

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



PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORIENTADO A
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACIÓN EN LA
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CACAO
LOS IZALCOS DE R.L. (ACPACI DE R.L.) EN EL MUNICIPIO DE
NAHULINGO, DEPARTAMENTO DE
SONSONATE.

Trabajo de Graduación presentado por:

Alfaro Vásquez, Raúl Antonio
Lemus Cuellar, Yessica Lisseth
Mendoza Cáceres, Francisco Edgardo

Para optar al grado de:
Licenciado (a) en Administración de Empresas

Marzo 2019

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Universidad de El Salvador

Autoridades Universitarias

Rector: MsC. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General: MsC. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Decano: MsC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice-Decano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Proceso de Graduación

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Tribunal Calificador

Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
MsD. Carlos Alfredo Hernández Ramírez (Docente Asesor)

Marzo 2019

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Agradecimientos

Raúl Antonio Alfaro Vásquez

A DIOS PADRE, A MÍ SEÑOR JESUCRISTO Y AL ESPÍRITU SANTO les expreso con todo mi corazón mis agradecimientos por la alegría y felicidad que me da por haber terminado el Trabajo de Graduación, y por todo lo que me han dado. A la vez agradecerle a mi madre, hermanas, hermano, tíos y abuelos; a mi asesor Carlos Alfredo Hernández Ramírez, a mis amigos Yessica Lemus y Francisco Mendoza; a la Universidad de El Salvador y ACPACI DE R.L., por sus tiempos, paciencia y apoyo brindados.

Yessica Lisseth Lemus Cuellar

Primeramente, expresar mi inmensa gratitud a Dios todopoderoso, por la oportunidad, fuerza, sabiduría y salud que me brindó a lo largo de este proceso y así culminarlo y sentir el orgullo de ser parte de nuestra Alma Máter; a mi hermosa madre por su gran amor, paciencia y apoyo incondicional en mi vida y carrera universitaria, a mi padre y familia por su apoyo y amor hacia mi persona; a mis amigos: Francisco Mendoza y Raúl Vásquez por su paciencia y apoyo durante este proceso.

Me complace haber sido parte de la orientación y dedicación de nuestro asesor MsD. Carlos Hernández Ramírez, a la Ing. Gloria Herrera por abrir sus puertas a la investigación en conjunto con los miembros de la Junta Directiva. Finalmente a los docentes, colegas y amigos que formaron parte de mi desarrollo universitario.

Francisco Edgardo Mendoza Cáceres

Eterna Gratitud a Dios y a Jesús Sacramentado por darme la fuerza y sabiduría para finalizar el Trabajo de Graduación; a María Auxiliadora y a Don Bosco por interceder por mí en éste proceso.

De manera especial a mi padre Francisco Alberto Mendoza, mi madre María Elena Cáceres, mis hermanos Luis Mendoza y Miguel Mendoza, por el apoyo incondicional, la paciencia y el esfuerzo que ha hecho posible este logro, Dios les bendiga grandemente; a mis amigos Yessica Lemus y Raúl Vásquez, por la paciencia y apoyo para conmigo, por el empeño mostrado durante la realización de este trabajo; a Gloria Herrera presidenta de la ACPACI de R:L y demás miembros de la Junta Directiva por permitirnos desarrollar este trabajo de Investigación en la Asociación Cooperativa; a nuestro asesor: MsD. Carlos Alfredo Hernández por acompañarnos y compartir sus conocimientos y por el apoyo brindado en todo el proceso. Y a todas las personas, que de una u otra manera fueron parte de este logro.

Índice

Capítulo Primero: Plan de Negocios como Herramienta de Gestión Orientado a Mejorar la Comercialización en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.).....	1
1 Marco Histórico.....	2
1.1 Generalidades de la Asociación Cooperativa	2
1.1.1 Antecedentes Históricos	2
1.1.2 Tipo de organización.....	5
1.1.3 Funciones de la Asociación Cooperativa	5
1.1.4 Misión.....	6
1.1.5 Visión	6
1.1.6 Estructura de la Asociación Cooperativa	6
1.1.7 Marco Legal	7
2 Marco Teórico y Conceptual.....	9
2.1 Plan de Negocios.....	9
2.2 Gestión Administrativa	9
2.3 Herramientas de Gestión	10
1.1.1 Importancia de las Herramientas de Gestión	10
2.4 Generalidades de un Plan de Negocios.....	13
2.4.1 Evolución del concepto de Plan de Negocios	14
2.4.2 Características de un Plan de Negocios	15
2.4.3 Enfoque de Mercado de un Plan de Negocios.....	15
2.4.3.1 Beneficios de tener un Plan de Negocios	16
2.4.4 Enfoque de Prioridades para un Plan de Negocios.	17

2.5	Definición de un Plan de Negocios.....	18
2.6	Mapa Conceptual sobre un Plan de Negocios.....	19
2.7	Componentes de un Plan de Negocios de acuerdo al perfil de la Asociación Cooperativa.....	28
2.7.1	Resumen Ejecutivo	28
2.7.2	Situación Actual	28
2.7.3	Ambiente Externo: Análisis de mercado y de los Competidores.....	29
2.7.4	Estrategia de un Plan de Negocios.....	29
2.7.5	Recursos e Inversiones Necesarias.....	30
2.7.6	Análisis de Factibilidad Técnica	30
2.7.7	Factibilidad Económica y Financiera.....	31
2.7.8	Responsables del Negocio	32
2.7.9	Conclusiones	32
2.7.10	Detalle de Anexos.....	32
2.8	Áreas de Resultado de un Plan de Negocios	34
2.8.1	Productividad Administrativa.....	34
2.8.1.1	¿Qué es la productividad administrativa?.....	34
2.8.1.2	Eficiencia Administrativa (EA).....	37
2.8.2	Desempeño Gerencial	37
2.8.2.1	¿Qué es el desempeño gerencial?	38
2.8.3	Fracaso Comercial.....	39
2.9	La operación de Comercialización.....	41
2.9.1	¿Qué es comercialización?.....	41
2.9.2	Claves para la Logística de Distribución	41

2.9.3	Merchandising.....	45
2.9.3.1	Tipos de Merchandising.....	45
2.9.3.2	Merchandising de Punto de Venta.....	45
2.9.3.3	Elementos del Merchandising.....	46
2.9.4	Sistema de Comercialización.....	47
2.9.5	Los Canales de Distribución.....	49
2.9.6	Clasificación de los Canales de Distribución.....	49
2.9.6.1	La importancia de los Canales Directos.....	50
Capítulo Segundo: Diagnóstico de la Gestión Comercial y Desempeño de la Junta Directiva en la Asociación Cooperativa.....		52
3.1	Introducción.....	53
3.2	Diseño Metodológico.....	54
3.2.1	Importancia de la investigación de campo.....	54
3.2.2	Objetivo de la investigación de campo.....	54
3.2.3	Tipo de Estudio.....	54
3.2.4	Unidad objeto de estudio y unidad objeto de observación.....	55
3.3	Técnicas e instrumentos de investigación.....	56
3.3.1	Observación Directa.....	56
3.3.2	La Entrevista.....	60
3.3.3	Instrumento de Evaluación del Desempeño Gerencial.....	61
3.4	Determinación del universo y muestra.....	62
3.4.1	Universo.....	62
3.4.2	Muestreo no probabilístico (Muestreo por Conveniencia).....	62
3.4.3	Herramienta para el análisis de la entrevista.....	62

3.5	Instrumentos de recolección de datos	63
3.5.1	Instrumento de Evaluación del Desempeño.....	63
3.6	Procesamiento para la recolección de información	66
3.7	Plan de tabulación y análisis.....	66
4	Diagnóstico de la Gestión Comercial de la Asociación Cooperativa desde la perspectiva de la Junta Directiva.	67
4.1	Resultados, Análisis e Interpretación.....	67
4.2	Diagnóstico de Mercado y Plan de Mercado.	79
4.2.1	Análisis de Mercado.....	79
4.2.2	Diagnóstico del Mercado.....	87
4.3	Diagnóstico de la Productividad y Gestión Financiera de la Asociación Cooperativa.	88
4.3.1	Productividad Administrativa de la Asociación Cooperativa.....	88
4.3.2	Comercialización de la Asociación Cooperativa	88
4.3.3	Área financiera de la Asociación Cooperativa.....	89
4.4	Sistema de Producción.....	90
4.4.1	Situación actual de la Productividad	90
4.4.2	Cronología y Gestión financiera de la Asociación Cooperativa..	91
4.5	Diagnóstico de la Asociación Cooperativa desde la perspectiva de su Gestión Operativa.	92
4.5.1	Matrices de Análisis de la Situación Actual de la Asociación Cooperativa	92
4.5.1.1	FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). 92	
4.5.1.2	Análisis del Árbol	93

4.5.1.3	Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa.....	94
4.5.1.4	Mixtura del Mercado Actual.	95
4.5.1.5	Análisis del Negocio	96
4.5.2	Matrices de diagnóstico de factores claves de gestión y de variables críticas, en la Asociación Cooperativa.....	97
4.5.2.1	El Engaño de la Aleatoriedad (confundir la simple asociación con causalidad)	97
4.5.2.2	Esquema las 7´s.....	98
4.5.2.3	Flujo Grama Situacional	99
4.5.2.4	Esquema Objeto-Indicador	100
5	Conclusiones y Recomendaciones.....	101
Capítulo Tercero Propuesta de un Plan de Negocios como Herramienta de Gestión para Mejorar la Comercialización en la Asociación Cooperativa.....105		
6	Introducción	106
7	Plan de Negocios (Entregable).....	109
	Resumen Ejecutivo	109
	Situación Actual.....	118
	Ambiente Externo.....	121
	Estrategia de Negocio.....	122
	Recursos e Inversiones Necesarias.....	129
	Factibilidad Técnica.....	131
	Factibilidad Económica y Financiera.....	138
	Responsables del Negocio.....	141
	Conclusiones.....	142

Detalle de Anexos.....	147
8 Plan de Socialización del Entregable.....	159
8.1 Objetivo General.....	159
8.2 Condiciones Generales y Recursos para la Socialización	159
8.2.1 Recursos necesarios para la Socialización.....	160
8.3 Cronograma para la Socialización del Entregable	161
9 Bibliografía.....	162
ANEXOS.....	164

Índice de Imágenes

Imagen 1: Recolección de cosecha de mazorcas de cacao.	11
Imagen 2: Visita de campo al Centro de Acopio	56
Imagen 3: Fachada del centro de acopio.....	57
Imagen 4: Secado del cacao	57
Imagen 5: Planta Procesadora.....	58
Imagen 6: Moldeo	58
Imagen 7: Ferias donde comercializa sus productos la Asociación Cooperativa.....	59
Imagen 8: Formulario Evaluación de Desempeño aplicado a la Asociación Cooperativa.....	65
Imagen 9: Competidores de la Asociación Cooperativa.	80

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de la Asociación Cooperativa.....	7
---	---

Figura 2: Herramientas y metodologías para la gestión de una organización. .	12
Figura 3: Delimitación conceptual del Plan de Negocios	15
Figura 4: Componentes de un Plan de Negocios de acuerdo al perfil de la Asociación Cooperativa.	33
Figura 5: Productividad	38
Figura 6: Desempeño y Fracaso Comercial.....	40
Figura 7: Correlación de las 4 "P" y la Logística.	42
Figura 8: “Modelos ideales de logística de un producto y sus canales de distribución”.....	44
Figura 9: Modelo de logística utilizado por la Asociación Cooperativa.....	44
Figura 10: La Operación de Comercialización.	48
Figura 11: Clasificación de los Canales de Distribución	51
Figura 12: Municipios donde se realizó la entrevista	60
Figura 13: Municipios donde se realizó la evaluación.....	61

Índice de Tablas

Tabla 1: Lista de asociados y lugar de residencia.	62
---	----

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Fiestas Patronales.....	86
-----------------------------------	----

Resumen

Dentro de las motivaciones que llevaron a realizar la investigación conviene mencionar, que un integrante del equipo de trabajo, reside en el Departamento de Sonsonate y a través de un contacto facilitó el acceso a la Asociación Cooperativa.

El presente Trabajo de Graduación es el resultado de un interés en tratar de resolver o aclarar un problema que otros pueden haber pasado por alto, en nuestro caso fue la vulnerabilidad al fracaso comercial debido a una inadecuada gestión en la Junta Directiva de la Asociación Cooperativa. La investigación presupuso una línea de investigación, la cual estuvo determinada por la formación académica en administración de empresas del equipo investigador y por la posibilidad de resolver el problema (Una solución aproximada.)

El problema a investigar fue el origen concreto de la investigación, a saber:

“¿En qué medida la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L) es vulnerable al fracaso comercial debido a una inadecuada gestión en su Junta Directiva?”, donde la unidad objeto de estudio fue la Asociación Cooperativa, y la unidad objeto de observación estuvo formada por: Presidenta de la Asociación, Junta Directiva y los asociados.

Una vez definido el problema a investigar, las hipótesis, determinadas las dimensiones e indicadores de las variables y delimitado el campo de la investigación vino la recogida de datos.

El objetivo principal de la investigación ha sido elaborar un Plan de Negocios como herramienta de gestión que contribuya a mejorar la comercialización en la Asociación Cooperativa.

En la investigación se utilizó el método científico con el fin de garantizar la objetividad de la misma y así proveer una propuesta de solución respecto a la vulnerabilidad al fracaso comercial.

Con el análisis realizado, se concluye que: No existe un Plan de Negocios óptimo, cada empresa lo diseña, usa y adapta a sus necesidades y cultura. En términos generales, un Plan de Negocios es un recurso que nos debe ayudar a considerar exhaustivamente qué hacemos y cómo lo hacemos.

Para finalizar en el presente trabajo, el Plan de Negocios Propuesto servirá como guía y herramienta de gestión para mejorar la comercialización en la Asociación Cooperativa siempre y cuando ésta lo traduzca en acciones, metas y objetivos específicos.

En este marco se recomienda que el Plan de Negocios propuesto se actualice cada tres meses, y a la vez se deben crear comités de comercialización y de producción; cada uno de estos comités debe definir sus objetivos para un semestre o un año y el trabajo que se necesita para lograrlo. Posteriormente la Presidenta debe revisar y evaluar el desempeño de los miembros. Por otra parte, la Junta Directiva debe capacitarse sistemáticamente sobre temas administrativos, en beneficio de su cometido comercial. Accionar la misión de la Asociación Cooperativa un continuo aprendizaje y enseñanza, y la obligación de rendir cuentas acerca del desempeño y de los resultados de la Asociación.

Introducción

Un plan de negocios debe ser breve conciso, de fácil lectura y debe estar en función del tipo de empresa al que corresponde.

El Plan de Negocios es una hoja de ruta que permite focalizar la energía de la empresa y mantenerla en el camino correcto; es por ello que como parte inicial en el presente documento, en el capítulo primero, se desarrollan las generalidades de un Plan de Negocios, comercialización, canales de distribución y productividad administrativa.

En este mismo orden de ideas, en el capítulo segundo el lector encontrará un diagnóstico de la gestión comercial desde la perspectiva de la Junta Directiva; la evaluación del desempeño de la junta directiva desde la perspectiva de los asociados; un diagnóstico de la gestión operativa, y a través de diversas matrices de análisis, un diagnóstico de factores claves; todos estos juicios son el resultado de una investigación teórica y de campo, esta última realizada a través de diversas visitas in situ a donde opera la Asociación Cooperativa.

Este capítulo tiene el propósito a nivel general, de contrastar con la realidad las hipótesis empíricas previamente definidas; en su desarrollo se ha respetado el proceso metodológico de una investigación científica y se abordan temas como la importancia y objetivo de la investigación; se describen las técnicas e instrumentos de investigación utilizados; se establecen el tipo de muestra utilizada; se presentan los instrumentos de recolección de datos empleados y se establecen exhaustivamente los resultados, análisis e interpretación de los hallazgos encontrados.

En la parte final del documento, el lector encontrará la propuesta del Plan de Negocios adecuado al perfil de la Asociación Cooperativa, con el objetivo de facilitar una herramienta que contribuya a mejorar la gestión de comercialización y para lograr un crecimiento orgánico.

Capítulo Primero

Plan de Negocios como Herramienta de Gestión
Orientado a Mejorar la Productividad y
Comercialización en la Asociación Cooperativa de
Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L.
(ACPACI DE R.L.)



1 Marco Histórico

1.1 Generalidades de la Asociación Cooperativa

1.1.1 Antecedentes Históricos

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cacao los Izalcos” de Responsabilidad Limitada (ACPACI de R.L.)¹, es un grupo asociativo conformado por productores y procesadores provenientes de los municipios de Nahulingo, Izalco, Caluco, Nahuizalco y San Antonio del Monte, situados geográficamente en la región que históricamente es conocida como “Región de los Izalcos” en el departamento de Sonsonate, en el Occidente de El Salvador.

Los esfuerzos comienzan en el año 2010 por medio de una iniciativa de las Alcaldías de Nahulingo y la Casa de la Cultura de Caluco, junto con la Secretaría de Cultura, para impulsar la “Ruta Turística del Cacao”, la cual no logró desarrollarse, pero generó expectativas de trabajo; cuando comenzó el Plan de Agricultura Familiar (PAF) impulsado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y se crea la “Cadena del Cacao” que no existía hasta ese momento, ya que la producción de cacao se integraba dentro de la Cadena de Frutas, éstas actividades fueron coordinadas por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como una estrategia a nivel nacional, quienes contrataron a especialistas de otros países para diagnosticar y analizar la viabilidad de propiciar las bases de la producción de cacao en el país, identificando los potenciales de cada una de las zonas (occidente, central, oriente) los cuales determinaron que la más propicia era la zona occidental, específicamente en el departamento de Sonsonate, la que históricamente se conocía como Región de los Izalcos.

¹ En el presente documento se utilizará el término “Asociación Cooperativa” para referirnos a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cacao Los Izalcos” de Responsabilidad Limitada “ACPACI de R.L.”.

La ayuda prestada se enfocó en la incursión de materiales genéticos, escuelas de campo, viveros, capacitaciones y otros; los beneficiados fueron los municipios: Nahulingo, Izalco y Caluco, instalándose un vivero en cada municipio con capacidad de 20,000 plántulas² respectivamente, cuyo propósito era su reproducción para luego ser entregadas a los productores de la misma zona, esto creó una oportunidad para algunos de ellos, ya que fueron seleccionados para capacitarse en el vecino país de Honduras, bajo la metodología de las escuelas de campo de cacao, de tal manera empezaron a conformarse algunos grupos de productores. El siguiente paso de IICA fue la implementación del componente llamado CAS (Centros de Acopio y Servicio), que era una forma metodológica de establecer un tipo de organización de base, que permitiría dar vida a la implementación de un centro de acopio, reuniéndose en los municipios de Nahulingo, Izalco y Caluco.



A finales de 2012, surge la necesidad de conformarse legalmente y analizando las formas de trabajo, se determina que se realizaría mediante una asociación cooperativa, a fin de obtener mejores oportunidades de desarrollo.

Es así como el 13 de febrero de 2013 con la participación de 16 Asociados (5 Mujeres y 11 Hombres), obtienen su personería jurídica el día 04 de septiembre

² Plántula: Embrión ya desarrollado como consecuencia de la germinación; Planta recién nacida. (2003-2018). En glosario.net. Recuperado de <http://www.glosario.net/busqueda/index.php?D=0&P=plantula>

de 2013, en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En junio del año 2014, se obtiene la colaboración de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) en el desarrollo del “Proyecto Tecnológico Cooperativa los Izalcos” bajo el programa Pro-Innova, que consistía en estandarizar el proceso de transformación de cuatro fórmulas con semilla de cacao, a saber: “chocolate en tablilla, chocolate en polvo, chocolate sólido amargo y garrapiñada de cacao”.

Para el año 2015, la Asociación Cooperativa participó y ganó su primer proyecto denominado Unidad Regional para el Desarrollo Rural Sostenible (RUTA), utilizando fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional conocido por sus siglas en inglés USAID, denominado: “Encadenamiento productivo y adopción de buenas prácticas, en los eslabones de la cadena de valor cacao, para la seguridad alimentaria de la región de los Izalcos” desarrollándose con él muchas capacidades en las áreas productivas de la Asociación Cooperativa (agrícola, post cosecha y transformación), se adquiere maquinaria para iniciar el área comercial con productos de chocolate, innovando en tipos de productos y no solo los tradicionales para bebida que se venden el país. Con este tipo de inversiones la Asociación Cooperativa buscó fortalecer la parte socio-organizacional, con el objetivo de lograr el involucramiento de sus asociados y generar un sentido de pertenencia a la Asociación Cooperativa. Se generaron capacidades de gestión y manejo de proyectos con buenos resultados, logrando entablar buenas relaciones con sus donantes e instituciones con las que trabaja.

Para el año 2016, se recibió la primera cosecha de cacao de ocho productores en los meses de agosto-diciembre, consistiendo en 16 quintales de grano seco. En el año 2017 inicia el procesamiento del cacao en diversas líneas de productos de chocolate; iniciándose la comercialización en ferias nacionales, donde se han

dado a conocer, aunque aún no se logran clientes formales por la falta de registros sanitarios y permisos que se encuentran en proceso.

En el 2018, se dedican principalmente a la producción, procesamiento y comercialización de productos derivados del cacao, cuentan con 117 asociados inscritos legalmente (68 Mujeres y 49 Hombres), de los cuales alrededor de 35 se encuentran activos, es decir, asociados que están en continua permanencia, comprometidos en todas las actividades con la Asociación Cooperativa.

La Asociación Cooperativa cuenta con estatutos, número de identificación tributaria, y está inscrita con personería jurídica en la División de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

1.1.2 Tipo de organización

Se trata de una Asociación Cooperativa que agrupa a pequeños productores de cacao que poseen entre 0.5 a 5 manzanas de cultivo en los municipios de Caluco, Izalco, Nahuizalco, Nahulingo y San Antonio del Monte, todos del departamento de Sonsonate. Es importante señalar que dichos cultivos requieren entre 2 a 4 años para que empiecen a dar frutos; son plantaciones nuevas, reproducidas por semilla de árboles antiguos de la zona de los Izalcos. Además, agrupa a un grupo de mujeres procesadoras, quienes se encargan de la transformación del grano de cacao a diferentes presentaciones de chocolate de una manera semi-artesanal.

1.1.3 Funciones de la Asociación Cooperativa

Asistencia técnica en el cultivo del cacao, servicios de capacitaciones relacionadas al cultivo del cacao, comprar la cosecha de cacao a sus

proveedores locales (asociados), servicio de post cosecha de cacao³, transformación y comercialización de derivados de cacao. Además el otorgamiento de créditos a sus asociados, lo cual le sirve como fuente de fondos para financiar el cultivo de cacao.

1.1.4 Misión

Empresa dedicada a la producción primaria⁴ y valor agregado del cultivo del cacao, brindando productos de calidad mediante la implementación de buenas prácticas en cada eslabón.

1.1.5 Visión

Ser una empresa referente en el mercado nacional del cultivo y valor agregado del cacao; ofreciendo chocolates finos de aroma, que cumplan estándares de calidad para los diferentes gustos de los consumidores. De igual forma, mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, consolidar nuestras relaciones con socios estratégicos que nos permitan dar sostenibilidad a nuestra empresa.

1.1.6 Estructura de la Asociación Cooperativa

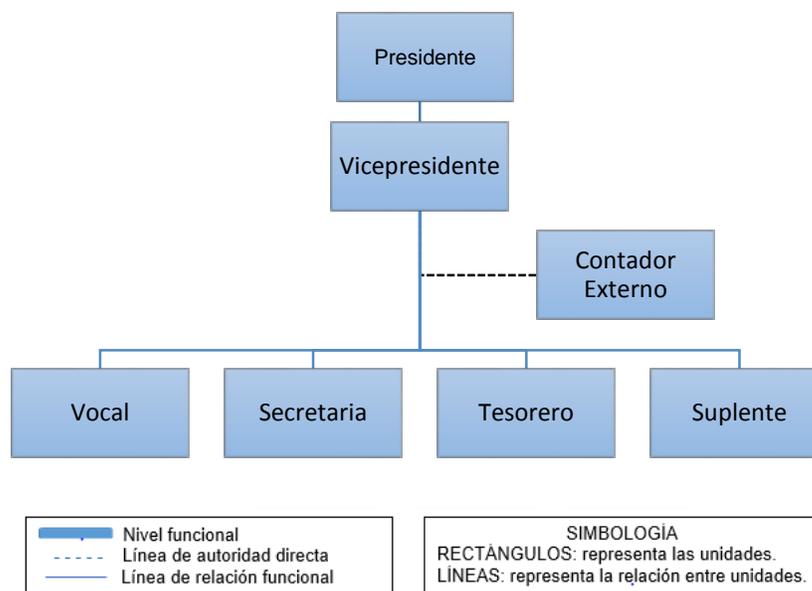
Cuentan con 117 asociados inscritos legalmente (68 Mujeres y 49 Hombres), de los cuales alrededor de 35 se encuentran activos. Contando con una Junta Directiva compuesta de la siguiente manera: Presidenta, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal.⁵

³ Debe entenderse como post cosecha de cacao, las actividades comprendidas entre la cosecha hasta el momento en que se inicia el procesamiento artesanal o industrial del grano seco. En el caso de cacao incluye desde la cosecha, transporte de bellotas, clasificación, partido, extracción de almendras, la fermentación, el secado y acondicionamiento, la limpieza y empaque, concluyendo con el transporte del grano seco de cacao.

⁴ Debe entenderse "producción primaria" como la siembra y reproducción de plantas de cacao.

⁵ Información brindada por la Asociación Cooperativa, según datos primarios encontrados por el equipo investigador.

Figura 1: Organigrama de la Asociación Cooperativa.



Elaborado por: Equipo de investigación

1.1.7 Marco Legal

El marco legal aplicable a este tipo de organización es:

1. La Constitución de la República de El Salvador, en los artículos 101, 102 y 114.
2. Ley especial de Asociaciones Agropecuarias.
3. Reglamento de funcionamiento y vigilancia de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuarias.⁶
4. Los estatutos de la Asociación Cooperativa objeto de estudio.

⁶ Este reglamento faculta al Departamento de Asociaciones Agropecuarias con una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, regular la constitución, organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personalidad jurídica, registro, funcionamiento, supervisión y vigilancia de los grupos de trabajadores agropecuarios organizados en sistemas diversos de uniones, federaciones o asociaciones agropecuarias.

A continuación para entender mejor lo antes expuesto se incorpora una matriz denominada “Análisis del Negocio”:

APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DEL NEGOCIO: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.).	
--	---

MISIÓN	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	OBJETIVOS A LARGO PLAZO
Empresa dedicada a la producción primaria y valor agregado del cultivo del cacao, brindando productos de calidad; mediante la implementación de buenas prácticas en cada eslabón. Elaborado por la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L.	Sin definir	Sin definir

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	PROVEEDORES DE FINANCIAMIENTO	PROCESOS BÁSICOS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático - Delincuencia - Competencia - Organismos que se dedican al mismo rubro - Falta de clientes - Baja producción - Falta de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportaciones de los asociados - Capital semilla - Utilidades del ejercicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Cosecha y poscosecha de cacao - Procesamiento del cacao - Proceso terminado del cacao - Empaquetado de producto terminado de cacao 	Asistentes a: Ferias comerciales
	OTROS PROVEEDORES	PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA	
	<ul style="list-style-type: none"> - Cacao de productores de cacao de la región de los Izalcos (Izalco, Nahulingo, Nahuizalco, Caluco y San Antonio del Monte), provista por los asociados. - Mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> - Barra con jengibre, barra al 90%, 70% y 50%. - Tablillas de chocolate al 25%, 50% y 100% de cacao, bombones rellenos de diferentes mermeladas de frutas naturales, semilla de marañón, garrapiñada y nibs 	
		SERVICIOS BÁSICOS	
PROCESOS DE RESPALDO			
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso y producción de cultivo - Administración - Planta procesadora 			

Fuente: Elaboración propia

2 Marco Teórico y Conceptual

2.1 Plan de Negocios

La elaboración de un Plan de Negocios se transforma en el instrumento para comunicar ideas de negocios. Se trata de una herramienta de uso interno y externo para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar el seguimiento de su puesta en marcha. La elaboración de planes supone uno de los aspectos más importantes de la gestión empresarial, es ahí donde se describen los elementos necesarios para la realización del análisis del negocio, y se explican las diferentes partes que lo componen.

El inicio de un Plan de Negocios, empieza con una descripción del negocio, sus recursos e inversiones; detallándose las operaciones de la organización, además conlleva evaluar dónde está el negocio hoy, y luego analizar dónde quiere llegar y qué estrategias se usaran para llegar al objetivo planteado.

2.2 Gestión Administrativa

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.⁷

⁷ “La Gestión en las organizaciones” (s.f.) Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.html>

2.3 Herramientas de Gestión

Se entiende que las herramientas de gestión son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos:

- Registro de datos en cualquier departamento empresarial.
- Control y mejora de los procesos internos.
- Consolidación de datos y toma de decisiones.

Así, entenderemos que si segmentamos la empresa en sus diferentes departamentos genéricos, tendremos herramientas que nos ayudarán a gestionar, organizar, dirigir, planificar, controlar, conocer, etc., cada uno de esos departamentos y las relaciones entre ellos y el mundo exterior.⁸

En el presente documento el concepto de herramienta de gestión, deberá interpretarse como un documento que sirve para analizar, evaluar y presentar los beneficios del negocio, para uso interno de la Junta Directiva.

1.1.1 Importancia de las Herramientas de Gestión

Las herramientas de gestión proveen un método sistemático para el análisis y la solución de problemas. Utilizándolas apropiadamente ayuda a mejorar en forma importante el proceso de toma de decisiones del negocio; caso contrario serán la causa de un uso inadecuado de recursos financieros y humanos, y de una desmotivación dentro de la empresa.⁹

⁸ Herramientas de gestión (05/09/2017). Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas_de_gesti%C3%B3n

⁹ Herramientas de gestión empresarial. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/herramientas-de-gestion-empresarial/>

Hay tres tipos de herramientas y metodologías para la gestión de una organización, las cuales son:

- Las que sirven para planificar
- Las que evalúan el estado actual de la situación y
- Las que se utilizan para implantar mejoras.¹⁰

Las herramientas de planificación son metodologías usadas en las organizaciones para planificar la forma de gestionar procesos o proyectos.

Estas herramientas pueden servir para dos cosas:

- Para facilitar y estandarizar la planificación de proyectos, actividades y tareas.
- Para ayudar a diseñar productos, procesos y servicios según los requisitos y funciones previstas en el futuro.¹¹

Imagen 1: Recolección de cosecha de mazorcas de cacao.

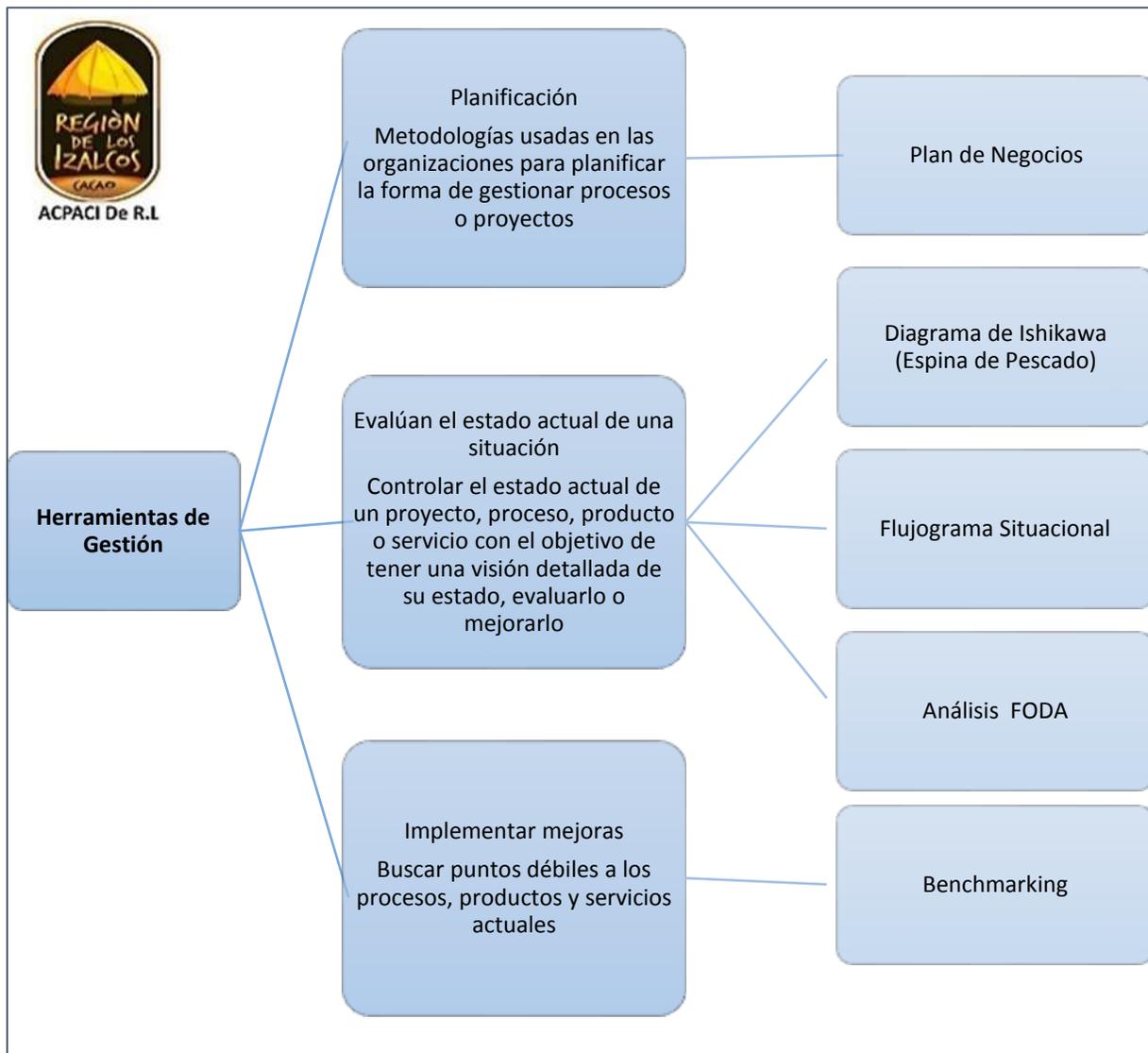


Se observa parte de la cosecha recolectada por la Asociación Cooperativa.

¹⁰ Herramientas de gestión: planificación, evaluación y mejora. (2017) Recuperado de <https://www.pdcahome.com/herramientas/>

¹¹ Herramientas de planificación. (2017) Recuperado de <https://www.pdcahome.com/planificacion/>

Figura 2: Herramientas y metodologías para la gestión de una organización.



Fuente: Elaboración propia

2.4 Generalidades de un Plan de Negocios

Domingo 31 de diciembre de 2017 legisnuevafica.com



Seporte. El apoyo incluye acompañamiento al microemprendedor con capacitaciones en temas específicos hasta la facilitación de espacios físicos y red de contactos.

LA LIBERTAD

Presentan planes de negocios en rubro del cacao

A través de la incubadora de empresas se promueven capacidades productivas.

Redacción de Departamentos
alq@legisnuevafica.com

Después de un periodo aproximado de seis meses de estar fortaleciendo sus capacidades como microemprendedores en todo lo relacionado con el cultivo y la transformación del cacao, 31 pequeños productores, comercializadores y procesadores presentaron sus planes de negocios.

Esto como parte de la meta de la incubadora de empresas del proyecto "Desarrollo tecnológico y fortalecimiento de la base productiva y agroindustrial para la cacaoicultura con enfoque agroecológico en El Salvador", el cual es ejecutado por el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdova (CENTA) a través del Programa Frutales y Cacao.

La presentación la hicieron ante representantes del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Banco de Fomento Agropecuario (BFA), la Dirección de Exportaciones del Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA), Catholic Relief Services (CRS) y CENTA.

Rafael Alasmán, director ejecutivo del CENTA, al referirse al apoyo que se les está brindando dentro de la incubadora de empresas, dijo: "Desde que arrancamos con el proyecto hemos querido ir más allá de lo que nos corresponde como institución, y no nos hemos quedado solo con la investigación y transferencia, sino también apoyarles en el negocio de la transformación del cacao".

Añadió que es en este apoyo "donde necesitamos vincular a estos microemprendedores con otras entidades como INSAFOCOOP, PROESA o CONAMYPE, que les permitan dinamizar y coordinar el apoyo con capital de trabajo", con el cual puedan promover sus productos no solo en el mercado nacional, sino también en el internacional.

Una de las microemprendedoras que presentó su plan de negocio fue Blanca Mirisol López. Ella junto a dos familiares más está incursionando en el mercado con la marca MIKISS, en el municipio de Soyapango, San Salvador. Entre los productos que están procesando tienen tabillas de chocolate, tableta de chocolate semiamargo y bombones.

De San Emigdio, La Paz, está participando José Aparicio Cruz. Él representa al emprendimiento Los Delfines, que se dedica a la elaboración de tres tipos de vinos de cacao, dulces, cremas para la piel, dulces, abonos, y otros.

Elaborar un plan de negocios es fundamental para el éxito de cualquier proyecto o emprendimiento comercial. Un plan de negocios bien preparado y periódicamente actualizado es un valioso instrumento de gestión, ya que durante su preparación se analiza la factibilidad del negocio, se buscan alternativas y se proponen directrices para mejorar la gestión.

En la presente investigación, factibilidad del negocio se define como el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será exitoso o no, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso.

2.4.1 Evolución del concepto de Plan de Negocios

El concepto de Plan de Negocios hace referencia a:

- La sociedad
- Los mercados
- Los clientes
- La tecnología

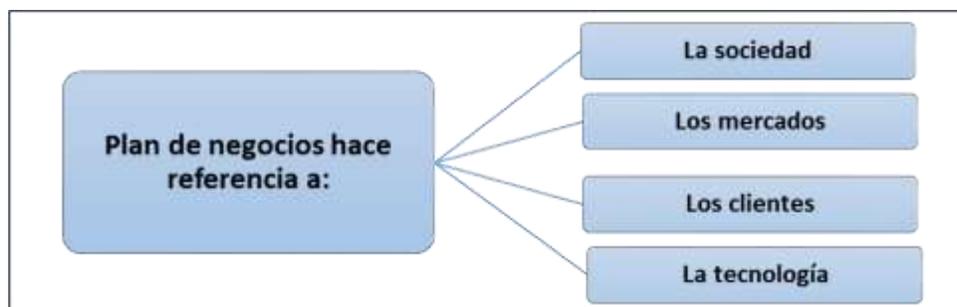
Sin embargo, el concepto de Plan de Negocios solo es una pequeña parte de la Teoría de la Empresa, siendo esta última una hipótesis sobre cosas sujetas a fluctuaciones.

Desde este marco, lo más importante al elaborar un Plan de Negocios es entender las tres principales funciones que tiene, a saber:

- La primera, hace referencia a un Plan de Negocios como un documento vital, con el que conseguirá recursos de financiación para una idea de negocios.
- La segunda, es aquella en la que se ve un Plan de Negocios como un documento que orienta en el proceso de consolidación del negocio, ya que muestra los pasos que se deben dar desde la idea inicial, hasta el fortalecimiento de la empresa.
- La tercera, ve a un Plan de Negocios como el orientador que muestra las posibles desviaciones que se están teniendo una vez que el proyecto, ya ha tenido recursos de financiación y se ha puesto en marcha. En este sentido, la observación permanente del Plan de Negocios orienta en el camino, permitiendo establecer cómo se va en el proceso y sí se están haciendo las cosas como se habían proyectado.¹²

¹² Del plan de negocios a la creación de la empresa recuperado de <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/11/14/los-tres-enfoques-del-plan-de-negocios/>

Figura 3: Delimitación conceptual del Plan de Negocios



Fuente: Elaboración propia.

En el presente documento adoptaremos como función básica de un Plan de Negocios la de orientar a la consolidación de la Asociación Cooperativa, para el fortalecimiento de la misma.

2.4.2 Características de un Plan de Negocios

Los planes de negocios comparten las siguientes características¹³:

- Son realistas en su perspectiva de mercado
- Integran ventas y marketing
- Proyectan cifras financieras claves

2.4.3 Enfoque de Mercado de un Plan de Negocios¹⁴

Las empresas de hoy requieren enfoques ágiles, dinámicos y abiertos. Aplicar un enfoque de mercado es importante porque:

- Los recursos de la empresa tienen poco valor sin una estrategia clara de planificación y búsqueda de clientes.

¹³¿Qué características debe tener un Plan de Negocios? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-caracteristicas-debe-tener-un-plan-de-negocios/>

¹⁴ Enfoque de mercadeo y planificación estratégica recuperado de <https://www.gestiopolis.com/enfoque-mercadeo-planificacion-estrategica/>

- La tarea clave se encuentra en enfocarse en satisfacer las necesidades de los consumidores.
- El éxito se encuentra en ofrecer ofertas competitivas a los clientes y en mantenerlos a lo largo del tiempo gracias a su satisfacción en el consumo de bienes y servicios.
- La tarea del mercadeo es definir una oferta superior, asegurar su entrega, y mantener un grado de fidelidad con el cliente.
- La interacción del área de mercadeo con las demás áreas de la empresa es fundamental si se quiere que el cliente reciba el máximo de atención.

Lo anterior no puede ser posible si no se hace un diagnóstico acerca de¹⁵:

¿Quién es el cliente?

¿Dónde está?

¿Cómo compra?

¿Cómo se puede llegar hasta él?

¿Qué busca cuando compra el producto?

¿Precio o calidad?

2.4.3.1 Beneficios de tener un Plan de Negocios

Algunos de los beneficios de armar y poseer un plan de negocios son:

- Sirve de hoja de ruta y de análisis estratégico
- Permite conocer la competencia
- Comprueba la coherencia interna del negocio
- Estudia la viabilidad técnica y económica del negocio
- Sirve para visionar el futuro a corto plazo.

¹⁵ Citas tomadas de: Hernández Ramírez, Carlos Alfredo (2017) Ensayo sobre la Teoría de la Empresa p. 20

En el presente documento el mayor beneficio para la Asociación Cooperativa, al contar con su propio Plan de Negocios es tener una hoja de ruta para un análisis estratégico, con respecto a la comercialización y así, poder visionar el futuro a corto plazo.

2.4.4 Enfoque de Prioridades para un Plan de Negocios.

Al seleccionar prioridades¹⁶, se tiene que elegir entre cuatro criterios:

¿Qué es importante?

¿Qué es urgente?

¿Qué es de largo plazo y qué no?

¿Qué enfoque es más realista que visionario?

Si la meta es sobrevivir, la prioridad a elegir será los segmentos de mercado más importantes y asegurarse que la empresa esté produciendo el producto indicado, con la calidad correcta y al costo adecuado. Las prioridades deben estar absolutamente claras y, por encima de todo, deben ser factible lograrlas. Las prioridades dirigen al negocio hacia las metas.

