.222,45	\$138.416,21
EGRESOS													
COSTOS	\$7.806,32	\$7.724,64	\$5.789,43	\$6.910,92	\$6.763,30	\$6.161,93	\$7.310,22	\$5.896,94	\$6.298,66	\$6.413,61	\$7.653,25	\$7.420,93	\$82.150,11
GASTOS DE VENTAS	\$118,00	\$0,00	\$118,00	\$0,00	\$0,00	\$118,00	\$0,00	\$0,00	\$118,00	\$0,00	\$0,00	\$118,00	\$590,00
GASTOS DE ADMON	\$1.858,32	\$3.184,34	\$2.794,50	\$1.881,97	\$730,42	\$1.590,82	\$911,34	\$1.355,73	\$1.312,56	\$1.003,16	\$650,94	\$2.275,15	\$19.549,26
TOTAL DE EGRESOS	\$9.782,63	\$10.908,98	\$8.701,92	\$8.792,89	\$7.493,71	\$7.870,75	\$8.221,55	\$7.252,67	\$7.729,21	\$7.416,77	\$8.304,19	\$9.814,08	\$102.289,36
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$1.943,48	\$1.964,21	\$4.190,65	\$3.662,85	\$3.387,46	\$3.969,10	\$2.838,37	\$4.993,09	\$4.491,79	\$952,80	\$1.324,68	\$2.408,37	\$36.126,85

Análisis: Los datos que se muestran en el flujo de efectivo para el año 2018-2019, reflejando un valor en beneficios de \$ 36,126.85, luego de la propuesta de que se sugiere implementar los instrumentos publicitarios, reflejando una factibilidad económica.

6. Estado de Resultados proyectado

El Estado de Resultados, es un estado financiero que muestra una comparación de los ingresos, contra los egresos que tiene una empresa, con el fin de mostrar su rentabilidad, estudiando todos los rubros que incidieron en el giro de la entidad. Los datos mostrados en el estado de resultados fueron obtenidos a partir de los presupuestos de ingresos, costos y gastos administrativos y ventas.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARTIVOS AÑO 2016-2017-2018-2019
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA PALO BLANCO
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

ESTADO DE RESULTADO	2016-2017	2017-2018	2018-2019
INGRESOS	\$ 114.393,56	\$ 125.832,92	\$ 138.416,21
COSTOS	\$ 67.892,65	\$ 74.681,92	\$ 82.150,11
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN NETO	\$ 46.500,91	\$ 51.151,00	\$ 56.266,10
GASTOS OPERATIVOS	\$ 16.156,41	\$ 18.362,05	\$ 20.139,26
GASTOS DE VENTAS		\$ 590,00	\$ 590,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 16.156,41	\$ 17.772,05	\$ 19.549,26
UTILIDAD BRUTA	\$ 30.344,50	\$ 32.788,95	\$ 36.126,85

Análisis: En el año 2016-2017, la Asociación Cooperativa Palo Blanco refleja un excedente de \$30,344.50, correspondientes a los meses del año, por lo que en el 2017-2018, debido a la aplicación de la propuesta elaborada, demuestra un incremento de \$ 32,788.95 y para el año 2018-2019 de \$ 36,126.85, siendo técnicamente factible respecto a los costos y económicamente viable, con probabilidades de seguir creciendo como Asociación.

F. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En la última fase para la elaboración del plan de negocios de la Asociación Cooperativa Palo Blanco, fundamentando el tiempo y los recursos, se formulan planes de acción el cual incluyen los recursos humanos, materiales o técnicos, financieros, los cuales se ejecutaran de la siguiente manera, como son:

ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

RECURSOS			
ESTRATEGIAS	MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
Diseño de logotipo y exhibición de marca	Afiches	Diseñador Gráfico	\$ 48,00
	Hojas Volantes	Diseñador Gráfico	\$ 70,00
Capacitación a los asociados, respecto a una mejor atención al cliente	Papelería en general: hojas papel Bon, lápiz, carteles, etc. Transporte, Refrigerio.	Comité de Comercialización	\$ 45,00
Promover ventas Personales de índole comercial a clientes potenciales	Transporte, Hojas Volantes, Tarjetas de presentación, Viáticos	Comité de Comercialización	\$ 80,00
Implementar promociones que contribuya a posicionar el producto en el mercado, a clientes nuevos	Transporte, Hojas Volantes, Tarjetas de presentación, Viáticos	Comité de Comercialización	\$ 60,00
Promoción de la Asociación Cooperativa, mediante la colocación de afiches en lugares turísticos	Transporte, Viáticos, Afiches,	Comité de Comercialización	\$ 80,00
SUB TOTAL			\$ 383,00

ESTRATEGIAS A MEDIANO Y LARGO PLAZO

Estrategias a Mediano Plazo			
Posicionar la tilapia directamente en los mercados, mediante la colocación de publicidad	Colocación de Afiches, transporte, viáticos	Comité de Comercialización	\$ 55,00
Alianzas estratégicas con los vendedores de pescado del mercado meta	entrega de Hojas volantes, transporte, viáticos	Comité de Comercialización	\$ 35,00
Promocionar la tilapia, mediante hojas volantes		Comité de Comercialización	\$ 35,00
SUB TOTAL			\$ 125,00
Estrategias a largo Plazo			
Incorporar el mecanismo de distribución el productor-intermediario-comerciante-consumidor final		Comité de Comercialización	\$ 35,00
Colocación de afiches en lugares estratégicos		Comité de Comercialización	\$ 192,00
Entrega de Hojas Volantes en ferias y lugares turísticos de comida		Comité de Comercialización	\$ 280,00
SUB TOTAL			\$ 507,00
TOTAL GENERAL			\$ 1.015,00

La oportunidad con la que cuenta la Asociación Cooperativa “Palo Blanco”, en la implementación de las estrategias en primer plano asciende a \$ 383.00

Las fuentes de financiamiento, para el crecimiento de la Asociación Cooperativa, parten del capital propio que como asociación se obtiene al finalizar el año fiscal y luego de ser repartidas entre los asociados. Ese beneficio se remontará a las estrategias que se implementaran a futuro.

Posteriormente, a la realización o puesta en marcha de las estrategias de corto plazo se procederá a la implementación de las estrategias de mediano plazo y largo plazo la cual requerirá de \$ 632.00., para que se realice.

Se espera que esta segunda y tercera etapa se llevara a cabo dentro de un escenario favorable, propiciado por el cumplimiento de la primera fase previamente relacionada.

1. Planes de Acción

Después de describir cada una de las estrategias propuestas para la Asociación Cooperativa “Palo Blanco”, se expresan los planes de acción de mercadotecnia, tanto estratégicos como tácticos, en los cuales se plantean cada una de las estrategias a corto y largo plazo, además de determinar los objetivos, actividades que se llevarán cabo, quien será el responsable de ejecutarlas.

También se establece una calendarización, del periodo o tiempo en el cual se deben desarrollar cada una de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

1.1 Plan Táctico

Determina las estrategias que se deben ejecutar a corto plazo, las actividades correspondientes para el logro de ellas se necesitan de las personas a delegar y el tiempo que se finalizara.

ESTRATEGIA	TÁCTICO	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN														
			2018														
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Proponer una filosofía que contribuya a una mejor imagen como Asociación	Dar a conocer misión, visión, valores y estructura a los asociados. Colocarlos en un lugar estratégico donde sea visible para los clientes y asociados	Asociación Cooperativa Palo Blanco															
Diseñar el logotipo y eslogan que sean fácilmente reconocidos por los consumidores	Realizar volantes en los principales mercados del país	Asociación Cooperativa Palo Blanco															
Establecer un precio de venta, basados siempre en los de la competencia, haciendo énfasis en la mejor calidad.	Crear una cartera de clientes, para llevar un mejor control de las estadísticas de compras, igualmente de los precios que les fueron ofertados	Asociación Cooperativa Palo Blanco															
Dar a conocer por medios impresos de comunicación, del producto que se ofrecen.	Diseño de afiches y hojas volantes, informando de lugar y como poder contactarnos	Equipo de Tesis UES															
Participar en ferias desarrolladas por la Alcaldía	El comité de Comercialización asignara un grupo de asociados para entregar volantes en las ferias organizadas	Asociación Cooperativa Palo Blanco															

1.2 Plan Estratégico

Se han elaborado estrategias a largo plazo, definiendo los objetivos necesarios a alcanzar con su pertinente objetivo, actividades a desarrollar y los responsables a ejecutar.

