

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADO:**

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA “CABOS NEGROS” (ACOPACANES DE R.L.), MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USulután, AÑO 2014.

**PRESENTADO POR:**

MÁRQUEZ GONZÁLEZ, XENIA ARELY  
MEMBREÑO DE NOLASCO, DELMY XIOMARA  
ROMERO ROMERO, MEYBIS CLARIBEL

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DOCENTE DIRECTOR**

ING. HERBERTH ANTONIO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE DE 2014.**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**RECTOR**

MS.D ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

**VICE-RECTORA ACADÉMICA**

DRA. ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA

**SECRETARIA GENERAL**

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

**VICE-DECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

**SECRETARIO**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y brindarme sabiduría y toda una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

### **A MIS PADRES:**

Le doy gracias a mis padres Cristina y Daniel por apoyarme en todo momento de mi vida y por estar ahí en los momentos más difíciles de mi vida, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de mi vida. Y sobre todo por ser buenos ejemplos a seguir.

### **A MIS HERMANAS:**

A Yanira y Dania Por formar parte importante de mi vida y representar la unidad familiar, por llenar mi vida de amor y felicidad. Por estar presente ayudándonos en momentos que nos necesitamos.

### **AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:**

Sra. Marta Lilian Garcilazo, por ser parte importante de este logro en mi vida, por apoyarme a seguir adelante, por sus consejos y su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera profesional, infinitas gracias.

### **AGRADECIMIENTOS A:**

Sr. Carlos Chicas por creer y confiar en nosotras y haber permitido realizar nuestra tesis en ACOPACANES DE R.L. por el apoyo y facilidades que se nos fueron otorgadas en la empresa, Muchas Gracias.

### **A NUESTRO ASESOR:**

Ing. Herberth González, gracias Por su confianza, dedicación de tiempo que nos brindó, gracias por sus recomendaciones, orientaciones y por compartir sus conocimientos y sabiduría para el desarrollo de este trabajo de graduación.

### **A LOS MAESTROS Y DOCENTES QUE CONTRIBUYERON CON NUESTRA FORMACION:**

Por haber hecho de mí una persona profesional, capaz de defenderme en la sociedad laboral, y por haber transmitidos todos sus conocimientos académicos en los salones de clases. Y por enseñarme cosas que no se aprenden en la universidad a todos mis maestros muchas gracias.

### **A TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:**

A mis amigos y compañeros de grupo por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que no olvidare. A todos gracias.

### **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:**

A Meybis y Delmy por haber sido excelentes compañeras de tesis, por la confianza depositada en mí desde el primer momento de nuestro proyecto, por brindarme su amistad sincera mil gracias.

**Xenia Arely Márquez González**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Por ser un padre amoroso, bondadoso y por estar siempre presente en mí vida por brindarme la sabiduría necesaria y darme la fortaleza de seguir adelante sea cual sea el problema o dificultad que se presente, porque él nos ayuda, nos bendice y todo lo debemos a él infinitas gracias.

### **A MIS PADRES:**

Por su tierno amor y su apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado en todos los momentos de mi vida, a ellos les debo mi triunfo profesional por su cariño incomparable, por su afecto, por su total entrega. Les doy las gracias porque siempre estuvieron apoyando aunque hubo tiempos difíciles, por ser quienes me guiaron por el camino de la educación y ayudaron a alcanzar uno de mis anhelos por ser unos padres comprensivos, cariñosos, por inculcarme buenos valores, gracias por su trabajo y dedicación por todo el esfuerzo de proporcionarme una formación académica, humanista y espiritual.

### **A MI ESPOSO:**

Por todo su apoyo, su cariño, su comprensión por incentivar y motivarme a salir adelante. Por brindarme su ayuda y estar presente en los momentos difíciles. Por ser generoso, estar siempre cuando lo necesito. Por compartir todos los logros obtenidos, por su hospitalidad, su atención. Por enseñarme el valor de la familia, por compartir e intercambiar nuevos conocimientos. Por todo lo bueno, lo positivo, gracias.

### **A MIS HERMANOS:**

Por todo su aprecio y cariño, porque hemos compartido logros mutuamente y el apoyo que nos hemos tenido.

### **A MI FAMILIA:**

Por ayudarme y apoyarme en todas mis decisiones, por sus oraciones y buenos deseos, a mis tíos, tías, por estar siempre conmigo.

### **A MI ASESOR:**

Por todo el cariño, el tiempo, el apoyo que nos proporcionó. Gracias Por compartir muchos conocimientos y sabiduría, por su dialogo. Por brindarnos muy buena orientación para el trabajo de graduación.