El equipo investigador considera que la Asociación Cooperativa debe en este marco contar únicamente con las siguientes prioridades:

a) La calidad del producto

Los productos deben cumplir con las expectativas de los consumidores a fin de que el producto se venda por sí solo.

b) La Comercialización

En cuanto a la comercialización, es prioritario poder distribuir sus productos, con el fin de incrementar las ventas y obtener utilidades para el cumplimiento de las metas trazadas y el logro de objetivos planteados.

¹⁶ Charan, Ram y Willigan, Geri (2007) Know How. Las ocho habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño, p. 253. Bogotá: Grupo editorial Norma.

2.5 Definición de un Plan de Negocios.

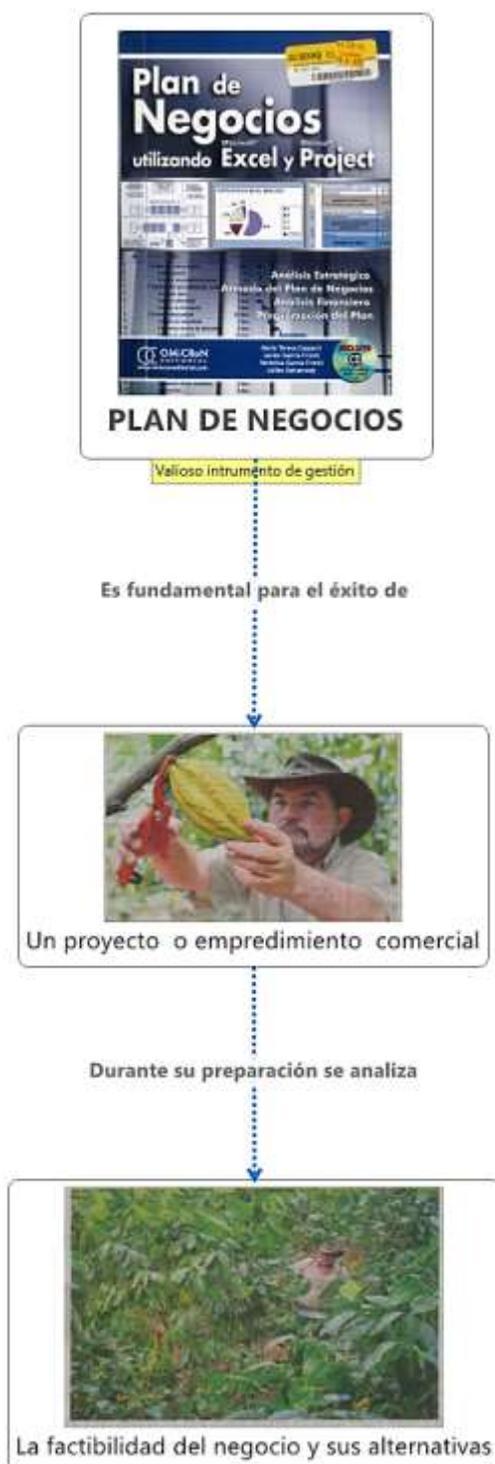
Según los autores María Teresa Casparri, Javier García Fronti, Verónica García Fronti, y Julián Salvarredy, en su libro Plan de Negocios utilizando Microsoft Excel y Microsoft Project, conceptualizan el término como:

- Es un plan de acción que anticipa los potenciales desvíos u obstáculos que puede encontrar la organización y que lo ayuda a dirigir sus negocios a través de los problemas.
- Es una hoja de ruta que permite focalizar la energía y mantener a la compañía en el camino correcto.
- Es un resumen que puede utilizarse para dar a conocer el negocio a los empleados, proveedores, vendedores, prestamistas, potenciales inversores y otros interesados en el negocio.

Un plan de negocios no es rígido en su estructura, es importante saber que al elaborarlo se debe tener en cuenta para quien va dirigido, ya que existen necesidades particulares de cada empresario o tipo de empresa, las cuales varían de una a otra, en otras palabras un plan de negocios se hace a la medida de cada organización según se requiera.

Considerando lo antes señalado, en el presente documento el concepto de Plan de Negocios será definido como: Un conjunto de actividades e ideas plasmadas en un documento, que priorizan la ejecución de metas y objetivos, trazados a corto plazo para consolidar el éxito en el negocio.

2.6 Mapa Conceptual sobre un Plan de Negocios



Un comentario: La estrategia de los emprendedores es confiar menos en la planificación de arriba abajo y centrarse al máximo en reconocer las oportunidades cuando se presentan.

Así pues, no existe un modelo único de plan de negocios, su estructura depende de la naturaleza de la empresa o de su estructura social.



Que indica qué hacer y cómo hacerlo

Se utiliza para analizar, evaluar y presentar un negocio (no más de 30 páginas)

Un comentario: Casi todo lo concerniente a la vida social es producto de choques y ciertos saltos raros pero trascendentales.

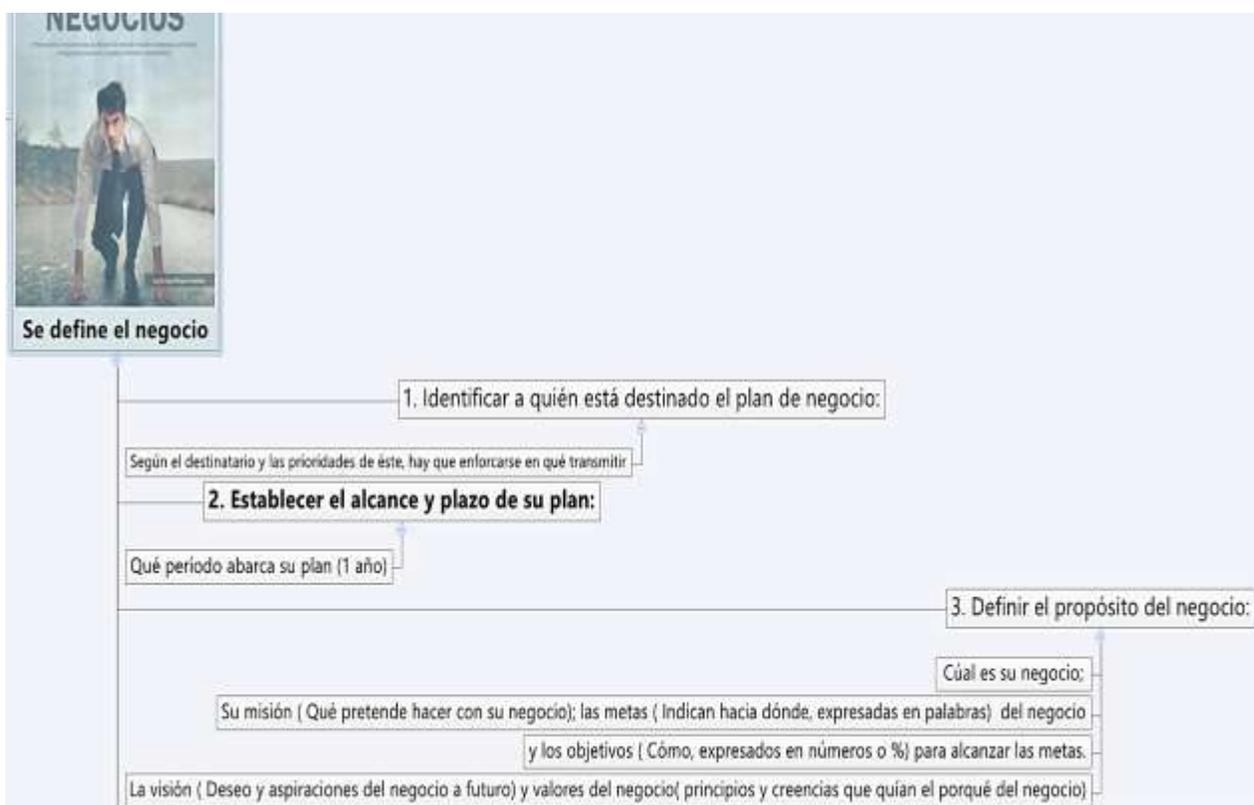
En otras palabras, reaccionamos ante una información no por su lógica impecable, sino basándonos en la estructura que la rodea, y en cómo se inscribe dentro de nuestro sistema social y emocional.

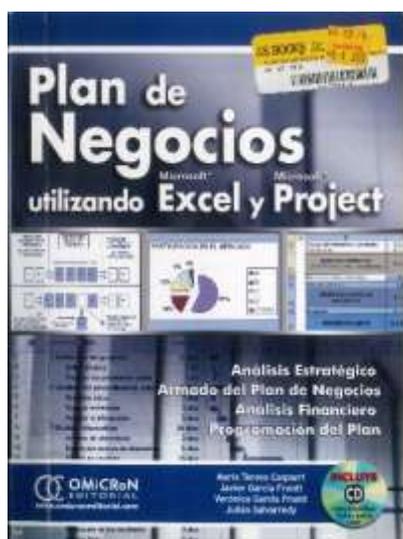
En este marco, un plan de negocios será aceptado o rechazado no tanto por su contenido, sino por el estado emotivo de su receptor o destinatario.



Un comentario: En ocasiones, muchos datos son irrelevantes; otras veces, una determinada información puede ser muy significativa.

Desde este punto de vista, un plan de negocios no es una receta para el éxito comercial, solo es un instrumento o herramienta de gestión, por lo tanto, debe ser específico.





Un comentario: Un plan de negocios no debe ser utilizado como una regla que mida el éxito que puede alcanzar una empresa en el mercado.



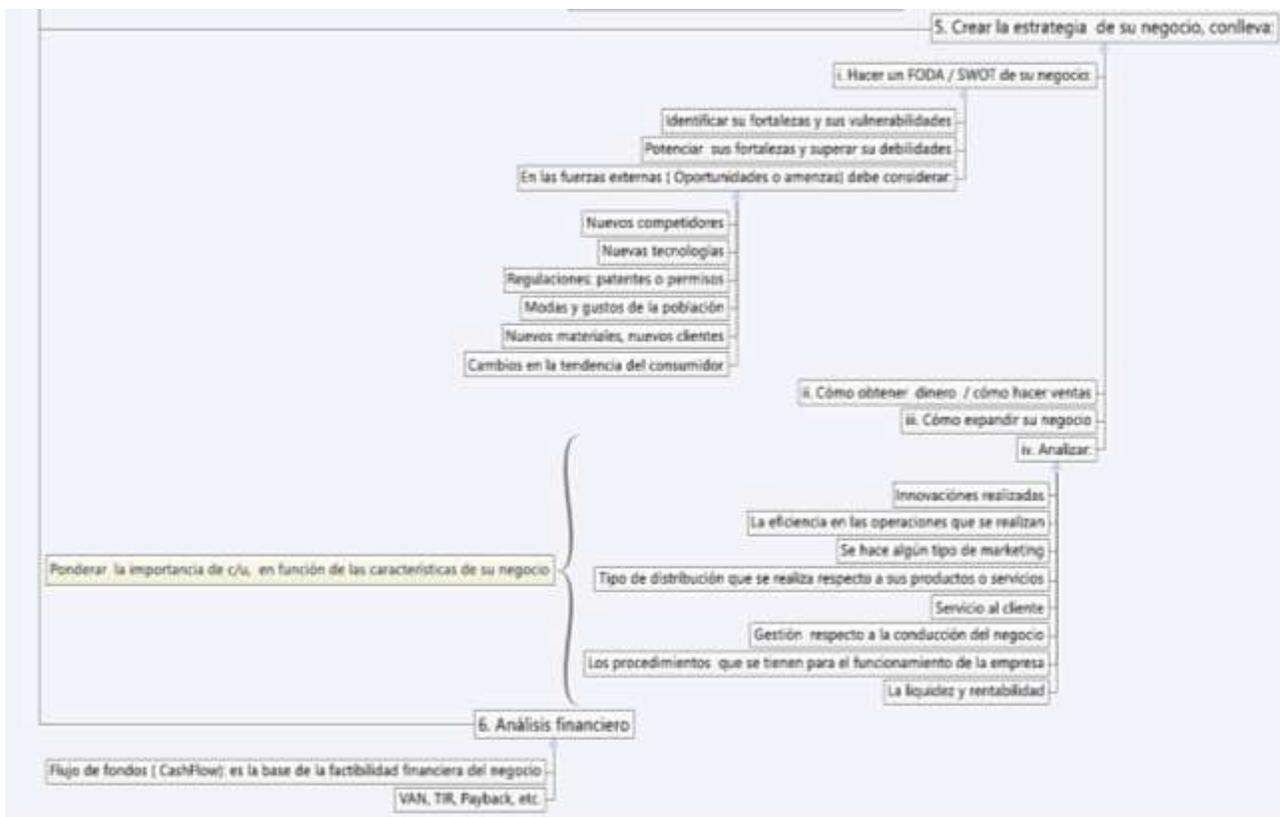
Etapas en la confección de un plan de negocios

El Análisis de su negocio (El Armado / Comunicación del plan de negocio) implica:

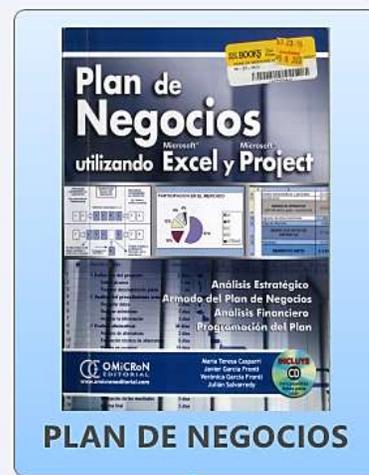


Se define el negocio

Un comentario: La mayoría de los modelos, claro está, intentan ser predictivos con toda precisión, no sólo descriptivos. A esto llamaremos la falacia de un plan de negocios. En otras palabras, un plan de negocios solo es descriptivo no predictivo. Así, el beneficio de una empresa humana es, en general, inversamente proporcional a lo que se esperaba que fuera.



Un comentario: Estamos programados para crear historias simples sobre fenómenos muy complejos y variados; de modo que siempre terminamos falseando la realidad. El resultado de esto es que perdemos control de la realidad y nos volvemos incapaces para predecir cualquier anomalía estadística. Si se acepta lo antes mencionado, un plan de negocios no debe ser definido como una regla para medir el éxito comercial de un negocio. Solo es un documento que indica qué hacer en asuntos de negocios.



Se transforma en

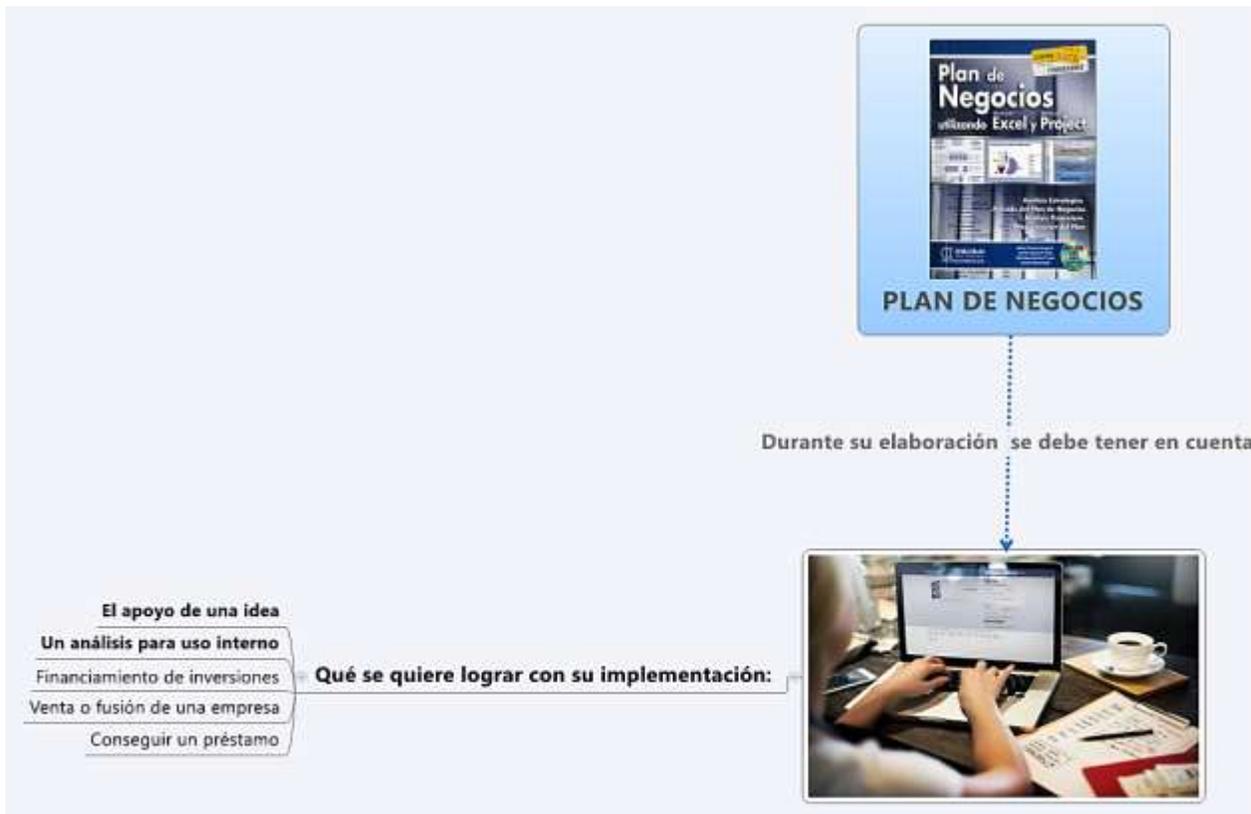
Un instrumento



Para comunicar una idea

Por lo tanto es importante considerar:

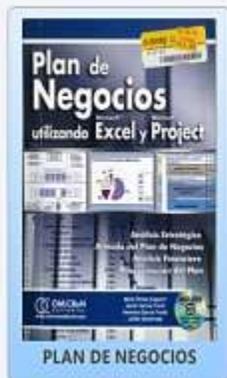
- Las prioridades del destinatario del Plan
- Las perspectivas del receptor del mensaje o idea



Un comentario: El Problema de la Inducción o Problema del Conocimiento Inductivo, sin duda la madre de todos los problemas de la vida. ¿Cómo podemos pasar lógicamente de los casos específicos a las conclusiones generales? ¿Cómo sabemos que lo que hemos observado en unos objetos y sucesos dados basta para permitirnos entender sus restantes propiedades?

Todo conocimiento al que se ha llegado mediante la observación lleva incorporadas ciertas trampas.

En este mismo orden de ideas, el plan de negocios no resuelve el problema de la planificación empresarial, y está sujeto a cambios frecuentes. En otras palabras, las cosas deben verse en una escala de tiempo relativa, no absoluta.

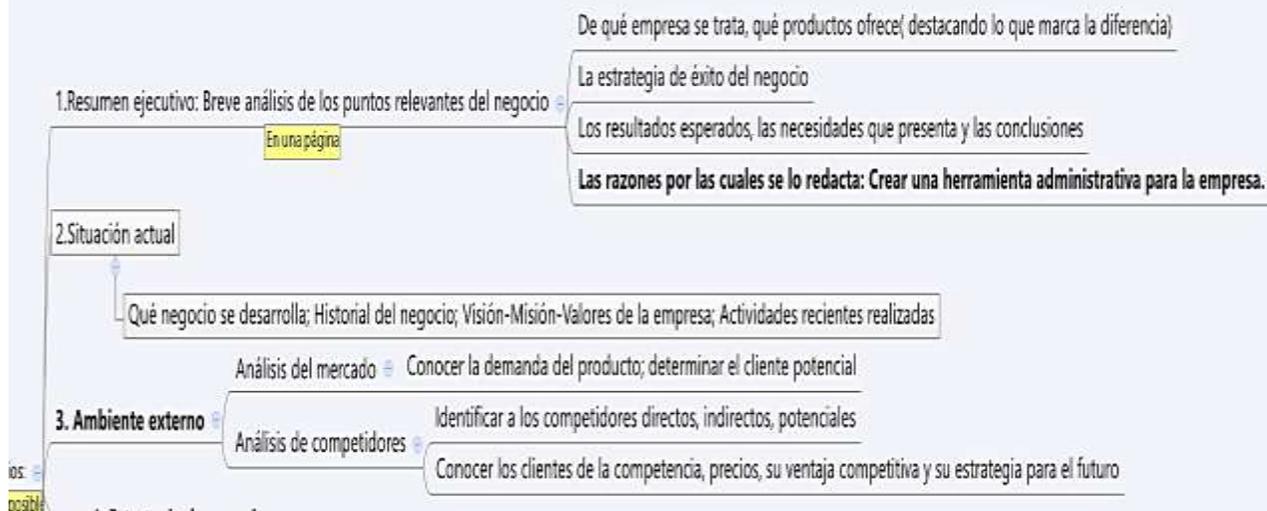


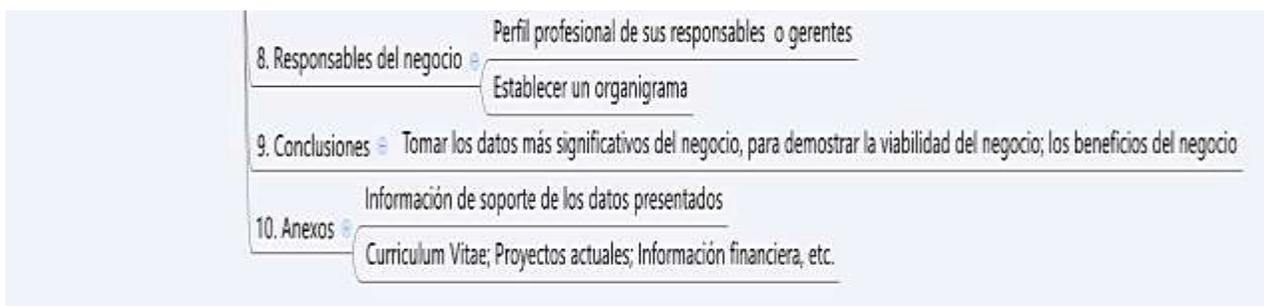
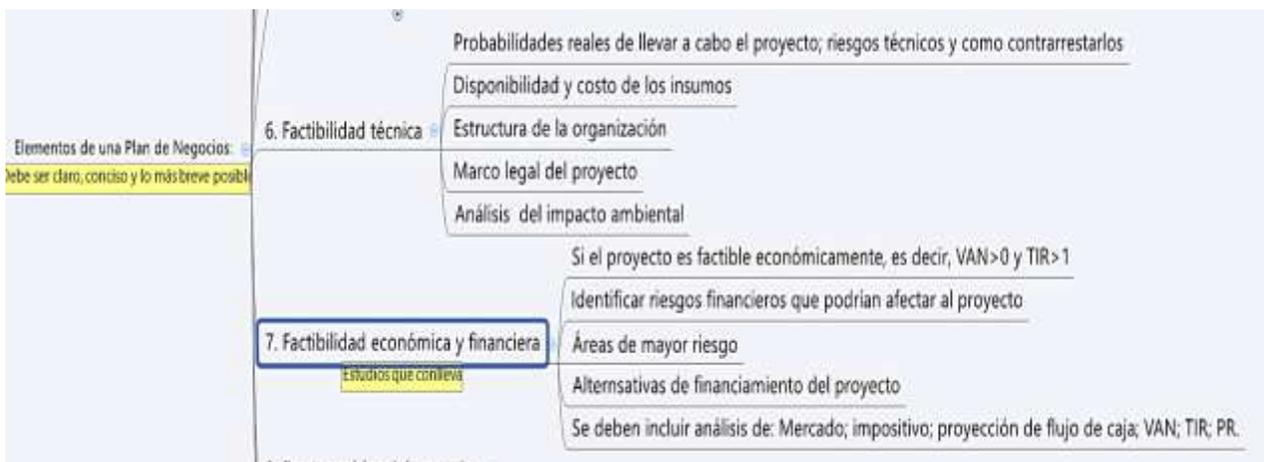
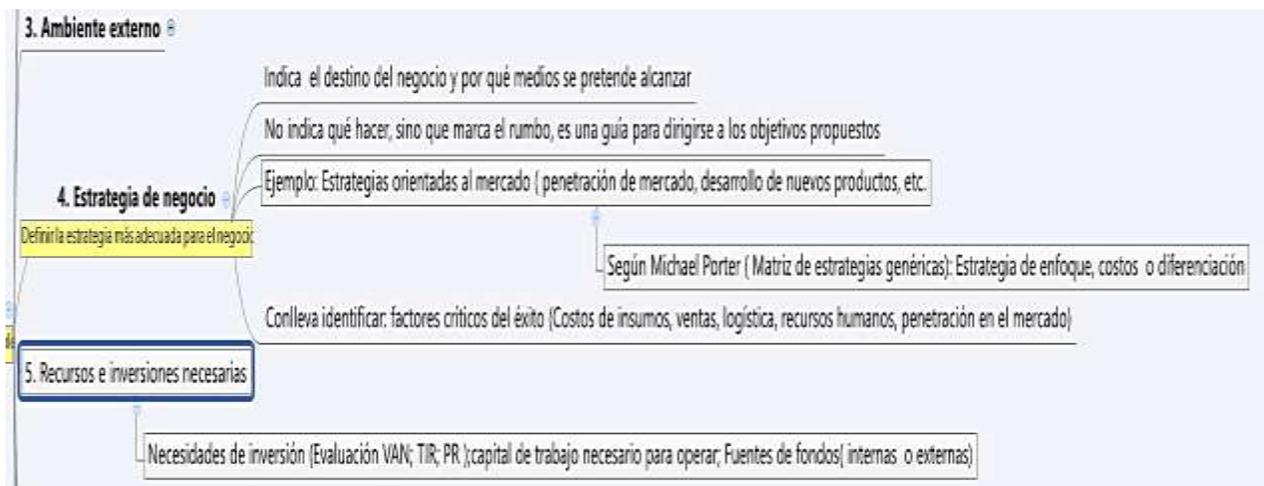
Un plan de negocios contiene



Un comentario: No hay duda de que un estudio que no va acompañado de erudición puede llevar al desastre. En tal sentido, el perfil profesional de la Junta Directiva, es muy importante para el logro de la Misión de la Asociación.

Por desgracia, para poder sobrevivir, las empresas deben dar la apariencia, ante ellas mismas y ante los demás, de tener una «visión».





Según los autores María Teresa Casparri, Javier García Fronti, Verónica García Fronti, y Julián Salvarredy, en su libro Plan de Negocios utilizando Microsoft Excel y Microsoft Project, No existe un modelo único de Plan de Negocios y que estos

puntos son solo orientativos; se puede incorporar o eliminar ítems de acuerdo a sus necesidades y poner más o menos énfasis en los distintos puntos.

Según el autor Félix Velasco en su libro Aprender a elaborar un Plan de Negocios, cada Plan de Negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos.

2.7 Componentes de un Plan de Negocios de acuerdo al perfil de la Asociación Cooperativa

Es importante señalar que las partes que se describen a continuación, han sido establecidas considerando las características de la Asociación Cooperativa, de ahí que pueden existir diferencias conceptuales según otros planteamientos teóricos, a saber:

2.7.1 Resumen Ejecutivo

Es un breve análisis de los puntos relevantes del negocio. Debe describir, en una página, de qué organización o empresa se trata; qué productos o servicios ofrece, destacando los factores que marcan la diferencia con sus competidores o reflejan su especialización; la estrategia de éxito del negocio; los resultados esperados; las necesidades que presenta y las conclusiones correspondientes.

2.7.2 Situación Actual

Aquí se deberá brindar información básica acerca del proyecto o negocio:

- Información de la empresa (no se requiere datos exhaustivos).
- Qué negocio se desarrollará o la actividad principal.
- Quiénes presentan el plan.
- Antecedentes del negocio.
- La visión y misión del negocio.

- Qué actividades recientes ha realizado la Asociación Cooperativa (una breve descripción).

2.7.3 Ambiente Externo: Análisis de mercado y de los Competidores.

Es importante conocer e identificar a las principales empresas que operan en nuestro mercado, poniendo especial énfasis en aquellas que pueden ser potenciales competidores.

Los competidores se agrupan en tres categorías:

- Competidores directos.
- Competidores indirectos.
- Competidores potenciales.

Para realizar un correcto análisis de los competidores, será importante:

- Listar en el plan de negocios a los competidores.
- Conocer los clientes a los que se dirige el negocio, la política de precios y su estrategia a futuro.
- Analizar las ventajas competitivas que cada uno de los competidores presenta.

2.7.4 Estrategia de un Plan de Negocios

Definir la estrategia de negocio más adecuada al negocio e identificar los elementos necesarios para hacer, de la misma, un éxito. Para esto, se deberán identificar los factores críticos de éxito. Podemos citar como ejemplos de factores críticos de éxito:

- Costos de los insumos
- Ventas
- Logística

- Recursos humanos
- Penetración en el mercado

2.7.5 Recursos e Inversiones Necesarias

El Plan de Negocios debe mostrar los recursos para poder realizar las tareas claves del negocio.

En este sentido, se deberá especificar:

- La necesidad de inversión
- El momento en que será necesario realizar cada inversión y cuál será el capital inicial.
- El origen del capital a invertir. Básicamente las alternativas de financiamiento son: El capital propio de la empresa o de las personas que realizan el plan y el capital ajeno obtenido a través de préstamos o inversiones.

2.7.6 Análisis de Factibilidad Técnica

El análisis de factibilidad implica analizar aspectos internos y externos del negocio. En este análisis se deben evaluar las probabilidades reales de llevar a cabo la actividad principal del negocio, que tipo de riesgos técnicos se correrán y qué medidas se pueden tomar para prevenir y disminuir esos riesgos.

En este estudio se debe considerar:

- Disponibilidad y costos de los insumos
- Estructura de la organización
- Análisis del marco legal del proyecto

Las empresas que prosperan y tienen éxito han aprendido a definir con claridad qué cambios fuera de la organización constituyen resultados y a concentrarse en ellos.

Finalmente en el análisis de factibilidad se debe procurar evitar el más común de todos los pecados de marketing: no atender a las personas que debieran ser clientes y no lo son.¹⁷

2.7.7 Factibilidad Económica y Financiera

Otro estudio que debe incluirse en el plan de negocios es el estudio de factibilidad económica y financiera que analiza, como su nombre lo indica, las posibilidades de concreción económica y financiera del proyecto.

En esta instancia, el plan debe mostrar que el proyecto presentado está es factible económicamente, es decir, que la inversión requerida está justificada por las ganancias que generará.

Asimismo, se debe evaluar qué tipo de riesgos financieros afectan al proyecto y cuáles son las áreas de mayor riesgo. Las alternativas para el financiamiento del proyecto deberán describirse en este punto.

En este análisis, se incluirán los siguientes elementos:

- Análisis de mercado.
- Valor Actual Neto (VAN).
- Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Período de recuperación.

¹⁷ Citas tomadas de: Hernández Ramírez, Carlos Alfredo (2017) Heurísticas y sesgos pp 63-64.

2.7.8 Responsables del Negocio

Un proyecto que funcione técnica y económicamente puede fracasar si está en manos inexpertas. Por eso, es recomendable que el receptor del plan de negocios conozca a los responsables del proyecto.

Una forma simple de presentar a los responsables del proyecto es a través de un organigrama que permita visualizar, rápidamente, la relación existente entre todos los miembros del equipo y sus responsabilidades.

Toda persona que reciba y lea el Plan de Negocios, debe confiar que el equipo encargado de realizar el proyecto es idóneo.

2.7.9 Conclusiones

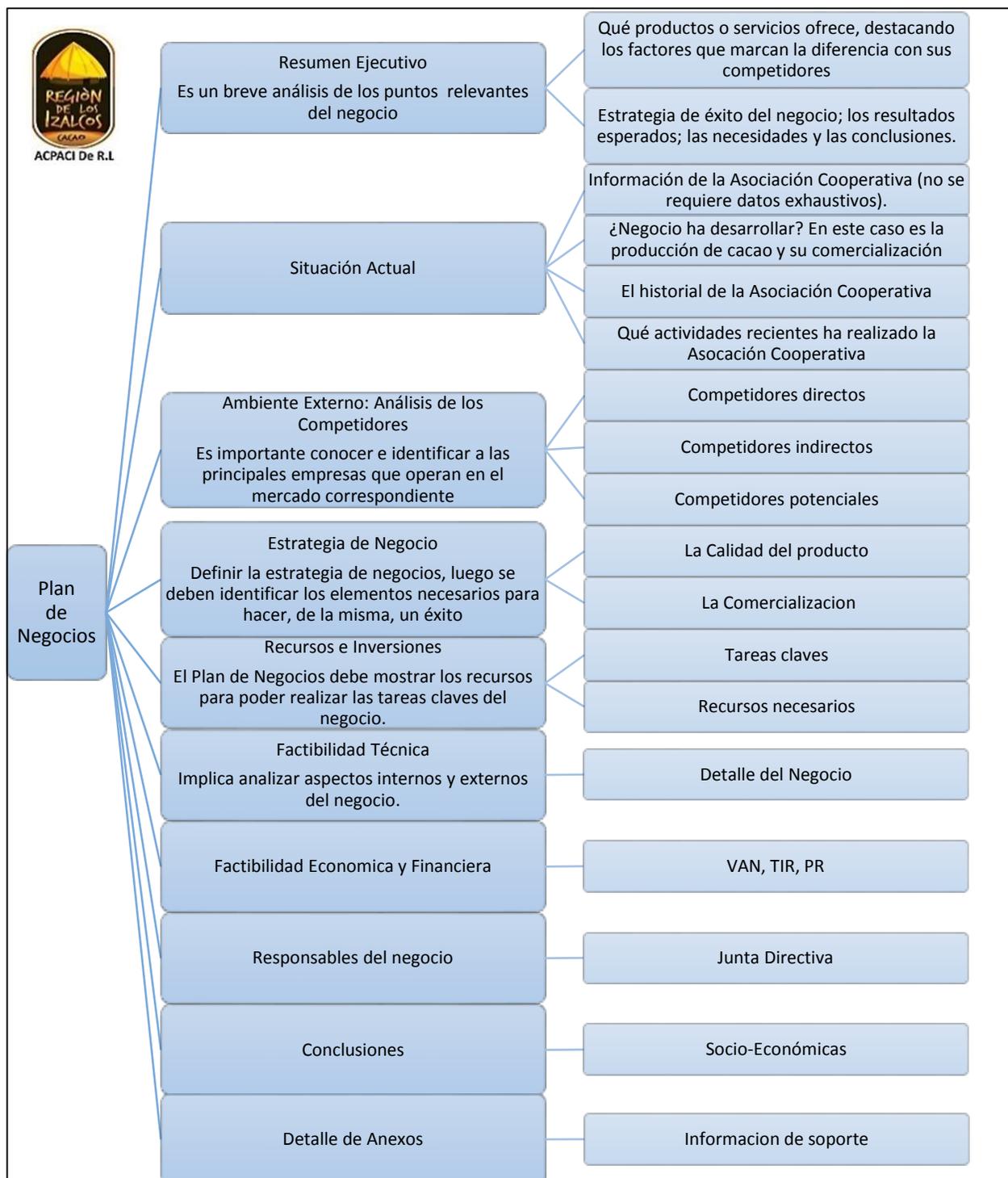
Es en éste punto, en el que se realiza una interpretación de los hechos más relevantes del Plan de Negocios elaborado; se deberá ser lo más conciso posible y utilizar datos concretos y significativos del negocio descrito. No se deberá realizar un mero resumen del plan de negocios (porque esta información se encuentra detallada en el resumen ejecutivo) sino que será necesario tomar, inteligentemente, los datos más significativos del negocio.

2.7.10 Detalle de Anexos

En la última parte del Plan de Negocios, se ubican los anexos en los que se ofrece toda aquella información que actúa como soporte de los datos presentados en el plan.

Se recomienda, en este punto, evitar colocar, aquella información que, por su relevancia, podría incluirse en el cuerpo central, del Plan de Negocios.

Figura 4: Componentes de un Plan de Negocios de acuerdo al perfil de la Asociación Cooperativa.



Fuente: Elaboración propia

2.8 Áreas de Resultado de un Plan de Negocios

2.8.1 Productividad Administrativa

Con frecuencia se confunde el término productividad con producción, muchas personas piensan que a mayor producción más productividad. Esto no es necesariamente cierto, si bien producción se refiere a la actividad de producir bienes y servicios, productividad se interesa en la utilización eficiente y eficaz de los recursos al producir esos bienes y servicios; por lo general productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados para producirla.¹⁸

La productividad de los empleados de oficina o administrativos: La excusa es “NADIE SABE CÓMO MEDIRLA”.

Sin duda, una compañía cualquiera que sea la calidad de sus productos o su reputación en el mercado, se ve en seria desventaja si su productividad a nivel de oficina es considerablemente inferior al de su competencia.

Pero el empleo del personal de oficina debería aumentar en forma mucho más lenta que la producción y las ventas, tal vez solo la mitad de rápido. Si aumenta tan rápido como la producción y las ventas, y, peor aún, si aumenta más rápido, la empresa corre el riesgo de volverse no competitiva.

Una pérdida en la productividad de la mano de obra administrativa generalmente es el primer aviso de una crisis de crecimiento.

2.8.1.1 ¿Qué es la productividad administrativa?

La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo, poco

¹⁸ David J. Sumanth (1990) “Ingeniería y administración de la productividad”, p. 4. México: Mc Graw Hill.

capital o pocos recursos. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.¹⁹

En este marco, la productividad suele emplearse para conocer qué tan bien se están utilizando los recursos o factores de producción. El gerente debe buscar que el resultado sea cada vez más grande, si el objetivo es aumentar la productividad. Para que la medida tenga significado se debe comparar con otra cosa.

La productividad está asociada a la mayor producción por cada hombre dentro de la empresa y al manejo razonable de la eficiencia y eficacia de los recursos.

Los índices de eficacia deben integrarse con los de eficiencia y así obtener la productividad de la empresa. La productividad consiste en ser eficiente (logro de objetivos y metas) con la mejor utilización de los recursos y su eficacia

Los índices de eficacia deben integrarse con los de eficiencia y así obtener la productividad de la empresa. Dicha productividad consiste en ser eficiente (logro de objetivos y metas) con la mejor utilización de los recursos y eficacia.

Productividad = eficiencia + eficacia

Para mejorar la productividad se requiere reducir la clasificación de tareas. Y reducir las normas de trabajo.

Medir la productividad de los trabajadores del conocimiento, conlleva preguntarles:

- ¿Cuál es su fuerte y en qué debe emplearse?
- ¿Qué debe esperar de usted la empresa y en qué espacio de tiempo?

¹⁹ Galindo, Mariana, y Viridiana Ríos (2015) productividad en serie de estudio económicos, vol. I agosto 2015 México DF. México, p. 2.

- ¿Qué información necesita para hacer su trabajo y qué información debe aportar usted mismo?²⁰



Eficiencia: Significa hacer algo al costo más bajo posible. Pero en términos generales, la meta de un proceso eficiente es producir un bien o prestar un servicio utilizando la menor cantidad posible de recursos o insumos.

Eficacia: Significa hacer lo correcto a efecto de crear el valor máximo posible para la compañía. Por ejemplo: minimizar la cantidad de tiempo que los clientes deben esperar en la fila.

En este mismo orden de ideas, los elementos básicos de la estructura de la empresa son tres:

- 1) El personal que realiza acciones que se consideran de apoyo o soporte global a los negocios
- 2) La infraestructura material que acoge y utiliza el personal de estructura, y la infraestructura general común a los negocios
- 3) Los gastos generales relacionados con dicho personal

Los procesos principales de la Asociación Cooperativa son:

- Comprar
- Producir
- Vender

²⁰ Citas tomadas de: Hernández Ramírez, Carlos Alfredo (2017) Heurísticas y sesgos p. 32.

Los costos de estructura o de operación son todos aquellos costos en los que la empresa incurre por el mero hecho de existir, de abrir sus puertas cada día, venta o no venta.

2.8.1.2 Eficiencia Administrativa (EA)

La administración de los activos requiere de unos gastos, para poder dar el rendimiento, es allí donde la gestión debe mostrar resultados en el manejo para administrar con la mayor eficiencia.

$$EA = \frac{(\text{Gastos de Administración y ventas})}{\text{Activo Total}} \times 100 = \%$$

Este indicador se debe observar a través del tiempo, para ir implementando las políticas con las cuales se debe administrar la empresa.²¹

2.8.2 Desempeño Gerencial

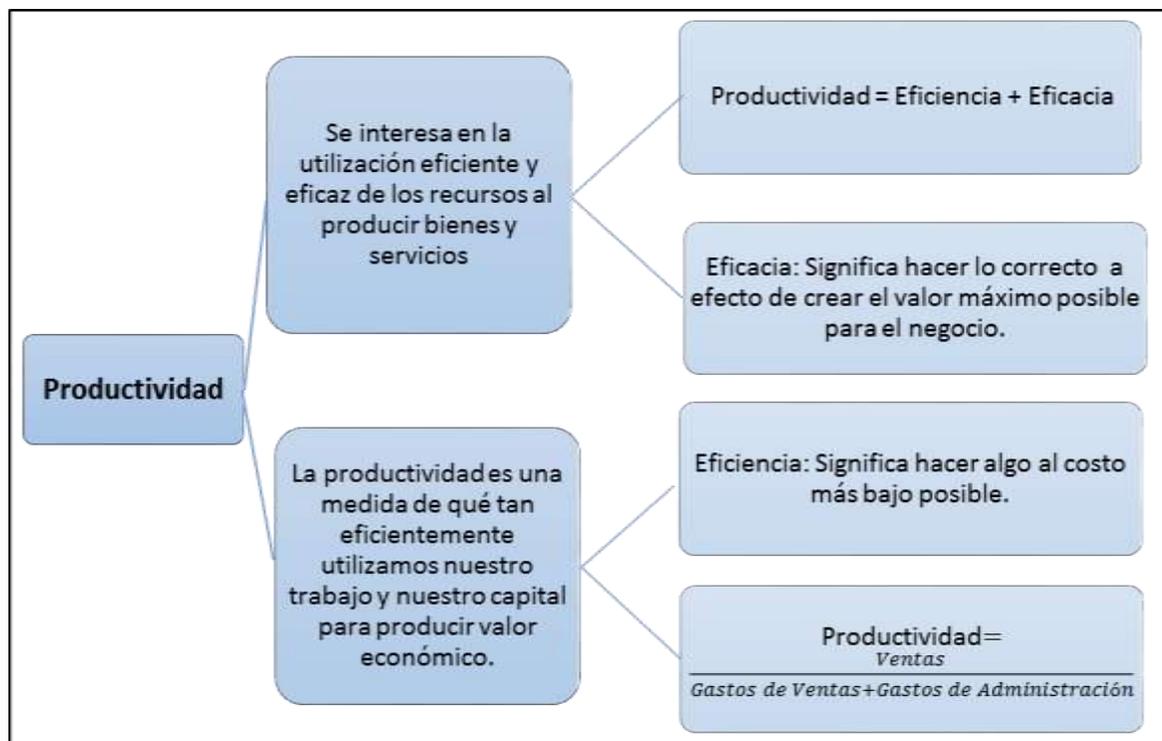
La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado en que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.²²

²¹ Citas tomadas de: Hernández Ramírez, Carlos Alfredo (2017) Ensayo sobre la Teoría de la Empresa s.f.