3. Asignación de crecimiento de las ventas

Después de redactar y ejecutar las estrategias de mercadeo propuestas anteriormente, se considera que las ventas de la Asociación Cooperativa, para el 2018 aumenten en un 10% y así sucesivamente en los siguientes años.

Nombre de la Estrategia	Porcentaje de crecimiento
Estrategias de Producto 1. Dar a conocer el producto a través del comité de comercialización	2%
Estrategias de promoción 1. Ventas Personales, llevar muestras a los lugares turísticos (ventas de comida) 2. Alianzas con intermediarios 3. Alianzas con vendedores	2% 2% 2%
Estrategias de plaza 1. Participación en ferias	1%
Estrategias corporativas 1. Diseño de logo y eslogan	1%
Porcentaje Total	10%

G. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para garantizar el plan de negocios se deberá realizar una evaluación y control de resultados, considerando realizarlo cada trimestre del año, es decir cada tres meses, con el propósito de medir las estrategias y objetivos propuestos y de esta forma determinar si se están logrando las perspectivas de la Asociación Cooperativa

CONCLUSIONES

1. La creación de comités contribuirá a que las actividades, responsabilidades y obligaciones sean distribuidas a todos los miembros y de esta manera fomentar la participación de todos los asociados.
2. La tilapia producida en la asociación cooperativa Palo Blanco es poca conocido en los mercados municipales.
3. Actualmente en la cooperativa solo se utiliza el canal de distribución directo y el canal de distribución mayorista.
4. El proyecto de cultivo de Tilapia en estanques, efectivamente es una alternativa de desarrollo socioeconómico para los miembros de la cooperativa y la comunidad en general.
5. Se puede verificar que la propuesta es técnicamente factible y económicamente viable.

RECOMENDACIONES

1. Tomar en cuenta la estructura organizacional propuesta, para que más asociados de la cooperativa participen en las diferentes actividades.
2. Diseñar y distribuir publicidad con información de la tilapia producido en la cooperativa, la cual permitirá posicionar el producto en el mercado.
3. Establecer canales de distribución detallistas con el mercado meta con el propósito de cumplir con las ventas proyectadas.
4. La implementación de este Plan de Negocios permitirá a los asociados de la cooperativa mejorar el proceso productivo y de comercialización de tilapia genere mayores ingresos lo que permitirá mejorar el nivel socioeconómico de los miembros de la Cooperativa Palo Blanco y de la comunidad en general.
5. Al utilizar de manera adecuada los recursos con los que cuenta la Asociación Cooperativa Palo Blanco, asegura un futuro prometedor de beneficios, con durabilidad en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

a) Libros

- Alvarán Bedoya Daniel “CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS”, 1era Edición HARVARD BUSINESS PRESS, Abril 2009
- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill, 1984
- Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos, Textos Educativos, Editorial: McGraw-Hill 2014
- Bobadilla García Luis María “+ VENTAS” 2da Edición ESIC EDITORIAL, 2007
- Villegas Martínez E. Billy, “PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA” ídem. 10. "Management Planning and Control". NY. McGraw-Hill,

b) Trabajo de Graduación

- Glenda López, Gilma Molina, Wendy Yaneth Colato, Plan Estratégico de Mercadeo para incrementar la Demanda y la Rentabilidad en los Restaurantes participantes de programas de apoyo de la fundación promotora de la competitividad de la micro y pequeña empresa (centromype) del municipio de Jayaque, departamento de L.L. Universidad de El Salvador-2013
- ✓ ECHEGOYEN JIMÉNEZ, NORMA YESENIA Y OTROS, Diseño de un Plan de Mercadeo para la Federación de Cooperativas de producción y Servicios Pesquera del Muelle de la Herradura del Departamento de la Paz de Responsabilidad Limitada. UES 2006.
- ✓ GARCIA ARAGON, EVELIN JANETH Y OTROS, Diseño de Estrategias de Operación para incrementar la Productividad en las Empresas Beneficiadoras y Exportadoras de Café, Ubicadas en el Municipio de San Sebastián Salitrillo, Departamento de Santa Ana. UES 2013.

- ✓ Plan de Estratégico que contribuya al Funcionamiento, Desarrollo y Auto sostenibilidad de la Asociación Comunal el Manantial (ACM), ubicada en el Cantón Platanillos, Municipio de Quezaltepeque, Departamento de la Libertad. UES 2015.

c) Sitios WEB

- ✓ www.proyectosfinde carrera.com/acuicultura
- ✓ www.plandenegocios.
- ✓ <http://definicion.de/metodo-cientifico>
- ✓ <http://investigacionpediahr.files.wordpress.com>.
- ✓ www.planeatusfinanzas
- ✓ www.wikipedia.org/
- ✓ www.insafocoop.gob.sv
- ✓ www.ayudaenacion.org
- ✓ www.es.slideshare.net

FOLLETOS

- ✓ “Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográficos o Tesis” 6° Edición. Editorial Nuevo Mundo. El Salvador 2012
- ✓ Apuntes de clase. Lic. Alfonso López Ortiz, Seminario de Graduación (2016).

ANEXOS

ANEXO 1.
Instrumentos de
Recolección de
Información.

ANEXO N° 1 FORMATO DE CUESTIONARIO

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información de la Asociación Cooperativa Palo Blanco, para diseñar de un Plan de Negocios que contribuya a una adecuada Administración de recursos y estrategias de comercialización, incrementar la producción y comercialización de la tilapia producida en la Asociación Cooperativa Palo Blanco, del cantón Dolores Apulo del municipio de Ilopango, Departamento de San Salvador y nos gustaría contar con su valiosa opinión.

Encuesta dirigida a: miembros de la Asociación Cooperativa Palo Blanco del Cantón Dolores Apulo del Municipio de Ilopango, Departamento de San Salvador

Indicaciones: A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales debe marcar con una X la opción de su preferencia.

La información que usted nos suministre será totalmente confidencial y sus resultados serán de mucha utilidad para la investigación y el crecimiento de la Asociación Cooperativa

I. PARTE. Datos Personales

1. Edad

35 años o menos

De 36 a 40

De 41 a 45 años

De 46 a 50 años

De 51 a 55 años

más de 55 años

2. Género

Masculino:

Femenino:

3. Nivel de Estudio

De 1er a 3er grado

De 7° a 9° grado

De 4° a 6° grado

Bachillerato

Universitaria

II. PARTE: Información general de la Asociación Cooperativa Palo Blanco

1. ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la cooperativa Palo Blanco?

De 0 a 2 años

De 9 a 11 años

De 3 a 5 años

De 12 a 14 años

De 6 a 8 años

De 15 a 17 años

2. ¿Su ingreso a la cooperativa fue a través de?

3. ¿De qué manera apoya usted, como asociado, a la Asociación Cooperativa?

Contribuye económicamente

Desarrolla actividades específicas cual: _____

Todas las anteriores

Otra Especifique: _____

4. ¿Cuenta la Asociación Cooperativa con visión, misión y objetivos?

Sí No

Si su respuesta fue No pasar a la pregunta numero 6

5. ¿Por qué medio se le da a conocer la misión, visión y objetivos de la Asociación Cooperativa?

Carteles

Hojas Volantes

Otro Especifique: _____

6. ¿Asiste a las Asambleas Generales que se realizan en la Asociación Cooperativa?

Sí No

7. ¿Por qué medio es invitado a las asambleas generales que se celebran en la Asociación Cooperativa?

Carteles

Hojas volantes

De forma verbal

8. ¿Con que frecuencia se llevan a cabo estas asambleas?

Mensual Semestral

Bimensual Anual

Trimestral

9. ¿Recibe periódicamente información acerca de la situación financiera y productiva en la que se encuentra la Asociación Cooperativa?

Sí No

10. ¿Por cuál medio es informado acerca de la situación financiera y productiva en la que se encuentra la cooperativa?

Asamblea General

Informes escritos

11. ¿La información que recibe es?

Amplia Media Muy poca

12. ¿conoce usted si la Asociación Cooperativa cuenta con un organigrama?

Si No

13. En la Asociación Cooperativa ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones?

	Administrativas	Financieras	Comercialización
Consejo de Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Junta de Vigilancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asamblea General de Asociados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Considera que existe una adecuada asignación de tareas y responsabilidades dentro de la Asociación Cooperativa?

Sí No

Explique: _____

15. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales de los asociados de la Asociación Cooperativa?

Mala Regular
Bueno Muy bueno
Excelente

16. ¿Cómo califica el desempeño de los miembros del Consejo de Administración y la junta de vigilancia?