### **A LOS MAESTROS Y DOCENTES QUE CONTRIBUYERON EN NUESTRA EDUCACION:**

Porque han hecho de mí, una mejor persona al haberme aportados nuevos y diferentes conocimientos en mi formación. Agradecer de una manera muy especial a Lic. Luis Alonzo Argueta Interiano por haber sido nuestro Metodólogo.

### **A TODOS NUESTROS AMIGOS Y COMPAÑEROS:**

Por haber compartido buenos momentos como compañeros de clases, haber convivido estos años en la formación universitaria.

**Delmy Xiomara Membreño de Nolasco**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, por guiar y cuidar de mí, por estar día a día presente en mi vida, como un padre omnipotente, iluminando mi camino y sobre todo por proveerme de la sabiduría y fortaleza ineludible para poder luchar y cumplir todas mis metas, todo se lo debo a él, por lo que hoy le doy infinitas gracias en el nombre del padre, hijo y espíritu santo, amen.

### **A MI MADRE:**

Por su amor y apoyo incondicional hacia mí, en todas las circunstancias de mi vida, este triunfo profesional se lo debo a ella, ya que ha estado ahí siempre dando todo para que yo pueda cumplir mis metas, le doy gracias por estar ahí siempre, sin poner condiciones, por su sustento a pesar de bajas en todo este tiempo de lucha. Por ser la madre ejemplar que me instruyo en el camino del bien, de la mano con la educación, y que me enseñó que la perseverancia y la humildad son dos armas fundamentales para poder cumplir aquellas metas y objetivos que me propongo. Agradezco grandemente a mi madre por su lucha de trabajo y dedicación para mi formación académica y lo más importante por enseñarme el amor del omnipotente Dios.

### **A MI PADRASTRO:**

Por su apoyo incondicional en todo momento, guiar mi camino día a día, por motivarme a seguir luchando en mi formación y sus consejos en toda la trayectoria de mi vida.



### **A MIS HERMANOS:**

Por todo su apoyo y cariño, al compartir mis logros y alegrías, por hacer suyos mis objetivos y metas; y sobre todo por estar incondicionalmente ayudándome en lo que he necesitado. Gracias hermanos.

### **A MI FAMILIA:**

Por enseñarme el valor que tiene la unión de la familia, por todas aquellas oraciones de fe que alzaron a Dios para ayudarme a salir adelante y que me motivaron a luchar día a día.

### **A MI ASESOR:**

Gracias por el tiempo y dedicación para guiarnos por el buen camino, en el desarrollo del trabajo de graduación, gracias por sus recomendaciones, orientaciones, historias y sobre todo por los conocimientos que compartió con mi persona y que contribuyeron para el desarrollo de mi formación.

### **A LOS MAESTROS Y DOCENTES QUE CONTRIBUYERON A MI FORMACION:**

Por hacer de mí una mejor persona al haber compartido sus conocimientos para poder formarme; les agradezco infinitamente a aquellos que me enseñaron la humildad y el valor de estar en la “Universidad de El Salvador”; gracias a todos los licenciados de los diferentes departamentos y carreras que me enseñaron que toda lucha tiene su recompensa y que directamente contribuyeron a este logro.

### **A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:**

A aquellos que formaron parte de esta travesía en la Universidad, por ser esa pieza del rompecabezas que ayudó a lograr mi objetivo, le doy gracias a mis compañera/os de grupo que se convirtieron en grandes amiga/os y que pudieron conocerme y comprenderme y formar parte de mi vida. Gracias a aquellos que estuvieron siempre apoyándome y brindándome su sincera amistad, compartiendo conmigo momentos de alegrías y tristezas en toda esta etapa de mi formación.

### **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS**

Gracias por formar parte de esta etapa de mi vida, por comprenderme y entenderme y por tenerme paciencia. Les agradezco infinitamente su apoyo para conmigo y compartir sus alegrías y tristezas conmigo.

**Xenia Arely Márquez González**

**Delmy Xiomara Membreño de Nolasco**

A todos gracias.