²² Desempeño gerencial y organizacional. (s.f.) Recuperado de <http://www.marcoteorico.com/curso/10/taller-de-administracion/10/destrezas-gerenciales>

Figura 5: Productividad



Fuente: Elaboración propia

2.8.2.1 ¿Qué es el desempeño gerencial?

Debe entenderse como organizar al personal y los recursos para lograr los objetivos predeterminados.

En este marco, la gerencia es responsable de la administración general del negocio, establece políticas operativas y guía la interacción de la empresa y su entorno.

En este mismo orden de ideas; el trabajo del gerente conlleva:

- Obtener y poner a trabajar las fuerzas de la gente, es decir sus fortalezas
- Promover la competencia y conocimiento
- Promover la capacidad para asumir responsabilidades.

2.8.3 Fracaso Comercial

El fracaso comercial se puede definir como el colapso en las actividades que la empresa realiza para obtener fondos para seguir realizando sus operaciones.

El fracaso comercial puede ser determinado por actores, a saber:

- Los dueños, directivos o gerentes de la empresa o negocio.
- Los principales acreedores o proveedores.
- Las autoridades responsables de las auditorías.²³

Las causas del fracaso comercial más mencionadas son:

- Problemas organizativos y de negocio.
- Nivel de ventas insuficiente.
- Problemas financieros.

Los problemas organizativos y de negocio pueden lastrar el desarrollo del negocio. Si no se establece una organización y unos procesos claros, será más difícil que la organización detecte y resuelva las cuestiones competitivas claves. Tampoco se podrán superar esos obstáculos si la empresa no obtiene unos recursos y personal con las capacidades idóneas, a nivel técnico y directivo, para llevar a cabo con éxito el proyecto. En tal sentido, la ineficiencia organizativa debilita a la empresa en el mercado al no maximizar su valor.

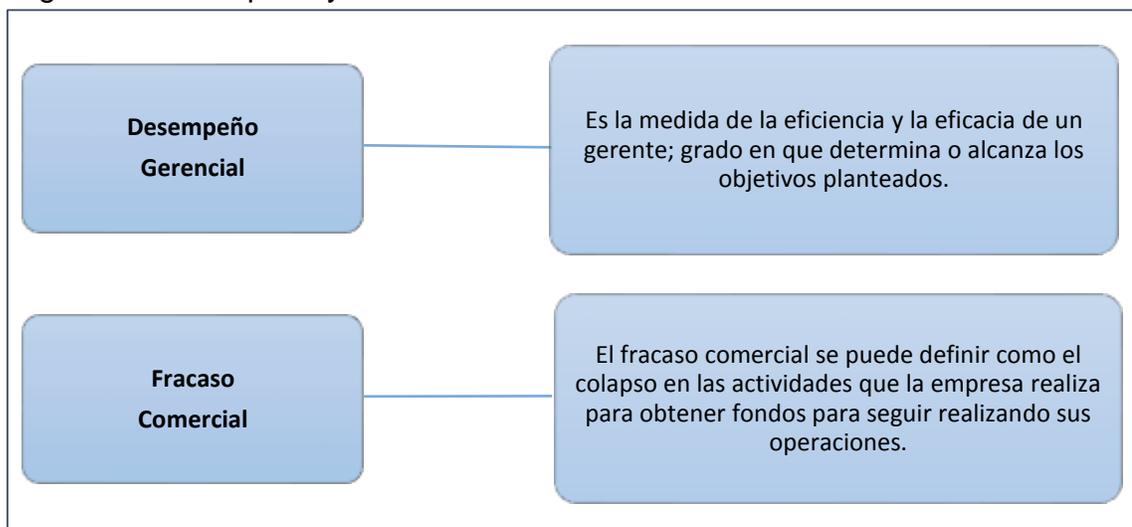
En la presente investigación y considerando el perfil de la Asociación Cooperativa, se definirá el fracaso comercial como:

- No se proporcionan los bienes y servicios que desea el consumidor y a los precios que está dispuesto a pagar.
- Falta de clientes.

²³ Castillo, Richard. Concepto del fracaso empresarial 2. (16/06/2012). Recuperado de <https://es.slideshare.net/Estilitus/concepto-del-fracaso-empresarial-2-13351651/2>

- Desconocimientos de los cuales son las fuerzas de la empresa, es decir , no existe interés en responder o inquirir sobre:
 1. ¿Cuáles son nuestras fuerzas?
 2. ¿Dónde hay nuevas oportunidades de aplicarlas en forma productiva?
- Desaprovechar oportunidades comerciales.
- Incapacidad de adaptarse con suficiente rapidez a los cambios en el mercado.
- Incumplimiento de su misión.
- Pérdida de asociados.
- No se producen resultados económicos.
- Carencia de conocimientos generales sobre el negocio.
- Incapacidad de un producto para ser rentable.

Figura 6: Desempeño y Fracaso Comercial.



Fuente: Elaboración propia

2.9 La operación de Comercialización

El estudio y análisis de las formas actuales del mercado conllevan a presentar ideas concretas sobre la forma en que se espera distribuir los bienes y servicios que se producirán teniendo en cuenta las modalidades existentes y fundamentales de una comercialización efectiva, es por eso que la comercialización es indispensable para el funcionamiento de cualquier negocio; es así que deberá examinar el almacenamiento, canales de distribución, clientes, publicidad, presentación del producto, y todos los componentes que afectan a los medios establecidos para asegurar el movimiento entre el productor y consumidor.²⁴

2.9.1 ¿Qué es comercialización?

Es un conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor.²⁵

2.9.2 Claves para la Logística de Distribución

Los cambios que se están produciendo en el mercado indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa. Uno de los instrumentos más comunes del marketing son las que el profesor de contabilidad estadounidense. E. Jerome McCarthy definió el concepto de marketing en 1960 simplificándolo en cuatro aspectos conocidos como las cuatro "P":

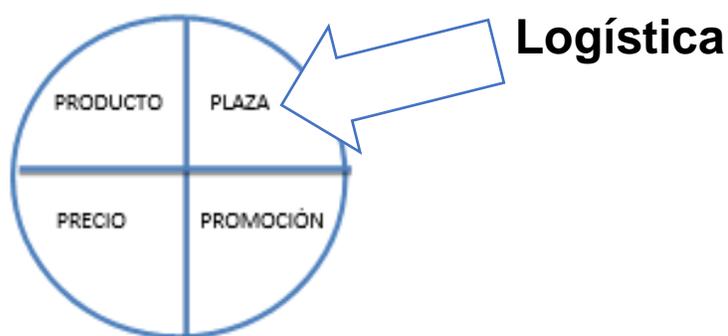
- 1) Producto:** Definir muy bien el producto y sus beneficios, cartera de productos, marca, modelo e implementación de nuevos productos.

²⁴ Guía para presentación de proyectos, textos de identidad latinoamericanos de planificación económica y social. Estudio de mercado, capítulo 6, p 83.

²⁵ Chiodo Juve Luis (1996). "Estrategias de mercadeo para Pagos previsionales Mensuales (PPM) en un programa de desarrollo agrícola". pp.15-17.

- 2) **Precio**: No solamente hablamos de precio como valor monetario, sino que también influye el tiempo en adquirirlo, la recepción del mismo y desplazamientos.
- 3) **Distribución** o lugar (plaza) (Place en inglés): La misión es poner el producto a disposición del consumidor, y hacerlo a la vez de tal forma que estimule su compra.
- 4) **Promoción** (Promotion en inglés): Estas variables las podemos controlar y modificar, aunque es cierto que, en función de nuestros objetivos y mercado, no siempre como quisiéramos.²⁶

Figura 7: Correlación de las 4 "P" y la Logística.



Se muestra las 4 "P" poniendo énfasis que la logística va intrínsecamente ligado a la plaza o la distribución.

En resumen, se trata de definir y conocer intrínsecamente el **PRODUCTO**; establecer y delimitar el área geográfica para su comercialización **PLAZA**; elegir los medios para su **PROMOCIÓN**; y asignarle el **PRECIO** justo.

Pero el autor argentino Dr. Alberto Levy, desarrolla una interesante modificación a estos conceptos. A raíz de que la vía de comunicación que las empresas disponían para la comunicación con su público objetivo era cada vez más

²⁶ Fernández Francisco J. (s.f.) "Estudio de mercado. Guía de apoyo al emprendedor cómo realizar un estudio de mercado". pp. 32-33.

numerosa y sofisticada, Levy propone cambiar la **Promoción** por el concepto más integral de **Impulsión**, es decir, impulsar un producto o servicio, más que simplemente promoverlo. El restante aporte de Levy en este sentido, fue redefinir la noción **Plaza** cambiándola por la **Logística**. Postula así, que no era suficiente el establecer la zona de cobertura donde se vendía el producto sino que tenía que analizar todos los aspectos y actores que intervenían en el proceso de “hacer llegar el producto a las manos del cliente, consumidor o usuario”, incluyendo básicamente:

- El stockeo (Inventario) de la mercadería y su optimización,
- Diseño de rutas de distribución,
- Distribuidores mayoristas,
- Distribuidores minoristas,
- Otros intermediarios,
- Medios de transporte,
- Puntos de expendio,
- Otros.

Así se abordó al PLIP del marketing (Producto, Logística, Impulsión y Precio) a la vez se modifica la noción de **Precio** por la de **Valor**, ya que las empresas no debían decidir únicamente sobre políticas de precio , sino también de **Valor**, se trataba del marketing **P. L. I. V.**, definido para el diseño e implementación de acciones y operaciones. De ahí que el concepto de Logística conlleva que, a mayor cantidad de actores intermediarios particulares, mayor será el precio que el consumidor deba abonar, debido a que cada participante de la cadena de distribución agrega el valor de su trabajo más su ganancia. Veamos algunos diferentes modelos ideales en cuanto a la logística de un producto y sus canales de distribución y comercialización.

Figura 8: “Modelos ideales de logística de un producto y sus canales de distribución”.

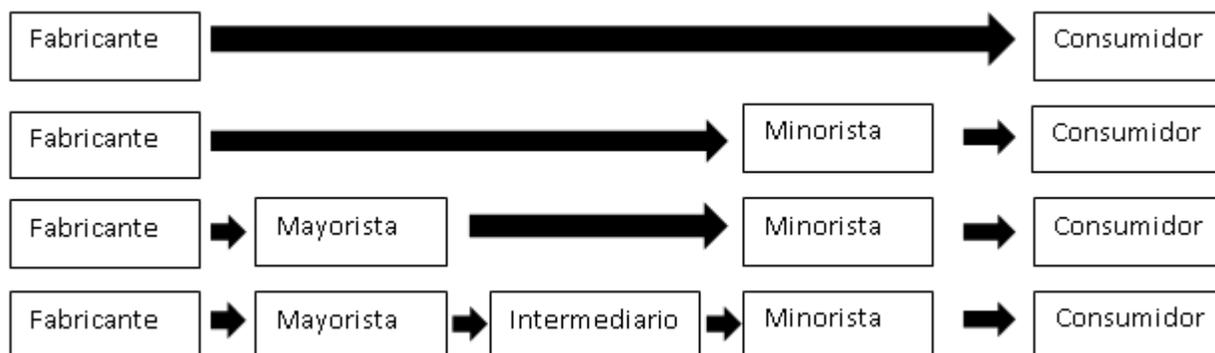
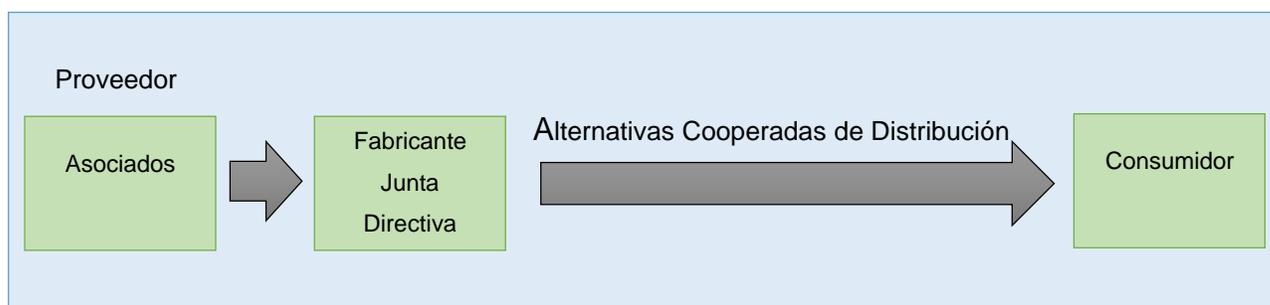


Figura 9: Modelo de logística utilizado por la Asociación Cooperativa.



El actual esquema, muestra el canal de distribución que utiliza la Asociación Cooperativa para comercializar su producto hasta llegar al consumidor final.

Cada una de estas instancias puede tener o no contacto con el cliente-consumidor-final. Pero tenga dicho contacto o no, existen también los aludidos intermediarios en los que debe repararse, en lo que a marketing y construcción de marca se refiere.

Para ello muchas empresas optan por promover a los diferentes puntos de distribución de venta, de elementos decorativos o funcionales con inscripción de marca (merchandising).

2.9.3 Merchandising

¿Pero cuál es el significado o qué entendemos por merchandising?

El vocablo merchandising proviene del término en inglés merchandise que, en su acepción de sustantivo significa “mercadería”.

Se entiende por merchandising a una de las prácticas de marketing que refiere a la gestión y ubicación de los productos y de ciertos materiales estampados con la marca en los puntos de venta o ámbitos alternativos, motivando su promoción y adquisición por partes de los clientes.

2.9.3.1 Tipos de Merchandising

Es importante destacar que en el idioma español existen diferentes puntos de vistas y definiciones acerca del merchandising. Nosotros lo clasificaremos en dos grupos:

- a) Merchandising de punto de venta.
- b) Elementos del merchandising.

2.9.3.2 Merchandising de Punto de Venta

El punto de venta es el lugar donde el cliente toma contacto con el producto (supermercado, centros de compra, local propio, etc.) Y decide si lo adquiere o no.

En el caso de los locales propios, deben estar presentados de manera atractiva, funcional y con una coherente comunicación, diferenciándose de la competencia. En los caso de supermercados, por ejemplo, el producto se encuentra solo frente a los otros competidores y a sus posibles compradores. Allí, gran parte del éxito dependerá del eficaz y persuasivo merchandising.

Algunos ejemplos de merchandising en puntos de venta son:

- Llamativos stands con promotores.
- Presencia de folletos y catálogos instructivos.
- Displays y dispensers funcionales con estampa marcaria.
- Banderas y globos marcados.
- Vendedores con vestimenta de la marca.
- Calcomanías en vidrios de ventana y puertas.
- Carteles y gigantografías posados en el suelo, en las paredes, colgando en el techo, etc.

2.9.3.3 Elementos del Merchandising

Se refiere a estampar la marca, en cualquier objeto con fines comerciales, ejemplos:

- Camisas, Gorros, pulseras, collares, pañuelos, etc.
- Encendedores y ceniceros.
- Paraguas.
- Bolígrafos, llaveros y lapiceros.
- Calcomanías e imanes.
- Pins (Broches para solapas).
- Mouse Pad.
- Almohadas.

En resumen, en la actividad cotidiana de una empresa y la comercialización de su producto, resulta de vital importancia el permanente análisis y optimización de los aspectos relacionados con la logística en general, los canales y puntos de distribución en particular.²⁷

²⁷ Sabatino, Mariano H.; García Fronti, Matías S.; Pazos, Alejandro A. (2010). Ventas y Marketing utilizando Microsoft Excel, pp. 147-151. 2ª ed. Buenos Aires, Argentina: Omicron System.

2.9.4 Sistema de Comercialización

El sistema de comercialización es el que está encaminado a planificar, fijar precios, promover, distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales teniendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.

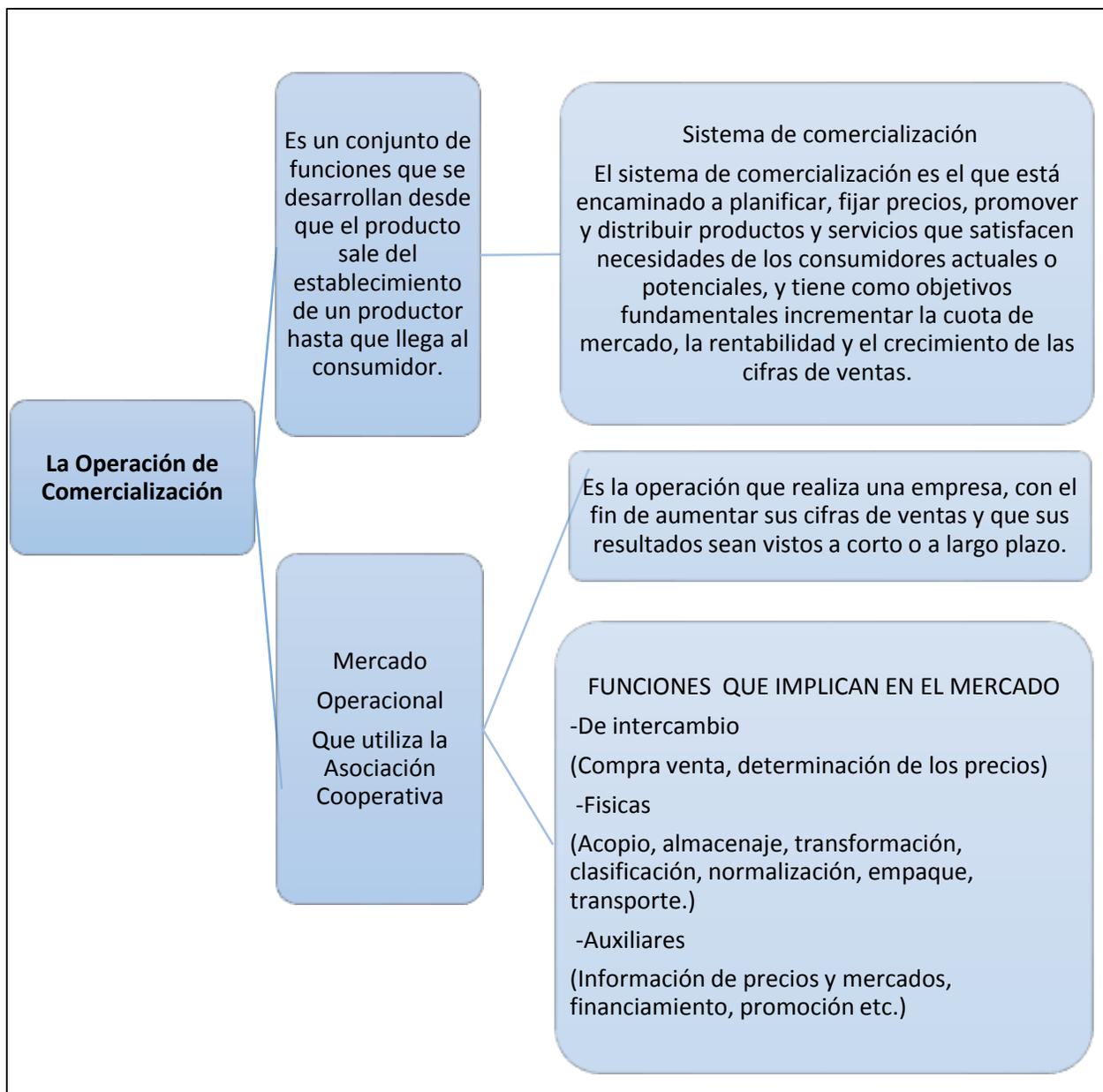
De igual forma, el sistema de comercialización se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como definir un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que sus oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.



En la imagen se muestra la forma en que la Asociación Cooperativa comercializa sus productos y hace uso del merchandising para vender sus productos.

Fuente: Asociación Cooperativa

Figura 10: La Operación de Comercialización.



Fuente: Elaboración propia

2.9.5 Los Canales de Distribución

Son todas las vías escogidas por una empresa o negocio que bien presta un servicio o produce un producto, desde que son creados hasta que están listos para ser comercializados. (Chiodo, s.f., p. 9)

El canal de distribución es importante y se debe estudiar cual es el más factible, ya que la distribución suele ser a largo plazo, se debe tener en cuenta al escoger un canal de distribución el tipo de mercado que intenta desarrollar el negocio en función de su producto:

- Segmento de Mercado

Grupo de consumidores que reaccionan de manera similar frente a determinados estímulos que son generados por la estrategia de comercialización.

- Mercado Meta o “Blanco”

Es el segmento o conjunto de segmentos de mercado que presentan el mayor interés para el emprendimiento y a quienes estará dirigida la estrategia de comercialización.

- Posicionamiento de Mercado

Es la posición que ocupa un cierto producto en la mente del consumidor, teniendo en cuenta que lo percibe como diferente al de la competencia.

2.9.6 Clasificación de los Canales de Distribución

- Canal Directo

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por lo tanto el fabricante es el propio distribuidor, ya que desempeña la mayoría de funciones de mercadotecnia, incluyendo la comercialización.

- Canal Indirecto

En este tipo de canal, el fabricante deja la venta en manos de intermediarios, como acopiadores, distribuidores mayoristas, comercios minoristas.

- Alternativas Cooperadas de Distribución

Son alianzas entre el productor y comerciantes, ejemplo de estas alternativas son los siguientes: Stands en ferias, shoppings o exposiciones, exhibiciones en puntos de ventas, etc.

En la presente investigación se observa que los canales de distribución utilizados por la Asociación Cooperativa son dos:

- Canal Directo
- Alternativas cooperadas de distribución.

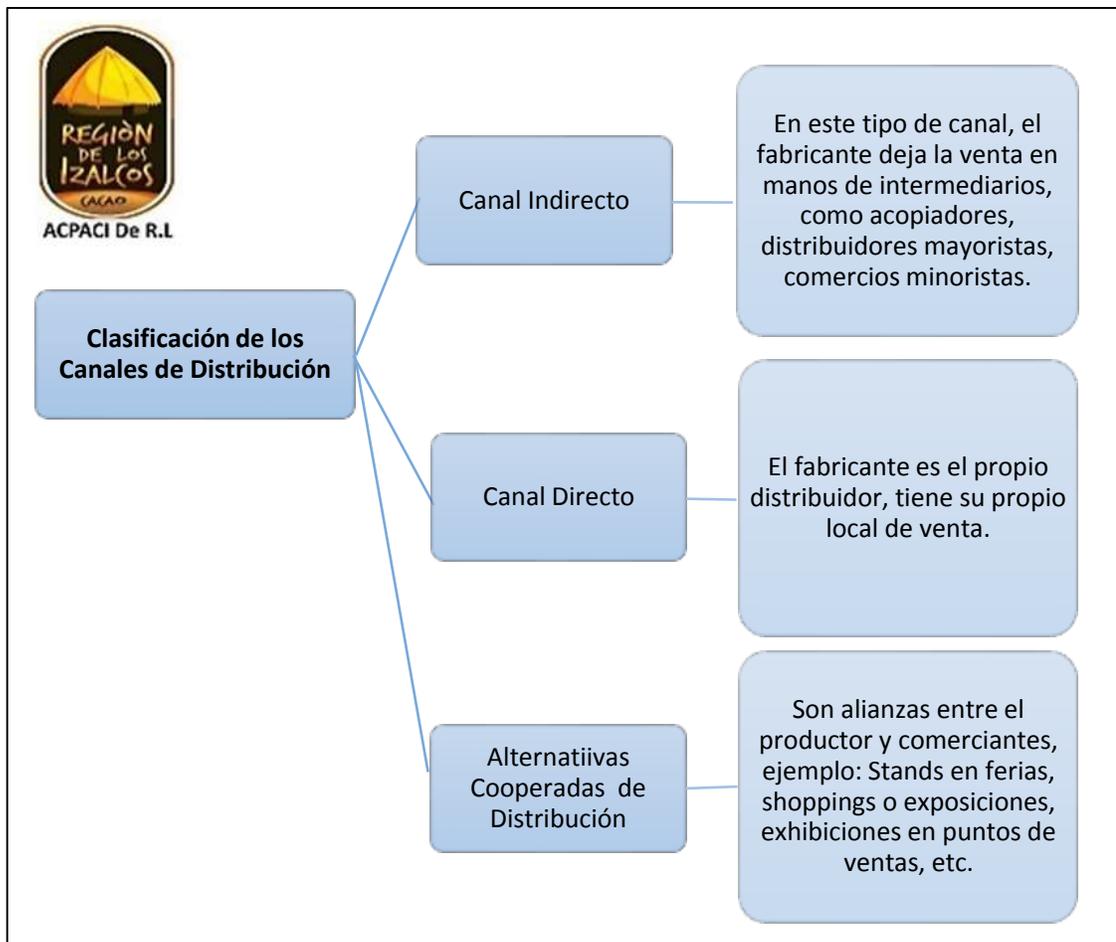
2.9.6.1 La importancia de los Canales Directos

Dentro de algunas razones estratégicas que conducen a un productor a vender de forma directa sus productos están:

- No depender de comercios minoristas
- Poder planificar mejor a largo plazo
- Tener un contacto directo con el usuario para conocer su opinión y mejorar la oferta
- Reducir la competencia de otros productos con los que debería competir, si se vendiera en comercios minoristas
- Garantizar la exhibición de los productos en forma adecuada
- Poder ofertar líneas completas de productos
- Dar una atención especializada y personalizada

- Lograr que los clientes se identifiquen con la marca, con la empresa, desarrollando lealtad.²⁸

Figura 11: Clasificación de los Canales de Distribución



Fuente: Elaboración propia

²⁸ "Desarrollo y gestión de microemprendimientos en áreas rurales" (s.f.). Recuperado de https://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidos_pdf/modulo4.pdf

Capítulo Segundo

Diagnóstico de la Gestión Comercial y Desempeño de la Junta Directiva en la Asociación Cooperativa



ACPACI De R.L

Capítulo Segundo: Diagnóstico de la Gestión Comercial y Desempeño²⁹ de la Junta Directiva en la Asociación Cooperativa.

3 Diagnóstico del Desempeño de la Junta Directiva desde la perspectiva de la gestión comercial y los posibles riesgos de un fracaso comercial.

3.1 Introducción

En el presente capítulo el lector encontrará un diagnóstico de la gestión comercial desde la perspectiva de la Junta Directiva; la evaluación del desempeño de la junta directiva desde la perspectiva de los asociados; un diagnóstico de la gestión operativa, y a través de diversas matrices de análisis, un diagnóstico de factores claves; todos estos juicios son el resultado de una investigación teórica y de campo, esta última realizada a través de diversas visitas in situ a donde opera la Asociación Cooperativa.

Este capítulo tiene el propósito a nivel general, de contrastar con la realidad las hipótesis empíricas previamente definidas; en su desarrollo se ha respetado el proceso metodológico de una investigación científica y se abordan temas como la importancia y objetivo de la investigación; se describen las técnicas e instrumentos de investigación utilizados; se establecen el tipo de muestra utilizada; se presentan los instrumentos de recolección de datos empleados y se establecen exhaustivamente los resultados, análisis e interpretación de los hallazgos encontrados.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación y se generalizan los resultados desde una perspectiva flexible para reaccionar a las debilidades, amenazas y oportunidades que el entorno le pueda presentar a la Asociación Cooperativa.

²⁹ Comentario técnico: El término desempeño se desarrolla en función de la productividad administrativa, lo que significa que ésta última es un efecto secundario de una gestión eficiente en la Junta Directiva.

3.2 Diseño Metodológico

3.2.1 Importancia de la investigación de campo

Llevar a cabo la investigación permitirá a los miembros que integran la Junta Directiva, conocer la situación actual de la organización y así enfocarse en la comercialización, para alcanzar las metas y objetivos trazados dentro de la Asociación Cooperativa.

- La investigación se llevó a cabo en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L., ubicada en Avenida 23 de Noviembre, Colonia Santa Genoveva 2, lote 9, Nahulingo, Sonsonate. Conviene mencionar que, la planta procesadora ubicada en Final Avenida Morazán, 25 Calle poniente, Colonia 14 de Diciembre, Sonsonate. Y el Centro de Acopio está ubicado en Finca San Luis, Cantón Agua Caliente, Caluco, del mismo departamento.

3.2.2 Objetivo de la investigación de campo

Realizar un diagnóstico de la situación actual respecto a la comercialización, utilizando como herramientas diferentes esquemas, matrices o plantillas de recolección de datos.

3.2.3 Tipo de Estudio

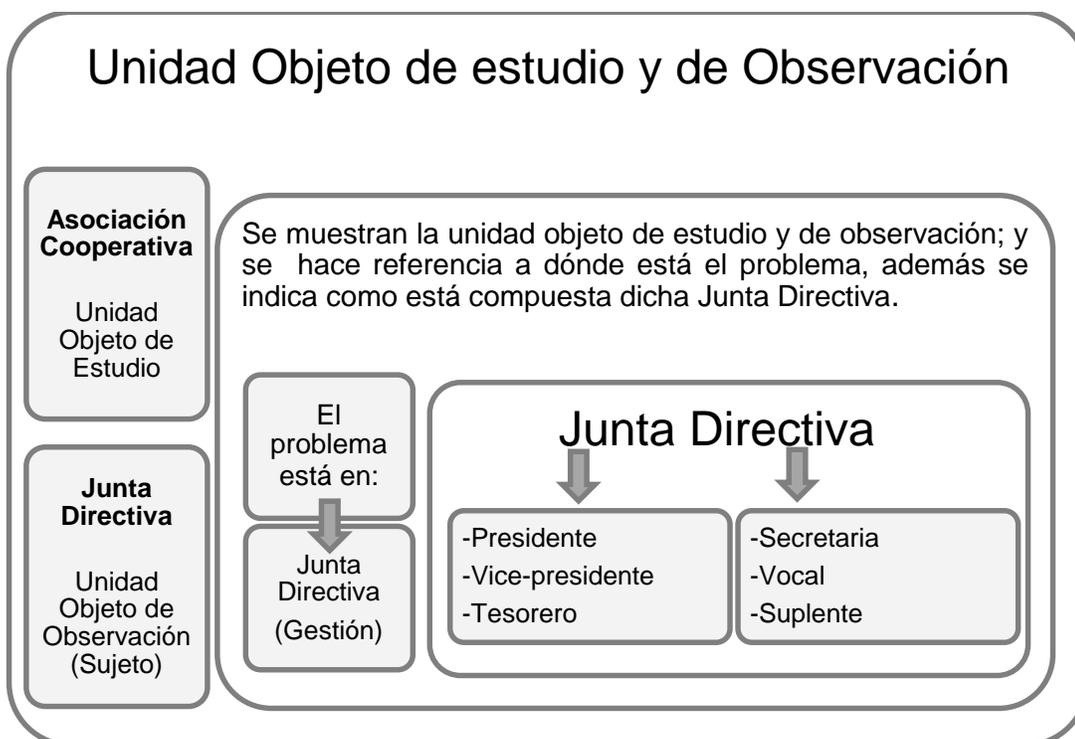
De acuerdo a la línea de Investigación trazada, se determinó que el tipo de datos (numérico) y el tratamiento de estos (estadístico) corresponde a una investigación de tipo cuantitativa, la cual se aborda desde el método hipotético deductivo.

Por otra parte, la investigación es de tipo descriptiva para caracterizar la manera en la que se comporta el fenómeno “Inadecuada Gestión de la Junta Directiva”,

además la Comercialización y Productividad Administrativa” en la Asociación Cooperativa objeto de estudio.

3.2.4 Unidad objeto de estudio y unidad objeto de observación

La Unidad Objeto de Estudio es la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI DE R.L.) y la Unidad Objeto de Observación (Sujeto de estudio) es la Junta Directiva de la referida asociación.



Fuente: Elaboración propia

Nota: A la fecha la Junta Directiva está compuesta por cinco miembros debido a que renunció la persona que fungía como secretaria y asumió el cargo un suplente.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

3.3.1 Observación Directa

Consiste básicamente en dedicarse a mirar, de forma directa y personal, pero siguiendo una metodología, un esquema de trabajo, y una preselección de lugares y horarios. Esta técnica permitió conocer la manera cómo funciona la Asociación Cooperativa y cómo desarrolla su trabajo, también los hábitos y actitudes de los asociados que la integran. La observación se utilizó durante la realización en las visitas de campo al centro de acopio, la planta procesadora y las diferentes ferias en donde comercializan sus productos.

Imagen 2: Visita de campo al Centro de Acopio



Se muestra de fondo la fachada de la entrada vehicular y las bandejas y cajillas tipo Roban utilizadas en la etapa de fermentación.

Imagen 3: Fachada del centro de acopio



Se muestra una parte de la fachada del Centro de Acopio, donde se ha realizado una representación artística acerca del Cacao.

Imagen 4: Secado del cacao



Toma realizada en el Centro de Acopio, de una cajilla de madera utilizada para la etapa de secado del cacao.

Imagen 5: Planta Procesadora



Toma realizada del área de selección, limpieza y molido del cacao; procedimientos esenciales de mucha importancia para la obtención de la calidad del producto final en los siguientes pasos de procesamiento del cacao.

Imagen 6: Moldeo



Se muestra el área de moldeo, el paso final del procesamiento del cacao, donde se realizan las diferentes variedades de productos que elabora la Asociación Cooperativa.

Imagen 7: Ferias donde comercializa sus productos la Asociación Cooperativa



Se muestran imágenes en Metrocentro 8ª etapa, gracias a la colaboración del proyecto RED: Un pueblo un Producto.

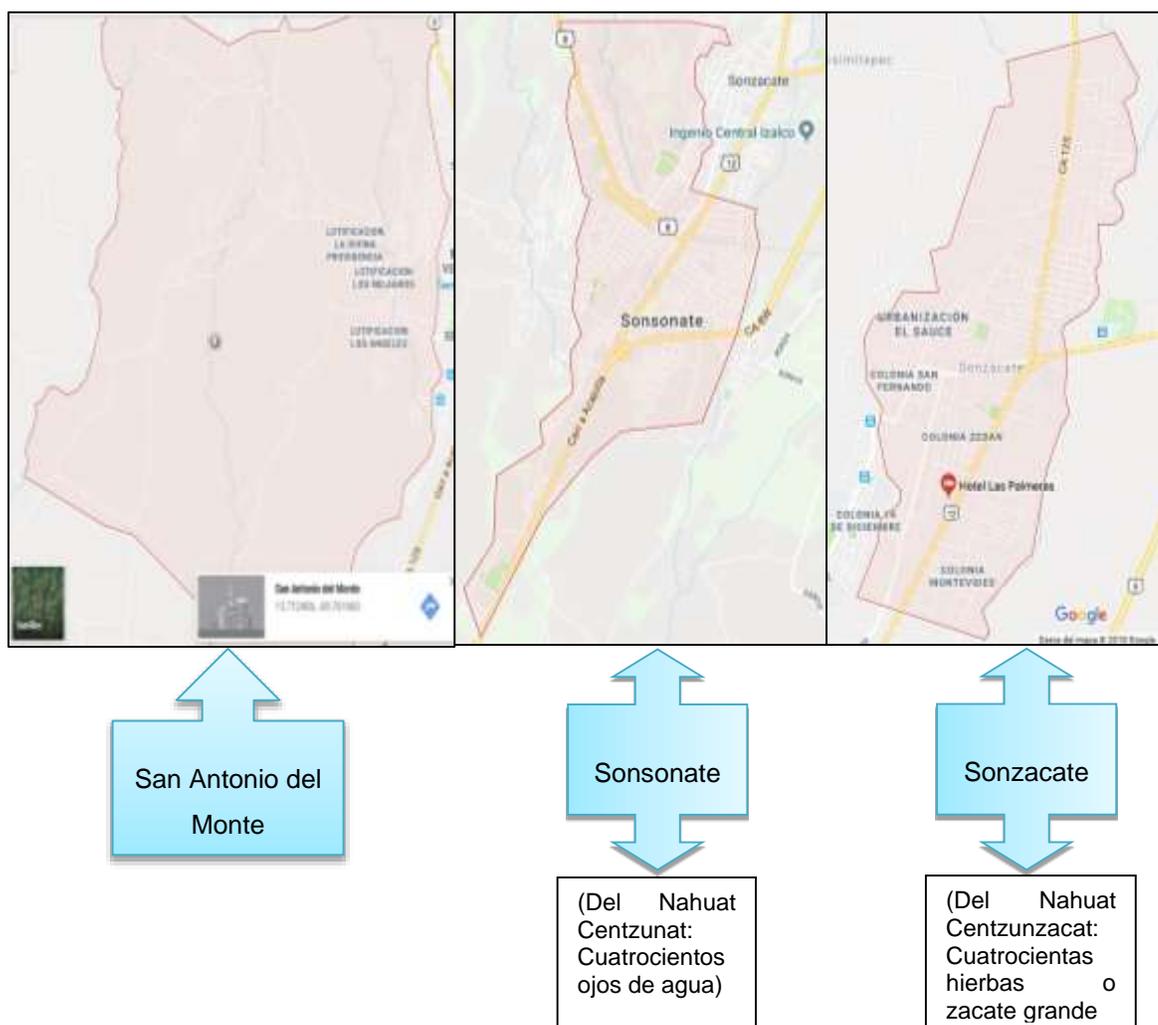


Imagen en Consuma 2018 con la participación en conjunto en el Proyecto Alianza Cacao.

3.3.2 La Entrevista

El instrumento utilizado tiene doce interrogantes. Y se aplicó a las personas que conforman la Junta Directiva de la Asociación Cooperativa (cinco personas). Debido a que un plan de negocios lo elabora y ejecuta la gerencia de una empresa, que para nuestro caso equivale a la Junta Directiva. La entrevista fue realizada en Sonsonate, San Antonio del Monte y Sonzacate, en el mes de mayo del año 2018.

Figura 12: Municipios donde se realizó la entrevista



3.3.3 Instrumento de Evaluación del Desempeño Gerencial

Este instrumento se diseñó para ser utilizado por los asociados que integran la Asociación Cooperativa y se realizó en los municipios de Caluco, Nahuizalco y Nahulingo.

Figura 13: Municipios donde se realizó la evaluación.

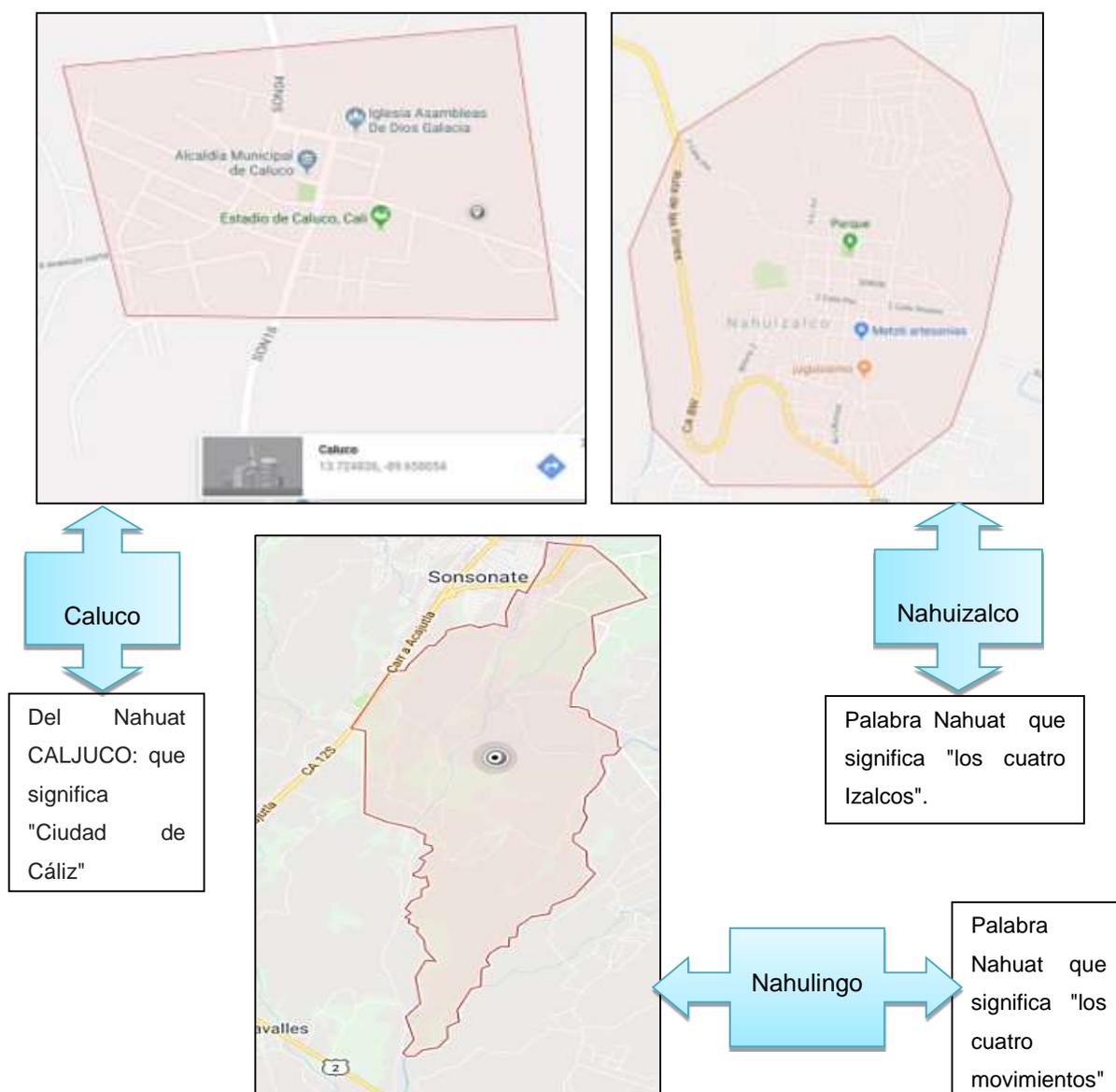


Tabla 1: Lista de asociados y lugar de residencia.

Lugar de Residencia	Número de Asociados
Municipio de Nahuizalco	4
Municipio de Caluco	3
Municipio de Nahulingo	9
Total	16

3.4 Determinación del universo y muestra

3.4.1 Universo

Está compuesta por la Asociación Cooperativa, y se divide en: Junta Directiva y asociados.

3.4.2 Muestreo no probabilístico (Muestreo por Conveniencia)

Se ha utilizado un muestreo no probabilístico específicamente la muestra por conveniencia. En consecuencia, debido a que son 30 asociados activos sin incluir a los miembros de la Junta Directiva, y considerando que residen en municipios de alta peligrosidad, se hizo el esfuerzo de encuestar al 50% más uno, es decir, dieciséis asociados. Con el objeto de que la muestra sea significativa.