Mala Regular
Bueno Muy bueno
Excelente

17. ¿El ciclo de producción o explotación de la tilapia es?

Mensual Semestral Trimestral
Otro Explique: _____

18. ¿Conoce las etapas del proceso productivo de la tilapia en la Asociación Cooperativa?

Si No

Si su respuesta es Si enúncielas: _____

19. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el proceso productivo de la tilapia?

Si No

Si su respuesta fue Si cuanto tiempo duró la capacitación y en que: _____

20. ¿Cuál de los siguientes atributos es el más importante para la producción de la tilapia?

Sabor Peso

Talla Frescura

21. ¿Cómo califica el proceso de producción que se utiliza actualmente en la Asociación Cooperativa?

Mala Regular

Bueno Muy bueno

Excelente

22. ¿Cuál es el precio al cual venden la libra de tilapia?

Tilapia mediana
De \$0.75 a \$1.00 De \$1.01 a \$1.25

De \$1.26 a \$1.50

Tilapia grande
De \$1.51 a \$1.75 De \$1.76 a \$2.00

De \$2.01 a \$2.25

23. ¿Conoce quiénes son los principales clientes que tiene la Asociación Cooperativa?

Restaurantes de la zona

Restaurantes de fuera de la zona

Supermercados

Intermediarios

Otros Explique: _____

24. ¿Cuáles son los lugares donde sus clientes venden la tilapia producido en la Asociación Cooperativa?

No sabe Mercado Central Mercado La Tiendona

Otro Explique: _____

25. ¿Quiénes considera que son competencia de la Asociación Cooperativa en la venta de la tilapia?

Otra Asociación Asociaciones Cooperativas Pescadores artesanales

Productos similares Otros Mencione: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2.
Cuestionario
dirigido a los
Asociados
de la Asociación
Cooperativa “Palo
Blanco”

ANEXO N° 2 TABULACIÓN Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS DATOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO.

I PARTE: Datos Personales

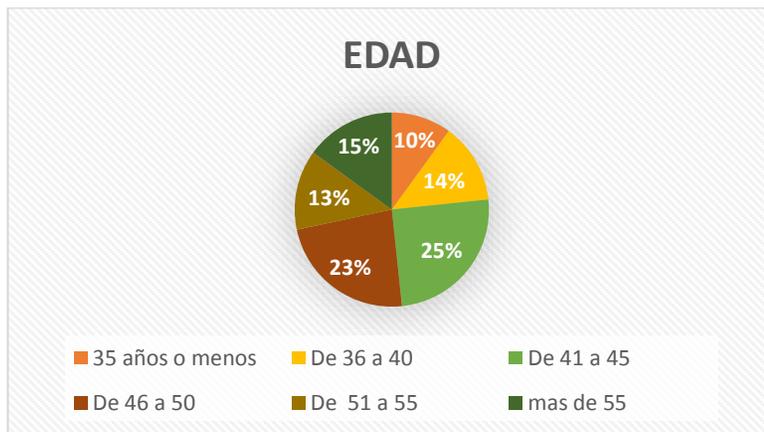
1. Edad

Objetivo: conocer la edad promedio de los miembros que forman parte de la cooperativa.

Tabla N° 1

AÑOS	F	%
35 años o menos	6	10,0%
De 36 a 40	8	13,3%
De 41 a 45	15	25,0%
De 46 a 50	14	23,3%
De 51 a 55	8	13,3%
más de 55	9	15,0%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Se percibe que la gran mayoría de asociados son adulto mayor 25%, y jóvenes solo un 10%, lo que indica que la asociación cooperativa está integrada por personal adulto mayor.

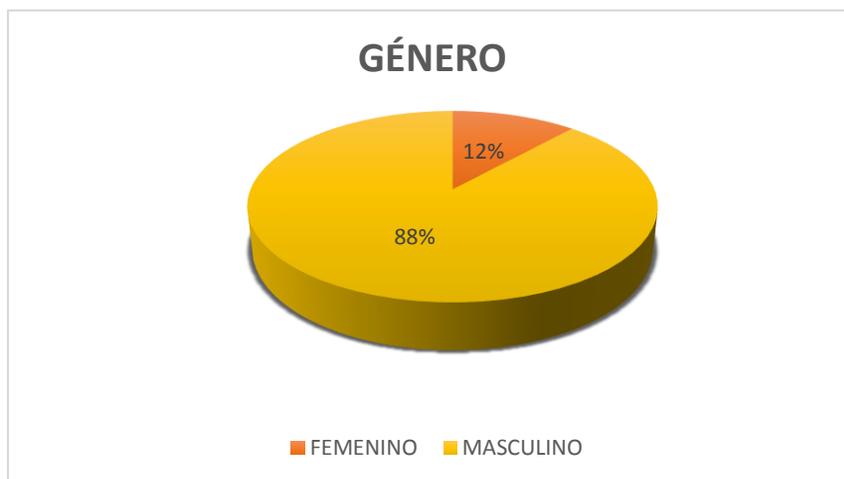
2. Género

Objetivo: determinar cuál es la distribución de hombres y mujeres en la cooperativa

Tabla N° 2

Gráfico

GÉNERO	F	%
FEMENINO	7	11,7%
MASCULINO	53	88,3%
TOTAL	60	100,0%



INTERPRETACIÓN:

Se observa que la mayor parte de los asociados de la asociación cooperativa, son del sexo masculino; debido a que en esta población, las mujeres se dedican al trabajo doméstico.

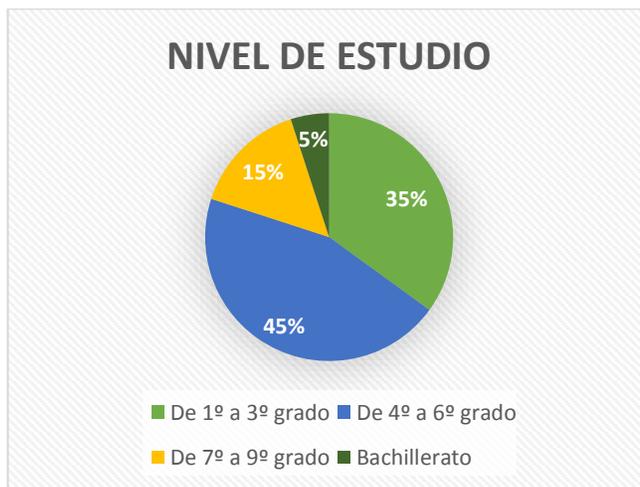
3. Nivel de Estudio

Objetivo: conocer el nivel de escolaridad de las personas que integran la cooperativa.

Tabla N° 3

NIVEL DE ESTUDIO	F	%
De 1º a 3º grado	21	35,00%
De 4º a 6º grado	27	45,00%
De 7º a 9º grado	9	15,00%
Bachillerato	3	5,00%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El nivel de estudio de casi todos los asociados de la asociación cooperativa, es educación básica (95%) y solo un (5%) tiene el bachillerato, de acuerdo a este tipo de trabajo es aceptable el nivel académico, sin embargo, debido a su formación se ven en desventaja a la hora de crear planes estratégicos para poder desarrollarse y crecer como asociación cooperativa.

II PARTE: INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

1. Tiempo que tiene de pertenecer a la cooperativa

Objetivo: Conocer el tiempo de pertenencia de los asociados a la Cooperativa, para determinar el número de años promedio que ellos tienen de ser asociados.

Tabla N° 4

TIEMPO	F	%
de 0 a 2 años	2	3,33%
de 3 a 5 años	4	6,67%
de 6 a 8 años	23	38,33%
de 9 a 11 años	1	1,67%
de 12 a 14 años	30	50,00%
de 15 a 17 años	0	0,00%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El 50% de asociados de la asociación cooperativa que son 30 de ellos, tienen entre 12 - 14 años de haber ingresado a la asociación cooperativa, lo que indica, que la gran mayoría de los asociados pertenecen a la cooperativa, desde la creación de la misma.

2. Manera de ingresó a la cooperativa

Objetivo: determinar de qué manera ingresó la persona encuestada a formar parte de la cooperativa, para conocer si todos los encuestados ingresaron a través de proyectos iniciados después de los terremotos del año 2001 a través de una ONG, llamada ADEMIS (agencia de desarrollo micro regional de los municipios de Ilopango, Soyapango, y San Martín), que era enviada por la Fundación Interamericana (FIA), a las riberas del lago para ayudar a las comunidades afectadas, o por otras razones.