3.4.3 Herramienta para el análisis de la entrevista

El instrumento en su estructura tiene de cuatro columnas, en la primera (Datos obtenidos de la entrevista) se detallan las preguntas realizadas a cada miembro y las respuestas obtenidas tal y como lo expresó cada uno de los entrevistados;

en la segunda columna (De qué está hablando el entrevistado) se hace hincapié en conceptos o fenómenos a los que el entrevistado con su propio lenguaje se refiere; la tercera columna (Fenómeno/ Variable / Concepto: A qué hace referencia) en ella se detalla con más énfasis y de forma más técnica lo que el entrevistado intenta decir; y la última columna (Interpretación Teórica: ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo? y ¿Cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?), donde se hace un análisis e interpretación técnica de lo expresado en las columnas anteriores.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Las herramientas utilizadas en la presente investigación fueron la entrevista y el instrumento de evaluación del desempeño, constituyéndose ambas en las herramientas para recolectar la información durante la investigación de campo.

3.5.1 Instrumento de Evaluación del Desempeño

El instrumento utilizado está formado por 13 ítems (competencias) que se evaluaron, a través de una escala numérica que va de 1 a 10. Con este instrumento se evalúa como efecto primario el desempeño de la Junta Directiva.

El instrumento se utilizó para que los asociados evaluaran las competencias de la Junta Directiva.

El instrumento está formado por cuatro columnas, en la primera (se enuncian las 13 competencias), en la segunda columna se describen las competencias; y en la tercera (Valoración) se hace la valorización por cada asociado al desempeño de la Junta Directiva, y la última columna se utiliza para comentarios que pudieron haber surgido durante su ejecución. Luego se procedió a introducir la información recopilada en el aplicativo de Microsoft Excel el cual nos determina el resultado

de cada evaluación por asociado. Posteriormente se elaboró un cuadro resumen para el análisis cuantitativo y cualitativo.

Dependiendo de la nota obtenida, el aplicativo indica el resultado que puede ser: desempeño inaceptable, desempeño insatisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño muy satisfactorio y desempeño sobresaliente.

En la imagen N° 8 denominada: Formulario Evaluación de Desempeño aplicado a la Asociación Cooperativa, se presenta el instrumento utilizado por los asociados para evaluar a la Junta Directiva. Es importante mencionar que una vez el evaluador origina una nota a cada competencia, el aplicativo muestra el resultado de la evaluación, el cual se compara con la tabla de valoración respectiva, lo cual permite categorizar la nota obtenida de forma cualitativa según lo indica la columna de “Resultado”.

Imagen 8: Formulario Evaluación de Desempeño aplicado a la Asociación Cooperativa

Formulario Evaluación de Desempeño - Nivel Gerencial: Junta Directiva			
Empresa			
Sexo		Fecha	
Nombre Completo		Período Evaluado	
Cargo/Función		Evaluador	

Considerar solo el desempeño actual del empleado en su función

En **la columna "Valoración"** solo completar con puntuación del 1 al 10.

Competencia	Descripción de la competencia	Valoración	Comentarios
Trabajo en Equipo	Habilidad para insertarse en un grupo de trabajo y manejar la interrelación con el resto de los asociados.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Inteligencia Emocional	Habilidad para manejar las propias emociones para que no interfieran en su trabajo. Tolerancia a la frustración.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Iniciativa/Autonomía	Capacidad para manejarse sin una supervisión. Buscar alternativas para el logro de los objetivos.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Liderazgo	Capacidad para conducir un grupo de recursos humanos hacia el logro de los objetivos.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Habilidad Analítica	Capacidad de análisis acerca de un problema, manejo de variables e interrelaciones.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Habilidad Sintética	Capacidad de resumir los informes de manera que sean comprendidos por los asociados.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Orientación al cliente	Habilidad de orientar las actividades con el fin de satisfacer a un cliente, interno o externo.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Capacidad aprendizaje	Dinámica de conocer nuevos temas e integrarlos a los conocimientos ya adquiridos.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Productividad	Eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos		(los que considera relevantes para la evaluación)
Comunicación Oral	Habilidad de expresar a través de la palabra lo que se desea de forma clara y precisa.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Conocimiento sobre Comercialización	Habilidades para comercializar, distribuir, promover y vender los productos y servicios de la Asociación Cooperativa		(los que considera relevantes para la evaluación)
Conoc. sobre Controles Administrativos	Poseer conocimiento sobre la forma de llevar registros relacionados con inventarios, ventas y gastos.		(los que considera relevantes para la evaluación)
Conoc. Específicos del Puesto	Manejo de aspectos técnicos y académicos exclusivos de la función. Actualización constante.		(los que considera relevantes para la evaluación)

Resultado de la Evaluación	Desempeño Satisfactorio	0
-----------------------------------	-------------------------	---

Valoración	Significado	Resultado
1;2;3	Siempre inferior a las exigencias del puesto.	Desempeño Inaceptable
4;5	A veces está por debajo de las exigencias.	Desempeño Insatisfactorio
6;7	Satisface las exigencias.	Desempeño Satisfactorio
8;9	Con frecuencia sobrepasa las exigencias.	Desempeño Muy Satisfactorio
10	Sobrepasa siempre las exigencias.	Desempeño Sobresaliente

3.6 Procesamiento para la recolección de información

Para la recolección de información se le solicitó previamente a la presidenta de la Asociación Cooperativa la autorización para el acceso directo con los asociados, con el fin de que éstos evaluaran el desempeño de la Junta Directiva; el instrumento fue utilizado por 16 miembros de un total de 30 asociados activos. La razón por la que únicamente 16 personas evaluaron la Junta Directiva fue la peligrosidad en las zonas de residencia de cada uno, por tal motivo se hizo el esfuerzo de trabajar con el 50% más uno, considerando así que la muestra obtenida, será significativa en la investigación.

Por otra parte, la entrevista se aplicó a 5 personas que son los que conforman la Junta Directiva de la Asociación Cooperativa. Para el desarrollo de las entrevistas se programaron visitas a los hogares de cada uno de ellos, y se utilizaron herramientas como libretas de apuntes, grabadora de audio y la guía de preguntas previamente definida por el equipo investigador, compuesta por doce preguntas.

3.7 Plan de tabulación y análisis

El análisis estadístico se realizó utilizando el programa MINITAB y Microsoft Excel; aplicando técnicas de estadística descriptiva e inferencial lo que permitió conocer el comportamiento del fenómeno estudiado desde el punto de vista métrico, y sus manifestaciones en la población sujeto de estudio; se utilizaron tablas de distribución de frecuencias, comparaciones de porcentajes, y tablas de doble entrada. Además se utilizó Chi cuadrado y ANOVA, para comprender de mejor manera el comportamiento de las variables analizadas.

4 Diagnóstico de la Gestión Comercial de la Asociación Cooperativa desde la perspectiva de la Junta Directiva.

4.1 Resultados, Análisis e Interpretación

			
Análisis de la Entrevista Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
E1= Vocal E2= Secretaria E3= Vicepresidente E4= Tesorero E5= Presidente			
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>1. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la Asociación Cooperativa?</p> <p>E1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenemos producción de cacao. - Experiencia en la cadena desde la plantación hasta el proceso final. - Centro de acopio. - Planta procesadora de cacao. <p>E2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en equipo y unidos. <p>Estar de acuerdo en los planes que se desean desarrollar en la Cooperativa.</p> <p>E3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación geográfica por la región. - A nivel de cultivo quizás los que vamos más adelantados en la zona, porque nosotros vamos para 6 años y los proyectos que están tirando cacao unos tienen 3 años y otros van empezando, esa es una ventaja en nosotros porque vamos arriba. - El tipo de grano y calidad de grano. <p>E4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la cadena de producción de cacao, desde que se siembra hasta producir chocolate. <p>E5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones y conocimientos que poseen los asociados. - Compromiso que poseen los asociados. - Infraestructura y maquinaria. - Antecedentes con las Instituciones sobre proyectos bien ejecutados. - Reconocimiento. 	<p>De puntos fuertes que identifican los miembros de la Junta Directiva en la Asociación Cooperativa, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la cadena desde la plantación hasta el proceso final. - Centro de acopio. - Planta procesadora de cacao. - Trabajar en equipo y unidos. - Capacitaciones y conocimientos que poseen los asociados. - Reconocimiento. 	<p>Las fortalezas que identifica cada miembro de la Junta Directiva que poseen como Asociación Cooperativa, y de las cuáles, de acuerdo a las más citadas están:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la cadena de valor del cacao, tanto en su producción y procesamiento. - Ubicación geográfica. 	<p>Una fortaleza que posee la Asociación Cooperativa es la cadena de valor del cacao, ya que poseen conocimiento preciso sobre el cultivo y procesamiento del cacao.</p> <p>Y de acuerdo a lo observado en las visitas de campo realizadas, se coincide que es una fortaleza las capacitaciones y conocimientos adquiridos por los asociados.</p>

Análisis de la Entrevista				
Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.				
E1= Vocal E2= Secretaria E3= Vicepresidente E4= Tesorero E5= Presidente				
	Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
	<p>2. ¿Qué tipo de prioridades tiene la Asociación Cooperativa?</p> <p>E1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al principio fue capacitar a los productores en la cosecha y pos cosecha. - Recibir el tipo de capacitación adecuada para cada eslabón de la cadena. <p>E2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Él productor, porque de él dependemos todos, si el productor no nos da su cosecha no hacemos nada. - El proceso, un buen manejo en el procesamiento. <p>E3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que el productor trabaje de lleno en su cultivo. - Tener una sala de ventas. <p>E4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que la cooperativa le compre las mazorcas a los asociados. - Conocer el punto de equilibrio. - Implementar un Plan de comercialización. - Implementar un plan de producción. <p>E5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la producción. - Clientes fijos. - Generar empleos. - Beneficios al asociado. - Mejorar infraestructura en un futuro. - Ofrecer un producto de calidad. 	<p>De las prioridades que los miembros de la Junta directiva identifican para la Asociación Cooperativa. A saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que el productor trabaje de lleno en su cultivo. - Aumento de la producción. - Mejorar infraestructura a en un futuro. - Ofrecer un producto de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una sala de ventas. - Implementar un Plan de comercialización. - Implementar un Plan de producción. - Conocer el punto de equilibrio. - Clientes fijos. 	<p>La mayoría de miembros de la Junta Directiva, tienen prioridades enfocadas a mejorar la producción, otros se enfocan en prioridades relacionadas a la calidad del producto.</p> <p>Como grupo de investigación se concluye que las prioridades deben estar enfocadas a mejorar el rendimiento y el crecimiento orgánico, de la Asociación Cooperativa.</p>

	Análisis de la Entrevista				
	Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.				
	E1= Vocal	E2= Secretaria	E3= Vicepresidente	E4= Tesorero	E5= Presidente
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?		
<p>3. Al identificar prioridades, ¿La Junta Directiva se concentra en las oportunidades o en los problemas?</p> <p>E1: Ambas cosas, porque siempre hay problemas en las juntas directivas de las cooperativas y cuesta ponerse de acuerdo por las diferentes opiniones pero al final se busca un consenso y la solución de proyectos. En las oportunidad se busca capacitar a los productores, proyectos para la asociación en busca de mejora para la cooperativa.</p> <p>E2: Ambos, porque los problemas los tenemos que resolverlos y las oportunidades tenemos que aprovecharlas.</p> <p>E3: Ambas. Que los productores estén al tanto en sus cultivos. Tener registro sanitario. Y externamente en buscar en donde comercializar los productos.</p> <p>E4: Ambas.</p> <p>E5: Oportunidades, ver otras alternativas al no poder solucionar algún problema.</p>	<p>Los miembros de la Junta Directiva, cuando identifican una prioridad, se concentran en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades y en problemas. 	<p>A problemáticas relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La necesidad de contar con un registro sanitario. - La formación o conocimiento actualizado con que deben contar los productores. - Dónde comercializar los productos. 	<p>De acuerdo a las respuestas obtenidas, todos coincidieron que se concentran en las oportunidades y en los problemas, por lo que se observa que no tienen definidas claramente que los resultados están afuera de la Asociación Cooperativa y los problemas tienden a absorber todas sus energías administrativas.</p>		

Análisis de la Entrevista			
			
Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
E1= Vocal E2= Secretaria E3= Vicepresidente E4= Tesorero E5= Presidente			
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno / Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>4. ¿Considera que la Asociación Cooperativa rinde a un nivel óptimo?</p> <p>E1: Si rinde a un nivel óptimo.</p> <p>E2: Sí, porque se hace lo más que se puede.</p> <p>E3: No, porque no se están ejerciendo bien las funciones en cada cargo y no hay compromiso.</p> <p>E4: No, porque no hay comunicación, organización, delegación de funciones.</p> <p>E5: No, Falta de compromiso de las personas por falta de estabilidad.</p>	<p>Del rendimiento óptimo que como Junta Directiva perciben en la gestión de la Asociación Cooperativa.</p>	<p>De acuerdo a las respuestas los entrevistados consideran que la Asociación Cooperativa no rinde a un nivel óptimo. Debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se está ejerciendo de forma adecuada las funciones en cada cargo. - No hay comunicación asertiva entre la Junta Directiva y los Asociados. - Falta de compromiso por parte de los asociados. 	<p>Se concluye que los miembros de la Junta Directiva están conscientes que la Asociación Cooperativa no rinde a un nivel óptimo, debido a muchas razones, entre las que se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se están ejerciendo de forma adecuada las funciones en cada cargo, refiriéndose a que no cumple con sus obligaciones. - No existe comunicación asertiva, dado que ésta consiste en expresar las ideas y opiniones de forma clara, franca y sin barreras de comunicación. - Falta de compromiso en sus miembros, refiriéndose a que tienen poco interés en su cometido, por lo tanto se observa una ineficiencia en la productividad.

	Análisis de la Entrevista Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>5. ¿El proceso de evaluación del rendimiento de la Asociación Cooperativa empieza centrándose en...?</p> <p>E1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La producción de cacao. - La producción de chocolate (producto terminado). - Área de negocio, venta de plantines, varetas, chocolates y capacitaciones. <p>E2: Estamos divididos, porque los que fermentan rinden en su área y nosotros los que procesamos rendimos en nuestra área.</p> <p>E3: Elaboración del chocolate.</p> <p>E4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de chocolate. - Manejo del cultivo. - Calidad de fermentación del cacao. <p>E5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas generadas o ingreso total. - Comentarios del producto por parte de los clientes. 	<p>Del rendimiento de la Asociación Cooperativa y adónde comienza el proceso de evaluación.</p> <p>Además:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo del cultivo. - Cada miembro de la Junta Directiva rinde en su respectiva área. - Área de negocio, venta de plantines, varetas, chocolates y capacitaciones 	<p>Según entrevistados cuando evalúan el rendimiento se centran en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de producción del cacao - Procesamiento del cacao - Ventas generadas y apreciación de los clientes por el producto de cacao. 	<p>El proceso de evaluación es donde verifica si se están cumpliendo los objetivos enfocados en el rendimiento.</p> <p>Cabe destacar que cada miembro de la Junta Directiva, está especializado en una determinada área, por lo que cada uno considera que empieza centrándose en su respectiva área.</p> <p>Por otro lado, dos entrevistados manifiestan que se centran en evaluar el área de ventas.</p> <p>Se puede concluir que la mayoría de los miembros de la Junta Directiva, no tienen definidos que la evaluación del rendimiento debe estar en función de las Ventas generadas, es decir, que los resultados están afuera de la Asociación Cooperativa, adentro solo hay centros de costos y esto aumenta la probabilidad de no crecer de manera orgánica y rentable.</p>

Análisis de la Entrevista			
Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
E1= Vocal E2= Secretaria E3= Vicepresidente E4= Tesorero E5= Presidente			
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>6. ¿Dispone la Asociación Cooperativa de una herramienta de gestión sistemática para identificar las necesidades de sus clientes?</p> <p>E1: Sí, porque en las ferias y eventos que participamos evaluamos y miramos cómo va el proceso de venta, como la gente nos busca y nos reconoce.</p> <p>E2: Sí, dando muestras, el cliente nos da el ok o critica, se toman críticas también y si se vende semilla casi es igual, se le lleva semilla y si le parece la toma.</p> <p>E3: Preguntando a cliente en ferias, ¿qué le gusta? y ¿qué no le gusta?</p> <p>E4: No.</p> <p>E5: No, pero se hace a través de los comentarios de los clientes por medio de degustaciones realizadas directamente en ferias.</p>	<p>Se está hablando de la manera de cómo identifican las necesidades de los clientes. A saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muestras o degustaciones - Por preguntas que le hacen a las personas cuando adquieren sus productos en ferias y eventos. - De observar a los asistentes. 	<p>De acuerdo a las respuestas, la mayoría consideran que no dispone de una herramienta de gestión sistemática para identificar las necesidades de los clientes.</p> <p>Las personas que hacen comentarios positivos, expresaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que la calidad del chocolate es superior de otras marcas de chocolate. <p>Las personas que hacen comentarios negativos, expresaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que no mantienen el mismo sabor y calidad del chocolate. 	<p>Se observa que los miembros de la Junta Directiva desconocen lo que es una herramienta de gestión sistemática para identificar necesidades, por lo tanto si se desconoce en qué se puede tener éxito comercialmente, ésta falta de conocimiento los expone a una decadencia en sus operaciones y decrecimiento orgánico.</p>

		Análisis de la Entrevista Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.	
		E1= Vocal E2= Secretaria E3= Vicepresidente E4= Tesorero E5= Presidente	
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>7. ¿Qué es lo que <u>NO</u> se puede perder, dañar o interrumpir en la Asociación Cooperativa?</p> <p>E1: Perder: El equipo. Dañar: El producto final. Interrumpir: El proceso de producción de chocolate.</p> <p>E2: Perder: La cosecha, si se pierde la cosecha se pierde toda la cadena que sigue. Dañar: Todo, casi todo porque si el chocolate se está mezclando en una conchadora y le cae una gota de agua se daña. Interrumpir: Una conchadora o refinadora, solo en caso de emergencia se puede interrumpir.</p> <p>E3: Perder: La calidad del grano. Dañar: La imagen de la Cooperativa. Interrumpir: La comunicación con el Asociado.</p> <p>E4: Perder: La fórmula del chocolate y El equipo de la planta. Dañar: La maquinaria. Interrumpir: El proceso de producción.</p> <p>E5: Perder: Las personas y Conocimiento. Dañar: La imagen, maquinaria e infraestructura. Interrumpir: Proceso productivo del chocolate.</p>	<p>De lo que no se puede dañar, perder o interrumpir en la Asociación Cooperativa, desde la perspectiva de cada miembro de la Junta Directiva, a saber:</p> <p>Perder</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo - La cosecha - La calidad del grano - La fórmula del chocolate - La persona y el conocimiento <p>Dañar :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La maquinaria - La imagen - El producto final - La infraestructura <p>Interrumpir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de producción - La conchadora (refinadora) 	<p>Se refiere a aquellos factores críticos de los cuales depende el éxito de la Asociación Cooperativa. Que se detalla a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo - La cosecha - La calidad del grano - La fórmula del chocolate - La persona y el conocimiento 	<p>Interrumpir el proceso de producción o dañar la maquinaria y equipo que utilizan, o perder la calidad del producto terminado, son factores muy importantes para el equilibrio de la Asociación Cooperativa en su funcionamiento.</p> <p>Y para el equipo de investigación no se puede:</p> <p>Perder: El conocimiento sobre la elaboración y la calidad del chocolate.</p> <p>Dañar: Recursos materiales, maquinaria y equipo, utilizados en la producción y procesamiento del cacao.</p> <p>Interrumpir: El proceso productivo del cacao.</p> <p>Tampoco se puede descuidar el plan de comercialización para atraer clientes ya que estos generan las utilidades que sirven para seguir con el funcionamiento productivo.</p> <p>No obstante, lo más importante y lo que no se debe perder es la cosecha.</p>

Análisis de la Entrevista			
Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
E1= Vocal E2= Secretaria E3= Vicepresidente E4= Tesorero E5= Presidente			
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>8. ¿Qué productos o servicios de la Asociación Cooperativa están claramente en sus días finales?</p> <p>E1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El garrapiñado, no porque está en su días finales sino porque es para un paladar más exclusivo y personas conocedoras del cacao. - Nibs, igual que la garrapiñada casi que solo se vende para las personas que quieren hacer su propio chocolate. <p>E2: La tablilla, porque la gente nos busca como la barra, el bombón, el licor.</p> <p>E3: La tablilla porque la tablilla se encuentra en cualquier lugar.</p> <p>E4: Venta de Capacitaciones o talleres (a un futuro).</p> <p>E5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plantines y Tablilla. 	<p>De los productos o servicios que están en declive o no se venden. A saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El garrapiñado. - La tablilla. - Los nibs. - Venta de capacitaciones. - Plantines. 	<p>Se refiere al producto o servicio que la Asociación Cooperativa produce pero no tiene mucha demanda y que no se vende en comparación de los otros.</p> <p>En este caso la mayoría de miembros concuerdan que es la Tablilla, seguido de la Garrapiñada y nibs, así como la venta de capacitaciones y Plantines.</p>	<p>Hay productos que en el mercado no tienen demanda y para cualquier empresa eso genera pérdidas, así como algunos servicios que consumen tiempo, dinero y no producen utilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el caso de la tablilla de chocolate generó ventas para la Asociación Cooperativa, y las sigue generando pero actualmente ha tenido una disminución en su demanda; ya que se encuentra en cualquier establecimiento y tiendas de conveniencia. - La Garrapiñada y Plantines es otro producto que no es muy vendible y los Nibs, no son de gusto al paladar de muchos debido a su sabor amargo. - La Venta de servicios de capacitación no es muy demandado. - En consecuencia, se debe apostar más a los productos de chocolate fino, tales como barra de chocolate y bombones rellenos.

			
Análisis de la Entrevista Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.			
E1= Vocal E2= Secretaria E3= Vicepresidente E4= Tesorero E5= Presidente			
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>9. ¿La Junta Directiva presta atención a los factores externos a la Asociación Cooperativa, o consume todos sus recursos en los acontecimientos internos?</p> <p>E1: Ambos, en los acontecimientos Internos porque si no se le ponen atención la cooperativa no camina.</p> <p>Externos, la competencia.</p> <p>E2: Nos enfocamos en lo de afuera, referente con el productor (productor asociado) si el productor tiene un problema vemos como le ayudamos.</p> <p>E3: Internos, producción y planta por eso se va invertir en el secado del centro de acopio.</p> <p>E4: Internos.</p> <p>E5: Factores internos, ya que es mejor tener fortalecida la parte interna u organizacional de la Asociación Cooperativa.</p>	<p>De factores internos y externos que afectan a la Asociación Cooperativa, y en cuales se consumen más recursos.</p> <p>A saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acontecimientos internos. - La competencia. - Productor-asociado. - Producción de cacao. - Secado del centro de acopio. 	<p>La mayoría de los miembros de la Junta Directiva, considera que consumen más recursos en los acontecimientos internos.</p>	<p>Según los entrevistados lo más importante son los factores internos ya que visualizan los resultados dentro de la Asociación Cooperativa.</p> <p>Según el estudio desarrollado como equipo investigador se determinó que es más importante prestarle atención a los factores externos, debido a que los resultados se encuentran afuera de la Asociación Cooperativa.</p>

	Análisis de la Entrevista Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>10. ¿Cuáles son las cualidades de sus productos?</p> <p>E1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cero perseverantes. - Consumo mínimo de azúcar. - Llevar paso a paso el proceso todo el eslabón de la cadena de cacao. - Procesos estandarizados. - No se utilizan sucedáneos (grasas, manteca de coco, manteca de palma, manteca nieve). - Producto bajo en grasa. <p>E2: En la calidad, porque nosotros no usamos sucedáneos incluso ni perseverantes.</p> <p>E3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El precio y el grano. - El proceso de fermentación estandarizado y de calidad. <p>E4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es un producto orgánico. - Producto de calidad. - Sabores agradables al paladar. - Un empaque aceptable por los compradores. <p>E5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grano de buena calidad. - Buen sabor. - Presentación del chocolate. - Inocuidad. - Producto entregado a tiempo. - Experiencia y conocimiento en las capacitaciones. 	<p>De las cualidades que hacen diferente al producto con respecto a sus competidores. Entre ellas tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cero perseverantes. - Consumo mínimo de azúcar. - No usamos sucedáneos. - El proceso de fermentación natural. 	<p>Se refiere a elementos diferenciadores de los productos que elaboran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sabor. - Imagen. - Producto de Calidad. - Precio. - Ventaja competitiva. - Productos semi- artesanales y calidad de servicio. 	<p>El producto que la empresa elabora debe tener ese plus que el cliente identifica y que prefiera con respecto a los productos que hacen sus competidores. Para lograrlo debe formularse una estrategia en la que pueda crear mayor valor a un bajo costo, esto lo conseguirá, alineando la innovación con la utilidad, precio y costos ya que es la única forma de llegar a los clientes, que son la razón de la existencia de cualquier empresa.</p>

<p style="text-align: center;">Análisis de la Entrevista</p> <p>Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.</p>			
<p>E1= Vocal E2= Secretaria E3= Vicepresidente E4= Tesorero E5= Presidente</p>			
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>11. Si no estuvieras en ésta Asociación Cooperativa, ¿Entrarías en ella?</p> <p>E1: Sí, porque soy fundadora y me gusta esto del chocolate.</p> <p>E2: Sí, porque por el motivo de la plantación de cacao, porque a mí me interesa la reforestación, yo por ese motivo entre a la cooperativa por reforestar.</p> <p>E3: Lo pensaría.</p> <p>E4: Lo pensaría.</p> <p>E5: Sí, depende de los beneficios de ofrezca.</p>	<p>Del hecho de que si no fuera miembro actual de la Asociación Cooperativa, reflexionaría respecto a si ingresa a esta o no.</p> <p>Los datos más sobresalientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soy fundadora. - Le gusta el chocolate. - Le interesa la reforestación. - Lo pensaría. - Los beneficios a futuros. 	<p>Se refiere a cómo visualiza a la Asociación Cooperativa a través del tiempo.</p> <p>- De la evaluación retrospectiva que cada entrevistado realiza de factores psicosociales.</p>	<p>Al analizar en retrospectiva el funcionamiento de la Asociación Cooperativa y los beneficios que esta ofrece para ser parte de ella, la imagen que proyecta su administración hace que la asociación sea atractiva para el asociado y se siente identificado con la razón de ella.</p> <p>Algunos entrevistados consideran que sí se asociarían, dado que se identifican con el cometido de acuerdo al área donde se desempeñan, siempre y cuando se generen beneficios; mientras otros lo pensarían dada la falta de organización que observan en el desempeño que realiza la Junta Directiva.</p>

		Análisis de la Entrevista Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
Dato Obtenido de la Entrevista		¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable / Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>12. ¿Qué oportunidades está desaprovechando la Asociación Cooperativa?</p> <p>E1: Ninguna.</p> <p>E2: Algunos proyectos, porque no nos hemos puesto al día completamente en algunos documentos y por esa razón desaprovechamos una como competencia en CONAMYPE y por falta de documentación no se pudimos, siento que la desaprovechamos.</p> <p>E3: No tener registro sanitario y por no tenerlo se dejó una oportunidad de vender en el aeropuerto.</p> <p>E4: Oportunidad de Progreso y credibilidad.</p> <p>E5:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos por falta de recursos y compromiso de los asociados. - Acercarse más a los asociados. 	<p>De las oportunidades que han sido desaprovechadas por la Asociación, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de infraestructura. - Convenios de ayuda con otras entidades como CONAMYPE. - Alianzas con otras asociaciones respecto al cultivo de cacao. <p>Además hace referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tener registros sanitarios. - Se perdió la oportunidad de vender en el "Aeropuerto Internacional de El Salvador Monseñor Oscar Arnulfo Romero y Galdámez". 	<p>A las oportunidades que se pierden, por una inadecuada gestión en la junta directiva. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos. - Convenios. - Alianzas. 	<p>Toda empresa debe de aprovechar al máximo toda oportunidad que le sea factible y que le genere utilidades para su crecimiento. Todos los entrevistados coincidieron en que han desaprovechado proyectos por falta de documentación que no tienen en regla, y esto se da por la inadecuada organización interna que tiene la Junta Directiva de la Asociación Cooperativa.</p>	

4.2 Diagnóstico de Mercado y Plan de Mercado.

Las matrices de análisis son herramientas que permiten conocer la situación actual de la Asociación Cooperativa, y así tener una mejor comprensión de su problemática.

A continuación se presentan el diagnóstico de la Asociación Cooperativa con base a los elementos básicos desde la teoría de un Plan de Negocios:

4.2.1 Análisis de Mercado.

Análisis de Mercado: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cacao los Izalcos” de R.L.			
	Competidores (Características)	Productos	Qué valor ofrecen los productos de la competencia
1. Oferta	✓ Grupo Calicacao: posee la mayor parte de cobertura en cuanto a terrenos donde se cosecha el cacao a nivel local.	- Chocolate en polvo, pasta de cacao, dulces de cacao, y chocolate en tablilla.	- Precios accesibles.
	✓ Personas naturales (artesanos) que elaboran chocolate de forma artesanal.	- Chocolate en tablilla.	- Facilidad para adquirir el producto, en tiendas locales (comerciantes informales).
	✓ Etcétera S.A. de C.V.	- Shaw's: Bombones, trufas, barras de chocolate; pasta de cacao, chocolate en polvo y Figuras, paletas y pasteles.	- Chocolates gourmet a precios accesibles.

Grupo Calicacao se considera un competidor directo, porque cubre parte de la región donde se encuentra la Asociación Cooperativa, y elaboran productos similares a base de cacao.

Las personas naturales que elaboran artesanalmente las tablillas de chocolate, y se consideran competidores informales.

La empresa Etcétera S.A de C.V.; se considera competidor directo debido a que posee un considerable posicionamiento en el mercado de chocolates gourmet y clientes fijos del área metropolitana de San Salvador.

Imagen 9: Competidores de la Asociación Cooperativa.



Se muestra imágenes de los competidores directos e informales para la Asociación Cooperativa.

Análisis de Mercado: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cacao los Izalcos” de R.L.			
	Quiénes son los clientes actuales	Segmentos de mercado actuales	Segmentos de Mercado proyectados
2. Demanda	<p>Son los asistentes a ferias en Centros Comerciales y otros lugares donde la Asociación Cooperativa participa como parte de convenios con CONAMYPE y alianzas con otras asociaciones.</p>	<p>Segmentación geográfica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metrocentro Sonsonate. - Metrocentro San Salvador. - Consuma, Agroexpo, en el Centro Internacional de Ferias y Convenciones (CIFCO). - Ferias organizadas por el Ministerio de Turismo (Un pueblo un Producto, Pueblos Vivos). - Ferias locales en el Departamento de Sonsonate, de los municipios de Nahuizalco, Caluco, San Antonio del Monte, Nahulingo, Sonzacate. 	<p>Segmentación Geográfica:</p> <p>Asistentes a ferias de fiestas patronales, de los siguientes municipios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caluco - Juayúa - Sonsonate - Nahuizalco - Caluco - Nahulingo - San Antonio del Monte - Izalco - Sonzacate - Salcoatitán - Apaneca - Ataco. <p>Se incluyen además:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ahuachapán, Santa Ana, San Salvador. <p>Segmentación Demográfica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adultos entre 30 y 70 años. - Jóvenes entre 12 y 29 años. - Niños 7 a 11 años.

Análisis de Mercado: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cacao los Izalcos” de R.L.											
3. Productos	Barra con jengibre al 50%	Barra al 90%	Barra al 70%	Barra al 50%	Barra con marañón al 50%	Bombones rellenos	Licor de cacao	Tablillas de chocolate al 25%	Tablillas de chocolate al 50%	Garrapiñada	Nibs
	42 g	25.5 g	42g	25.5 g	25.5 g	15 g	1 Libra	½ Libra	½ Libra	35 g	35 g
Precio unitario de venta \$	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$1.00	\$1.25	\$0.50	\$10.00	\$2.00	\$2.50	\$0.50	\$0.50

Productos que comercializa la Asociación Cooperativa



Nombre del producto: Barra de chocolate.

En la presente imagen se observa el producto estrella, por ser el más vendido. Consiste en una barra de chocolate al 70% de cacao en presentación de 42 gramos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran imágenes de los productos que comercializa la Asociación Cooperativa:

Productos que comercializa la Asociación Cooperativa	
 <p data-bbox="289 997 818 1081">Barra de chocolate al 70% de cacao con jengibre en presentación de 42 gramos.</p>	 <p data-bbox="889 976 1523 1060">Barra de chocolate al 50% de cacao con semilla de marañón en presentación de 25.5 gramos.</p>
 <p data-bbox="289 1703 867 1837">Bombones de chocolate con relleno de mermelada de fruta naturales (frutas de estación) en presentación de 15 gramos.</p>	 <p data-bbox="889 1648 1523 1782">Barras de chocolate al 50% con y sin semilla de marañón y 90% de cacao en presentación de 25.5 gramos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Productos que comercializa la Asociación Cooperativa



Bombones de chocolate con relleno de licor
"Chaparro" en presentación de 15 gramos.



Garrapiñada en presentación de 35 gramos.



Nibs de Cacao en presentación de 35
gramos.



Tablillas de chocolate semi-amargo al 50% en
presentación de ½ libra, Tablillas de chocolate
tradicional al 25% en presentación de ½ libra y
Tablillas de chocolate tradicional al 100% o licor
de cacao, en presentación de ½ libra.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Mercado: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cacao los Izalcos” de R.L.		
	Alternativas de Comercialización	
	Existentes	Proyectadas
	<p>4. Comercialización</p> <p>Alternativas Cooperadas de Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad por redes sociales utilizando la aplicación de Facebook. ✓ A través de ferias comerciales, a saber: <ul style="list-style-type: none"> - Metrocentro Sonsonate. - Metrocentro San Salvador. - Consuma, AgroExpo, en el Centro Internacional de Ferias y Convenciones (CIFCO). 	<p>1) A través de Ferias por departamento (Fiestas Patronales), se detalla en el cuadro N° 1 denominado Fiestas Patronales.</p> <p>2) Elaboración de un stand, el cual se utilizaría para comercializar los productos de cacao, en las diferentes ferias patronales y comerciales; además se podrá instalar en lugares estratégicos del municipio de Sonsonate, como en el Centro Comercial Metrocentro del mismo municipio.</p> <p>3) Compra de un teléfono celular (Smart Phone), para tener contacto directo con el cliente sobre consultas y enviar promociones.</p>

Cuadro 1: Fiestas Patronales.

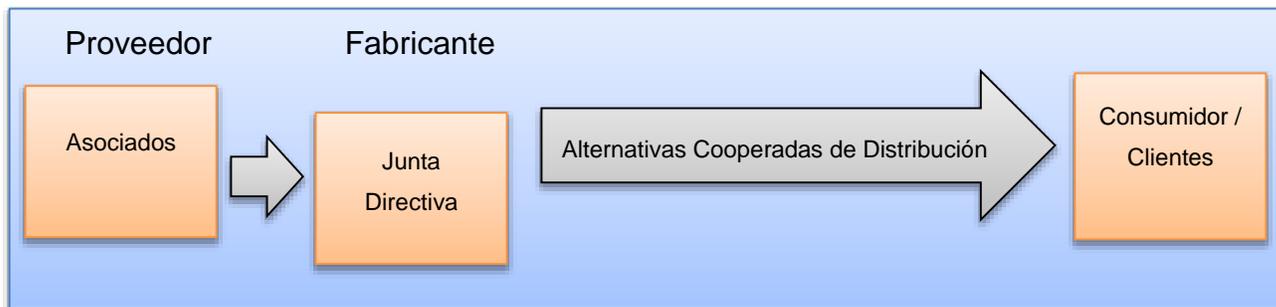
Municipios	Fiestas Patronales (Fechas)
Juayúa	Del 1 al 15 de Enero
Sonsonate	Del 25 de Enero al 2 de Febrero
Nahuilzaco	Del 15 al 25 de Junio
Caluco	Del 25 al 30 de Junio
Nahulingo	Del 16 al 25 de Julio
San Antonio del Monte	Del 11 al 19 de Agosto/ 22 al 26 de agosto
Izalco	Del 1 al 15 de Agosto y del 1 al 8 de Diciembre
Sonzacate	Del 25 al 29 de Septiembre
Salcoatitán	Del 1 de Noviembre al segundo Domingo de Noviembre
Apaneca	Del 21 al 30 de noviembre
Ataco	Del 8 al 15 de Diciembre

Además, se recomiendan los siguientes municipios que se consideran claves para vender.

Departamento/ Municipios	Fiestas Patronales (Fechas)
Ahuachapán	Del 17 al 26 de Febrero
Santa Ana	Del 17 al 26 de Julio
San Salvador	Del 1 al 6 de agosto

4.2.2 Diagnóstico del Mercado

Modelo de logística utilizado por la Asociación Cooperativa:



En el esquema anterior se muestra el canal de distribución que utiliza la Asociación Cooperativa para comercializar sus productos, a saber:

- Proveedor: Son los asociados, los cuales llevan sus cosechas al centro de acopio, para venderlo.
- Fabricante: La Junta Directiva, se encarga de procesar la materia prima en producto terminado.
- Alternativas Cooperadas de Distribución: Consiste en alianzas entre el vendedor y consumidor/clientes; ejemplo de estas alternativas son stands en ferias, shoppings o exposiciones, exhibiciones en puntos de ventas, etc.
- Clientes: Personas que compran los productos especialmente los asistentes a:
 - Ferias locales en el Departamento de Sonsonate, de los municipios de Nahuizalco, Caluco, San Antonio del Monte, Nahulingo, Sonzacate.
 - Eventos en centros comerciales en la zona central y occidental.

4.3 Diagnóstico de la Productividad y Gestión Financiera de la Asociación Cooperativa.

4.3.1 Productividad Administrativa de la Asociación Cooperativa

Según los resultados obtenidos de la investigación en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria ACPACI de R.L se determinaron que:

En la actualidad uno de los factores más importantes en que la administración (Junta Directiva), está fallando es en su cometido. Cabe mencionar que en la investigación de campo que se realizó, a través de la Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara (ver resultados de la pregunta N° 4 página 70, ¿Considera que la Asociación Cooperativa rinde a un nivel óptimo?). Se detectó que la Junta Directiva no rinde a un nivel óptimo debido a qué: No se están ejerciendo de forma adecuada las funciones en cada cargo, refiriéndose a que no cumple con sus obligaciones. A la vez tienen falta de compromiso en sus miembros, refiriéndose a que tienen poco interés en su cometido, por lo tanto se observa una ineficiencia en la productividad.

Además tienen un funcionamiento inadecuado dando como resultado poca coordinación y la falta de una planeación con objetivos y metas más prometedores en el corto y largo plazo.

4.3.2 Comercialización de la Asociación Cooperativa

Mediante las técnicas de recopilación que se aplicaron en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria ACPACI de R.L se determinó que los productos que la Asociación Cooperativa ofrece son diferentes a los de la competencias ya que no usan sucedáneos y esto se menciona a través de la Herramienta de recolección de datos: Entrevista cara a cara (ver resultados de la

pregunta N° 10 página 76 ¿Cuáles son las cualidades de sus productos?) Sin embargo, no obtienen el mayor provecho de esta oportunidad.

En el Análisis de la Evaluación del Desempeño (del Formulario Evaluación de Desempeño, Anexo 1 “Tabla general”) en el ítem N° 11 de la columna Competencia, que corresponde a Conocimiento sobre Comercialización y en el ítem N° 7 que corresponde a Orientación al Cliente, los asociados evaluaron de mejor manera estos ítems, el resultado obtenido fue que la evaluación que realizaron los asociados a la Junta Directiva, se ha visto sesgada por sentimientos de afinidad, amistad o desde un punto de vista emotivo (efecto halo³⁰).

Sin embargo, la Asociación Cooperativa no posee canales de distribución adecuados para comercializar sus productos y no posee clientes activos lo que con lleva a exponerse a un fracaso comercial por tener problemas organizativos y de negocio, lo que provoca un bajo nivel de ventas.

4.3.3 Área financiera de la Asociación Cooperativa

El problema principal que tiene ACPACI de R.L., es que no dispone de los recursos financieros necesarios para realizar inversiones; en la actualidad sus ventas no le permiten obtener utilidades. A este problema se añade que algunos de los asociados han perdido el interés en la Asociación Cooperativa, lo cual ha generado que el número de asociados reduzca.