Tabla N° 5

MANERA DE INGRESO A LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA		
	F	%
PROYECTOS INTERNACIONALES	40	66,67%
OTRAS RAZONES	20	33,33%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El 67% de asociados ingresaron a la asociación cooperativa desde sus inicios a través de proyectos internacionales que llegaron a las riberas del lago, después de los terremotos del año 2001 para brindarles ayuda, y el 33% ingresaron por diferentes razones, como; invitación a formar parte de la asociación cooperativa, para seguir creciendo y desarrollándose en la producción y venta de tilapia.

3. Modo de apoyo de los Asociados a la cooperativa

Objetivo: conocer de qué manera los asociados apoyan a la cooperativa, para determinar cuál es la participación que ellos tienen dentro de la misma.

Tabla N° 6

Modo de Apoyo	Frecuencia	Porcentaje
Contribuye Económicamente	0	0,00%
Desarrolla Actividades Específicas	52	86,67%
Todas las anteriores	0	0,00%
Otra	8	13,33%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Se puede apreciar que la contribución de la mayoría de los asociados, pertenecientes a la Asociación Cooperativa, ha sido mediante el desarrollo de actividades específicas, como por ejemplo: Cuido y venta de peces, representando el 66.67%; mientras que un 33.33% manifestó que realiza otras actividades. Podemos observar que de los asociados encuestados, ninguno de ellos contribuye económicamente, esto debido a la falta de oportunidad de poder desarrollarse en otro tipo de trabajos que les genere ingresos, para proporcionar un aporte económico adicional, sino que casi todos han brindado su tiempo a través de asignación de otras tareas, dentro de la cooperativa.

4. ¿Cuenta la Asociación Cooperativa con visión, misión y objetivos?

Objetivo: determinar si los asociados de la cooperativa conocen si ésta cuenta con misión, visión y objetivos, para conocer si todos los socios de la cooperativa tienen conocimiento de ellos.

Tabla N° 7

¿CUENTA LA COOPERATIVA CON MISION, VISION Y OBJETIVOS?		
	F	%
SI	58	96,67%
NO	2	3,33%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

De los 60 asociados encuestados 58 de ellos representados por un 96.67% manifestaron que sí cuenta con visión, misión y objetivos mientras que solamente dos personas respondieron lo contrario; lo cual denota que la mayoría de asociados si tienen conocimiento de la existencia de la visión, misión y objetivos de la cooperativa.

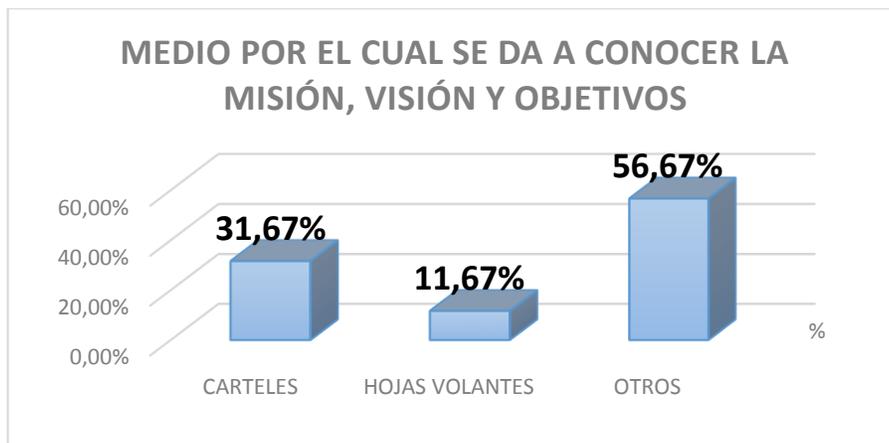
5. ¿Por qué medio se le da a conocer la misión, visión y objetivos de la cooperativa?

Objetivo: determinar a través de qué medios se les da a conocer a los asociados la misión, visión y los objetivos, para conocer los mecanismos de comunicación que la cooperativa tiene con sus asociados.

Tabla N° 8

MEDIO POR EL CUAL SE LES DÁ A CONOCER LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS		
	F	%
CARTELES	19	31,67%
HOJAS VOLANTES	7	11,67%
OTROS	34	56,67%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se puede apreciar que la mayoría de los asociados respondieron que es mediante otros mecanismos que se les da a conocer la misión, visión y objetivos con los que cuenta la asociación cooperativa.

6. ¿Asiste a las Asambleas Generales que se realizan en la Cooperativa?

Objetivo: conocer con qué frecuencia asisten los asociados a las asambleas generales de la Cooperativa.

Tabla N° 9

ASISTENCIA A LAS ASAMBLEAS	F	%
SI	60	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



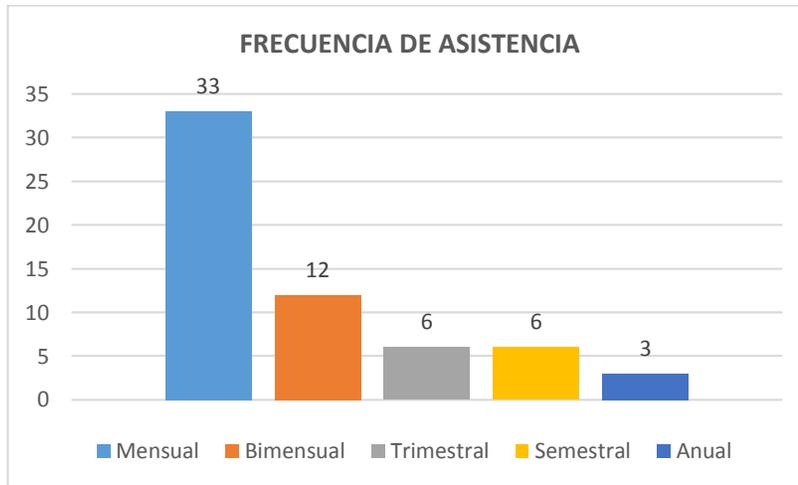
INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que el 100% de los asociados respondieron que sí asisten a las asambleas que se realizan en la asociación cooperativa.

Tabla N° 10

FRECUENCIA DE ASISTENCIA		
Mensual	33	55,00%
Bimensual	12	20,00%
Trimestral	6	10,00%
Semestral	6	10,00%
Anual	3	5,00%
Total	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El 55% de los asociados, cumplen con la asistencia a las asambleas mensuales, demostrando que tienen un gran interés en la asociación cooperativa y que quieren estar bien informados de todos los aspectos y actividades que se realizan.

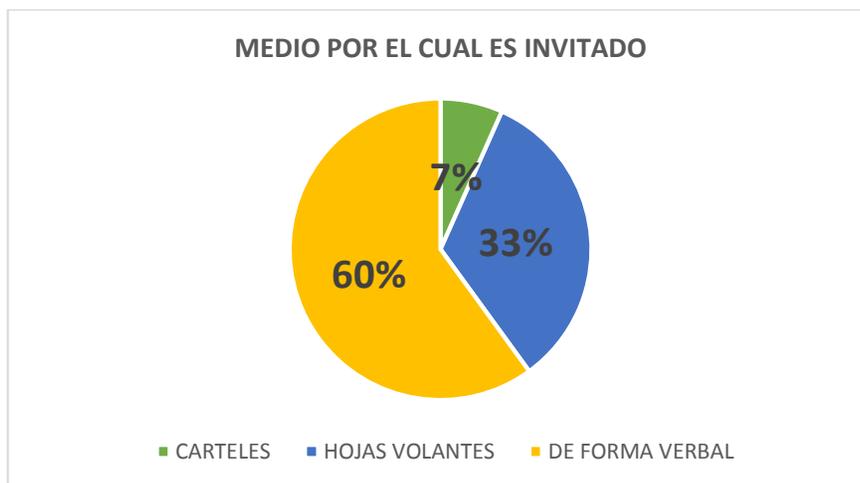
7. ¿Por qué medio es invitado a las asambleas generales que se celebran en la cooperativa?

Objetivo: conocer mediante qué medios son invitados los asociados a las asambleas generales celebradas en la cooperativa, para determinar el medio que se utiliza para informar a los asociados.

Tabla N° 11

MEDIO POR EL CUAL ES INVITADO		
	F	%
CARTELES	4	6,67%
HOJAS VOLANTES	20	33,33%
DE FORMA VERBAL	36	60,00%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Se observa en el gráfico que la mayoría de asociados manifestaron, ser invitados a las asambleas de forma verbal, esto debido a que los demás medios no resultan efectivos cuando son implementados, y nadie presta atención cuando se han puesto en práctica.