³⁰ El efecto halo se refiere a un sesgo cognitivo por el cual la percepción de un rasgo particular es influida por la percepción de rasgos anteriores en una secuencia de interpretaciones. Por lo que el sesgo cognitivo es un efecto psicológico que produce una desviación en el procesamiento mental, lo que lleva a una distorsión, juicio inexacto, interpretación ilógica, o lo que se llama en términos generales irracionalidad, que se da sobre la base de la interpretación de la información disponible, aunque los datos no sean lógicos o no estén relacionados entre sí. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_halo

4.4 Sistema de Producción

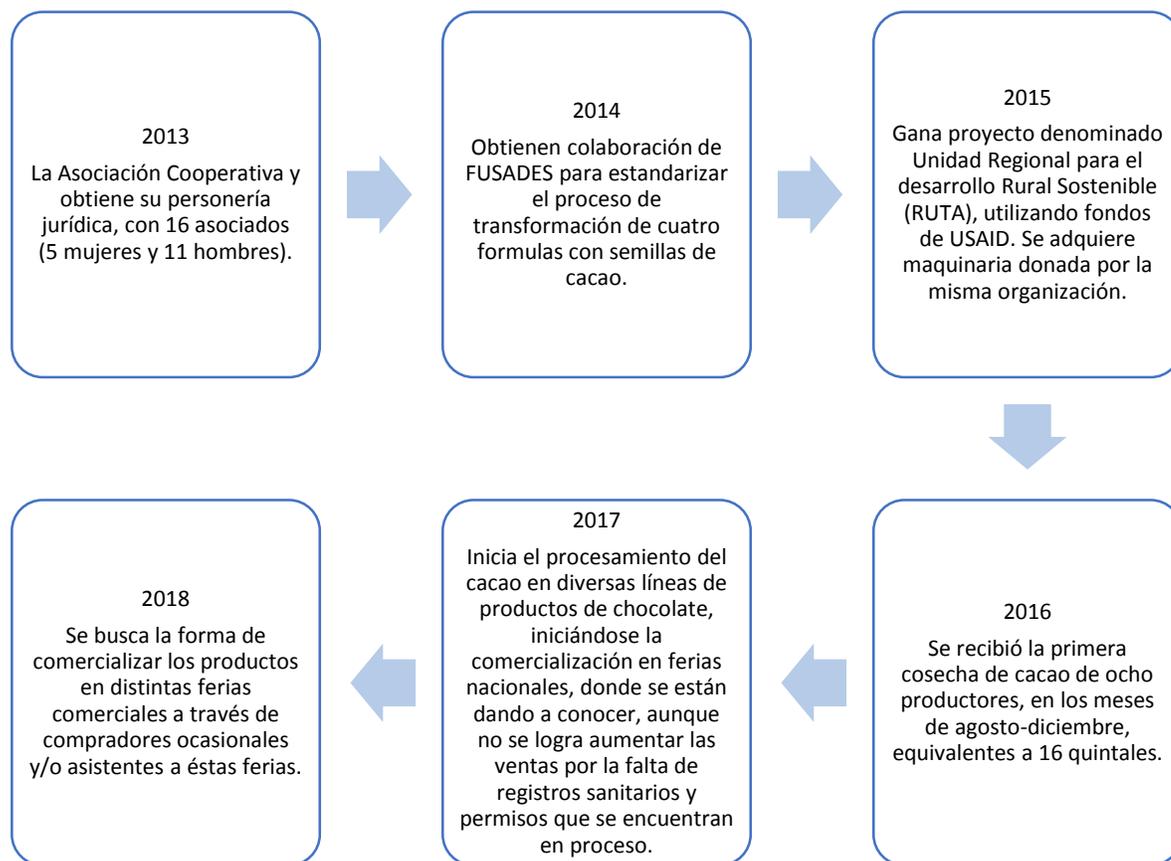
4.4.1 Situación actual de la Productividad

Ciclo de Producción						
N°	Fase N° 1 Siembra	Fase N° 2 Germinación y desarrollo	Fase N° 3 Cosecha	Fase N° 4 Secado	Fase N° 5 Procesamiento	Inventario de productos a comercializar
1	Tiempo estimado: Para sembrar una manzana de terreno en una semana, trabajando dos personas.	Tiempo estimado: 4 años.	Tiempo estimado: 4-5 meses para cosecha de mazorcas.	Tiempo estimado: 19 días.	Tiempo estimado: 3 días.	Tiempo estimado, desde la Fase N° 1 hasta Fase N° 5 : 4.5 años aproximadamente. Tiempo estimado, desde la Fase N° 3 hasta Fase N° 5 : 5 meses aproximadamente.
2	Cantidad estimada: 775 plántulas.	Cantidad estimada: N/A ³¹	Cantidad estimada: N/A	Cantidad estimada: 15 quintales de cacao seco por manzana de terreno.	Cantidad estimada: De un quintal de cacao seco se procesan 15 libras en el tiempo estimado de 3 días lo que equivale a 12 libras de pasta de cacao. Donde 1 quintal equivale a 100 libras de cacao seco.	Tiempo estimado, desde la Fase N° 4 hasta Fase N° 5 : 22 días aproximadamente.

En el cuadro anterior, se describen las fases en la producción de cacao, que desarrolla la Asociación Cooperativa.

³¹ N/A: No Aplica.

4.4.2 Cronología y Gestión financiera de la Asociación Cooperativa



4.5 Diagnóstico de la Asociación Cooperativa desde la perspectiva de su Gestión Operativa.

4.5.1 Matrices de Análisis de la Situación Actual de la Asociación Cooperativa

A través de estas matrices se obtiene una radiografía precisa sobre la gestión de la Junta Directiva en su gestión operativa y comercial.

4.5.1.1 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)



Aplicada a: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L.

FODA	
Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L.	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Inmueble propio • Experiencia en cultivar y producir Cacao • Producto de alta calidad • Producen y procesan • Sistema de riego propio en varias manzanas de cultivos • Equipo adecuado para la producción de chocolate 	<ul style="list-style-type: none"> • No son conocidos en el mercado local y mucho menos en mercado nacional de cacao • Baja producción de cacao • Poca capacidad financiera para invertir en salas de ventas y contratar personal para comercializar sus productos • Infraestructura de la planta procesadora es de tamaño reducido • Falta de publicidad para comercializar sus productos • Canales de distribución (Directo, Indirecto, Alternativa Cooperadas.) no son efectivos comercialmente • Inadecuada gestión administrativa
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios y capacitaciones con ONG'S • Ferias de Comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de otras asociaciones y empresas que se dedican a la elaboración y producción de cacao • Falta de Tecnología • Entorno económico (Impuestos) • Entorno legal (registros sanitarios) • Cambio climático • Delincuencia

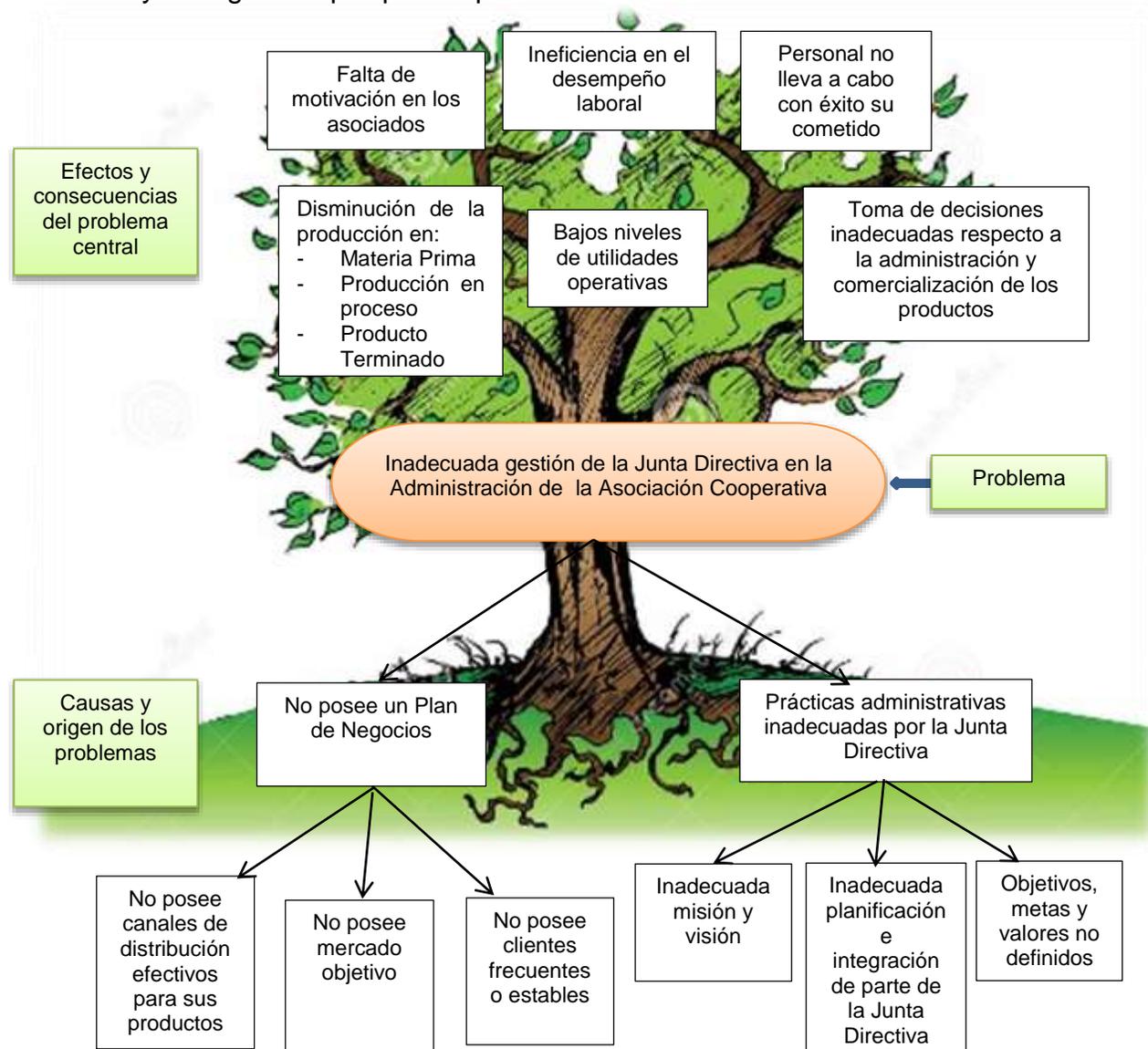
Fuente: Elaboración propia

4.5.1.2 Análisis del Árbol

Aplicada a: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L.



Esta herramienta de análisis del árbol nos muestra los diferentes efectos y consecuencias del problema, al cual se quiere dar solución; también nos muestra las causas y el origen del porqué del problema.

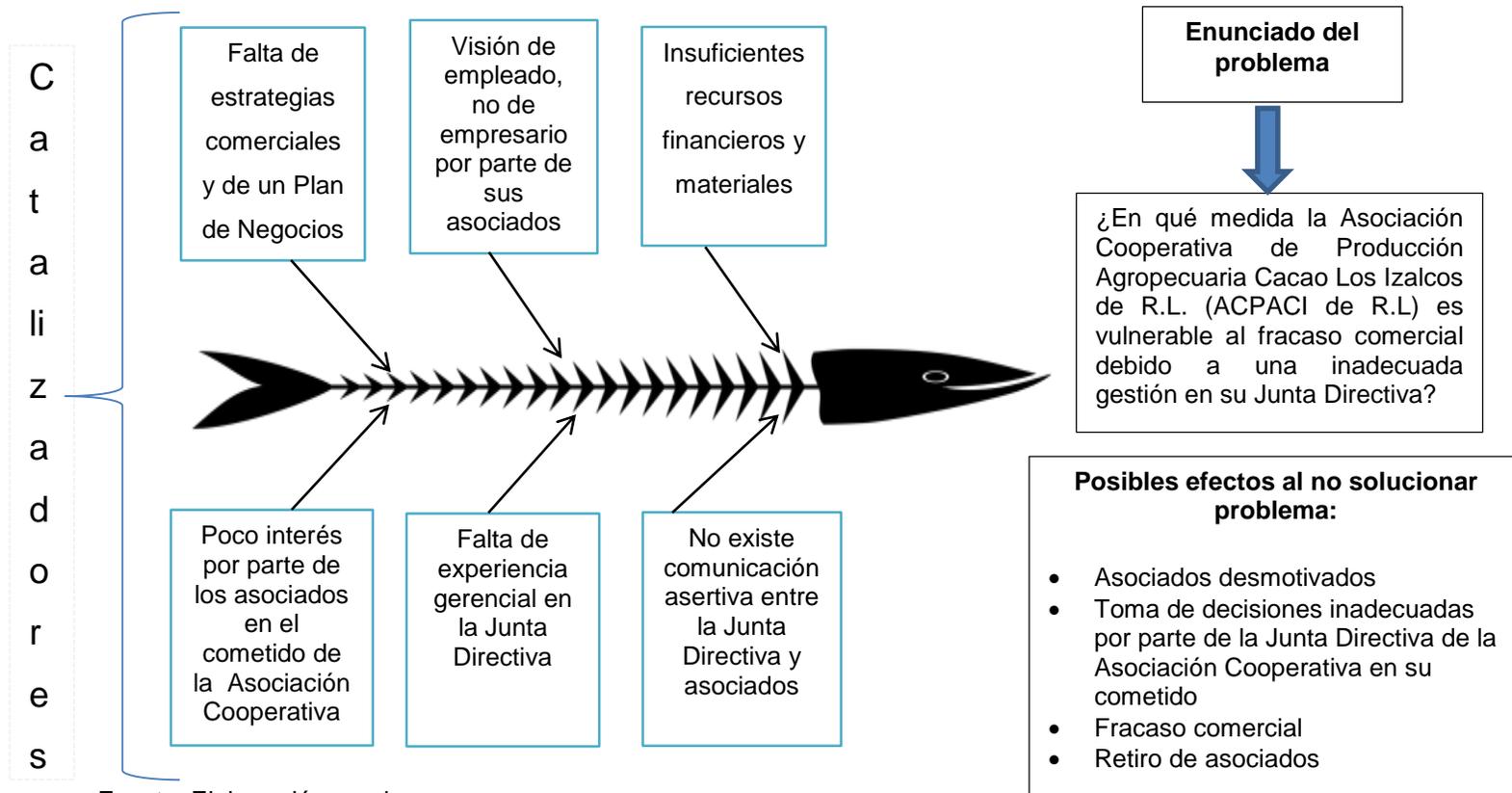


Fuente: Elaboración propia

4.5.1.3 Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa

Análisis de la situación problemática

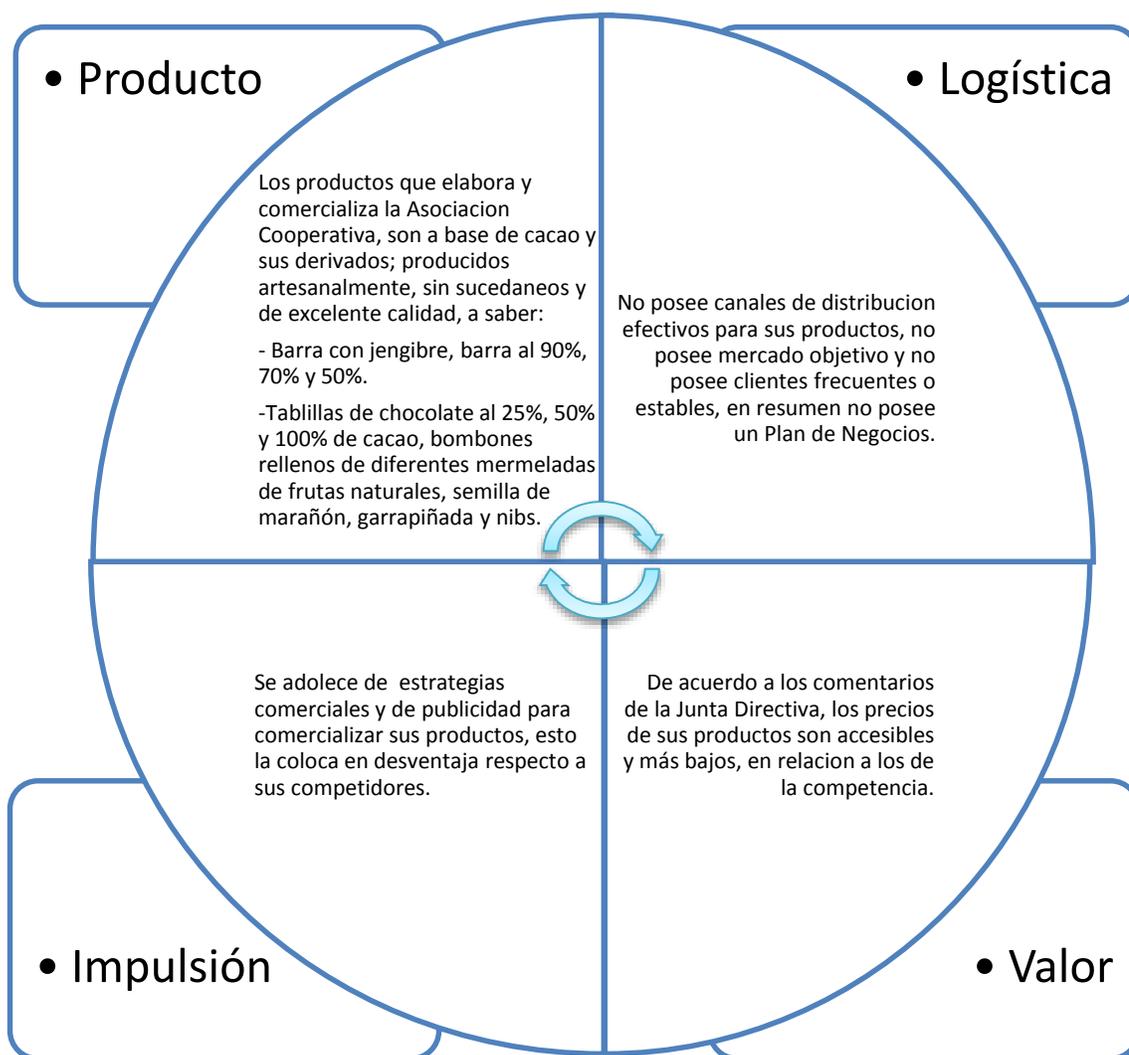
¿En qué medida la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L., es vulnerable al fracaso comercial debido a una inadecuada gestión en su Junta Directiva?



Fuente: Elaboración propia

4.5.1.4 Mixtura del Mercado Actual.

Aplicada a: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Izalcos de R.L.



Fuente: Elaboración Propia

4.5.1.5 Análisis del Negocio

Aplicada a: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L.



Misión	Objetivos a Corto Plazo	Objetivos a Largo Plazo
<p>Empresa dedicada a la producción primaria y valor agregado del cultivo del cacao, brindando productos de calidad; mediante la implementación de buenas prácticas en cada eslabón.</p> <p>(Elaborada por la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L.).</p>	Sin definir	Sin definir

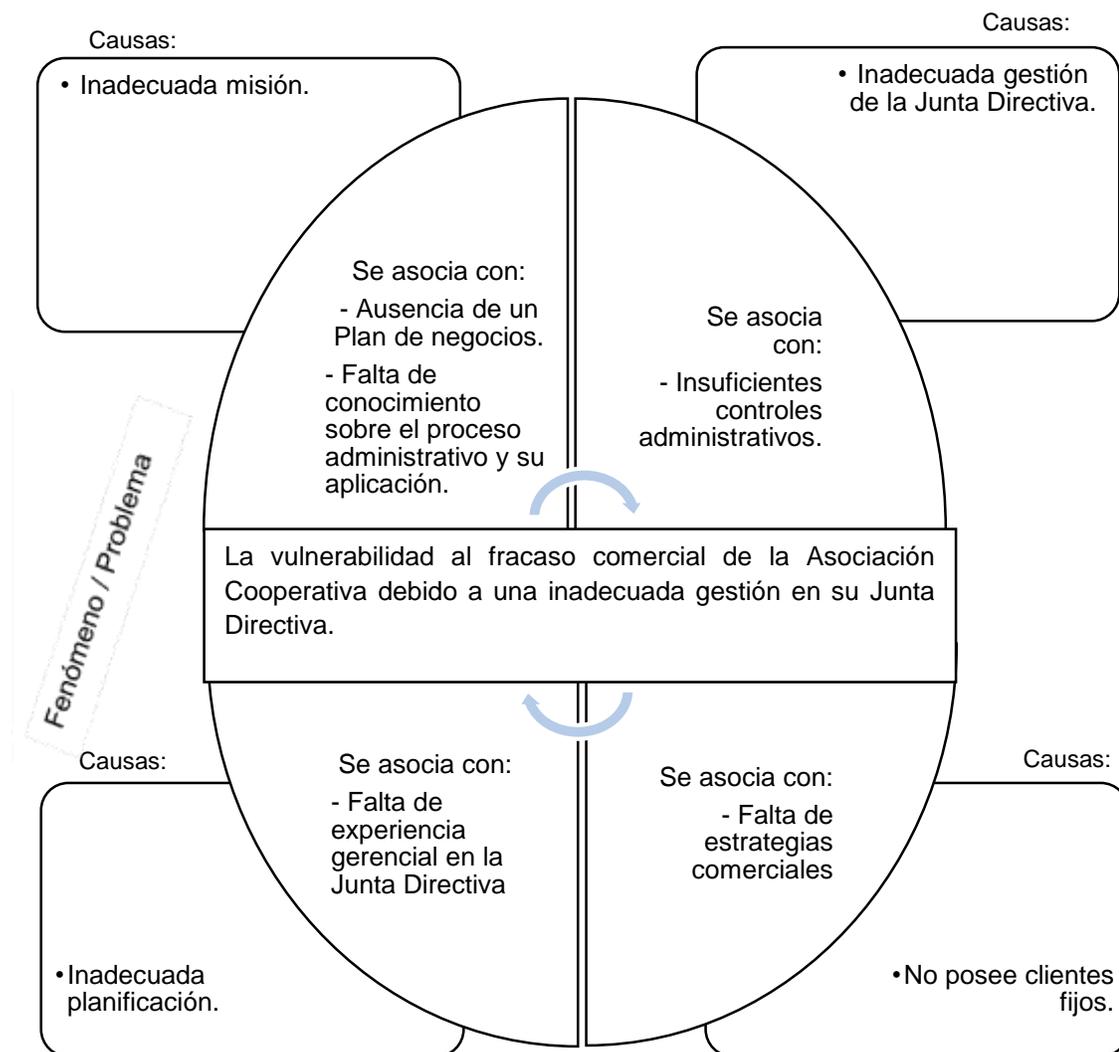
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	PROVEEDORES DE FINANCIAMIENTO	PROCESOS BÁSICOS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático - Delincuencia - Competencia - Falta de clientes - Baja producción - Falta de financiamiento - Falta de permisos sanitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportaciones de los Asociados - Capital semilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Cosecha y pos-cosecha de cacao - Procesamiento del cacao - Proceso terminado del cacao - Empaquetado de producto terminado de cacao 	<p>Asistentes a:</p> <p>a) Ferias locales en el departamento de Sonsonate, de los municipios de Nahuizalco, Caluco, San Antonio del Monte, Nahulingo, Sonzacate.</p> <p>b) Eventos en centros comerciales.</p>
	OTROS PROVEEDORES	PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA	
	<ul style="list-style-type: none"> - Productores de cacao de la región de los Izalcos (Izalco, Nahulingo, Nahuizalco, Caluco y San Antonio del Monte), provista por los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Barra con jengibre, barra al 90%, 70% y 50%. - Tablillas de chocolate al 25%, 50% y 100% de cacao, bombones rellenos de diferentes mermeladas de frutas naturales, semilla de marañón, garrapiñada y nibs. 	
		SERVICIOS BÁSICOS	
PROCESOS DE RESPALDO			
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso y producción de cultivo de cacao - Administración 		<ul style="list-style-type: none"> - Planta procesadora - Contabilidad 	

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Matrices de diagnóstico de factores claves de gestión y de variables críticas, en la Asociación Cooperativa.

4.5.2.1 El Engaño de la Aleatoriedad (confundir la simple asociación con causalidad)

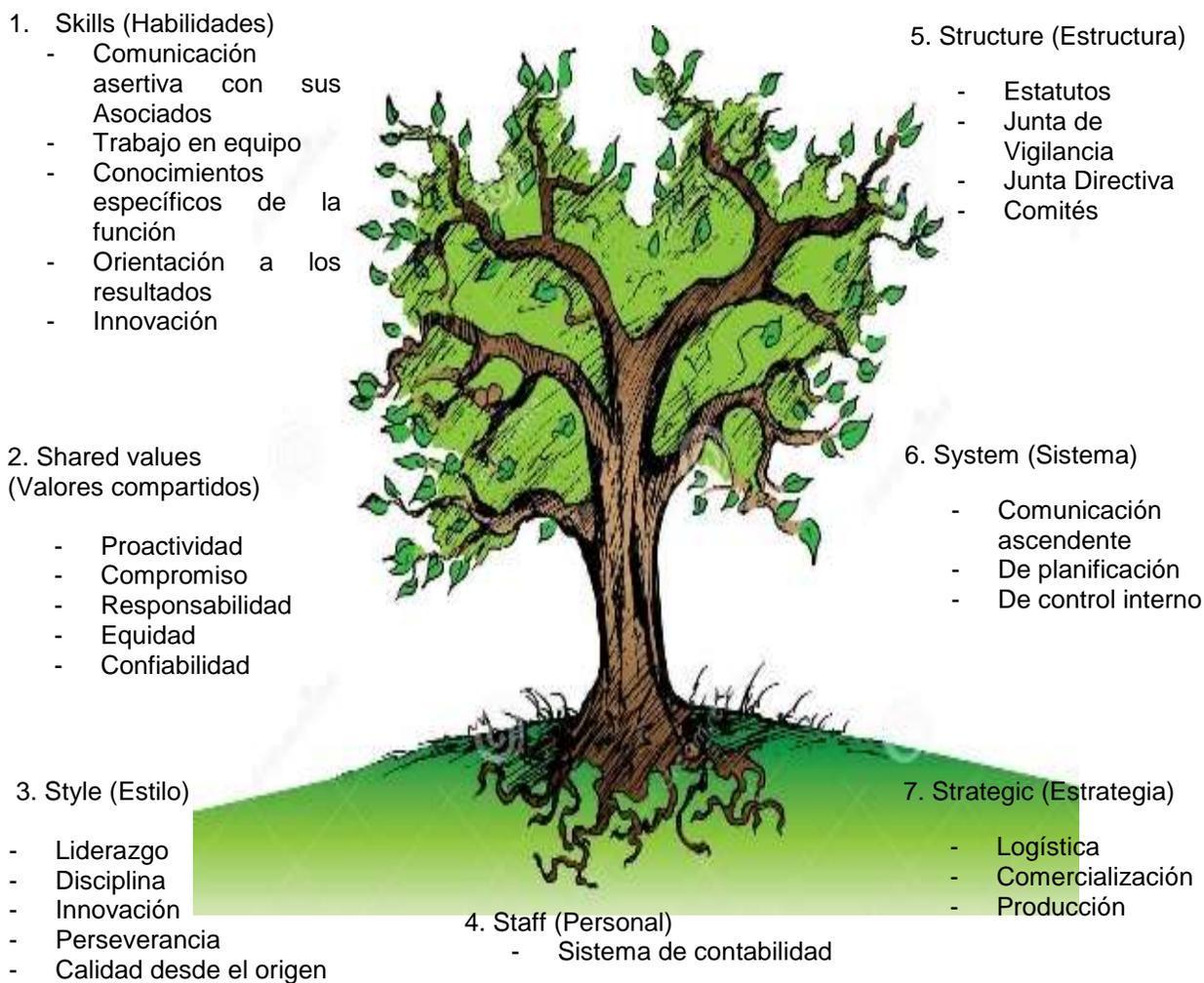
Aplicada a: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Izalcos de R.L.



Fuente: Elaboración propia

4.5.2.2 Esquema las 7's

Siete variables independientes que la Asociación Cooperativa debería considerar para mantener un enfoque inteligente en su gestión:



Fuente: Elaboración propia

4.5.2.3 Flujo Grama Situacional

Esta técnica consiste en hacer un diagrama de causalidades sistemáticas que se han recopilado a través de la experiencia; producto del conocimiento teórico-práctico, y por la verificación empírica de algunas relaciones causales. Lo más destacable en esta forma de explicar, consiste en ordenar las variables en un modo particular en tres instancias:

Problema: ¿En qué medida la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L., es vulnerable al fracaso comercial debido a una inadecuada gestión en su Junta Directiva?		Autor: Grupo de Investigación Actor: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L).	
GENOESTRUCTURA	FENOESTRUCTURA	FENOPRODUCCION	
Causas estructurales que originan el Problema: <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado conocimiento del proceso Administrativo por parte de la Junta Directiva. • Falta de planes para la comercialización de sus productos. 	Causas inmediatas que originan el Problema: <ul style="list-style-type: none"> • La Junta Directiva no lleva a cabo su cometido eficazmente. • No posee registros sanitarios. 	Problema: Inadecuada gestión de la Junta Directiva en la administración de la Asociación Cooperativa.	Vectores Descriptores del Problema (VDP): <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poco interés y compromiso mostrado por los asociados en el funcionamiento de la Asociación Cooperativa. ✓ Bajos niveles de productividad y ventas. ✓ Renuncias de asociados. ✓ Los asociados quieren obtener utilidades cuando no se preocupan por cubrir las necesidades de la Asociación Cooperativa.
Causas Profundas y más antiguas, las reglas del juego o del sistema: <ul style="list-style-type: none"> • La división interna que hubo en la Asociación Cooperativa, lo cual causó un crecimiento lento en la misma. 	Causas mediatas: <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas administrativas inadecuadas por la Junta Directiva. • Poco compromiso con la Asociación Cooperativa por parte de los asociados. • La junta de Vigilancia no cumple su cometido eficazmente. 		

Fuente: Elaboración propia

4.5.2.4 Esquema Objeto-Indicador

Este esquema es una relación física donde se expresa la hipótesis formulada y que nos permite inferir el objeto a partir de observaciones hechas sobre indicadores.

Hipótesis General

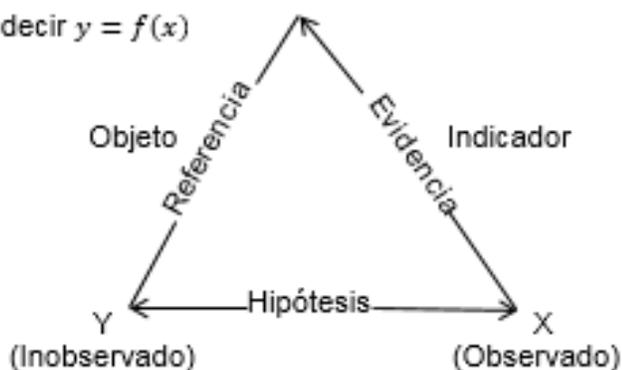
En la medida en que la Asociación Cooperativa posea un (x) plan de negocios como herramienta de gestión menor será su exposición al (y) fracaso comercial.

En este caso podemos decir que lo anterior puede precisarse con la ayuda del concepto de función, en donde “y” es una propiedad inobservable, y “x” un miembro de un conjunto de valores de una propiedad directamente observable, como lo es un plan de negocios.

Donde “y” depende de “x”, es decir $y = f(x)$

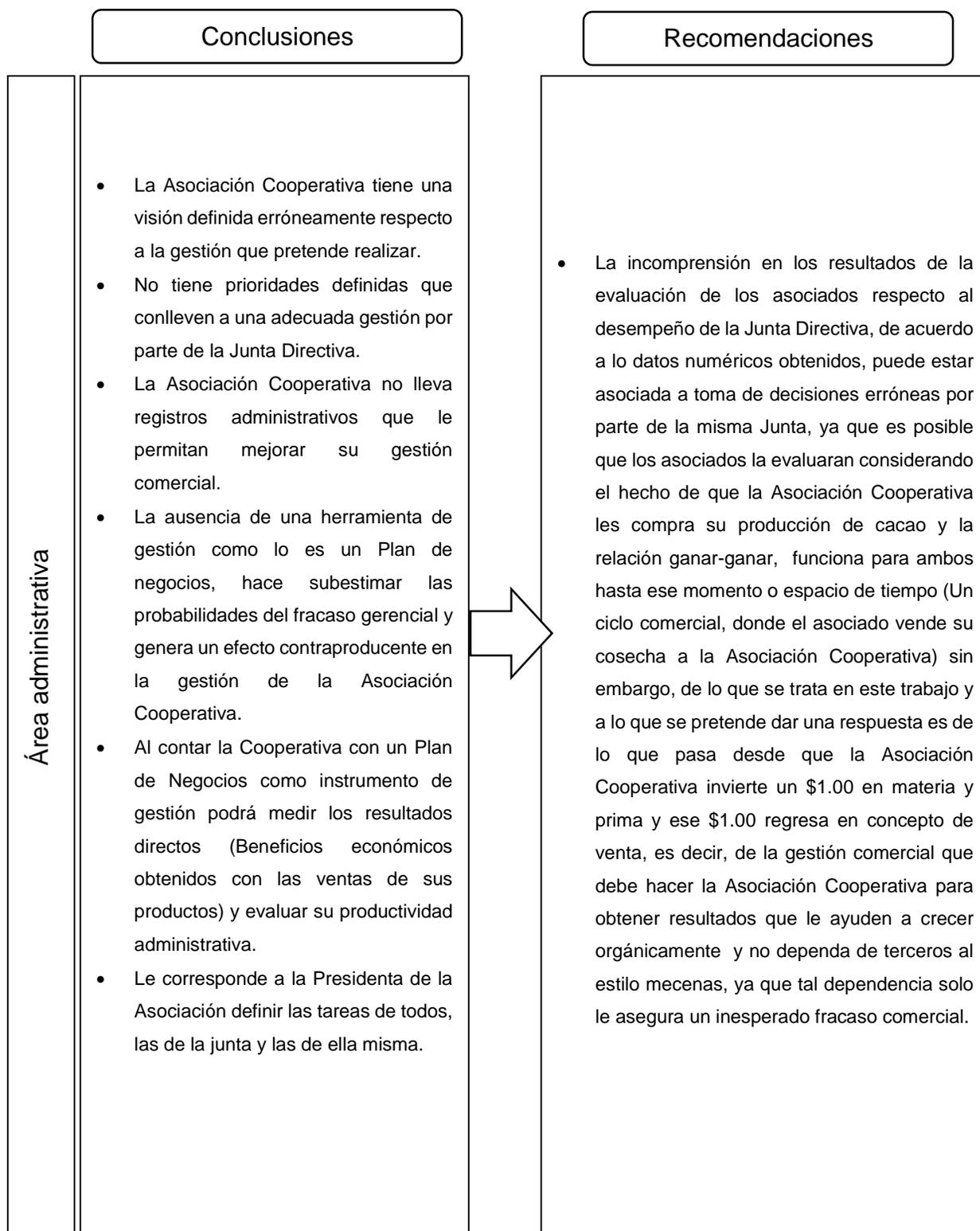
x= Plan de Negocios

y = Fracaso Comercial



Esta relación es una hipótesis que tiene que fundamentarse y confirmarse de algún modo. Decimos que hay una relación funcional entre los valores (x) y los valores (y) esto quiere decir que lo inobservable en este caso es el fracaso comercial, se puede medir a través de lo observable que sería la ausencia de un Plan de Negocios.

5 Conclusiones y Recomendaciones.



Conclusiones	Recomendaciones
<p style="text-align: center; transform: rotate(-90deg);">Área administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> Los obstáculos que se presentan para la asociación cooperativa y asociados son complejos aunque tengan ayuda de entes ya sea estas organizaciones e incluso gobiernos no son muy aprovechados para su crecimiento ya que tal vez tienen por ejemplo: Mano de obra local capaz pero les falta conocimiento técnico; tienen asesores locales capaces pero les falta conocimiento empresarial; tienen compañías incubadoras locales pero les hace falta conocimiento del mercado; por lo que es importante contar con un Plan de Negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una herramienta de gestión denominada Plan de Negocios y actualizarlo cada 3 meses (El entregable según capítulo tercero del presente trabajo de graduación, consiste en dejar a disposición de la Asociación Cooperativa un Plan de Negocios a su medida). <p>Y como parte de su Plan de Negocios debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar la misión de la empresa. Advertimos al lector que en el Capítulo Tercero se desarrollaran los objetivos y la misión que debe tener la Asociación Cooperativa de acuerdo a la situación actual. Reunir datos para introducir cambios en la declaración de la misión y en las metas estratégicas de la compañía. Con la misión, y la información obtenida en el ejercicio de recopilar los datos, definir metas estratégicas que permitan “cumplir la misión”. Se requiere una misión clara, continuo aprendizaje y enseñanza, administración por objetivos, autocontrol y la obligación de rendir cuentas acerca del desempeño y de los resultados de la Asociación Cooperativa. La Junta Directiva debe llevar un control de ventas mensuales y confrontarlo con los gastos para poder medir los resultados directos por medio de los beneficios económicos obtenidos por las ventas. La presidenta de la Junta Directiva debería hacer un plan anual en donde defina las tareas de cada miembro que conforma la Junta Directiva, incluyéndose ella, para medir de mejor manera los resultados y metas trazadas. Se requiere que la Junta de vigilancia vele por el cumplimiento de las atribuciones de cada miembro de la Junta Directiva, ya que es el órgano encargado de la supervisión de toda actividad de la Asociación Cooperativa.

	Conclusiones	Recomendaciones
Área comercial	<ul style="list-style-type: none"> • La Junta Directiva no posee conocimientos adecuados que beneficien la gestión comercial de la Asociación Cooperativa. • Se ha determinado que la actual Junta Directiva no está muy comprometida con los resultados ni con la causa o misión real que debe tener la Asociación Cooperativa. • La Junta Directiva requiere de un conocimiento que le ayude a obtener aportaciones eficaces de sus asociados y a mejorar el rendimiento en los beneficios económicos obtenidos con las ventas de sus productos, en otras palabras, debe formarse o capacitarse en habilidades para comercializar, distribuir, promover y vender los productos y servicios. • Al contar la Asociación cooperativa con un Plan de Negocios como instrumento de gestión le será más fácil identificar los segmentos de mercados más importantes y asegurarse que la asociación esté produciendo el producto indicado con la calidad correcta y el costo adecuado. Actualmente no posee canales de distribución efectivos para sus productos, no posee mercado objetivo y no posee clientes frecuentes o estables, en resumen no posee un Plan de Negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear comités, de comercialización y de producción, cada uno de estos comités debe definir sus objetivos para un semestre o un año y el trabajo que se necesita para lograrlo. Posteriormente la Presidenta revisa y evalúa el desempeño de los miembros. • La Junta Directiva debe tener claro que su principal tarea es conseguir dinero en concepto de ventas. <p style="text-align: center;">La Junta Directiva debe capacitarse sistemáticamente sobre temas administrativos, en beneficio de su cometido comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe de crear una cultura orientada a dejar de arreglar problemas, identificándolos desde el origen, y convirtiéndolos en mejores prácticas, previniendo que estos ocurran de nuevo.

	Conclusiones	Recomendaciones
Área comercial	<ul style="list-style-type: none">• Es primordial para la Asociación Cooperativa que no se pierda el conocimiento sobre la elaboración y calidad del chocolate, se dañen los recursos materiales, maquinaria y equipo, utilizados en la producción y procesamiento del cacao.• Para realizar una comercialización efectiva de sus productos se debe tomar en cuenta factores internos y externos; según la investigación desarrollada se determinó que es más importante prestarle atención a los factores externos, debido a que los resultados se encuentran afuera de la Asociación Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none">• La Junta Directiva debe identificar sus puntos fuertes, para encontrar las oportunidades que surgen de una buena gestión y tomar decisiones acertadas de acuerdo a su entorno.• Poner en práctica sistemática el Plan de Negocios propuesto en este documento.

Capítulo Tercero

Propuesta de un Plan de Negocios como
Herramienta de Gestión para Mejorar la
Comercialización en la Asociación Cooperativa.



Capítulo Tercero: Propuesta de un Plan de Negocios como Herramienta de Gestión para Mejorar la Comercialización en la Asociación Cooperativa.



6 Introducción

En el presente documento el lector encontrará la estructura de un Plan de Negocios adecuado al perfil de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.).

El objetivo del presente capítulo es facilitarle a la Asociación Cooperativa un Plan de Negocios como herramienta de gestión que contribuya a mejorar la gestión de comercialización.

El contar con un plan de negocios es importante, ya que puede sugerir las estrategias más adecuadas a implementar para lograr un crecimiento orgánico.

En la primera parte se presenta el entregable que consiste en un documento escrito denominado Plan de Negocios.

El entregable está compuesto por diez apartados, a saber:

1. Resumen Ejecutivo
2. Situación Actual
3. Ambiente Externo
4. Estrategia de Negocio
5. Recursos e Inversiones Necesarias
6. Factibilidad Técnica
7. Factibilidad Económica y Financiera
8. Responsables del Negocio
9. Conclusiones
10. Detalle de Anexos.

Cada apartado es independiente, pero están interrelacionados y se retroalimentan. En este marco, las conclusiones según el numeral nueve corresponden a datos relevantes que se derivan del análisis de los diez elementos antes referidos.

En otras palabras, conclusiones (9) y Detalle de anexos (10), están en función de la estructura del entregable y no deben confundirse con datos finales de un capítulo en particular.

Dentro de la estructura del entregable, en la parte inferior de cada página encontrará un espacio denominado “Observaciones”, que puede ser utilizado para anotaciones sobre elementos relevantes del punto abordado o tomar notas que el lector considere importantes.

Conviene mencionar que, el Plan de Negocios propuesto constituye el producto o entregable del trabajo, y su alcance está en función de los diez numerales antes referidos, los cuales deben ser actualizados cada tres meses.

Es preciso señalar, que la productividad de la Asociación Cooperativa se verá beneficiada con la implementación del entregable. Por lo tanto la productividad será un efecto secundario al llevar a cabo la ejecución de un Plan de Negocios.

Es importante señalar que, la estructura del Plan de Negocios propuesto corresponde al marco teórico del libro Plan de Negocios utilizando Microsoft Excel y Microsoft Project de los autores: María Teresa Casparri, Javier García Fronti, Verónica García Fronti, y Julián Salvarredy.

La segunda parte incluye las acciones a realizar en la socialización del entregable y el detalle de los recursos que se requieren para su implementación.

En la parte final del presente capítulo, se desarrollan las Conclusiones Generales a las que se llega como resultado de la gestión del conocimiento colectivo de la Asociación Cooperativa a través de un Plan de Negocios para así mejorar su gestión comercial.

Entregable:
Plan de Negocios



ACPACI De R.L

7 Plan de Negocios (Entregable).

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 									
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>										
<input checked="" type="checkbox"/> Actualizado al 01 DE MARZO DE 2019	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">1. Resumen Ejecutivo</div>									
<input type="radio"/> Prioridades de la empresa <p style="text-align: center;">Prioridades de la Asociación Cooperativa</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 30%;">Prioridad</th> <th style="width: 65%;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Comercialización.</td> <td>Es prioritario incrementar las ventas y obtener utilidades para el crecimiento orgánico de la Asociación Cooperativa.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>La calidad del producto.</td> <td>Los productos deben mantener ese valor agregado que es la elaboración semi-artesanal y natural que los hace diferentes a la competencia.</td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-top: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> Alcance del Plan <input checked="" type="checkbox"/> Expresado en día / mes / año </p> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Horizonte de vida: 12 meses.</p> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">El plan de negocios debe actualizarse cada tres meses.</p>		N°	Prioridad	Descripción	1	Comercialización.	Es prioritario incrementar las ventas y obtener utilidades para el crecimiento orgánico de la Asociación Cooperativa.	2	La calidad del producto.	Los productos deben mantener ese valor agregado que es la elaboración semi-artesanal y natural que los hace diferentes a la competencia.
N°	Prioridad	Descripción								
1	Comercialización.	Es prioritario incrementar las ventas y obtener utilidades para el crecimiento orgánico de la Asociación Cooperativa.								
2	La calidad del producto.	Los productos deben mantener ese valor agregado que es la elaboración semi-artesanal y natural que los hace diferentes a la competencia.								

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

De qué empresa se trata

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cacao los Izalcos” de Responsabilidad Limitada (ACPACI de R. L.), es un grupo asociativo conformado por agricultores y procesadores de cacao provenientes de los municipios de Nahulingo, Izalco, Caluco, Nahuizalco y San Antonio del Monte, situados geográficamente en la región que históricamente es conocida como “Región de los Izalcos” en el departamento de Sonsonate, en el Occidente de El Salvador.