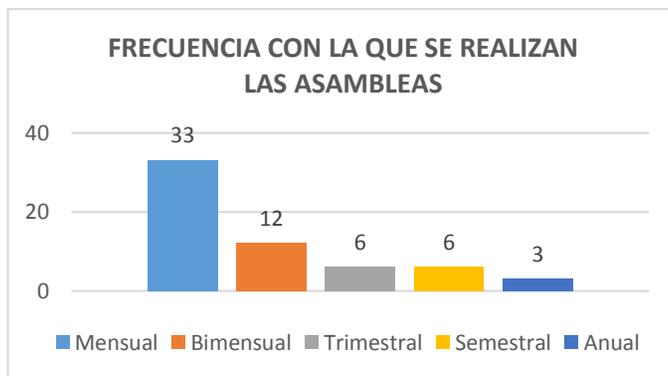
8. ¿Con que frecuencia se llevan a cabo estas asambleas?

Objetivo: conocer con qué frecuencia se realizan asambleas generales en la Asociación Cooperativa.

Tabla N° 12

FRECUENCIA CON LA QUE SE REALIZAN LAS ASAMBLEAS	F	%
Mensual	33	55,00%
Bimensual	12	20,00%
Trimestral	6	10,00%
Semestral	6	10,00%
Anual	3	5,00%
Total	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El 55% de los asociados manifestó que las asambleas se realizan mensual, y solo un 5% dijo que eran al año, es de mucha importancia que todos los asociados conozcan cada cuanto se realizan las asambleas para poder asistir y así incluirlos en la toma de decisiones de las actividades que se realizan dentro de la asociación cooperativa.

9. ¿Recibe periódicamente información acerca de la situación financiera y productiva en la que se encuentra la Asociación Cooperativa?

Objetivo: tener conocimiento si en la cooperativa les brindan información a los asociados sobre la situación financiera y productiva en la que ésta se encuentra.

Tabla N° 13

INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN EN LA QUE ENCUENTRA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA	F	%
SI	38	73,08%
NO	14	26,92%
TOTAL	52	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El 86.66% que representan 52 asociados, respondieron que reciben periódicamente información de la situación financiera y productiva en la que se encuentra la asociación cooperativa. Y los 8 restantes no respondieron a la interrogante.

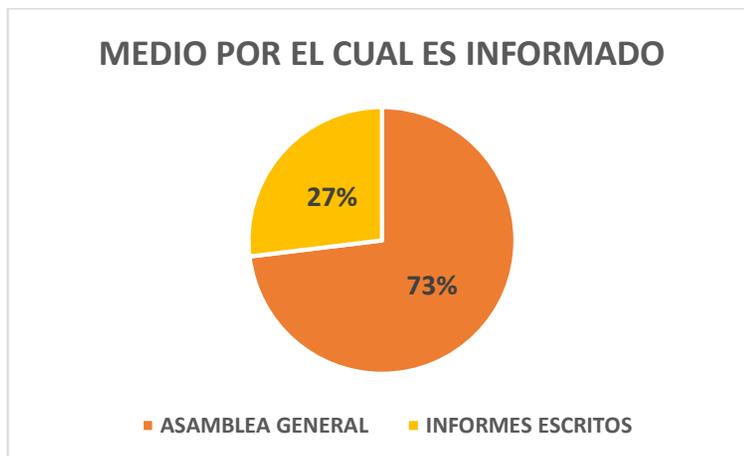
10. ¿Por cuál medio es informado acerca de la situación financiera y productiva en la que se encuentra la cooperativa?

Objetivo: conocer a través de qué medios se les informa a los asociados de la cooperativa la situación en la que ésta se encuentra.

Tabla N° 14

MEDIO POR EL CUAL ES INFORMADO		
	F	%
ASAMBLEA GENERAL	38	73,08%
INFORMES ESCRITOS	14	26,92%
TOTAL	52	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Se puede apreciar que la asamblea general es el mejor medio para poder brindarles información a los asociados, aunque 14 de ellos responde que es mejor por informes escritos ya que queda evidencia de los resultados que les están presentando. Por lo contrario los 8 asociados restantes no respondieron a la interrogante.

11. ¿La información que se recibe es?

Objetivo: conocer si la información que se recibe, de la situación en la que se encuentra la Asociación, es transmitida de forma verídica a los asociados.

Tabla N° 15

COMO ES LA INFORMACIÓN RECIBIDA	F	%
Amplia	37	71,15%
Media	10	19,23%
Muy Poca	5	9,62%
TOTAL	52	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que la información que se brinda de la situación en la que se encuentra la asociación cooperativa, es de manera amplia para que todos los asociados estén informados y de acuerdo con los resultados que se les presentan. Además se observa que 8 asociados no respondieron a la interrogante.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

12. ¿conoce usted si la Asociación Cooperativa cuenta con un organigrama?

Objetivo: conocer si los asociados se interesan por conocer la estructura de la Asociación Cooperativa

Tabla N° 16

La Asociación Cooperativa cuenta con organigrama		
	Frecuencia	%
SI	58	96,67%
NO	2	3,33%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El 97% de los encuestados manifestaron que si conocen, sobre la estructura organizacional actual de la asociación cooperativa; mientras que el 3% respondió no conocerla, pero es necesario que todos los asociados lo conozcan para lograr un mayor sentido de pertenencia dentro de la asociación cooperativa.

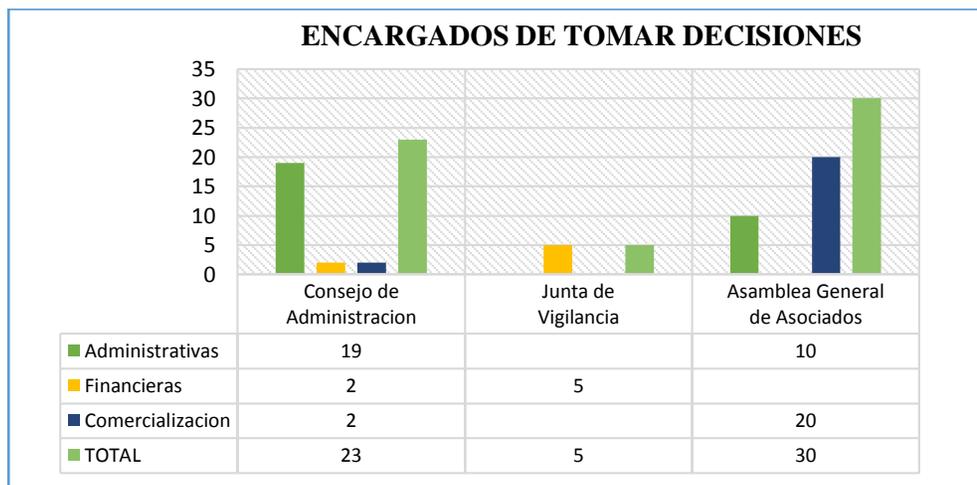
13. En la Asociación Cooperativa ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones?

Objetivo: conocer quién es el encargado de tomar las decisiones dentro de la Asociación Cooperativa.

Tabla N° 17

Encargado de tomar decisiones	Administrativas		Financieras		Comercialización		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
	SI	29	50,00%	7	12,07%	22	37,93%	58
Consejo de Administración	19	32,76%	2	3,45%	2	3,45%	23	40%
Junta de Vigilancia		0,00%	5	8,62%		0,00%	5	9%
Asamblea General de Asociados	10	17,24%		0,00%	20	34,48%	30	52%
TOTAL	29	50,00%	7	12,07%	22	37,93%	58	100%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Se puede observar que el área administrativa con el 50% está de acuerdo con las decisiones que se toman en esta área, en cambio el área financiera habrá que realizar cambios o reestructurar las obligaciones ya que solamente el 12% está de acuerdo. El área de comercialización es la mayormente representada por los asociados ya que el 40% de ellos se identifican con las actividades que les conciernen realizar para el buen funcionamiento de la cooperativa.

14. ¿Considera que existe una adecuada asignación de tareas y responsabilidades dentro de la Asociación Cooperativa?

Objetivo: determinar si los asociados están de acuerdo con la actual manera de asignar tareas y responsabilidad en la cooperativa.

Tabla N° 18

ADECUADA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES	F	%
SI	58	96,67%
NO	2	3,33%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

De los asociados encuestados, el 97% está de acuerdo con la asignación de tareas y responsabilidades que tienen en la asociación cooperativa y solo un 3% dice no estar de acuerdo y que se debería de hacer una nueva reestructuración.

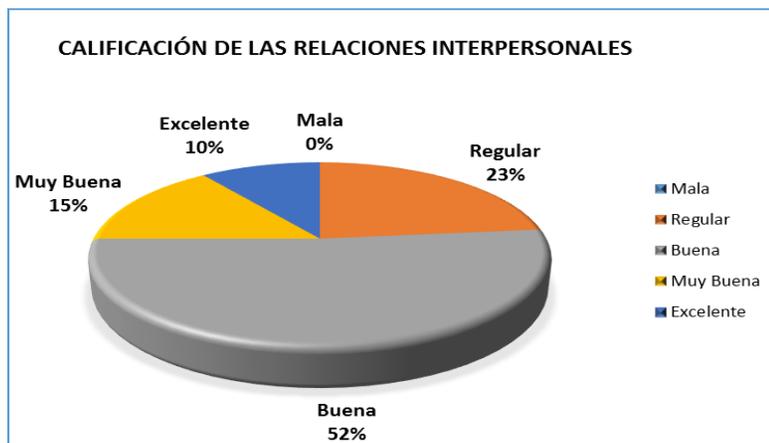
15. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales de los miembros de la Asociación Cooperativa?

Objetivo: Determinar la opinión que los asociados tienen acerca de las relaciones entre los mismos.

Tabla N° 19

Calificación de las relaciones interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0,00%
Regular	14	23,33%
Buena	31	51,67%
Muy Buena	9	15,00%
Excelente	6	10,00%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Al preguntar acerca de la calificación que cada asociado otorga a las relaciones interpersonales de los miembros de la cooperativa el 23% respondió que son regulares, el 51.67% considera que son buenas, para el 10% son excelentes y el 15% opinó que son muy buenas, lo que indica que la mayoría de los asociados tienen buenas relaciones interpersonales y solo unos pocos tienen discrepancias entre ellos.

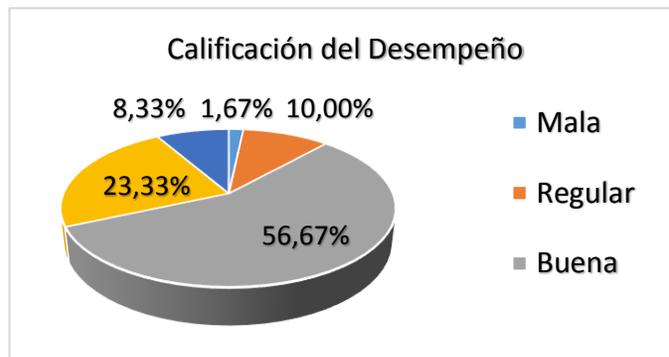
16. ¿Cómo califica el desempeño que los miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia han realizado?

Objetivo: conocer la opinión de los asociados acerca del desempeño que el consejo de administración y la junta de vigilancia han estado realizando.

Tabla N° 20

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	1,67%
Regular	6	10,00%
Buena	34	56,67%
Muy Buena	14	23,33%
Excelente	5	8,33%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Según los asociados encuestados el 56.67%, evaluaron como bueno el desempeño del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, y un 1.67%, dijeron que era un mal desempeño; Lo cual muestra que la mayoría de los Asociados piensan que ambos desempeñan una buena labor dentro de la cooperativa, pero habrá que evaluar más de cerca que es lo que se está haciendo bien y en que se debería mejorar.

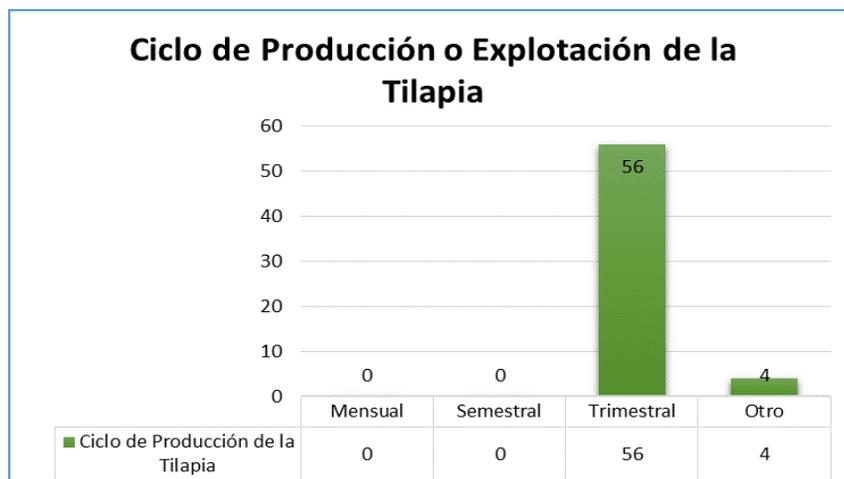
17. ¿El ciclo de producción o explotación de la tilapia es?

Objetivo: determinar si los asociados de la Asociación Cooperativa tienen conocimiento si la producción de tilapia se realiza durante todo el año.

Tabla N° 21

Ciclo de Producción de la Tilapia	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0,00%
Semestral	0	0,00%
Trimestral	56	93,33%
Otro	4	6,67%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados mencionan conocer el ciclo de producción de la tilapia; es decir el 93.33% respondió ser trimestral, mientras que el 6.67% dice no conocerlo y que es otro ciclo de producción, ya que ellos no se están involucrando en el trabajo de la Asociación Cooperativa, es por ello que desconocen la información requerida.

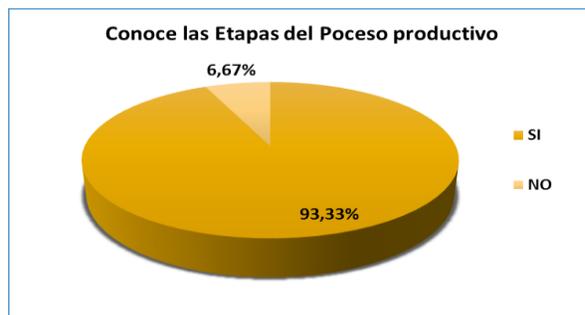
18. ¿Conoce las etapas del proceso productivo de la tilapia en la Asociación Cooperativa?

Objetivo: identificar el conocimiento que los asociados de la cooperativa tienen sobre el proceso productivo que se está utilizando, para determinar el involucramiento de estos en la producción de la tilapia

Tabla N° 22

Conoce las Etapas del Proceso productivo		
	Frecuencia	%
SI	56	93,33%
NO	4	6,67%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



IBTERPRETACIÓN:

De los asociados encuestados el 93.33% mencionó conocer las etapas del proceso productivo de la tilapia, es decir 56. Y solamente 4 asociados que representa el 6.67% no contestó a la interrogante, ya que ellos no se involucran en el proceso de producción de la tilapia, y desconocen dicho proceso productivo.

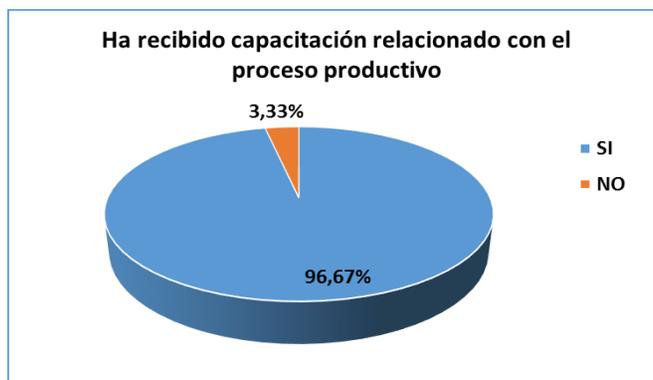
19. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el proceso productivo de la tilapia?

Objetivo: conocer si los asociados de la Asociación cooperativa han recibido capacitación relacionada con el proceso productivo de la tilapia y determinar el tiempo de duración de la misma, para determinar si han tenido algún tipo de ayuda para mejorar el proceso productivo de la tilapia

Tabla N° 23

Ha recibido capacitación relacionado con el proceso productivo		
	Frecuencia	%
SI	58	96,67%
NO	2	3,33%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El 96.67 de los asociados encuestados respondieron haber recibido algún tipo de capacitación relacionado con el proceso productivo de la tilapia, y solamente el 3.33% que representan 2 asociados no han recibido. Ya que ellos no tenían el tiempo disponible en el momento en el cual se realizaron dichas capacitaciones.