Una descripción de la situación actual del negocio (FODA)

FODA	
Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L.	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Inmueble propio • Experiencia en cultivar y producir Cacao • Producto de alta calidad • Producen y procesan • Sistema de riego propio en varias manzanas de cultivos • Equipo adecuado para la producción de chocolate 	<ul style="list-style-type: none"> • No son conocidos en el mercado local y mucho menos en mercado nacional de cacao • Baja producción de cacao • Poca capacidad financiera para invertir en salas de ventas y contratar personal para comercializar sus productos • Infraestructura de la planta procesadora es de tamaño reducido • Falta de publicidad para comercializar sus productos • Canales de distribución (Directo, Indirecto, Alternativa Cooperadas.) no son efectivos comercialmente • Inadecuada gestión administrativa
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios y capacitaciones con ONG'S • Ferias de Comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de otras asociaciones y empresas que se dedican a la elaboración y producción de cacao • Falta de Tecnología • Entorno económico (Impuestos) • Entorno legal (registros sanitarios) • Cambio climático • Delincuencia

Fuente: Elaboración propia

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

Qué productos ofrece

Categoría	Descripción
Barra con jengibre 42g	Barra compuesta con el 70% de cacao y jengibre.
Barra al 25.5g	Barra compuesta con el 90% de cacao.
Barra al 42g	Barra compuesta con el 70% de cacao.
Barra al 25.5g	Barra compuesta con el 50% de cacao.
Barra con marañón 25.5 g	Barra compuesta con el 50% de cacao y semilla de marañón.
Bombones rellenos 15g	50% de cacao y rellenos de diferentes mermeladas de frutas naturales (frutas de estación), semilla de marañón y licor (chaparro).
Licor de cacao 100% libra	Pasta 100% de cacao.
Tablillas de chocolate al 25% ½ libra	Tablilla de chocolate al 25% de cacao.
Tablillas de chocolate al 50% ½ libra	Tablilla de chocolate al 50% de cacao.
Garrapiñada 35g	Son pedacitos de la semilla del cacao natural tostado con dulce de panela.
Nibs 35g	Son pedacitos de la semilla del cacao natural tostado.

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.)	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 										
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>											
Análisis de Mercado: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cacao los Izalcos” de R.L.											
Productos	Barra con jengibre al 50%	Barra al 90%	Barra al 70%	Barra al 50%	Barra con marañón al 50%	Bombones rellenos	Licor de cacao	Tablillas de chocolate al 25%	Tablillas de chocolate al 50%	Garrapiñada	Nibs
	42 g	25.5 g	42g	25.5 g	25.5 g	15 g	1 Libra	½ Libra	½ Libra	35 g	35 g
Precio unitario de venta \$	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$1.00	\$1.25	\$0.50	\$10.00	\$2.00	\$2.50	\$0.50	\$0.50

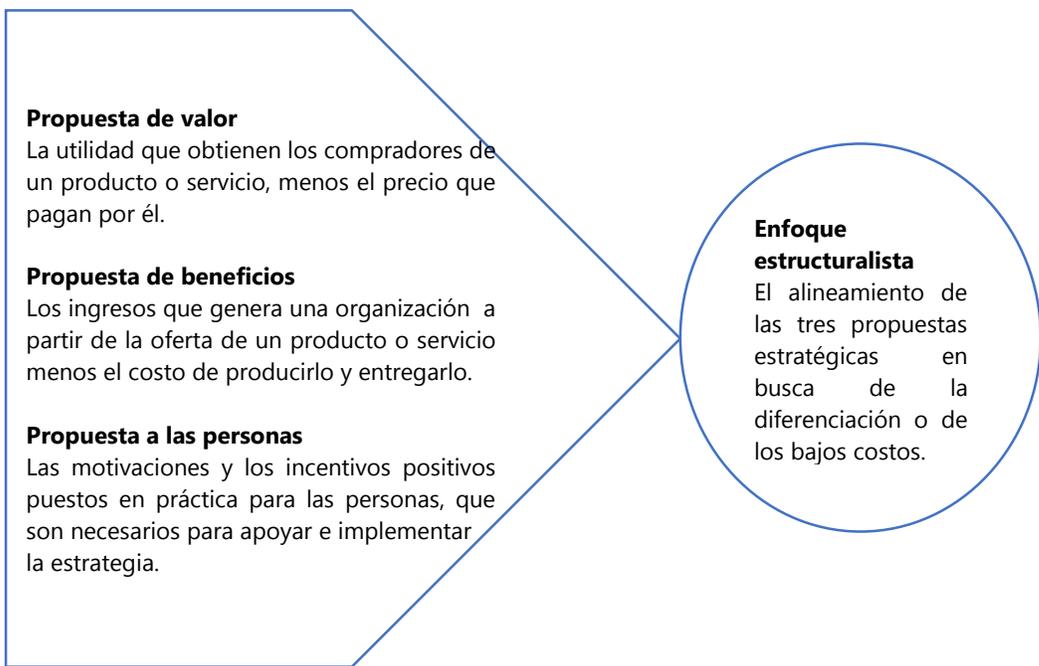
Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 
---	---

PLAN DE NEGOCIOS

La estrategia de éxito del negocio

Alineamiento Estratégico



Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

Los resultados esperados

Alternativas de
Comercialización

Ventas Anuales sin
Proyecto

Ventas Anuales con
Proyecto

Proyección de:

Escenario Resumen

Variable	Sin proyecto	Con proyecto
Ventas	\$13,551.75	\$15,332.56

Alternativas de Inversión

Costo \$

Adquisición de un Stand más compra de
Teléfono Celular (incluye pago servicio de
internet)

\$1,292.00

Productos	Canales de Distribución	
	Ferias Locales	Ferias por Departamento
Barra con jengibre 42g	\$ 912.00	\$ 1,368.00
Barra al 90% 25.5g	\$ 912.00	\$ 1,368.00
Barra al 70% 42g	\$ 1,140.00	\$ 1,710.00
Barra al 50% 25.5g	\$ 684.00	\$ 1,026.00
Barra con marañón 50% 25.5 g	\$ 712.50	\$ 1,068.75
Subtotal	\$ 4,360.50	\$ 6,540.75
Bombones rellenos	\$ 57.00	\$ 85.00
Licor de cacao 100% libra	\$ 228.00	\$ 342.00
Tablillas de chocolate al 25%	\$ 319.20	\$ 478.80
Tablillas de chocolate al 50%	\$ 285.00	\$ 427.50
Subtotal	\$ 604.20	\$ 906.30
Garrapiñada 35g	\$ 114.00	\$ 171.00
Nibs 35g	\$ 57.00	\$ 85.50
Subtotal	\$ 171.00	\$ 256.50
Subtotal	\$ 5,420.70	\$ 8,131.05
Total Anual		\$ 13,551.75

Productos	Canales de Distribución	
	Ferias Locales	Ferias por Departamento
Barra con jengibre 42g	\$ 1,031.84	\$ 1,547.77
Barra al 90% 25.5g	\$ 1,031.84	\$ 1,547.77
Barra al 70% 42g	\$ 1,289.80	\$ 1,934.71
Barra al 50% 25.5g	\$ 773.88	\$ 1,160.82
Barra con marañón 50% 25.5 g	\$ 806.13	\$ 1,209.19
Subtotal	\$ 4,933.50	\$ 7,400.26
Bombones rellenos	\$ 64.49	\$ 96.74
Licor de cacao 100% libra	\$ 257.96	\$ 386.94
Tablillas de chocolate al 25%	\$ 361.15	\$ 541.72
Tablillas de chocolate al 50%	\$ 322.45	\$ 483.68
Subtotal	\$ 683.60	\$ 1,025.39
Garrapiñada 35g	\$ 128.98	\$ 193.47
Nibs 35g	\$ 64.49	\$ 96.74
Subtotal	\$ 193.47	\$ 290.21
Subtotal	\$ 6,133.02	\$ 9,199.53
Total Anual		\$ 15,332.56

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

VENTAS ANUALES SIN PROYECTO / UNIDADES VENDIDAS			
Productos	Precio de venta unitario	Unidades Vendidas Anuales	Ventas Totales
Barra con jengibre 42g	\$ 2.00	1,140	\$ 2,280.00
Barra al 90% 25.5g	\$ 2.00	1,140	\$ 2,280.00
Barra al 70% 42g	\$ 2.00	1,425	\$ 2,850.00
Barra al 50% 25.5g	\$ 1.00	1,710	\$ 1,710.00
Barra con marañón 50% 25.5 g	\$ 1.25	1,425	\$ 1,781.25
		6,840	\$ 10,901.25
Bombones rellenos	\$ 0.50	285	\$ 142.50
		285	\$ 142.50
Licor de cacao 100% libra	\$ 10.00	57	\$ 570.00
		57	\$ 570.00
Tablillas de chocolate al 25%	\$ 2.00	399	\$ 798.00
Tablillas de chocolate al 50%	\$ 2.50	285	\$ 712.50
		684	\$ 1,510.50
Garrapiñada 35g	\$ 0.50	570	\$ 285.00
Nibs 35g	\$ 0.50	285	\$ 142.50
		855	\$ 427.50
Total	-	8,721	\$ 13,551.75

El cuadro anterior refleja las ventas totales estimadas en el último año, así como las unidades vendidas con su respectivo precio de venta unitario.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo

PLAN DE NEGOCIOS

VENTAS ANUALES CON PROYECTO / UNIDADES PROYECTADAS			
Productos	Precio de venta unitario	Unidades Anuales Proyectadas	Ventas Anuales Proyectadas
Barra con jengibre 42g	\$ 2.00	1290	\$ 2,579.61
Barra al 90% 25.5g	\$ 2.00	1290	\$ 2,579.61
Barra al 70% 42g	\$ 2.00	1612	\$ 3,224.51
Barra al 50% 25.5g	\$ 1.00	1935	\$ 1,934.71
Barra con marañón 50% 25.5 g	\$ 1.25	1612	\$ 2,015.32
Subtotal	-	7,739	\$ 12,333.76
Bombones rellenos	\$ 0.50	322	\$ 161.23
Subtotal	-	322	\$ 161.23
Licor de cacao 100% libra	\$ 10.00	64	\$ 644.90
Subtotal	-	64	\$ 644.90
Tablillas de chocolate al 25%	\$ 2.00	451	\$ 902.86
Tablillas de chocolate al 50%	\$ 2.50	322	\$ 806.13
Subtotal	-	773	\$ 1,708.99
Garrapiñada 35g	\$ 0.50	645	\$ 322.45
Nibs 35g	\$ 0.50	322	\$ 161.23
Subtotal	-	967	\$ 483.68
Total	-	9,865	\$ 15,332.56

Al invertir en un stand y compra de un teléfono celular con el propósito de incrementar las ventas y procurar un crecimiento orgánico en su gestión, es necesario que las unidades a vender sean las detalladas en la tabla anterior, siempre y cuando la meta proyectada de ventas sea la de \$15,332.56 al año, y los precios por producto se mantengan constantes.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

PRODUCCIÓN DE QUINTALES CON PROYECTO

Productos	Unidades Producidas	Gramos	Libras	Quintales
Barra con jengibre 42g	1,290	96,735	213	2.1
Barra al 90% 25.5g	1,290	32,890	73	0.7
Barra al 70% 42g	1,612	120,919	267	2.7
Barra al 50% 25.5g	1,935	49,335	109	1.1
Barra con marañón 50% 25.5 g	1,612	41,113	91	0.9
Subtotal	7,739	340,992	752	8
Bombones rellenos 15g	322	4,837	11	0.1
Subtotal	322	4,837	11	0
Licor de cacao 100% libra (453.59g)	64	29,252	64	0.6
Subtotal	64	29,252	64	1
Tablillas de chocolate al 25% (226.8g)	451	102,385	226	2.3
Tablillas de chocolate al 50% (226.8g)	322	73,132	161	1.6
Subtotal	773	175,517	387	4
Garrapiñada 35g	645	22,572	50	0.5
Nibs 35g	322	11,286	25	0.2
Subtotal	967	33,857	75	1
Total	9,865	584,455	1,289	13

En el proceso de producción 15 libras de cacao, seco, tostado y descascarado se convierte en 12 libras de pasta, con lo cual se produce Bombones, Barras, Tablillas, etc. De acuerdo al número de unidades proyectadas para el año, se necesitarán un total de 13 quintales.

Observaciones

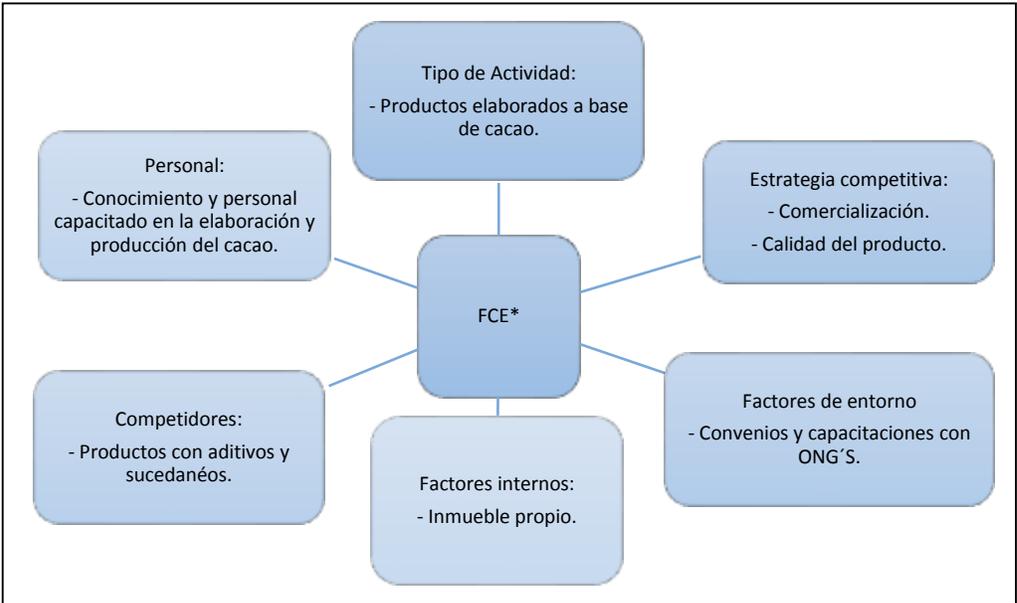
<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 
<h2 style="color: blue; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>	
<input checked="" type="checkbox"/> Actualizado al 01 DE MARZO DE 2019	<input type="text" value="2.Situación Actual"/>
<input type="text" value="Qué negocio se desarrolla"/> <p>La actividad principal de la Asociación Cooperativa es producir, comercializar y distribuir productos derivados del cacao.</p>	
<input type="text" value="Historial del negocio"/> <p>La Asociación Cooperativa es constituida legalmente el 13 de febrero de 2013 con la participación de 16 Asociados (5 Mujeres y 11 Hombres), obtienen su personería jurídica el día 04 de septiembre de 2013, en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y es a partir del año 2018 que se dedican a la producción, procesamiento y comercialización de productos derivados del cacao. Cuentan con 117 asociados inscritos legalmente (68 Mujeres y 49 Hombres), de los cuales alrededor de 35 se encuentran activos, es decir, asociados que están en continua permanencia, comprometidos con las actividades de la Asociación Cooperativa.</p>	

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo <div style="text-align: right;">  </div>																		
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>																			
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Visión-Misión-Valores de la empresa</div>																			
Elementos Estratégicos																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th style="padding: 5px;">Elementos Propuestos</th> <th style="padding: 5px;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Visión</td> <td style="padding: 5px;">Ser un referente en la producción y elaboración de productos de cacao fino y de aroma con calidad e innovación, a nivel local y nacional, para lograr un crecimiento orgánico.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Misión</td> <td style="padding: 5px;">Proveer a nuestros clientes chocolates cuidadosamente procesados y seleccionados con excelencia desde su origen.</td> </tr> </tbody> </table>	Elementos Propuestos	Descripción	Visión	Ser un referente en la producción y elaboración de productos de cacao fino y de aroma con calidad e innovación, a nivel local y nacional, para lograr un crecimiento orgánico.	Misión	Proveer a nuestros clientes chocolates cuidadosamente procesados y seleccionados con excelencia desde su origen.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th style="padding: 5px;">Valores Propuestos</th> <th style="padding: 5px;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Proactividad</td> <td style="padding: 5px;">Tener iniciativa y capacidad para anticiparse a los problemas o necesidades futuras de la Asociación Cooperativa.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Compromiso</td> <td style="padding: 5px;">Tener claras las obligaciones contraídas y cumplirlas de la mejor manera posible con empeño y entusiasmo.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Responsabilidad</td> <td style="padding: 5px;">Cumplir con las obligaciones asignadas y responder ante ciertos actos o errores.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Equidad</td> <td style="padding: 5px;">Ser imparciales, justos e igualitarios con los asociados, brindando a cada quien oportunidades según su esfuerzo y dedicación, sin importar religión, estatus social, ideología o género.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Confiabilidad</td> <td style="padding: 5px;">Ser una Asociación Cooperativa que brinde confianza, teniendo la capacidad de desempeñar funciones requeridas en el momento determinado, manteniendo la calidad y fineza de sus productos.</td> </tr> </tbody> </table>	Valores Propuestos	Descripción	Proactividad	Tener iniciativa y capacidad para anticiparse a los problemas o necesidades futuras de la Asociación Cooperativa.	Compromiso	Tener claras las obligaciones contraídas y cumplirlas de la mejor manera posible con empeño y entusiasmo.	Responsabilidad	Cumplir con las obligaciones asignadas y responder ante ciertos actos o errores.	Equidad	Ser imparciales, justos e igualitarios con los asociados, brindando a cada quien oportunidades según su esfuerzo y dedicación, sin importar religión, estatus social, ideología o género.	Confiabilidad	Ser una Asociación Cooperativa que brinde confianza, teniendo la capacidad de desempeñar funciones requeridas en el momento determinado, manteniendo la calidad y fineza de sus productos.
Elementos Propuestos	Descripción																		
Visión	Ser un referente en la producción y elaboración de productos de cacao fino y de aroma con calidad e innovación, a nivel local y nacional, para lograr un crecimiento orgánico.																		
Misión	Proveer a nuestros clientes chocolates cuidadosamente procesados y seleccionados con excelencia desde su origen.																		
Valores Propuestos	Descripción																		
Proactividad	Tener iniciativa y capacidad para anticiparse a los problemas o necesidades futuras de la Asociación Cooperativa.																		
Compromiso	Tener claras las obligaciones contraídas y cumplirlas de la mejor manera posible con empeño y entusiasmo.																		
Responsabilidad	Cumplir con las obligaciones asignadas y responder ante ciertos actos o errores.																		
Equidad	Ser imparciales, justos e igualitarios con los asociados, brindando a cada quien oportunidades según su esfuerzo y dedicación, sin importar religión, estatus social, ideología o género.																		
Confiabilidad	Ser una Asociación Cooperativa que brinde confianza, teniendo la capacidad de desempeñar funciones requeridas en el momento determinado, manteniendo la calidad y fineza de sus productos.																		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Observaciones</div>																			

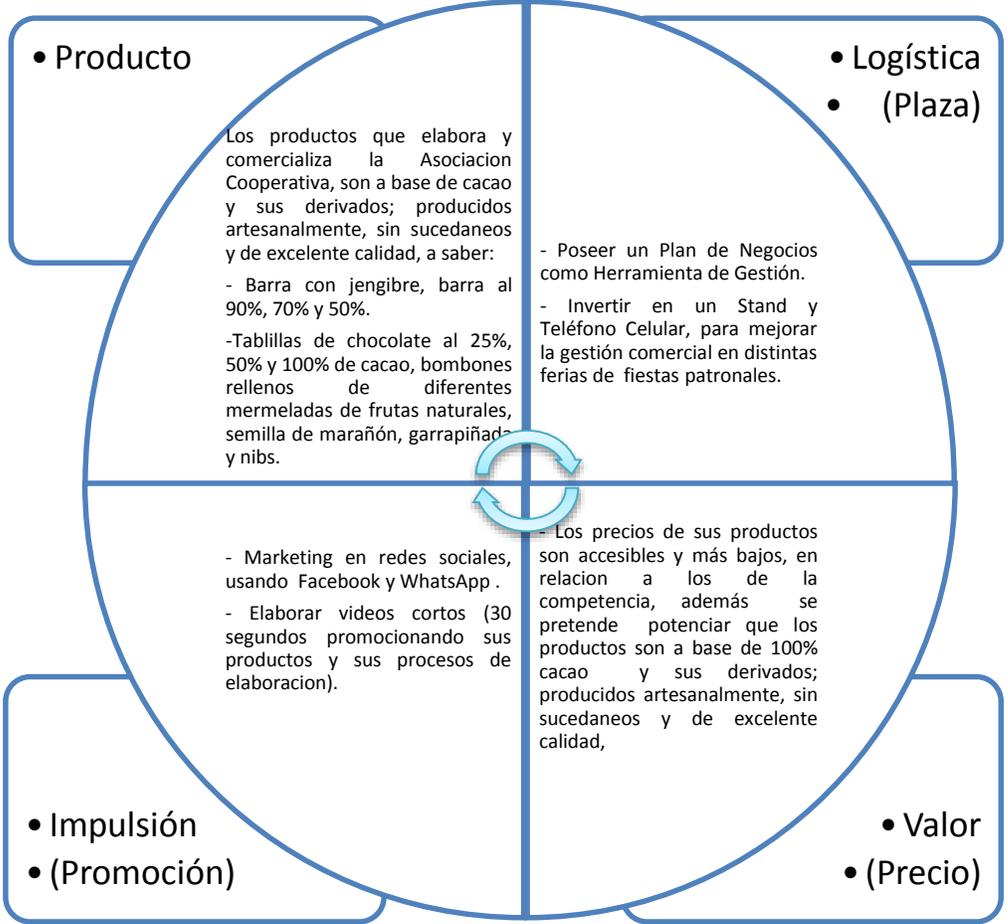
<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo <div style="text-align: right;">  </div>										
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>											
<input checked="" type="checkbox"/> Perfil del Cliente Primario:											
Perfil del Cliente Primario											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Clientes primarios (compradores)</th> <th style="padding: 5px;">Qué valoran de nuestros productos</th> <th style="padding: 5px;">Qué resultados se han alcanzado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;"> Actuales : Clientes ocasionales asistentes a ferias comerciales. </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> - La calidad y la elaboración que es semi-artesanal y sin sucedáneos. </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> - La aceptación de los productos. </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;"> Potenciales : Asistentes a ferias de fiestas Patronales </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> - La calidad, porque van sin aditivos y sin sucedáneos. - Contenido informativo a través de redes sociales. </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las ventas. - Obtener nuevos clientes. </td> </tr> </tbody> </table>	Clientes primarios (compradores)	Qué valoran de nuestros productos	Qué resultados se han alcanzado	Actuales : Clientes ocasionales asistentes a ferias comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad y la elaboración que es semi-artesanal y sin sucedáneos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La aceptación de los productos. 	Potenciales : Asistentes a ferias de fiestas Patronales	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad, porque van sin aditivos y sin sucedáneos. - Contenido informativo a través de redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las ventas. - Obtener nuevos clientes. 		
Clientes primarios (compradores)	Qué valoran de nuestros productos	Qué resultados se han alcanzado									
Actuales : Clientes ocasionales asistentes a ferias comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad y la elaboración que es semi-artesanal y sin sucedáneos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La aceptación de los productos. 									
Potenciales : Asistentes a ferias de fiestas Patronales	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad, porque van sin aditivos y sin sucedáneos. - Contenido informativo a través de redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las ventas. - Obtener nuevos clientes. 									

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 																				
<h2 style="color: blue; font-weight: bold; letter-spacing: 2px;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>																					
<input checked="" type="checkbox"/> Actualizado al <p style="text-align: center;">01 DE MARZO DE 2019</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3. Ambiente Externo</div>																				
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Competidores directos, indirectos, potenciales</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">Competidores</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Directo</th> <th style="width: 33%;">Indirecto</th> <th style="width: 33%;">Potencial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Grupo Calicacao.</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Personas Naturales: Artesanas en la elaboración de chocolate.</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Etcétera S.A. de C.V. (Shaw's).</td> </tr> </tbody> </table>		Directo	Indirecto	Potencial	Grupo Calicacao.	Personas Naturales: Artesanas en la elaboración de chocolate.	Etcétera S.A. de C.V. (Shaw's).														
Directo	Indirecto	Potencial																			
Grupo Calicacao.	Personas Naturales: Artesanas en la elaboración de chocolate.	Etcétera S.A. de C.V. (Shaw's).																			
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Clientes de la competencia, precios y su ventaja competitiva</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">Ambiente Externo (Competencia)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Variables</th> <th style="width: 75%;">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Clientes de la Competencia</td> <td style="padding: 5px;"> 1) Personas que asistentes a ferias comerciales. 2) Personas que compran en tiendas de conveniencia de los municipios de Sonsonate, Nahulingo, Nahuizalco, San Antonio del Monte y Caluco. 3) Personas entre las edades de 7 a 70 años. </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Precios promedio de la Competencia</td> <td style="padding: 5px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">4) Productos:</td> <td style="text-align: right;">Precios Promedio:</td> </tr> <tr> <td>5) Tablilla de chocolate al 25% de cacao</td> <td style="text-align: right;">\$ 2.00</td> </tr> <tr> <td>6) Pasta de cacao al 100% 1 libra</td> <td style="text-align: right;">\$ 8.00</td> </tr> <tr> <td>7) Tablilla artesanal ¼ libra al 20% de cacao</td> <td style="text-align: right;">\$ 1.00</td> </tr> <tr> <td>8) Bombones rellenos</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.52</td> </tr> <tr> <td>9) Barras de chocolate al 70%</td> <td style="text-align: right;">\$ 1.75</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Ventajas competitivas de la competencia</td> <td style="padding: 5px;"> 10) Posee mayor cobertura de cultivo de cacao. 11) Acaparan las tiendas de conveniencia locales. 12) Poseen gran parte del mercado de ventas de chocolate gourmet a nivel metropolitano y paracentral. </td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Descripción	Clientes de la Competencia	1) Personas que asistentes a ferias comerciales. 2) Personas que compran en tiendas de conveniencia de los municipios de Sonsonate, Nahulingo, Nahuizalco, San Antonio del Monte y Caluco. 3) Personas entre las edades de 7 a 70 años.	Precios promedio de la Competencia	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">4) Productos:</td> <td style="text-align: right;">Precios Promedio:</td> </tr> <tr> <td>5) Tablilla de chocolate al 25% de cacao</td> <td style="text-align: right;">\$ 2.00</td> </tr> <tr> <td>6) Pasta de cacao al 100% 1 libra</td> <td style="text-align: right;">\$ 8.00</td> </tr> <tr> <td>7) Tablilla artesanal ¼ libra al 20% de cacao</td> <td style="text-align: right;">\$ 1.00</td> </tr> <tr> <td>8) Bombones rellenos</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.52</td> </tr> <tr> <td>9) Barras de chocolate al 70%</td> <td style="text-align: right;">\$ 1.75</td> </tr> </table>	4) Productos:	Precios Promedio:	5) Tablilla de chocolate al 25% de cacao	\$ 2.00	6) Pasta de cacao al 100% 1 libra	\$ 8.00	7) Tablilla artesanal ¼ libra al 20% de cacao	\$ 1.00	8) Bombones rellenos	\$ 0.52	9) Barras de chocolate al 70%	\$ 1.75	Ventajas competitivas de la competencia	10) Posee mayor cobertura de cultivo de cacao. 11) Acaparan las tiendas de conveniencia locales. 12) Poseen gran parte del mercado de ventas de chocolate gourmet a nivel metropolitano y paracentral.
Variables	Descripción																				
Clientes de la Competencia	1) Personas que asistentes a ferias comerciales. 2) Personas que compran en tiendas de conveniencia de los municipios de Sonsonate, Nahulingo, Nahuizalco, San Antonio del Monte y Caluco. 3) Personas entre las edades de 7 a 70 años.																				
Precios promedio de la Competencia	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">4) Productos:</td> <td style="text-align: right;">Precios Promedio:</td> </tr> <tr> <td>5) Tablilla de chocolate al 25% de cacao</td> <td style="text-align: right;">\$ 2.00</td> </tr> <tr> <td>6) Pasta de cacao al 100% 1 libra</td> <td style="text-align: right;">\$ 8.00</td> </tr> <tr> <td>7) Tablilla artesanal ¼ libra al 20% de cacao</td> <td style="text-align: right;">\$ 1.00</td> </tr> <tr> <td>8) Bombones rellenos</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.52</td> </tr> <tr> <td>9) Barras de chocolate al 70%</td> <td style="text-align: right;">\$ 1.75</td> </tr> </table>	4) Productos:	Precios Promedio:	5) Tablilla de chocolate al 25% de cacao	\$ 2.00	6) Pasta de cacao al 100% 1 libra	\$ 8.00	7) Tablilla artesanal ¼ libra al 20% de cacao	\$ 1.00	8) Bombones rellenos	\$ 0.52	9) Barras de chocolate al 70%	\$ 1.75								
4) Productos:	Precios Promedio:																				
5) Tablilla de chocolate al 25% de cacao	\$ 2.00																				
6) Pasta de cacao al 100% 1 libra	\$ 8.00																				
7) Tablilla artesanal ¼ libra al 20% de cacao	\$ 1.00																				
8) Bombones rellenos	\$ 0.52																				
9) Barras de chocolate al 70%	\$ 1.75																				
Ventajas competitivas de la competencia	10) Posee mayor cobertura de cultivo de cacao. 11) Acaparan las tiendas de conveniencia locales. 12) Poseen gran parte del mercado de ventas de chocolate gourmet a nivel metropolitano y paracentral.																				
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; height: 20px;">Observaciones</div>																					

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>	
<input checked="" type="checkbox"/> Actualizado al <p style="text-align: center;">01 DE MARZO DE 2019</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">4. Estrategia de Negocio</div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Factores Claves del Éxito.</div> <p>A) Fuentes de los factores clave de éxito de la Asociación Cooperativa</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%; text-align: center;">  <pre> graph TD FCE["FCE*"] --- Personal["Personal: - Conocimiento y personal capacitado en la elaboración y producción del cacao."] FCE --- TipoActividad["Tipo de Actividad: - Productos elaborados a base de cacao."] FCE --- EstrategiaCompetitiva["Estrategia competitiva: - Comercialización. - Calidad del producto."] FCE --- FactoresEntorno["Factores de entorno - Convenios y capacitaciones con ONG'S."] FCE --- FactoresInternos["Factores internos: - Inmueble propio."] FCE --- Competidores["Competidores: - Productos con aditivos y sucedáneos."] </pre> </div> <p style="margin-top: 10px;">*/ FCE= Factores Claves del Éxito.</p>	

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo <div style="text-align: right;">  </div>
<h2 style="color: blue; font-weight: bold; letter-spacing: 2px;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>	
<p>B) Matriz Mixtura de Mercado.</p> <div style="text-align: center;">  </div>	
<p>Fuente: Elaboración propia</p>	

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

Logo



PLAN DE NEGOCIOS

C) Estrategias para mejorar la Gestión Comercial

Estrategias de promoción

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)

Logo



PLAN DE NEGOCIOS

Sabor unico para deleitar... Este día especial disfruta de nuestros chocolates 100% natural

Compra 6 bombones \$0.50 c/u

Llevate 1 Gratis

FELIZ SAN VALENTIN!

Chocolates NOYA 7...XXXX

San Valentín REGALA MOMENTOS SALUDABLES

Date una pausa... recárgate de energía con lo más nuevo en El Salvador..

Por la compra de las diferentes barras de chocolates

Llévate ¡Gratis!

Chocolates NOYA 7...XXXX

Como parte de una estrategia de comercialización se propone la elaboración de cupones canjeables, ejemplo: En la celebración del día de San Valentín. En tal sentido se propone, publicarlos en Redes Sociales.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)

Logo



PLAN DE NEGOCIOS

Diseño de promocionales para rifas en Facebook.

GRAN RIFA
GANATE UNA...
Bolsa de regalo con nuestros chocolates

Chocolate para cocer

Solo tienes que seguir estos pasos

- ✦ Dale Like a nuestra Fanpage
- ✦ Siguenos en Instagram
- ✦ Dale Like y Comenta en esta publicación porque te gustaría ganarla
- ✦ Etiqueta a tus familiares y amig@s
- ✦ Comparte la publicación en tu muro (en publico)
- ✦ Mucha Suerte a Tod@s

GRAN SORTEO LUNES 30 DE JULIO

SORTEO HALLOWEEN
GANATE UNA...
Bolsa de regalo con nuestros chocolates

Chocolate para cocer

Solo tienes que seguir estos pasos

- ✦ Dale Like a nuestra Fanpage
- ✦ Siguenos en Instagram
- ✦ Dale Like y Comenta en esta publicación porque te gustaría ganarla
- ✦ Etiqueta a tus familiares y amig@s
- ✦ Comparte la publicación en tu muro (en publico)
- ✦ Mucha Suerte a Tod@s

GRAN SORTEO LUNES 31 DE OCTUBRE
ULTIMO DIA PARA PARTICIPAR 27 DE OCTUBRE

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L)

Logo



PLAN DE NEGOCIOS



Se muestran los promocionales para rifas en Facebook.

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo <div style="text-align: right;">  </div>
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>	
<p>D) Acciones a Emprender</p> <p>Comités propuestos</p> <p style="margin-left: 20px;">a) Comité de Producción</p> <p style="margin-left: 40px;">Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar, dirigir y supervisar planes sobre la producción de cacao. - Solicitar los insumos y demás recursos necesarios para cumplir con el Plan de Producción anual. - Velar por la calidad y estandarización de los productos fabricados. - Encargarse del acopio y almacenamiento de los productos. <p style="margin-left: 20px;">b) Comité de Comercialización</p> <p style="margin-left: 40px;">Funciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar las diferentes alternativas para comercializar los productos y recomendar la más adecuada para cada miembro de la Junta Directiva. - Organizar el transporte de los productos desde la planta procesadora hacia el lugar de comercialización. - Fijar conjuntamente con el comité de producción las normas de calidad y protección de los productos. - Hacer estudios sobre el mercado de nuevos productos y hacerlos del conocimiento a la Junta Directiva, con las respectivas recomendaciones. - Elaborar los pronósticos de ventas de cada línea de productos y darlos a conocer a la Junta Directiva, para que sirvan de insumo en los planes de producción. <p style="margin-left: 20px;">Estos comités estarán supervisados jerárquicamente por la Junta Directiva. Se sugiere que se reúnan por lo menos una vez al mes para tratar asuntos de trabajo y evaluar resultados.</p>	

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 	
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>		
<input checked="" type="checkbox"/> Actualizado al <p style="text-align: center;">01 DE MARZO DE 2019</p>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">5. Recursos e Inversiones Necesaria</div>	
<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <input type="radio"/> Equipo </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <input type="radio"/> Herramientas </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <input type="radio"/> Otros </div>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">Monto \$1,292.0</div>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">Descripción</p> <p>Adquisición de un Stand más Compra de teléfono celular (Incluye servicio de internet):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto con el cliente (pedidos). - Marketing por redes sociales, usando Facebook y WhatsApp. <p>Nota: Ver Anexo denominado: Adquisición de un stand y Teléfono Celular.</p> </div>
<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> Insumos Financieros </div> <div style="text-align: center;"> <input type="radio"/> Préstamo bancario <input type="radio"/> Otras fuentes de financiamiento <input checked="" type="radio"/> Monto a necesitar \$ 1,500.00 </div> <p style="margin-top: 10px;">El préstamo sugerido es de 1,500.00 considerando un margen superior por cualquier imprevisto.</p>		

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

 Detalle la fuente

Se sugiere a la Asociación Cooperativa para financiar la Inversión solicitar un préstamo en el Banco Hipotecario; el referido banco presta un monto de \$1,500.00 a un plazo de 2 años a una tasa de interés efectiva del 12.68% anual.

Monto de la cuota mensual \$ 70.61

Plazo: 2 años

Tabla de amortización

Banco: HIPOTECARIO	
Importe del préstamo	1,500.00
Nro. de Cuotas	24.00
Comisión de Apertura	0.00
Comisión de Estudio	0.00
T.A.E.	12.68%

N. de Cuota	Deuda Cap.	Interés	Cuota	Amortización	Cap. Cancel.
1	1444.39	15.00	70.61	55.61	55.61
2	1388.22	14.44	70.61	56.17	111.78
3	1331.50	13.88	70.61	56.73	168.50
4	1274.20	13.31	70.61	57.30	225.80
5	1216.33	12.74	70.61	57.87	283.67
6	1157.89	12.16	70.61	58.45	342.11
7	1098.85	11.58	70.61	59.03	401.15
8	1039.23	10.99	70.61	59.62	460.77
9	979.01	10.39	70.61	60.22	520.99
10	918.19	9.79	70.61	60.82	581.81
11	856.77	9.18	70.61	61.43	643.23
12	794.72	8.57	70.61	62.04	705.28
13	732.06	7.95	70.61	62.66	767.94
14	668.77	7.32	70.61	63.29	831.23
15	604.85	6.69	70.61	63.92	895.15
16	540.29	6.05	70.61	64.56	959.71
17	475.08	5.40	70.61	65.21	1024.92
18	409.22	4.75	70.61	65.86	1090.78
19	342.70	4.09	70.61	66.52	1157.30
20	275.52	3.43	70.61	67.18	1224.48
21	207.66	2.76	70.61	67.86	1292.34
22	139.13	2.08	70.61	68.53	1360.87
23	69.91	1.39	70.61	69.22	1430.09
24	0.00	0.70	70.61	69.91	1500.00
TOTAL	194.65	1,694.65	1,500.00	1,500.00	

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 																																																
<h2 style="color: blue; font-weight: bold; letter-spacing: 2px;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>																																																	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 2px;">Beneficio</p> <p style="text-align: right;">Costo de Producción 7,666.28</p> <p><small>Cálculo del Beneficio</small></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #4a7ebb; color: white;"> <th style="width: 30%;">Seleccione Opción</th> <th style="width: 30%;">Ingrese el Dato</th> <th style="width: 40%;">Equivalente en \$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Porcentaje sobre Costo Total</td> <td style="text-align: right;">100.00%</td> <td style="text-align: right;">7,666.28</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Valor Fijo de Venta</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Porcentaje sobre Costo Variable</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Porcentaje sobre Costo Fijo</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">Beneficio 7,666.28</p> <p style="text-align: right;">Precio de Venta al Contado 15332.56</p> </div>	Seleccione Opción	Ingrese el Dato	Equivalente en \$	<input checked="" type="checkbox"/> Porcentaje sobre Costo Total	100.00%	7,666.28	<input type="checkbox"/> Valor Fijo de Venta			<input type="checkbox"/> Porcentaje sobre Costo Variable			<input type="checkbox"/> Porcentaje sobre Costo Fijo			<p>En el presente cuadro se muestra el beneficio que se obtiene de la producción de 13 quintales de cacao seco, siendo el beneficio del 100% sobre Costo total. Y a la vez se muestra el precio de venta al contado por toda la producción.</p> <p style="text-align: right;">Cuadro de venta al contado</p>																																	
Seleccione Opción	Ingrese el Dato	Equivalente en \$																																															
<input checked="" type="checkbox"/> Porcentaje sobre Costo Total	100.00%	7,666.28																																															
<input type="checkbox"/> Valor Fijo de Venta																																																	
<input type="checkbox"/> Porcentaje sobre Costo Variable																																																	
<input type="checkbox"/> Porcentaje sobre Costo Fijo																																																	
<p>Además se presenta el resumen de costos y beneficio de vender la producción al contado.</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #4a7ebb; color: white;"> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Cliente _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Domicilio _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Teléfono / Fax _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Contacto _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Fecha de la Operación</td> <td colspan="2" style="padding: 2px;"><input style="width: 80%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Descripción del Producto Adquirido</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Operación</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Cantidad:</td> <td colspan="2" style="padding: 2px;">13 Quintales</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Costo de Producción</td> <td style="padding: 2px;">7,666.28</td> <td style="padding: 2px;">7,666.28</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Beneficio</td> <td style="padding: 2px;">7,666.28</td> <td style="padding: 2px;">7,666.28</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Valor de Venta Contado</td> <td style="padding: 2px;">15,332.56</td> <td style="padding: 2px;">15,332.56</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Valor de Venta Financiado</td> <td colspan="2" style="padding: 2px;">0.00</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Descripción de cobranza</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">Cuota</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">Fecha</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"></td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">Valor</td> <td style="padding: 2px;"></td> </tr> </table> </div>	Cliente _____			Domicilio _____			Teléfono / Fax _____			Contacto _____			Fecha de la Operación	<input style="width: 80%;" type="text"/>		Descripción del Producto Adquirido			<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			Operación			Cantidad:	13 Quintales		Costo de Producción	7,666.28	7,666.28	Beneficio	7,666.28	7,666.28	Valor de Venta Contado	15,332.56	15,332.56	Valor de Venta Financiado	0.00		Descripción de cobranza				Cuota	Fecha		Valor	
Cliente _____																																																	
Domicilio _____																																																	
Teléfono / Fax _____																																																	
Contacto _____																																																	
Fecha de la Operación	<input style="width: 80%;" type="text"/>																																																
Descripción del Producto Adquirido																																																	
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>																																																	
Operación																																																	
Cantidad:	13 Quintales																																																
Costo de Producción	7,666.28	7,666.28																																															
Beneficio	7,666.28	7,666.28																																															
Valor de Venta Contado	15,332.56	15,332.56																																															
Valor de Venta Financiado	0.00																																																
Descripción de cobranza																																																	
	Cuota	Fecha																																															
	Valor																																																
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; min-height: 20px;">Observaciones</div>																																																	
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																																																	
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																																																	

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

Cuadro de costos por unidades producidas (con proyecto)

Productos	Unidades producidas	Costo unitario \$	Costos Totales Aproximados \$
Barra con jengibre 42g	1,290	\$ 1.00	\$ 1,289.80
Barra al 90% 25.5g	1,290	\$ 1.00	\$ 1,289.80
Barra al 70% 42g	1,612	\$ 1.00	\$ 1,612.26
Barra al 50% 25.5g	1,935	\$ 0.50	\$ 967.35
Barra con marañón 50% 25.5 g	1,612	\$ 0.63	\$ 1,007.66
Subtotal	7,739	\$ 4.13	\$ 6,166.88
Bombones rellenos 15g	322	\$ 0.25	\$ 80.61
Subtotal	322	\$ 0.25	\$ 80.61
Licor de cacao 100% libra (453.59g)	64	\$ 5.00	\$ 322.45
Subtotal	64	\$ 5.00	\$ 322.45
Tablillas de chocolate al 25% (226.8g)	451	\$ 1.00	\$ 451.43
Tablillas de chocolate al 50% (226.8g)	322	\$ 1.25	\$ 403.06
Subtotal	773	\$ 2.25	\$ 854.50
Garrapiñada 35g	645	\$ 0.25	\$ 161.23
Nibs 35g	322	\$ 0.25	\$ 80.61
Subtotal	967	\$ 0.50	\$ 241.84
Total	9,865	\$ 12.13	\$ 7,666.28

Al invertir en un Stand y compra de un teléfono celular con el propósito de incrementar las ventas y procurar un crecimiento orgánico, será necesario que las unidades a producir sean las detalladas en la tabla anterior, siempre y cuando la meta proyectada de costos de producción sea de \$7,666.28 al año.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

Desviación Presupuestaria Anual

Presupuesto							
Producto	Presup.	Venta Total	Desviación	Canales de Distribución			
	Real			Ferias Locales	Desviación	Ferias por Departamento	Desviación
Barras	Presup.	12,333.76	-1,432.51	4,933.50	-573.00	7,400.26	-859.51
	Real	10,901.25		4,360.50		6,540.75	
Bombones	Presup.	161.23	-18.73	64.49	-7.49	96.74	-11.24
	Real	142.50		57.00		85.50	
Licor de cacao	Presup.	644.90	-74.90	257.96	-29.96	386.94	-44.94
	Real	570.00		228.00		342.00	
Tablillas	Presup.	1,708.99	-198.49	683.60	-79.40	1,025.39	-119.09
	Real	1,510.50		604.20		906.30	
Otros	Presup.	483.68	-56.18	193.47	-22.47	290.21	-33.71
	Real	427.50		171.00		256.50	
TOTAL	Presup.	\$ 15,332.56	\$-1,780.81	6,133.02	-712.32	9,199.54	-1,068.49
	Real	\$ 13,551.75		5,420.70		8,131.05	

A continuación se detalla desviación presupuestaria anual por producto para los canales de distribución proyectados, esperando un aumento de ventas del 5% trimestral para el año siguiente, que equivale a \$1,780.81.