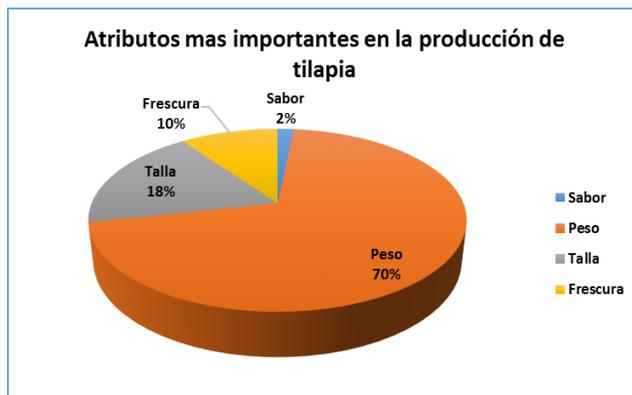
20. ¿Cuál de los siguientes atributos es el más importante para la producción de la tilapia?

Objetivo: determinar el atributo que los Asociados de la Asociación Cooperativa consideran el más importante de tomar en cuenta para producir camarón

Tabla N° 24

Atributos más importantes en la producción de tilapia	Frecuencia	Porcentaje
Sabor	1	1,67%
Peso	42	70,00%
Talla	11	18,33%
Frescura	6	10,00%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Para el 70% de los asociados encuestados, el peso representa el atributo más importante a tomar en cuenta al momento de producir la tilapia, mientras que para el 18% es la talla y para el 10% es la frescura y solamente el 2% el sabor; por lo que se aprecia que los tres atributos más importantes a tomar en cuenta al momento de producir son el peso, talla y la frescura.

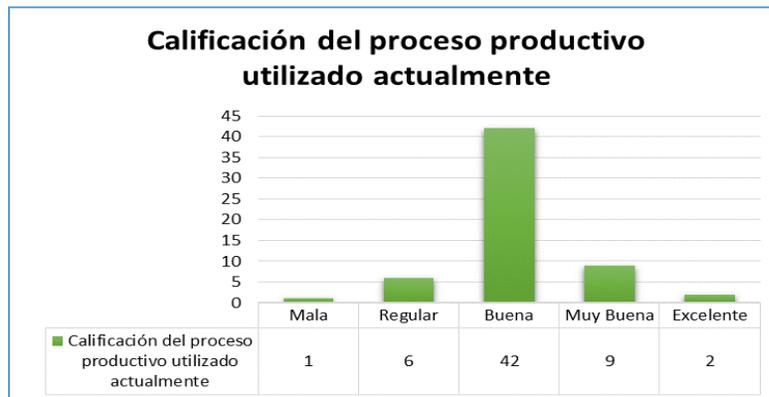
21. ¿Cómo califica el proceso de producción que se utiliza actualmente en la Asociación Cooperativa?

Objetivo: determinar la opinión que los Asociados tienen sobre el proceso de producción que se utiliza en la Asociación Cooperativa, para determinar si es necesario realizar cambios en el mismo.

Tabla N° 25

Calificación del proceso productivo utilizado actualmente	Frecuencia	Porcentaje
Mala	1	1,67%
Regular	6	10,00%
Buena	42	70,00%
Muy Buena	9	15,00%
Excelente	2	3,33%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Respecto al proceso productivo que se utiliza, los asociados encuestados mencionan que es buena, es decir el 70%, mientras que para el 15%, mencionó que es muy buena, y regular para el 10% y solamente para un 3.33% es excelente, por lo que se puede determinar que el proceso productivo para la mayoría de los asociados es el adecuado y solo un 11.67%, lo considera malo; por lo que se recomienda llevar un mejor control de todas actividades que se realizan en el proceso para poder llevarlo a excelente.

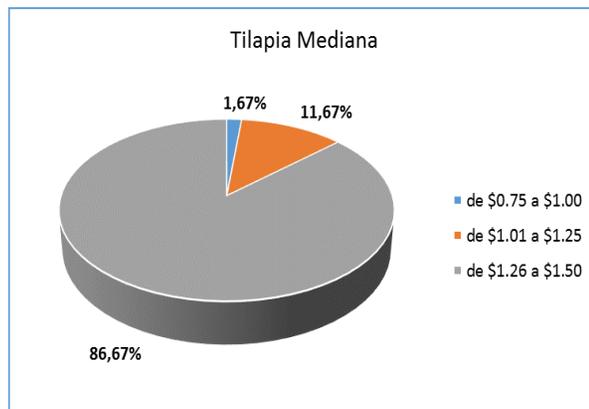
22. ¿Cuál es el precio al cual venden la libra de tilapia?

Objetivo: conocer el precio de venta por libra de la tilapia, para determinar si todos los Asociados conocen el valor de venta de la libra de tilapia en la Asociación Cooperativa

Tabla N° 26 Tilapia Mediana

Tilapia Mediana		
Precio	Frecuencia	Porcentaje
de \$0.75 a \$1.00	1	1,67%
de \$1.01 a \$1.25	7	11,67%
de \$1.26 a \$1.50	52	86,67%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



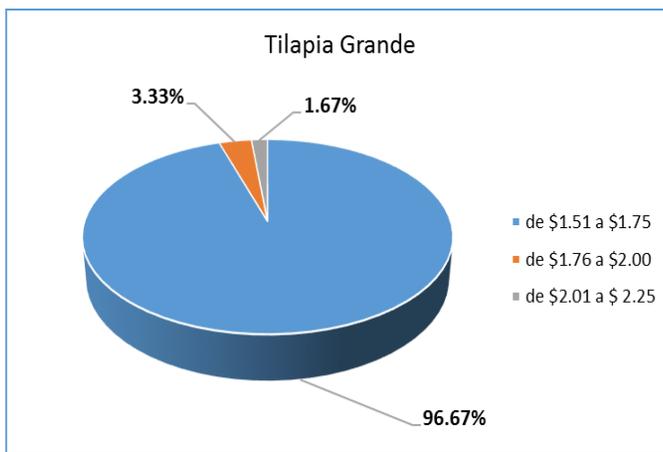
INTERPRETACIÓN:

El 86,67% de los asociados encuestados respondieron que el precio de venta de la libra de tilapia mediana, se vende entre \$0.75 y \$ 1.00% y el 11,67% respondió que lo venden entre \$1.01 a \$1.25 y solamente el 1,67% respondió que es vendido entre \$1.26 y \$ 1.50, lo anterior indica que la mayoría de los asociados tienen conocimiento del precio de venta de la tilapia mediana, ya que se están involucran en las ventas de dicho producto.

Tabla N° 27 Tilapia Grande

Tilapia Grande		
Precio	Frecuencia	Porcentaje
de \$1.51 a \$1.75	58	96,67%
de \$1.76 a \$2.00	2	3,33%
de \$2.01 a \$ 2.25	1	1,67%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El 96.67% de los asociados encuestados respondieron que el precio de venta de la libra de tilapia grande se vende entre \$1.51 y \$ 1.75% y el 3.33% respondió que lo venden entre \$1.76 a \$2.00 y solamente el 1.67% respondió que es vendido entre \$2.01 y \$ 2.25, lo anterior indica que la mayoría de los asociados se involucran en la venta de tilapia y conocen los precios del producto.

23. ¿Conoce quiénes son los principales clientes que tiene la Asociación Cooperativa?

Objetivo: determinar quiénes son los principales clientes que la Asociación Cooperativa tiene según los asociados, con el objetivo de determinar nuevos lugares de comercialización.

Tabla N° 28

Principales clientes de la Asociación		
Clientes	Frecuencia	%
Restaurante de la zona	0	0,00%
Restaurantes de fuera de la zona	0	0,00%
Supermercados	1	1,67%
Intermediarios	12	20,00%
Otros	47	78,33%
Total	60	100%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

La tabla N° 18, muestra que para la mayoría de los asociados los principales clientes de la cooperativa son otros, los cuales están representados por el 78.33%, mientras que el 20%, son los intermediarios y para el 1.67%, son los vendedores en los supermercados. Lo cual indica que la mayoría de tilapia producida, es vendida en las instalaciones de la cooperativa, a personas aledañas que llegan a comprar, como miembros de otras cooperativas que compran para revender, también en muchas ocasiones llegan comerciantes de Guatemala, y personas de las comunidades cercana a la cooperativa.