Presup. ≡ Ventas con proyecto.

Real ≡ Ventas sin proyecto.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L)

Logo



PLAN DE NEGOCIOS

Gráfico1: Desviación Presupuestaria Anual por Producto

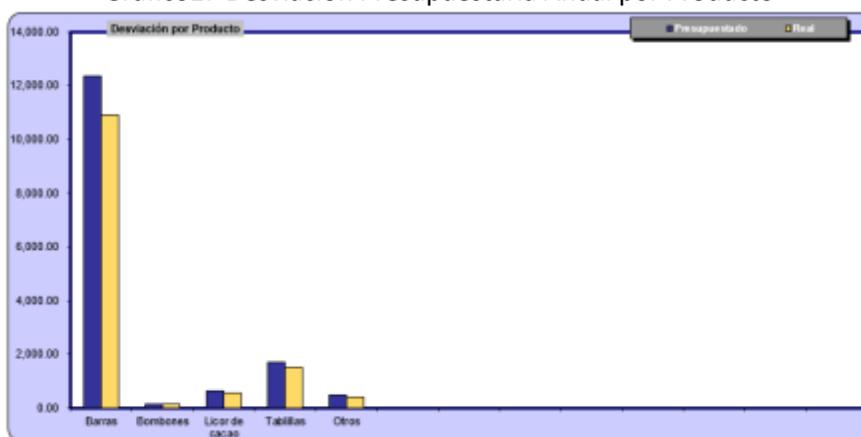
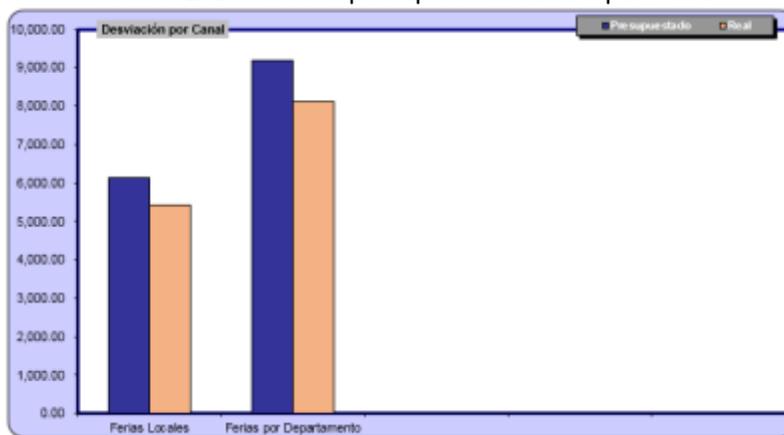
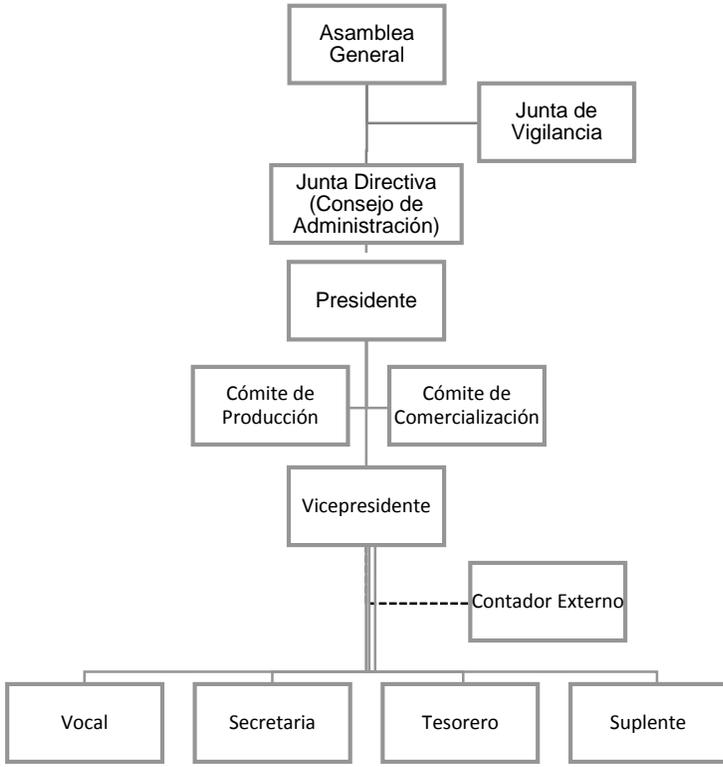


Gráfico 2: Desviación presupuestaria anual por canal



En la gráfica número 1 y 2, se muestra la desviación entre las ventas con proyecto para el año siguiente, versus las ventas sin proyecto, según canales de distribución. Donde se prevé un crecimiento de ventas trimestral del 5% para cada segmento.

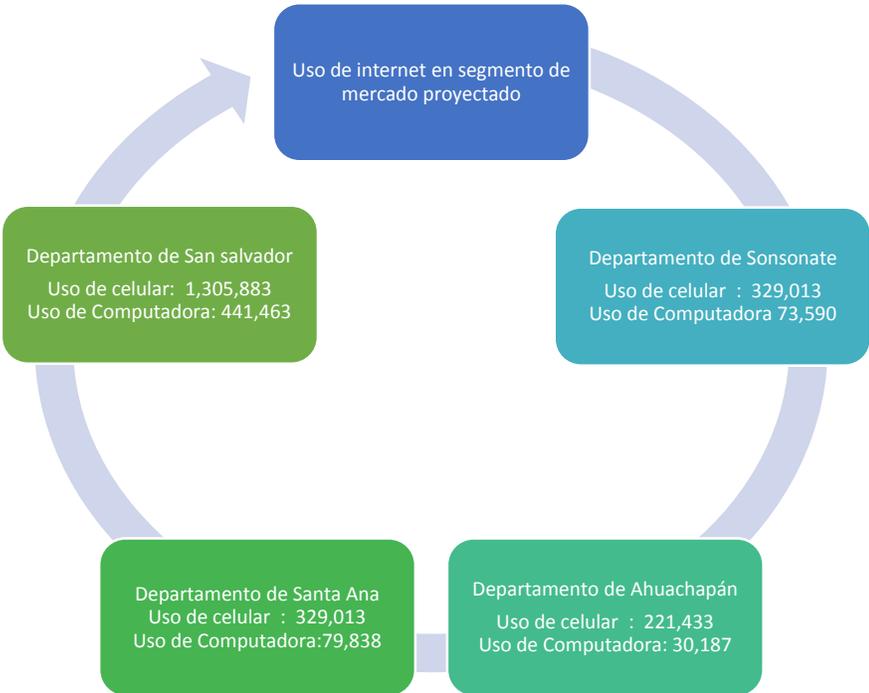
Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 			
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>				
<input checked="" type="checkbox"/> Estructura de la organización				
 <pre> graph TD AG[Asamblea General] --- JD[Junta Directiva Consejo de Administración] AG --- JV[Junta de Vigilancia] JD --- P[Presidente] P --- CP[Cómite de Producción] P --- CC[Cómite de Comercialización] P --- VP[Vicepresidente] VP --- CE[Contador Externo] VP --- V[Vocal] VP --- S[Secretaria] VP --- T[Tesorero] VP --- SUP[Suplente] </pre>				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;"> — Nivel funcional - - - - Línea de autoridad directa — Línea de relación funcional </td> </tr> </table> <p style="font-size: small;">Fecha de elaboración: 27/10/2018</p>	— Nivel funcional - - - - Línea de autoridad directa — Línea de relación funcional	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">SIMBOLOGIA</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"> Rectángulos: representan unidades Líneas: representan la relación entre unidades </td> </tr> </table> <p style="font-size: small;">Elaborado por: Equipo de Investigación</p>	SIMBOLOGIA	Rectángulos: representan unidades Líneas: representan la relación entre unidades
— Nivel funcional - - - - Línea de autoridad directa — Línea de relación funcional				
SIMBOLOGIA				
Rectángulos: representan unidades Líneas: representan la relación entre unidades				

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 
<h2 style="color: blue; font-weight: bold; letter-spacing: 2px;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>	
<input checked="" type="checkbox"/> Marco legal del proyecto <p>El marco legal aplicable a este tipo de organización es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Constitución de la Republica de El Salvador, en los artículos 101, 102 y 114. 2. Ley especial de Asociaciones Agropecuarias. 3. Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuarias. 4. Los Estatutos de la Asociación Cooperativa objeto de estudio. <p>Además por ser una asociación que produce alimentos de consumo humano se rige bajo las Leyes Sanitarias del Ministerio de Salud; cabe mencionar que en la planta procesadora se cuenta con el permiso para manipulación de alimentos y el registro sanitario se encuentra en proceso.</p>	

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 															
<h2 style="color: blue; font-weight: bold; letter-spacing: 2px;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>																
<input checked="" type="checkbox"/> Actualizado al <p style="font-weight: bold; margin-top: 5px;">01 DE MARZO DE 2019</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">7. Factibilidad Económica y Financiera</div>															
<input checked="" type="checkbox"/> Análisis de Mercado <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">Análisis de Mercado sobre el uso del teléfono celular y computadora por ciudadano</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <table border="1" style="margin: 0 auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Departamento</th> <th>Uso de celular</th> <th>Uso de Computadora</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #4CAF50; color: white;">Departamento de San salvador</td> <td>1,305,883</td> <td>441,463</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #00BCD4; color: white;">Departamento de Sonsonate</td> <td>329,013</td> <td>73,590</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #4CAF50; color: white;">Departamento de Santa Ana</td> <td>329,013</td> <td>79,838</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #4CAF50; color: white;">Departamento de Ahuachapán</td> <td>221,433</td> <td>30,187</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p style="font-size: small; margin-top: 20px;">Fuente: Elaboración propia; datos obtenidos de periódico semanal de economía y negocios, Expansión del Diario de Hoy año 7, N° 330, junio 26 de 2018. Los datos corresponden a número de personas.</p>		Departamento	Uso de celular	Uso de Computadora	Departamento de San salvador	1,305,883	441,463	Departamento de Sonsonate	329,013	73,590	Departamento de Santa Ana	329,013	79,838	Departamento de Ahuachapán	221,433	30,187
Departamento	Uso de celular	Uso de Computadora														
Departamento de San salvador	1,305,883	441,463														
Departamento de Sonsonate	329,013	73,590														
Departamento de Santa Ana	329,013	79,838														
Departamento de Ahuachapán	221,433	30,187														

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

Análisis de Mercado

Factores Claves de Gestión	Problemas que se pueden producir	Recomendaciones para solucionar los problemas
Oferta	Exceso de oferta.	Bajar los precios temporalmente.
Demanda	Exceso de demanda.	Aumentar la producción.
Precio unitario de Venta	Precios elevados respecto a la competencia.	Enfatizar que la calidad de los productos compensa el precio.
Comercialización	Bajo nivel de ventas.	Publicitar los productos.
Producto	Perder la calidad del producto.	Estandarizar los procesos y patentizar la fórmula.
Segmento de mercado	No tener un mercado meta.	Definir el mercado meta.
Clientes	No medir la satisfacción del cliente respecto a los productos.	Seguimiento a clientes en pre y post venta.

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
 - Asistentes ocasionales a ferias locales y de Centros Comerciales donde la Asociación Cooperativa participa como parte de convenios con CONAMYPE y alianzas con otras asociaciones respecto con el cultivo del cacao.
2. ¿A qué segmentos de mercados podemos llegar?
 - Asistentes a ferias de fiestas Patronales de los siguientes municipios: Juayúa, Sonsonate, Nahuizalco, Caluco, Nahulingo, San Antonio del Monte, Izalco, Sonzacate, Salcoatitán, Apaneca, Ataco, opcional Ahuachapán, Santa Ana, San Salvador.
3. ¿Qué atributos valoran los clientes?
 - La calidad de los productos, porque van sin aditivos y sin sucedáneos.
 - La forma de elaboración semi-artesanal.
4. ¿La política de precios por producto es adecuada?
 - Si, en lo que respecta a la calidad del producto, el precio está en el promedio de los precios de referencia del mercado de chocolatería.

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 																										
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>																											
<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Cómo nos relacionamos con los clientes? <ul style="list-style-type: none"> • Durante la realización de ferias comerciales. 6. ¿Qué canales utilizamos para distribuir nuestros productos? <ul style="list-style-type: none"> • Alternativas Cooperadas de Distribución. 7. ¿Qué canales son los más eficientes? <ul style="list-style-type: none"> • Para la Asociación Cooperativa es el canal de Alternativas Cooperadas de Distribución. 8. ¿A través de qué instrumentos estamos comunicando nuestra propuesta de valor? <ul style="list-style-type: none"> • A través del presente documento que es un Plan de Negocios y por medio de redes sociales. 9. ¿Cómo atraer nuevos clientes? <ul style="list-style-type: none"> • A través de las alternativas de inversión propuestas en el ítem N° 5 denominado “Recursos e Inversiones Necesarias”. 																											
<input checked="" type="checkbox"/> Matriz de Riesgos del negocio <p style="text-align: center;">Categorización de Riesgos por Causas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="padding: 5px;">Causa Política</th> <th colspan="2" style="padding: 5px;">Causa Económica</th> <th colspan="3" style="padding: 5px;">Causa Interna (o del Proyecto)</th> <th colspan="3" style="padding: 5px;">Causa Natural</th> <th colspan="3" style="padding: 5px;">Causa Financiera</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Impuestos</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Cambios de legislación</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Competencia</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Inflación</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Falta de liderazgo</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Inadecuada planificación</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Inadecuada gestión</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Cambio climático</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Incendios</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Plagas</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Falta de financiación</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Bajas utilidades</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); padding: 5px;">Falta de liquidez</td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-top: 10px;">En la matriz se determinan los diferentes riesgos y sus posibles causas, las cuales pueden exponer a la Asociación Cooperativa a un fracaso inesperado, debido a la aleatoriedad de factores internos y externos que enfrenta todo negocio en su cometido.</p>		Causa Política		Causa Económica		Causa Interna (o del Proyecto)			Causa Natural			Causa Financiera			Impuestos	Cambios de legislación	Competencia	Inflación	Falta de liderazgo	Inadecuada planificación	Inadecuada gestión	Cambio climático	Incendios	Plagas	Falta de financiación	Bajas utilidades	Falta de liquidez
Causa Política		Causa Económica		Causa Interna (o del Proyecto)			Causa Natural			Causa Financiera																	
Impuestos	Cambios de legislación	Competencia	Inflación	Falta de liderazgo	Inadecuada planificación	Inadecuada gestión	Cambio climático	Incendios	Plagas	Falta de financiación	Bajas utilidades	Falta de liquidez															
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Observaciones</div>																											

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo <div style="text-align: right;">  </div>												
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>													
<div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">8. Responsables del Negocio</div>													
<input checked="" type="checkbox"/> Perfil profesional de sus responsables o gerentes													
<p>Junta Directiva</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse; width: 80%;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Cargo Funcional</th> <th style="padding: 5px;">Perfil Actual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Presidente/a</td> <td style="padding: 5px;">Ing. Agroindustrial</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Vicepresidente/a</td> <td style="padding: 5px;">Carpintero y Agricultor</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Secretario/a</td> <td style="padding: 5px;">Bachiller y Agricultora</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Vocal</td> <td style="padding: 5px;">Licda. en Química y Farmacia</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Tesorera</td> <td style="padding: 5px;">Licda. en Ciencias de la Educación</td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-top: 10px;">Nota: Según los Estatutos estos cargos cambian cada tres años, pero pueden ser reelectos para otro período a lo sumo.</p>		Cargo Funcional	Perfil Actual	Presidente/a	Ing. Agroindustrial	Vicepresidente/a	Carpintero y Agricultor	Secretario/a	Bachiller y Agricultora	Vocal	Licda. en Química y Farmacia	Tesorera	Licda. en Ciencias de la Educación
Cargo Funcional	Perfil Actual												
Presidente/a	Ing. Agroindustrial												
Vicepresidente/a	Carpintero y Agricultor												
Secretario/a	Bachiller y Agricultora												
Vocal	Licda. en Química y Farmacia												
Tesorera	Licda. en Ciencias de la Educación												

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 		
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>			
<div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">9. Conclusiones</div> <input checked="" type="checkbox"/> Demostrar la viabilidad del negocio; los beneficios del negocio <input checked="" type="checkbox"/> Datos más significativos del negocio			
<h3 style="color: blue;">Análisis del Negocio</h3>  <p>Aplicada a: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L.</p>			
Misión	Objetivos a Corto Plazo		
Proveer a nuestros clientes chocolates cuidadosamente procesados y seleccionados con excelencia desde su origen.	Aumentar las ventas en un 5% trimestralmente		
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	PROVEEDORES DE FINANCIAMIENTO	PROCESOS BÁSICOS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático. - Delincuencia. - Competencia. - Falta de clientes. - Baja producción. - Falta de financiamiento. - Falta de permisos sanitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportaciones de los asociados. - Capital semilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cosecha y pos-cosecha de cacao. - Procesamiento del cacao. - Proceso terminado del cacao. - Empaquetado de producto terminado de cacao. 	Asistentes a: c) Ferias locales en el departamento de Sonsonate, de los municipios de Nahuizalco, Caluco, San Antonio del Monte, Nahulingo, Sonzacate. d) Eventos en centros comerciales.
	OTROS PROVEEDORES	PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA	
	<ul style="list-style-type: none"> - Productores de cacao de la región de los Izalcos (Izalco, Nahulingo, Nahuizalco, Caluco y San Antonio del Monte), provista por los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Barra con jengibre, barra al 90%, 70% y 50%. - Tablillas de chocolate al 25%, 50% y 100% de cacao, bombones rellenos de diferentes mermeladas de frutas naturales, semilla de marañón, garrapiñada y nibs. 	
		SERVICIOS BÁSICOS	
		<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones a futuros productores. - Venta de sus productos. 	
PROCESOS DE RESPALDO			
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso y producción de cultivo de cacao. - Administración. 		<ul style="list-style-type: none"> - Planta procesadora. - Contabilidad. 	
Fuente: Elaboración propia			

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

Escenario de Presupuesto de ventas con Proyecto

Productos	Canales de Distribución Presupuestados Trimestre 1		Canales de Distribución Presupuestados Trimestre 2		Canales de Distribución Presupuestados Trimestre 3		Canales de Distribución Presupuestados Trimestre 4		Ventas Totales
	Ferias Locales	Ferias por Departamento	Ferias Locales	Ferias por Departamento	Ferias Locales	Ferias por Departamento	Ferias Locales	Ferias por Departamento	
Barra con jengibre 42g	\$ 239.40	\$ 359.10	\$ 251.37	\$ 377.06	\$ 263.94	\$ 395.91	\$ 277.14	\$ 415.70	\$ 2,579.61
Barra al 90% 25.5g	\$ 239.40	\$ 359.10	\$ 251.37	\$ 377.06	\$ 263.94	\$ 395.91	\$ 277.14	\$ 415.70	\$ 2,579.61
Barra al 70% 42g	\$ 299.25	\$ 448.88	\$ 314.21	\$ 471.32	\$ 329.92	\$ 494.88	\$ 346.42	\$ 519.63	\$ 3,224.51
Barra al 50% 25.5g	\$ 179.55	\$ 269.33	\$ 188.53	\$ 282.79	\$ 197.95	\$ 296.93	\$ 207.85	\$ 311.78	\$ 1,934.71
Barra con marañón 50% 25.5 g	\$ 187.03	\$ 280.55	\$ 196.38	\$ 294.57	\$ 206.20	\$ 309.30	\$ 216.51	\$ 324.77	\$ 2,015.32
Subtotal	\$ 1,144.63	\$ 1,716.95	\$ 1,201.86	\$ 1,802.79	\$ 1,261.96	\$ 1,892.93	\$ 1,325.05	\$ 1,987.58	\$12,333.76
Bombones rellenos	\$ 14.96	\$ 22.44	\$ 15.71	\$ 23.57	\$ 16.50	\$ 24.74	\$ 17.32	\$ 25.98	\$ 161.23
Subtotal	\$ 14.96	\$ 22.44	\$ 15.71	\$ 23.57	\$ 16.50	\$ 24.74	\$ 17.32	\$ 25.98	\$ 161.23
Licor de cacao 100% libra	\$ 59.85	\$ 89.78	\$ 62.84	\$ 94.26	\$ 65.98	\$ 98.98	\$ 69.28	\$ 103.93	\$ 644.90
Subtotal	\$ 59.85	\$ 89.78	\$ 62.84	\$ 94.26	\$ 65.98	\$ 98.98	\$ 69.28	\$ 103.93	\$ 644.90
Tablillas de chocolate al 25%	\$ 83.79	\$ 125.69	\$ 87.98	\$ 131.97	\$ 92.38	\$ 138.57	\$ 97.00	\$ 145.50	\$ 902.86
Tablillas de chocolate al 50%	\$ 74.81	\$ 112.22	\$ 78.55	\$ 117.83	\$ 82.48	\$ 123.72	\$ 86.60	\$ 129.91	\$ 806.13
Subtotal	\$ 158.60	\$ 237.90	\$ 166.53	\$ 249.80	\$ 174.86	\$ 262.29	\$ 183.60	\$ 275.40	\$ 1,708.99
Garrapiñada 35g	\$ 29.93	\$ 44.89	\$ 31.42	\$ 47.13	\$ 32.99	\$ 49.49	\$ 34.64	\$ 51.96	\$ 322.45
Nibs 35g	\$ 14.96	\$ 22.44	\$ 15.71	\$ 23.57	\$ 16.50	\$ 24.74	\$ 17.32	\$ 25.98	\$ 161.23
Subtotal	\$ 44.89	\$ 67.33	\$ 47.13	\$ 70.70	\$ 49.49	\$ 74.23	\$ 51.96	\$ 77.94	\$ 483.68
Total General	\$ 1,422.93	\$ 2,134.40	\$ 1,494.08	\$ 2,241.12	\$ 1,568.78	\$ 2,353.18	\$ 1,647.22	\$ 2,470.84	\$15,332.56

Se muestra una consolidación de ventas trimestrales, donde se pretende obtener un aumento del 5% trimestral en ventas para el año siguiente.

Presupuesto de Costos

Presupuesto de Costos	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total Anual
Costo de Producción	\$ 1,916.57	\$ 1,916.57	\$ 1,916.57	\$ 1,916.57	\$ 7,666.28
Gastos de Venta	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 1,800.00
Gastos de Administración	\$ 465.00	\$ 465.00	\$ 465.00	\$ 465.00	\$ 1,860.00
Total	\$ 2,831.57	\$ 2,831.57	\$ 2,831.57	\$ 2,831.57	\$ 11,326.28

Se muestra una consolidación de gastos y costos trimestrales proyectados para el año siguiente.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo

PLAN DE NEGOCIOS

Evaluación del Proyecto

Ingresos

Año 1	Periodo comprendido entre												
	1/01/2019						31/12/2019						
CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
VENTAS	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71
Total	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71

Egresos

Año 1	Periodo comprendido entre												
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
CONCEPTO													
INVERSIÓN	\$1,500.00												
COSTOS Y GASTOS		\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86
Total	\$1,500.00	\$943.86											

Flujo de Fondos

Año 1	Periodo comprendido entre												
	1/01/2019						31/12/2019						
CONCEPTO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Totales		\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71	\$1,277.71
Egresos Totales	\$1,500.00	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86	\$943.86
Flujos de Fondos	-\$1,500.00	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)

Logo


PLAN DE NEGOCIOS

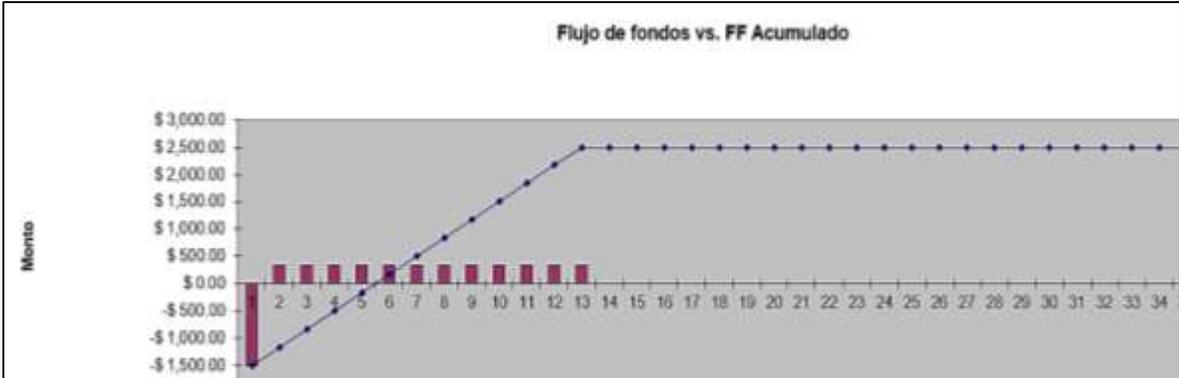
Resultados

Valor actual neto	\$2,257.51
TIR anual	763.39%
Período de Recuperación	Mes 4

Beneficio neto por año

Año 1	\$2,506.20
Año 2	
Año 3	
Año 4	
Año 5	

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Flujo de Fondos	-\$1,500.00	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85	\$333.85
FF acumulado	-\$1,500.00	-\$1,166.15	-\$832.30	-\$498.45	-\$164.50	\$169.25	\$503.10	\$836.95	\$1,170.80	\$1,504.55	\$1,838.50	\$2,172.35	\$2,506.20



Conclusión: El VAN obtenido sugiere que el proyecto beneficia a sus inversores y deja una ganancia de \$2,257.51; por otra parte, la inversión puede recuperarse en el segundo trimestre.

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>	
<p>Consideraciones finales:</p> <p>No existe un Plan de Negocios óptimo, cada empresa lo diseña, usa y adapta a sus necesidades y cultura. En términos generales, un Plan de Negocios es un recurso que nos debe ayudar a considerar exhaustivamente qué hacemos y cómo lo hacemos.</p> <p>Con la implementación de un Plan de Negocios, la Asociación Cooperativa podrá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la toma de decisiones. Cuanto más eficazmente gestione sus riesgos, mejores serán sus decisiones. 2. Garantizar que los recursos se apliquen a las mejores oportunidades del presente. 3. Reflexionar y responder a las preguntas: ¿dónde aplicamos nuestros recursos?, ¿qué cosas dan resultado?, ¿qué se debe abandonar?, ¿en qué nos hemos vuelto descuidados? <p>Para finalizar diremos que, los resultados son los que la Asociación Cooperativa ha alcanzado, según lo definido en su misión. Una vez que ésta ha sido definida debe de traducirla en acciones, metas y pasos específicos.</p>	

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)	<input checked="" type="checkbox"/> Logo 																	
<h2 style="color: blue; text-decoration: underline; font-weight: bold;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>																		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">10. Detalle de Anexos</div>																		
<p>A) Adquisición de un de Stand</p> <p>El stand es para la venta de los productos y potenciar la marca de la Asociación Cooperativa “NOYA chocolates”.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">Descripción</th> <th style="width: 15%;">Monto \$</th> <th style="width: 40%;">Características</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stand</td> <td style="text-align: center;">\$ 900.00</td> <td>Estructura, puertas y 3 juegos de gaveteros (3 en 1), estampado de publicidad y pintura.</td> </tr> <tr> <td>Stand con equipamiento básico que incluye: 3 vitrinas(dos, de 3 peldaños y una de dos peldaños.</td> <td style="text-align: center;">\$ 200.00</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Vitrina 45 cms. de ancho por 70 cms., de altura, de dos peldaños. Vitrina de 85 cms. de ancho por 70 cms., de altura. </td> </tr> <tr> <td>Iluminación del Stand que incluye: Un Sistema de 6 reflectores más los materiales para su instalación.</td> <td style="text-align: center;"> \$27.90. \$22.10. \$25.00 <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total \$75.00 </td> <td rowspan="2"> Reflector led, base Gu10, 5 watts de potencia de energía eléctrica, 100-240vac.* </td> </tr> <tr> <td> - 2 set de tres reflectores. - Materiales para instalación. - Mano de obra por instalación. </td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total inversión</td> <td style="text-align: center;">\$1,175.00</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>*/ Cotizado en Vidrí Sucursal Centro, Primera calle poniente y Avenida España. San Salvador.</p>		Descripción	Monto \$	Características	Stand	\$ 900.00	Estructura, puertas y 3 juegos de gaveteros (3 en 1), estampado de publicidad y pintura.	Stand con equipamiento básico que incluye: 3 vitrinas(dos, de 3 peldaños y una de dos peldaños.	\$ 200.00	<ul style="list-style-type: none"> Vitrina 45 cms. de ancho por 70 cms., de altura, de dos peldaños. Vitrina de 85 cms. de ancho por 70 cms., de altura. 	Iluminación del Stand que incluye: Un Sistema de 6 reflectores más los materiales para su instalación.	\$27.90. \$22.10. \$25.00 <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total \$75.00	Reflector led, base Gu10, 5 watts de potencia de energía eléctrica, 100-240vac.*	- 2 set de tres reflectores. - Materiales para instalación. - Mano de obra por instalación.		Total inversión	\$1,175.00	
Descripción	Monto \$	Características																
Stand	\$ 900.00	Estructura, puertas y 3 juegos de gaveteros (3 en 1), estampado de publicidad y pintura.																
Stand con equipamiento básico que incluye: 3 vitrinas(dos, de 3 peldaños y una de dos peldaños.	\$ 200.00	<ul style="list-style-type: none"> Vitrina 45 cms. de ancho por 70 cms., de altura, de dos peldaños. Vitrina de 85 cms. de ancho por 70 cms., de altura. 																
Iluminación del Stand que incluye: Un Sistema de 6 reflectores más los materiales para su instalación.	\$27.90. \$22.10. \$25.00 <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total \$75.00	Reflector led, base Gu10, 5 watts de potencia de energía eléctrica, 100-240vac.*																
- 2 set de tres reflectores. - Materiales para instalación. - Mano de obra por instalación.																		
Total inversión	\$1,175.00																	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Observaciones</div>																		

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

Con la Adquisición del Stand se pretende: Comercializar los productos en distintas ferias de fiestas patronales en: Juayua, Sonsonate, Nahuizalco, Caluco, Nahulingo, San Antonio del Monte, Izalco, Sonzacate, Salcoatitán, Apaneca, Ataco, opcional Ahuachapan, Santa Ana, San Salvador.

A continuación, se muestra un cuadro con la programación de las diferentes fiestas patronales, en los municipios claves, para la venta de los productos de la Asociación Cooperativa:

Municipios	Fiestas Patronales (Fechas)
Juayua	Del 1 al 15 de Enero
Sonsonate	Del 25 de Enero al 2 de Febrero
Nahuizalco	Del 15 al 25 de Junio
Caluco	Del 25 al 30 de Junio
Nahulingo	Del 16 al 25 de Julio
San Antonio del Monte	Del 11 al 19 de Agosto/ 22 al 26 de Agosto
Izalco	Del 1 al 15 de Agosto y del 1 al 8 de Diciembre
Sonzacate	Del 25 al 29 de Septiembre
Salcoatitán	Del 1 de Noviembre al segundo domingo de Noviembre
Apaneca	Del 21 al 30 de Noviembre
Ataco	Del 8 al 15 de Diciembre

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

Además se recomiendan éstos tres municipios que se consideran claves para vender:

Municipios	Fiestas Patronales (Fechas)
Ahuachapan	Del 17 al 26 de Febrero
Santa Ana	Del 17 al 26 de Julio
San Salvador	Del 1 al 6 de Agosto

Alquiler de espacio por vender en fiestas patronales



Descripción	Costos aproximados
Pago de Alquiler por vender en ferias de fiestas patronales	\$ 35.00
Pago de electricidad para stand (duración de feria)	\$ 15.00
Transporte	\$ 100.00
Total por feria	\$ 150.00

Nota: los precios varían dependiendo el pueblo en que se venda, es un precio promedio de acuerdo a cotizaciones telefónicas realizadas a Alcaldías de los Municipios de: Juayúa, Sonsonate, Nahuizalco, Caluco, Nahulingo, San Antonio del Monte, Izalco, Sonzacate, Salcoatitán, Apaneca, Ataco, opcional Ahuachapán, Santa Ana, San Salvador.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L)

Logo



PLAN DE NEGOCIOS

Diseño de Stand



Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L)

Logo



PLAN DE NEGOCIOS



Observaciones

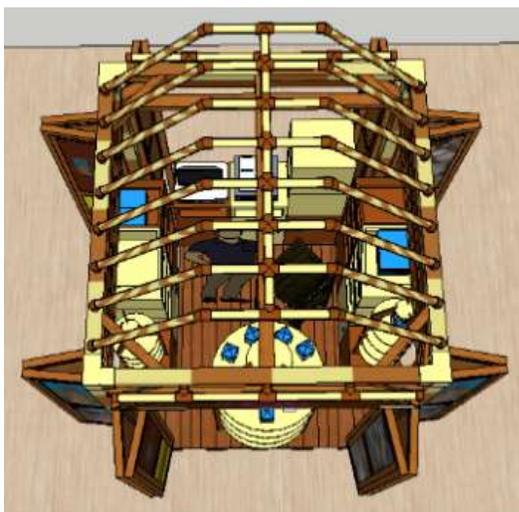
Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L)

Logo



PLAN DE NEGOCIOS



Diseñado por: Oscar Josué Pleitez Rodríguez. Las especificaciones técnicas se entregarán a los miembros de la Junta Directiva en un DVD.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

B) Compra de Teléfono Celular

Descripción	Valor	Características
Un telefono celular: Smart Phone Galaxy J1 Ace.	\$97.00	<ul style="list-style-type: none"> - Pantalla Súper AMOLED WVGA de 4.3 pulgadas. - Procesador dual-core. - Cámara trasera de 5 MP y frontal de 2 MP. - 512MB de RAM. - 4GB de almacenamiento interno. - Batería de 1800 mAh.
Compra de paquete de internet prepago	\$20.00 por mes	<ul style="list-style-type: none"> • \$20 para llamar a todas las redes • FB+WhatsApp+Twitter Ilimitado • 1.2 GB + Triple Navegación • SMS ilimitados para red Claro • Para adquirir el paquete de internet Claro, se debe marcar: *555#, opción 3.
Total inversión	\$117.00	Incluye la compra del teléfono celular más la compra del paquete de datos del primer mes.

Nota: Cotizaciones realizadas en visitas a tiendas y quioscos de venta de celulares en Metrocentro Sonsonate. Cotizaciones de internet realizado en Tienda Claro en Metrocentro Sonsonate.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L.)

 Logo


PLAN DE NEGOCIOS

Con la adquisición de un teléfono celular, se pretende:

Marketing en redes sociales, usando Facebook y WhatsApp, através de:

1. Creación de página en Facebook.
 2. Para pedidos o para contactos con clientes por medio de redes sociales tales como: Facebook, WhatsApp.
 3. Diseño de estrategias comerciales ejemplo: cupones canjeables promocionales y para rifas a través de redes sociales tales como: Facebook, WhatsApp.
- Propuesta de creación de Página de Facebook



A través de la creación de la página en Facebook, se pretende mejorar la identificación de la marca, de los productos que elabora y vende la Asociación Cooperativa, y de esta forma tener una adecuada comunicación entre vendedor y clientes.

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI
de R.L)

 Logo

PLAN DE NEGOCIOS

C) Plan de Implementación

Objetivo: Describir los pasos a seguir para la implementación del Plan de Negocios con la finalidad de contar con un documento que sirva de guía orientado a mejorar la comercialización en la Asociación Cooperativa.

Las acciones a emprender las desarrollará la Junta Directiva o su designado.

Paso	Detalle	Acción a emprender
1	Resumen Ejecutivo	En esta fase se desarrolla : Un Breve análisis de los puntos relevantes de la Asociación Cooperativa
2	Situación Actual	En esta fase se desarrolla: El historial, su misión, visión, valores; además se brinda información básica acerca de la Asociación Cooperativa
3	Ambiente externo	En esta fase se desarrolla: Un análisis de los competidores
4	Estrategia de un Plan de Negocios	En esta fase se desarrolla: Estrategias definidas para la Asociación Cooperativa
5	Recursos e inversiones Necesarias	En esta fase se desarrolla: Definición de Recursos para realizar tareas claves
6	Factibilidad Técnica	En esta fase se desarrolla: Análisis interno y externo de la Asociación Cooperativa
7	Factibilidad Económica y financiera	En esta fase se desarrolla: Si el proyecto es factible económicamente e identificación de riesgos
8	Responsables del Negocio	En esta fase se desarrolla: Encargados de la implementación del proyecto
9	Conclusiones	En esta fase se desarrolla: Datos más significativos del negocio y demostrar la viabilidad del mismo, sus beneficios
10	Detalle de Anexos	En esta fase se desarrolla: Información de soporte

Observaciones

Nombre de la empresa

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.)

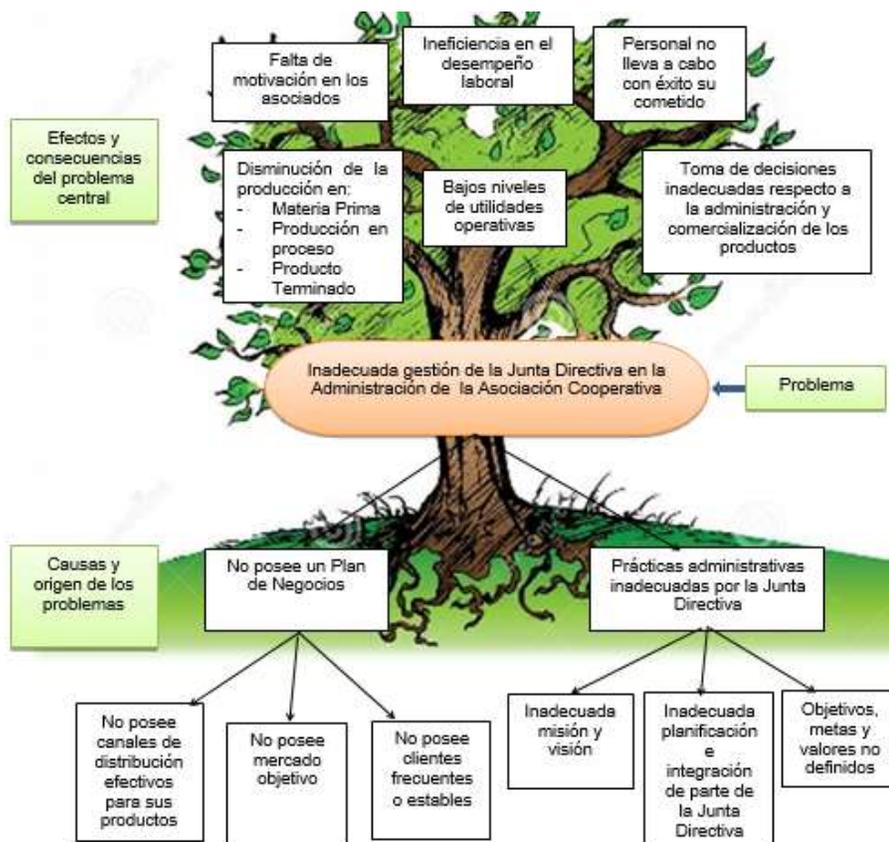
Logo



PLAN DE NEGOCIOS

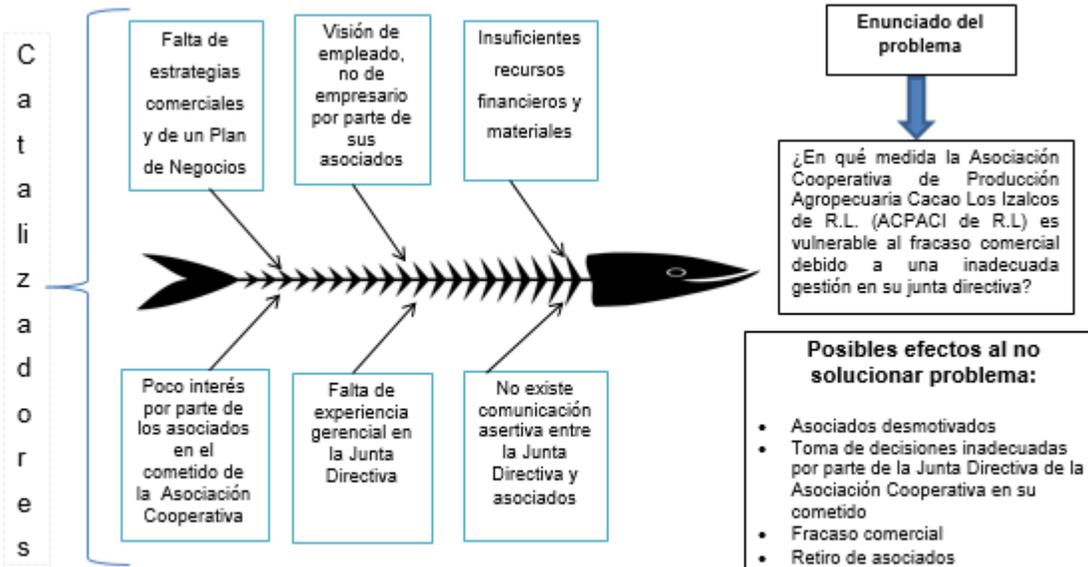
D) Análisis del Árbol (Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L.)

Esta herramienta nos muestra los diferentes efectos y consecuencias del problema, al cual se quiere dar solución; también nos muestra las causas y el origen del porqué del problema.