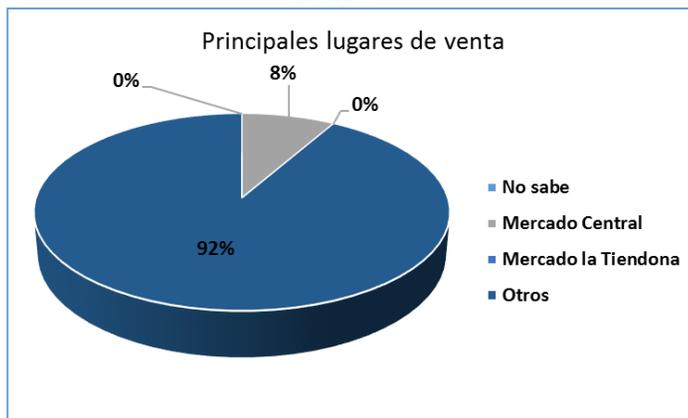
24. ¿Cuáles son los lugares donde sus clientes venden la tilapia producido en la Asociación Cooperativa?

Objetivo: determinar si los asociados conocen los lugares en los cuales los intermediarios distribuyen la tilapia producida en la Asociación Cooperativa.

Tabla N° 29

Principales lugares de venta		
Lugares	Frecuencia	%
No sabe	0	0,00%
Mercado Central	5	8,33%
Mercado la Tiéndona	0	0,00%
Otros	55	91,67%
Total	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

El 91.67% respondió que son diversos los lugares a los cuales sus clientes venden la tilapia producida en la cooperativa, y solo el 8.33% respondió creer que es en el mercado central de San Salvador donde es vendido, ya que los asociados solo entregan la tilapia y los compradores la distribuyen en diferentes lugares que desconocen los asociados.

25. ¿Quiénes considera que son competencia de la Asociación Cooperativa en la venta de la tilapia?

Objetivo: Conocer la principal competencia de la Asociación Cooperativa en la venta de la tilapia en los alrededores del lago donde está ubicada la cooperativa

Tabla N° 30

Competencia de la Asociación en la venta de tilapia		
competencia	Frecuencia	%
Otra Asociación	12	20,00%
Asociaciones Cooperativas	0	0,00%
Pescadores Artesanales	0	0,00%
Producto similar	0	0,00%
Otros	48	80,00%
Total	60	100,00%

Gráfico



INTERPRETACIÓN:

Los asociados manifestaron que su competencia más representativa en la venta de tilapia son otros factores con un 80.00% y otra asociación cooperativas que se encuentran ubicadas en la misma zona con 20.00%, ya que carecen de promoción para darse a conocer en diferentes mercados y lograr el posicionamiento que la cooperativa necesita para cumplir sus objetivos de venta.

ANEXO 3.
Instrumento
Guía de Entrevista
para los miembros
del Consejo de
Administración.

Guía de entrevista, para los miembros del Consejo de Administración, de las Asociaciones Cooperativas, que conforman el Sector Pesquero del Lago de Ilopango.

Nombre: _____

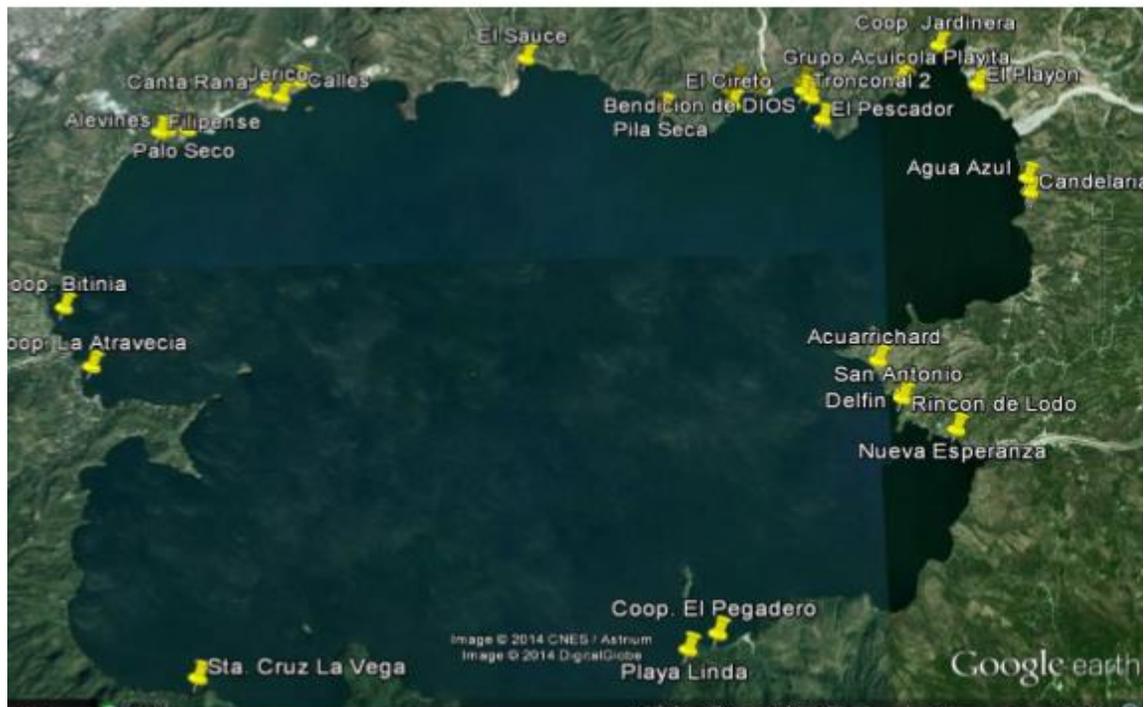
Cargo que desempeña: _____

1. ¿La Asociación Cooperativa cuenta con una estructura organizativa? ¿Por qué?
2. ¿Cuenta la Asociación Cooperativa con misión, visión, valores y políticas?
¿Se dan a conocer?
¿Se toman en cuenta para la toma de decisiones?
3. ¿Se han establecido dentro de las Asociaciones Cooperativa objetivos a corto, mediano y largo plazo? ¿Cuáles son?
4. ¿Qué acciones realizan para alcanzar los objetivos?
5. ¿Tienen todos los asociados conocimiento de cuáles son esos objetivos?
¿Participa cada uno de ellos en todas las actividades, para alcanzarlos dichos objetivos?
¿De qué manera?
6. ¿De qué manera fueron definidas las funciones y responsabilidades que cada asociado tiene dentro de la Asociación Cooperativa?
7. ¿Qué papel desempeña el Consejo de Administración, dentro de la Asociación Cooperativa?
8. ¿Se permite el ingreso de nuevos asociados a la Asociación Cooperativa? ¿Por qué?
9. ¿La infraestructura que posee la Asociación Cooperativa, es la adecuada para llevar a cabo la producción de alevín y la comercialización de la tilapia? ¿Por qué?
10. ¿Quiénes son los encargados de fijar el precio al cual venden la libra de tilapia?
11. ¿Qué criterios utilizan para establecer el precio de venta de la tilapia?
12. ¿Los ingresos que la Asociación Cooperativa obtiene, son suficientes para satisfacer las necesidades de los asociados?
13. ¿Se ha visto en la necesidad de recurrir a algún tipo de financiamiento para hacer frente a los gastos en que incurre la Asociación Cooperativa?

14. ¿Han recibido alguna capacitación? ¿En qué consistió? ¿Quién impartió la capacitación? ¿Cuántos miembros asociados de la Asociación Cooperativa participaron? ¿Cuánto tiempo duro la capacitación?
15. ¿A quiénes vende la tilapia producido en la Asociación Cooperativa?
16. ¿En qué otros lugares le gustaría que se comercializara, la tilapia producida en la Asociación Cooperativa? ¿Por qué en esos lugares?
17. Si se incrementa el mercado, ¿tendrían la Asociación Cooperativa la capacidad de satisfacer la demanda?
18. ¿Qué medidas son necesarias realizar para comercializar en otros lugares la tilapia producida en la Asociación Cooperativa?
19. ¿Realizan proyecciones de lo que pretenden producir y vender? ¿Por qué?
20. ¿Elaboran Estados Financieros de las operaciones realizadas por la Asociación Cooperativa?
21. ¿Quién o quiénes son los responsables de llevar los registros de los ingresos y egresos de la Asociación Cooperativa y que periodo es el que cubren?
22. ¿Con que frecuencia realizan asambleas generales de asociados para informar de la situación en la que se encuentra la Asociación Cooperativa?
23. ¿Quiénes son los competidores directos e indirectos a los que se enfrenta la Asociación Cooperativa y por qué los considera sus competidores?
24. ¿Utiliza alguna estrategia para enfrentar a la competencia? Menciónelas.
25. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta actualmente la Asociación Cooperativa?

ANEXO 4.
Fotografías de la
Asociación
Cooperativa Palo
Blanco.

Ubicación



Jaulas de engorde



Semilleros



ANEXO 5.

Fotografías Especies de Tilapia

ESPECIES DETILAPIA