Fuente: Elaboración propia

Observaciones

<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la empresa <p style="text-align: center;">Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Logo <div style="text-align: right;">  </div>
<h2 style="color: blue; font-weight: bold; letter-spacing: 2px;">PLAN DE NEGOCIOS</h2>	
<p>E) Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa</p> <p style="text-align: center;">Análisis de la situación problemática</p> <p style="text-align: center;">¿En qué medida la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L., es vulnerable al fracaso comercial debido a una inadecuada gestión en su Junta Directiva?</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; font-size: 1.2em; margin-right: 10px;">C a t a l i z a d o r e s</div> <div style="flex-grow: 1;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 25%; text-align: center;"> <p>Enunciado del problema</p> <p>↓</p> <p>¿En qué medida la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos de R.L. (ACPACI de R.L.) es vulnerable al fracaso comercial debido a una inadecuada gestión en su junta directiva?</p> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; width: 25%;"> <p>Posibles efectos al no solucionar problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asociados desmotivados Toma de decisiones inadecuadas por parte de la Junta Directiva de la Asociación Cooperativa en su cometido Fracaso comercial Retiro de asociados </div> <p style="margin-top: 10px;">Fuente: Elaboración propia</p>	

Observaciones

Segunda Parte

Plan de Socialización del Entregable



ACPACI De R.L

8 Plan de Socialización del Entregable

En este apartado se detallan las actividades y recursos necesarios para la socialización del entregable del presente capítulo, con la finalidad de explicar la implementación del mismo, para su futura ejecución por parte de la Junta Directiva.

8.1 Objetivo General

Presentar a la Junta Directiva de la Asociación Cooperativa, el Plan de Negocios propuesto y socializar su contenido.

8.2 Condiciones Generales y Recursos para la Socialización

Condiciones Generales

N°	Descripción
1	Para llevar a cabo un taller de socialización del entregable, es necesario gestionar instalaciones físicas que cuenten con ventilación e iluminación adecuada.
2	Las fechas de socialización del entregable serán establecidas de común acuerdo con la presidenta de la Junta Directiva.
3	Se le entregará a la Presidenta de la Junta Directiva el Plan de Negocios en archivo digital e impreso, para que posteriormente la Junta Directiva, lo distribuya entre los asociados.
4	Servicio de alimentación en la socialización del entregable, que incluya: Coffee Break sencillo compuesto por 1 porción (dulce o salado) bebida café, té, soda o refresco natural.
5	Estación permanente de café y agua.

8.2.1 Recursos necesarios para la Socialización

Recursos	Descripción	Responsable
Computadora Personal	Servirá para reproducir la presentación del entregable.	Equipo de investigación
Proyector Multimedia	Se ocupará para proyectar la presentación e imágenes del entregable.	Equipo de investigación
Espacio Físico	Para instalar la computadora, proyector y los de más recursos que se ocuparan para la socialización del entregable.	Equipo de investigación
Copias del Entregable (Documento Escrito)	Servirá para la comprensión y enseñanza, con el objeto que cada participante vaya comparando con lo que se le está proyectando en ese momento, y como consecuencia se logra un aprendizaje significativo.	Equipo de investigación
Formulario para el control de asistencia	Llevar el control de asistencia de cada participante al taller de socialización.	Equipo de investigación

8.3 Cronograma para la Socialización del Entregable

No.	ACTIVIDADES	Responsable		Año 2019		
		Equipo de Investigación	Junta Directiva	Semana 1	Semana 2	Semana 3
1	Preparar documento escrito del Plan de Negocios.	X				
2	Entregar a la Presidenta de la Junta Directiva el Plan de Negocios para su revisión y aprobación.	X				
3	Entregar a la Presidenta de la Junta Directiva el Plan de Negocios en archivo digital e impreso para su reproducción.	X				
4	Reproducción del documento denominado Plan de Negocios para ser entregado para cada uno de los Junta Directiva el día del evento.		X			
5	Proporcionar para el desarrollo del evento, instalaciones físicas que cuenten con ventilación adecuada, iluminación y equipo audiovisual.		X			
6	Durante del desarrollo del evento llevar un control de asistencia de los asociados, enviado a la Presidenta de la Junta Directiva un reporte de los asistentes.	X				
7	Entrega de una copia del documento escrito: Plan de Negocios, a cada uno de los Junta Directiva.		X			
8	Servicio de Coffee Break sencillo, compuesto por 1 porción (dulce o salado) bebida, café, té, soda o refresco natural.		X			
9	Mantener una estación permanente de café y de agua.		X			
10	Exposición del plan de Negocios a la Junta Directiva y asociados.	X				

Fecha de inicio: _____.

Fecha de finalización: _____.

9 Bibliografía

- Libros

Casparri María Teresa, García Fronti Javier, García Fronti Verónica, y Salvarredy Julián. (2018). Plan de Negocios utilizando Microsoft Excel y Microsoft Project. (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Omicron System.

Charan, Ram y Willigan, Geri (2007). Know How, Las ocho habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño. Bogotá: Grupo editorial Norma.

Galindo Mariana y Ríos Viridiana (2015). Productividad en serie de estudios económicos. (vol. I agosto 2015). México DF. México.

Hernández Ramírez, Carlos Alfredo (2017). Heurísticas y sesgos.

Sabatino Mariano H.; García Fronti Matías S.; Pazos Alejandro A. (2010). Ventas y Marketing utilizando Microsoft Excel. (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Omicron System.

Sumanth David J. (1990). "Ingeniería y administración de la productividad". México: Mc Graw Hill.

- Leyes

Constitución de la República de El Salvador, emitida el 15 de diciembre 1983, Decreto Constituyente, N° 38, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983.

Ley especial de Asociaciones Agropecuarias, Ley emitida el 6 de Mayo de 1996, Decreto N° 339, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo N°291.

Reglamento de funcionamiento y vigilancia de las Asociaciones Cooperativas De Producción Agropecuarias.

Los estatutos de la Asociación Cooperativa objeto de estudio.

- Documentos

Chiodo Juve Luis (1996). "Estrategias de mercadeo para Pagos previsionales Mensuales (PPM) en un programa de desarrollo agrícola".

Fernández Francisco J. (s.f.) "Estudio de mercado. Guía de apoyo al emprendedor cómo realizar un estudio de mercado".

Guía para presentación de proyectos, textos de identidad latinoamericanos de planificación económica y social. Estudio de Mercado.

Hernández Ramírez, Carlos Alfredo (2017). Ensayo sobre la Teoría de la Empresa.

- Páginas web

Desempeño gerencial y organizacional. (s.f.)

Recuperado de

<http://www.marcoteorico.com/curso/10/taller-de-administracion/10/destrezas-gerenciales>

Enfoque de mercadeo y planificación estratégica

Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/enfoque-mercadeo-planificacion-estrategica/>

Anexos



ACPACI De R.L

Índice de Anexos

ANEXO 1

Análisis de la Evaluación del Desempeño desde la perspectiva de los Asociados.

ANEXO 2

Tabla de Competencias – Conductas.

ANEXO 3

Imágenes de la Asociación Cooperativa.

ANEXO 1

1. Análisis de la Evaluación del Desempeño desde la perspectiva de los Asociados.

En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos de la evaluación realizada por los asociados.

¿Quién evalúa?

Los asociados de la Asociación Cooperativa.

¿A quién se evalúa?

Los miembros de la Junta Directiva.

¿Que se evalúa?

El desempeño de la Junta Directiva.

¿Por qué de las competencias evaluadas?

Porque son las habilidades y conocimientos que deben poseer los miembros de la Junta Directiva.

El Instrumento de Evaluación del Desempeño, se utilizó de la siguiente manera: Se adaptaron las competencias concernientes a los conocimientos y habilidades que deben poseer los miembros de la Junta Directiva.

Se procedió a pedir autorización a la Junta Directiva para poder ejecutar el instrumento por medio de los asociados, dicha actividad se realizó en tres días, la primera visita fue en Nahuizalco, la segunda a Caluco y la tercera a Nahulingo.

El instrumento se pasó a cada asociado con la ayuda del equipo investigador quien iba leyendo las preguntas a cada uno y explicando cualquier duda al respecto de manera que la pregunta y la respuesta fueran lo más claras posibles.

Posteriormente el equipo investigador recolectó el total de instrumentos para realizar el respectivo análisis e interpretación.

1.1. Resultados de la Evaluación del Desempeño

“Tabla General”

Item No.	Competencia	Descripción de la competencia	Asociado 1	Asociado 2	Asociado 3	Asociado 4	Asociado 5	Asociado 6	Asociado 7	Asociado 8	Asociado 9	Asociado 10	Asociado 11	Asociado 12	Asociado 13	Asociado 14	Asociado 15	Asociado 16	Total por competencia
1	Trabajo en Equipo	Habilidad para insertarse en un grupo de trabajo y manejar la interrelación con el resto de los asociados.	8	9	9	7	9	9	7	8	8	9	8	8	7	9	7	7	8
2	Inteligencia Emocional	Habilidad para manejar las propias emociones para que no interfieran en su trabajo. Tolerancia a la frustración.	7	9	9	8	7	8	8	9	8	8	8	9	7	7	7	7	8
3	Iniciativa / Autonomía	Capacidad para manejarse sin una supervisión. Buscar alternativas para el logro de los objetivos.	7	8	10	5	9	10	9	7	8	10	9	9	8	10	8	7	8
4	Liderazgo	Capacidad para conducir un grupo de recursos humanos hacia el logro de los objetivos.	8	8	10	9	9	9	8	8	7	8	9	9	7	8	8	7	8
5	Habilidad Analítica	Capacidad de análisis acerca de un problema, manejo de variables e interrelaciones.	6	8	10	8	9	9	8	8	7	8	8	8	6	7	8	7	8
6	Habilidad Sintética	Capacidad de resumir los informes de manera que sean comprendidos por los asociados.	8	9	10	8	8	8	8	6	8	7	9	10	7	6	7	8	8
7	Orientación al cliente	Habilidad de orientar las actividades con el fin de satisfacer a un cliente, interno o externo.	7	8	10	7	9	10	9	7	8	10	9	9	8	9	9	7	9
8	Capacidad aprendizaje	Dinámica de conocer nuevos temas e integrarlos a los conocimientos ya adquiridos.	7	9	10	9	8	9	8	8	8	10	8	9	6	9	7	8	8
9	Productividad	Eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos	6	8	10	9	8	9	8	8	7	7	8	9	6	10	7	8	8
10	Comunicación Oral	Habilidad de expresar a través de la palabra lo que se desea de forma clara y precisa.	8	7	10	9	7	10	8	7	8	10	8	10	8	8	6	7	8
11	Conocimiento sobre Comercialización	Habilidades para comercializar, distribuir, promover y vender los productos y servicios de la Asociación Cooperativa	7	9	10	8	9	10	9	7	8	10	9	10	7	8	7	7	8
12	Conoc. sobre Controles Administrativos	Poseer conocimiento sobre la forma de llevar registros relacionados con inventarios, ventas y gastos.	6	9	8	10	7	8	8	7	6	8	8	10	9	7	6	7	8
13	Conoc. Específicos del Puesto	Manejo de aspectos técnicos y académicos exclusivos de la función. Actualización constante.	7	9	7	8	8	8	7	8	6	8	8	5	6	10	7	7	7
		Nota Asignada	7	8	9	8	8	9	8	7	7	8	8	8	7	8	7	7	8

Evaluados: Dieciséis asociados.

Coordinó y supervisó la evaluación: Equipo de investigación.

Interpretación: Luego de hacer el conglomerado de los datos y haberlos introducido al aplicativo de Microsoft Excel, los resultados generales indican que

la Junta Directiva fue evaluada con un “Desempeño Muy Satisfactorio”; cabe destacar que la competencia mejor evaluada fue la “Orientación al Cliente”.

Por otra parte la competencia con más baja calificación fue la de “Conocimientos Específicos del Puesto”, lo cual es un resultado acertado, porque los miembros de la Junta Directiva, no tienen claras las funciones a desempeñar en cada puesto, por lo tanto se confirma la inadecuada gestión administrativa por parte de la Junta Directiva en su cometido.

1.1.1 Resultados a través de una tabla de análisis de varianza

Se recurre a la utilización de una prueba paramétrica a través de la herramienta ANOVA cuyo propósito es hacer pruebas para hallar diferencias en dos o más poblaciones. En sentido general, el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de F (razón de la variación entre muestras y la variación dentro de las muestras).

Objetivo: Determinar si existe una diferencia significativa en las notas asignadas por cada asociado (A) al evaluar el desempeño de la Junta Directiva a través de trece competencias específicas.

$H_0 = A_1 = A_2 = A_3 = A_4 \dots A_{16}$

$H_A =$ No todas las calificaciones de los asociados son iguales en las trece competencias consideradas.

Nivel de significancia = 5%

Regla de decisión:

No rechazar la hipótesis nula si $F \leq F$ crítico

Rechazar si $F > F$ crítico

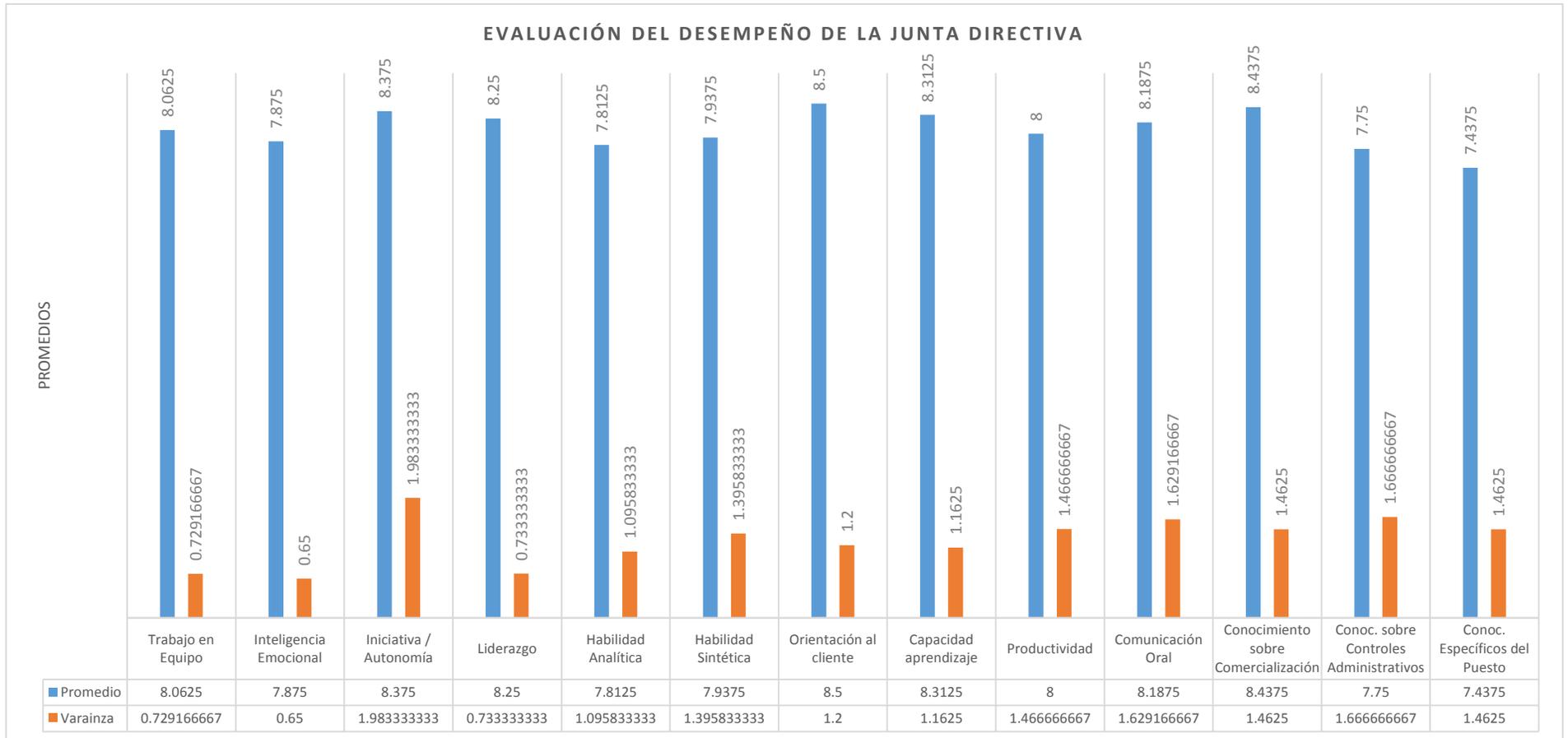
Conclusión: Debido a que $F = 1.91 > 1.81$, se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: Debido a que $F= 1.91$ el equipo de investigación rechaza la hipótesis nula. En un 95% se puede estar seguro que las notas promedio asignadas por cada asociado a las trece competencias no son iguales. De hecho, las notas obtenidas son la consecuencia de cómo los asociados perciben el desempeño de su Junta Directiva (Desde la perspectiva de cómo hacen su trabajo y de los resultados económicos que se obtienen).

Los resultados muestran que la competencia denominada “Conocimiento sobre comercialización” registró una nota promedio de 8.4, lo que indica que los asociados evalúan muy bien dicha competencia; sin embargo, la varianza que se registra es de 1.46, lo que revela que las notas asignadas varían y en sentido opuesto. Todo lo anterior genera un efecto contraproducente en la gestión administrativa de la Junta Directiva.

Análisis de varianza de dos factores con una sola muestra por grupo					
N°	COMPETENCIAS	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
1	Trabajo en Equipo	16	129	8.0625	0.729166667
2	Inteligencia Emocional	16	126	7.875	0.65
3	Iniciativa / Autonomía	16	134	8.375	1.983333333
4	Liderazgo	16	132	8.25	0.733333333
5	Habilidad Analítica	16	125	7.8125	1.095833333
6	Habilidad Sintética	16	127	7.9375	1.395833333
7	Orientación al cliente	16	136	8.5	1.2
8	Capacidad aprendizaje	16	133	8.3125	1.1625
9	Productividad	16	128	8	1.466666667
10	Comunicación Oral	16	131	8.1875	1.629166667
11	Conocimiento sobre Comercialización	16	135	8.4375	1.4625
12	Conoc. sobre Controles Administrativos	16	124	7.75	1.666666667
13	Conoc. Específicos del Puesto	16	119	7.4375	1.4625

Grafico 1: Evaluación del Desempeño de la Junta Directiva.



En resumen, existe una debilidad oculta según los datos que refleja la gráfico N° 1, se trata de una vulnerabilidad al fracaso comercial a mediano plazo, debido a una inadecuada gestión en su Junta Directiva en la comercialización de sus productos; los datos muestran calificaciones altas en las trece competencias (un desempeño satisfactorio o muy satisfactorio) pero la varianza de cada competencia indica que hay un riesgo en interpretar los resultados como un fenómeno lineal, debemos tener en cuenta que la tendencia de analizar lo analizable termina siendo fatal , ya que existen fenómenos que no se pueden medir con precisión y que son imposibles de controlar. Por lo tanto, el enfoque numérico y racionalista puede volver opaca la realidad y pasar por alto la brecha que hay entre los resultados promedios de la evaluación y el hecho de que los miembros de la Junta Directiva no tienen suficiente interés en el crecimiento orgánico de la Asociación Cooperativa a través de resultados directos > ventas de sus productos< y en obtener un rendimiento financiero que le permita obtener utilidades. Y desde una perspectiva organizacional, no realizan de la mejor manera las principales tareas del liderazgo. Sin embargo, la Asociación Cooperativa no posee canales de distribución adecuados para comercializar sus productos y no posee clientes frecuentes o estables.

Como grupo de investigación se considera que la evaluación que hicieron los asociados a la Junta Directiva, se ha visto sesgada por sentimientos de afinidad, amistad o desde un punto de vista emotivo.

1.1.2 Análisis Cuantitativo, Interpretación y Discusión.

1.1.2.1 ANOVA

Los hallazgos determinados se apoyan en el análisis de varianza (ANOVA), utilizado para probar hipótesis, sin embargo, desde un estudio ANOVA, las hipótesis utilizadas corresponden a los tratamientos que para nuestro caso son

las valoraciones cuantitativas que cada uno de los 16 asociados determinaron al evaluar el desempeño de la Junta Directiva de acuerdo a la siguiente tabla:

Valoración	Significado	Resultado
1;2;3	Siempre inferior a las exigencias del puesto.	Desempeño Inaceptable
4;5	A veces está por debajo de las exigencias.	Desempeño Insatisfactorio
6;7	Satisface las exigencias.	Desempeño Satisfactorio
8;9	Con frecuencia sobrepasa las exigencias.	Desempeño Muy Satisfactorio
10	Sobrepasa siempre las exigencias.	Desempeño Sobresaliente

La letra **A** (Asociado) representa a cada evaluador y cada tratamiento correspondiente a cada columna:

Item No.	Competencia	Descripción de la competencia	Asociado 1	Asociado 2	Asociado 3	Asociado 4	Asociado 5	Asociado 6	Asociado 7	Asociado 8	Asociado 9	Asociado 10	Asociado 11	Asociado 12	Asociado 13	Asociado 14	Asociado 15	Asociado 16

Ho: $A_1=A_2=A_3=A_4=A_5\dots A=16$

HA: No todas las medidas son iguales.

Es preciso señalar que estas hipótesis desde un criterio de generalidad pueden denominarse: Hipótesis auxiliar de generalización de muestras. En este contexto, las hipótesis planteadas en este apartado son premisas usadas en el razonamiento propio y lógico del análisis ANOVA. Conviene subrayar que se hará una contrastación de una hipótesis estadística, con el fin de orientar la investigación, por ello su estructura lógica es contextual y está en función del estado del cuerpo de conocimiento en el que se presenta, es decir, análisis de varianza de dos factores. Además, la hipótesis nula (H_0) se prueba contra la hipótesis alternativa (H_A) que establece lo contrario.

La hipótesis nula, tradicionalmente contiene alguna referencia de un signo igual, y se vuelve por ello una hipótesis refinada. Con base en los datos muestrales, esta hipótesis nula es rechazada o no rechazada. Las unidades experimentales son los asociados y la forma en que evaluaron las competencias de acuerdo a los 13 ítems, el factor (las 13 competencias³²) es la fuerza o variable cuyo impacto en el desempeño de la Junta Directiva, es el que se desea medir. El análisis de varianza utilizado, se basa en una comparación de la cantidad de variación en cada uno de los tratamientos por competencia analizada.

Si de un tratamiento al otro la variación es significativamente alta, puede concluirse que los tratamientos tienen efectos diferentes en el sujeto de estudio. Es importante señalar que la variación encontrada en los puntajes para cierta competencia (ejemplo “Trabajo en Equipo”) puede ser producida por la forma cómo los asociados perciben las relaciones en asuntos de trabajo por parte de los miembros que forman la Junta Directiva, es decir, entre ellos y entre los asociados.

Esta diferencia entre la variación entre muestras y la variación dentro de las muestras es precisamente lo que mide el análisis de varianza. Ahora bien: En este caso, lo que se busca es determinar es si hay o no diferencias dentro de las respuestas obtenidas por tipo de competencia, lo cual nos ayudará a interpretar de mejor manera el objeto estudiado, es decir, el desempeño de la Junta Directiva.

³² Las trece competencias constituyen el factor “F”.

Cuadro 1: Tratamiento de variables

Competencia	ASOCIADOS (TRATAMIENTO)															
	Asociado 1	Asociado 2	Asociado 3	Asociado 4	Asociado 5	Asociado 6	Asociado 7	Asociado 8	Asociado 9	Asociado 10	Asociado 11	Asociado 12	Asociado 13	Asociado 14	Asociado 15	Asociado 16
Trabajo en Equipo	8	9	9	7	9	9	7	8	8	9	8	8	7	9	7	7
Inteligencia Emocional	7	9	9	8	7	8	8	9	8	8	8	9	7	7	7	7
Iniciativa/Autonomía	7	8	10	5	9	10	9	7	8	10	9	9	8	10	8	7
Liderazgo	8	8	10	9	9	9	8	8	7	8	9	9	7	8	8	7
Habilidad Analítica	6	8	10	8	9	9	8	8	7	8	8	8	6	7	8	7
Habilidad Sintética	8	9	10	8	8	8	8	6	8	7	9	10	7	6	7	8
Orientación al cliente	7	8	10	7	9	10	9	7	8	10	9	9	8	9	9	7
Capacidad aprendizaje	7	9	10	9	8	9	8	8	8	10	8	9	6	9	7	8
Productividad	6	8	10	9	8	9	8	8	7	7	8	9	6	10	7	8
Comunicación Oral	8	7	10	9	7	10	8	7	8	10	8	10	8	8	6	7
Conocimiento sobre Comercialización	7	9	10	8	9	10	9	7	8	10	9	10	7	8	7	7
Conoc. sobre Controles Administrativos	6	9	8	10	7	8	8	7	6	8	8	10	9	7	6	7
Conoc. Específicos del Puesto	7	9	7	8	8	8	7	8	6	8	8	5	6	10	7	7

Valoración	Significado	Resultado
1;2;3	Siempre inferior a las exigencias del puesto.	Desempeño Inaceptable
4;5	A veces está por debajo de las exigencias.	Desempeño Insatisfactorio
6;7	Satisface las exigencias.	Desempeño Satisfactorio
8;9	Con frecuencia sobrepasa las exigencias.	Desempeño Muy Satisfactorio
10	Sobrepasa siempre las exigencias.	Desempeño Sobresaliente

1.1.2.2 Interpretación respecto a las notas promedio de los dieciséis asociados (columnas):

Los hallazgos revelan que las respuestas (medidas) obtenidas respecto a cómo los asociados evaluaron a la Junta Directiva respecto a su desempeño a través de la nota asignada a cada competencia³³ no son iguales si se consideran las

³³ Se asume que una gestión eficiente requiere el dominio de ciertas habilidades o conocimientos específicos, los cuales son categorizados en las trece competencias antes descritas.

notas asignadas para cada competencia según se observa en Cuadro N° 1; existe una diferencia significativa entre las notas.

Para sustentar lo antes mencionado se recurre a la utilización de una prueba paramétrica a través de la herramienta ANOVA cuyo propósito es hacer pruebas para hallar diferencias en dos o más poblaciones. En sentido general el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de F (razón de variación entre muestras y la variación entre las muestras).

H₀: $A_1=A_2=A_3=A_4=A_5\dots A_{16}$

A \equiv Asociado

H_A: No todas las medidas son iguales

Asumiendo que se fija un valor alfa o de significancia de 1%

Regla de decisión: No rechazar si F es menor o igual a 1.72. Rechazar si F es mayor a 1.72

Conclusión: Rechazar la hipótesis nula ya que $F=8.87$

Figura 1: Resultados a través de una tabla de análisis de varianza de dos factores

Análisis de varianza de dos factores con una sola muestra por grupo						
RESUMEN	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza		
Fila 1	16	129	8.0625	0.729166667		
Fila 2	16	126	7.875	0.65		
Fila 3	16	134	8.375	1.983333333		
Fila 4	16	132	8.25	0.733333333		
Fila 5	16	125	7.8125	1.095833333		
Fila 6	16	127	7.9375	1.395833333		
Fila 7	16	136	8.5	1.2		
Fila 8	16	133	8.3125	1.1625		
Fila 9	16	128	8	1.466666667		
Fila 10	16	131	8.1875	1.629166667		
Fila 11	16	135	8.4375	1.4625		
Fila 12	16	124	7.75	1.666666667		
Fila 13	16	119	7.4375	1.4625		
Columna 1	13	92	7.076923077	0.576923077		
Columna 2	13	110	8.461538462	0.435897436		
Columna 3	13	123	9.461538462	0.935897436		
Columna 4	13	105	8.076923077	1.576923077		
Columna 5	13	107	8.230769231	0.692307692		
Columna 6	13	117	9	0.666666667		
Columna 7	13	105	8.076923077	0.41025641		
Columna 8	13	98	7.538461538	0.602564103		
Columna 9	13	97	7.461538462	0.602564103		
Columna 10	13	113	8.692307692	1.397435897		
Columna 11	13	109	8.384615385	0.256410256		
Columna 12	13	115	8.846153846	1.807692308		
Columna 13	13	92	7.076923077	0.91025641		
Columna 14	13	108	8.307692308	1.730769231		
Columna 15	13	94	7.230769231	0.692307692		
Columna 16	13	94	7.230769231	0.192307692		
ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Filas	18.35576923	12	1.529647436	1.918850097	0.034705695	1.80628846
Columnas	106.0721154	15	7.071474359	8.870736447	3.47646E-15	1.722270268
Error	143.4903846	180	0.797168803			
Total	267.9182692	207				

Interpretación:

Se ha determinado que las notas asignadas por cada uno de los 16 asociados en función de cada competencia son diferentes, tal y como se observa en la columna de varianza de la Figura N° 1 denominada: “Resultados a través de una tabla de análisis de varianza de dos factores”.

De acuerdo con lo expuesto el desempeño de la Junta Directiva oscila entre la categoría de “satisface las exigencias” y “con frecuencia sobre pasa las exigencias”. No obstante, a nivel cuantitativo la nota puede variar entre un seis y un nueve, lo que indica que su desempeño no es estable en el tiempo de acuerdo a las percepciones de los asociados, lo cual genera un riesgo de mercado y operacional para cada asociado. En otras palabras, el fracaso comercial de la Asociación Cooperativa siempre está a la “vuelta de la esquina”.

Figura 2: Causas de proyectos que marchan mal

Un proyecto tiende a marchar mal cuando hay o ha habido:
Un liderazgo ineficiente del equipo.
Una inclusión de personas en el equipo que no poseen ni las habilidades ni la experiencia necesaria.
Incapacidad para responder a las expectativas.

1.1.2.3 Interpretación respecto a las notas promedio asignadas a las trece competencias por parte de los asociados (filas):

Los hallazgos revelan que las respuestas (medidas) obtenidas respecto a cómo los asociados evaluaron a la Junta Directiva respecto a su desempeño no son iguales si se consideran las notas obtenidas en función de cada competencia como se observa en la Cuadro N°1, denominado “Tratamiento de variables” sin embargo, existe una diferencia significativa entre las notas.

Para sustentar lo antes mencionado se recurre a la utilización de una prueba paramétrica a través de la herramienta ANOVA cuyo propósito es hacer pruebas para hallar diferencias en dos o más poblaciones. En sentido general el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de F (razón de variación entre muestras y la variación entre las muestras).

Ho: $F_1=F_2=F_3=F_4=F_5\dots F=13$

F \equiv Competencia

HA: No todas las medidas son iguales

Asumiendo que se fija un valor alfa o de significancia de 1%

Regla de decisión: No rechazar si F es menor o igual a 1.81. Rechazar si F es mayor a 1.81

Conclusión: Rechazar la hipótesis nula ya que $F=1.92$

Figura 3: Resultados a través de una tabla de análisis de varianza de dos factores.

Análisis de varianza de dos factores con una sola muestra por grupo						
RESUMEN	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza		
Fila 1	16	129	8.0625	0.729166667		
Fila 2	16	126	7.875	0.65		
Fila 3	16	134	8.375	1.983333333		
Fila 4	16	132	8.25	0.733333333		
Fila 5	16	125	7.8125	1.095833333		
Fila 6	16	127	7.9375	1.395833333		
Fila 7	16	136	8.5	1.2		
Fila 8	16	133	8.3125	1.1625		
Fila 9	16	128	8	1.466666667		
Fila 10	16	131	8.1875	1.629166667		
Fila 11	16	135	8.4375	1.4625		
Fila 12	16	124	7.75	1.666666667		
Fila 13	16	119	7.4375	1.4625		

ANÁLISIS DE VARIANZA							
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F	
Filas	18.35576923	12	1.529647436	1.918850097	0.034705695	1.80628846	
Columnas	106.0721154	15	7.071474359	8.870796447	3.47646E-15	1.722270268	
Error	143.4903846	180	0.797168803				
Total	267.9182692	207					

Interpretación:

Se ha determinado que cada una de las trece competencias registran notas diferentes, tal y como se observa en la columna de varianza de la Figura N° 3, denominada “Resultados a través de una tabla de análisis de varianza de dos factores”.

De acuerdo con lo expuesto el desempeño de la Junta Directiva, medido a través de las trece competencias, no tiene ningún punto fuerte o significativo, es decir, ninguna competencia es más fuerte que otra.

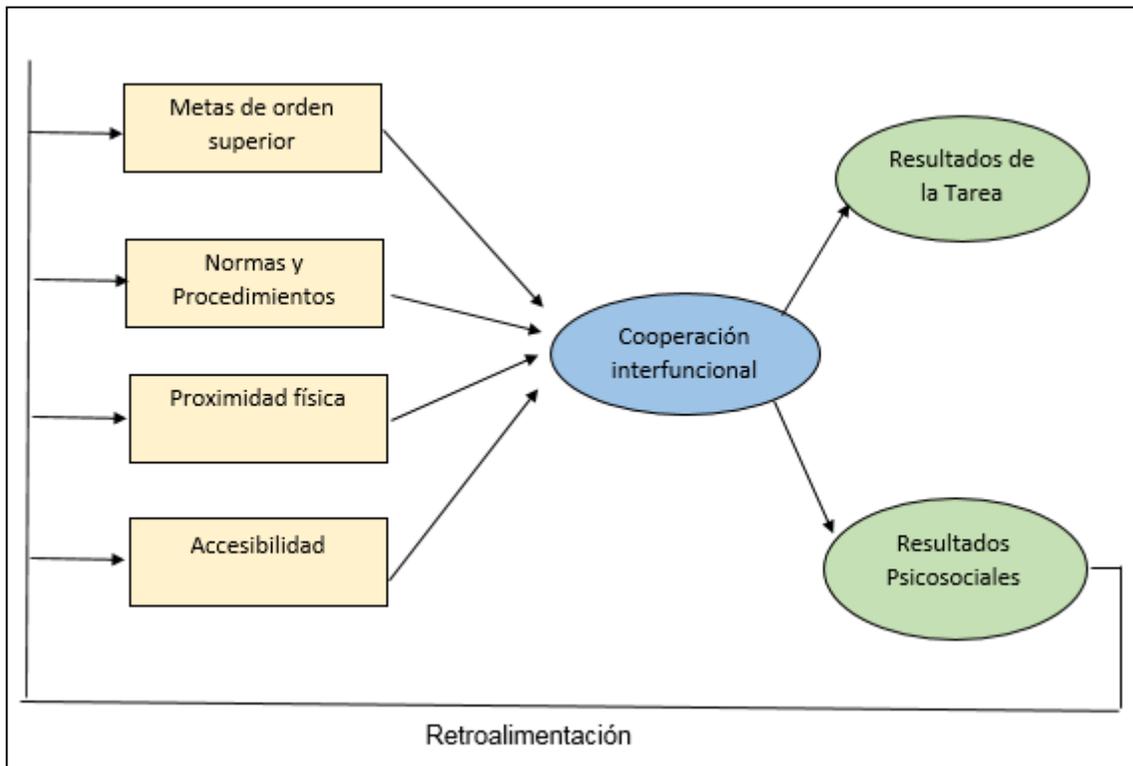
No obstante, a nivel cuantitativo las notas tienen una tendencia a variar significativamente, lo que indica que de acuerdo a las percepciones de los asociados la Junta Directiva no puede caracterizarse por tener habilidades o conocimientos especializados en su gestión y más aún que posea en calidad de fortalezas “habilidades para comercializar, distribuir, promover y vender los productos y servicios de la Asociación Cooperativa”, lo cual en el tiempo genera un riesgo para cada asociado. En otras palabras, el fracaso comercial de la Cooperativa siempre está presente desde esta perspectiva.

1.1.2.4 Consideraciones:

Los resultados anteriores indican que, de acuerdo a las percepciones de los asociados, la Junta Directiva debe mejorar la competencia relacionada con “Habilidades para comercializar, distribuir, promover y vender los productos y servicios de la Asociación Cooperativa”, si se considera que existe una alta varianza entre las notas asignadas por los asociados a esta competencia.

Los resultados obtenidos a través de las percepciones de los empleados respecto al desempeño de la Junta Directiva, corresponden a evaluaciones de factores psicosociales, para discernir mejor se incorpora la Figura N° 4, denominada “Las Percepciones de los Asociados: Resultados psicosociales” a saber:

Figura 4: Las Percepciones de los Asociados: Resultados psicosociales.



Las variables a la izquierda representan la estructura social de la Asociación Cooperativa, en el centro está la interacción entre sus miembros, en la parte superior derecha se observan los resultados que obtiene la Asociación Cooperativa en su gestión y cometido, y los resultados psicosociales son las opiniones o la forma en que cada asociado valora la experiencia de pertenecer a la Asociación Cooperativa, donde evalúa no solo aspectos cuantitativos³⁴ (los ingresos obtenidos en la venta de su producción) sino elementos cualitativos como los descritos en las competencias evaluadas y su sensación de bienestar al pertenecer a dicho grupo (Asociación Cooperativa).

³⁴ Este hallazgo se relaciona con los datos obtenidos en la pregunta N° 11 página 77, columna N° 4, Interpretación Teórica.

1.1.2.5 Herramienta de análisis: Chi Cuadrado

Los hallazgos revelan que las notas obtenidas respecto a cómo los asociados de acuerdo a su sexo, evaluaron a la Junta Directiva respecto a su desempeño en la competencia: Conocimiento sobre Comercialización (Habilidades para comercializar, distribuir, promover y vender los productos y servicios de la Asociación Cooperativa) indican que las variables sexo y nota asignada en una competencia específica son independientes, según la Tabla N° 1, denominada “Evaluación de Competencia según género Masculino y Femenino”.

En sentido general el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de Chi cuadrado.

Ho: El sexo del evaluador y la nota asignada a una competencia (Competencia N° 11) son independientes.

HA: El sexo del evaluador y la nota asignada a una competencia (Competencia N° 11) no son dependientes.

Asumiendo que se fija un valor alfa de 1% y 8 grados de libertad (De acuerdo a la teoría estadística)

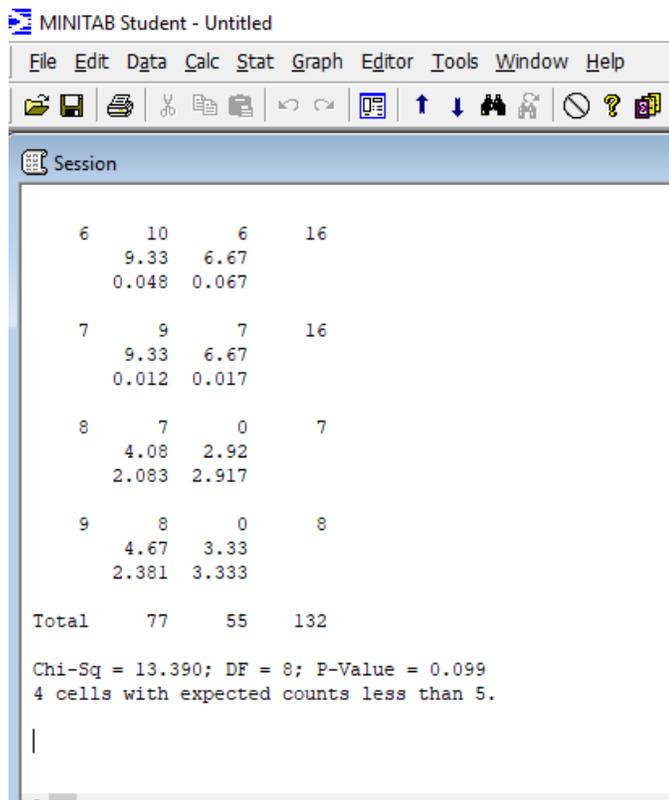
Regla de decisión: No rechazar la hipótesis nula si X^2 es menor o igual a 20.09; rechazar la hipótesis nula si X^2 es mayor a 20.09.

Conclusión: No se rechazar la hipótesis nula ya que $X^2 = 13.3$.

Tabla 1: Evaluación de Competencia según género Masculino y Femenino.

Atributo A : Nota asignada a la Competencia N° 11	Atributo B: Sexo de asociados	
	Mujeres	Hombres
Conocimiento sobre Comercialización: Habilidades para comercializar, distribuir, promover y vender los productos y servicios de la Asociación Cooperativa	7	8
	9	8
	10	10
	8	9
	9	7
	10	6
	9	7
	7	0
	8	0

Figura 5: Resultados MINITAB: Chi Cuadrado



Interpretación:

Se ha determinado que en un 99% de seguridad o certeza el sexo del evaluador y la nota asignada a una competencia son dos variables independientes, tal y como se observa en la figura N° 5, denominada “Resultados MINITAB: Chi Cuadrado”.

De acuerdo con lo expuesto el desempeño de la Junta Directiva, medido a través de la competencia: Conocimiento sobre Comercialización, no tiene ninguna falla desde una perspectiva de género, es decir, tanto hombres como mujeres libres de emocionalismos la han evaluado como la perciben desde su propia experiencia, lo que indica que, de acuerdo a las percepciones de los asociados, la Junta Directiva no tiene preferencias de compra según el género del vendedor.

Comentario técnico:

Conviene mencionar que las declaraciones (o notas obtenidas) del conocimiento sobre Comercialización no son lo mismo que declaraciones sobre el Ciclo del Efectivo de la Asociación Cooperativa.

ANEXO 2

Tabla de Competencias – Conductas.

Las competencias que más requiere la Junta Directiva de la Asociación Cooperativa son:

Competencias	Conductas 
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Tomar decisiones en consenso• Expresar lo que piensa o siente a los miembros de la Junta Directiva• Ser respetuosos de las opiniones de los demás• Ser responsables en cuanto a asistencia y puntualidad en convocatorias o asambleas• Propiciar el trabajo en equipo• Ser inclusivo con cada miembro a pesar de sus diferencias.
Iniciativa / autonomía	<ul style="list-style-type: none">• Buscar soluciones a situaciones que se presenten• Comunicar información relevante• Supervisar el progreso de cosechas de los asociados• Cumplir con los objetivos planteados• Buscar alternativas para comercializar los productos de cacao.
Productividad / responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Hacer uso correcto y adecuado de los recursos de la Asociación Cooperativa• Cumplir con sus funciones eficaz y eficientemente.
Conocimientos específicos de la función	<ul style="list-style-type: none">• Se deben actualizar en conocimientos referentes a su función• Lograr resultados basados en metas propuestas ya sea de corto o mediano plazo• Poseer conocimiento técnico y administrativo para un adecuado desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3

Imágenes de la Asociación Cooperativa.



Fachada donde se ubican los cajones que se ocupan para el secado del grano de cacao fermentado.



Fachada del centro de acopio de la Asociación Cooperativa.



Forma anaeróbica en que se fermenta el cacao en baba, de forma natural.



En la imagen se muestra un cajón tipo Rohan, utilizados para depositar los granos de cacao seco.



En la imagen se muestra las pruebas de calidad de grano.

Zona de moldeo de pasta o licor de cacao, ubicado en la planta procesadora.



Bombones de cacao y muestras para degustación para asistentes a ferias comerciales.