**Meybis Claribel Romero Romero.**

## Índice

Titulo	N° de pág.
Introducción.....	i
CAPÍTULO I .....	1
Planteamiento del problema .....	1
1.1 Título del tema.....	1
1.2 Situación Problemática.....	2
1.3 Formulación del problema.....	7
1.4 Enunciado del problema.....	10
1.5 Justificación.....	11
1.6 Delimitaciones .....	14
1.6.1 Delimitación temporal.....	14
1.6.2 Delimitación espacial.....	14
1.7 Objetivos de la investigación .....	15
1.7.1 Objetivo General .....	15
1.7.2 Objetivos Específicos .....	15
1.8 Sistema de Hipótesis.....	16
1.8.1 Hipótesis general .....	16
1.8.2 Hipótesis específicas .....	16
1.8.3 Hipótesis de nulidad .....	17
1.8.3.1 Hipótesis nula general .....	17
1.8.3.2 Hipótesis nulas específicas.....	17
CAPÍTULO II .....	18
Marco de Referencia.....	18

Marco Histórico .....	18
2.1 Breve reseña histórica de la calidad.....	18
2.1.1 Evolución de la calidad a nivel mundial.....	18
2.1.2 Como surge la calidad en Centro América.....	24
2.1.3 Sistema de gestión de calidad en El Salvador.....	25
2.1.4 La calidad a nivel de zona oriental.....	26
2.1.5 Gestión de la calidad a nivel de cooperativa.....	27
Marco Normativo .....	28
2.2 Normas y leyes que rigen la producción agropecuaria a nivel internacional y nacional.....	28
2.2.1 A nivel Internacional.....	28
2.2.2 A nivel Nacional.....	34
Marco teórico.....	39
2.3 Modelo de gestión de calidad.....	39
2.3.1 Calidad total.....	39
2.3.1.1 Políticas de calidad.....	40
2.3.1.2 Mejora de la calidad.....	40
2.3.1.3 Medición de la calidad.....	41
2.3.1.4 Control de la calidad.....	41
2.3.2 Liderazgo.....	42
2.3.2.1 Mano de obra de calidad.....	42
2.3.2.2 Dirección de calidad.....	43
2.3.2.3 Liderazgo estratégico administrativo.....	43
2.3.2.4 Ética profesional.....	43
2.3.3 Satisfacción del cliente.....	44

2.3.3.1 Atención al cliente.....	44
2.3.3.2 Evaluación de la actuación. ....	44
2.3.3.3 Acción correctiva.....	45
2.3.4 Cambio organizativo. ....	45
2.3.4.1 Gestión de cambio. ....	46
2.3.4.2 Análisis de cambio. ....	46
2.3.4.3 Implementación del cambio. ....	47
2.4 Cobertura de mercado. ....	47
2.4.1 Marketing. ....	48
2.4.1.1 Planeación estratégica de calidad. ....	48
2.4.1.2 Estrategia de enfoque a clientes.....	49
2.4.1.3 Sistema de calidad total. ....	49
2.4.1.4 Auditoria de calidad. ....	49
2.4.2 Comercialización.....	50
2.4.2.1 Clientes.....	51
2.4.2.2 Esfuerzo empresarial total. ....	51
2.4.2.3 Participación en el mercado.....	51
2.4.2.4 Concientización empresarial. ....	52
2.4.3 Plan de ventas.....	52
2.4.3.1 Análisis de las ventas. ....	52
2.4.3.2 Análisis de la participación de mercado.....	53
2.4.3.3 Análisis de costos de mercadotecnia.....	53
2.4.4 Estrategias competitivas. ....	53
2.4.4.1 Diferenciación. ....	54
2.4.4.2 Liderazgo en costos.....	54

2.4.4.3 Enfoque de segmentación.....	55
CAPÍTULO III .....	56
Metodología de la investigación.....	56
3.1 Enfoque de investigación .....	56
3.2 Tipo de investigación.....	56
3.3 Población.....	58
3.4 Muestreo y tamaño de la muestra. ....	58
3.5 Técnicas de recolección de datos. ....	59
3.6 Instrumentos para la recolección de datos. ....	60
3.7 Procedimientos de validación de instrumentos. ....	62
3.8 Procedimientos para la recolección de datos. ....	63
3.9 Procedimientos para procesar los datos. ....	64
3.10 Procedimientos para presentar los datos. ....	65
3.11 Estadístico para la prueba de hipótesis.....	65
CAPÍTULO IV .....	66
Análisis e interpretación de resultados. ....	66
4.1 Guía de entrevista. ....	66
4.2 Guía de Observación. ....	75
4.3 Cuestionario dirigido a socios.....	77
4.4 Cuestionario dirigido a clientes.....	120
4.5 Conclusiones.....	153
4.6 Recomendación. ....	155
CAPITULO V .....	156
PROPUESTA .....	156

<b>MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA “CABOS NEGROS” (ACOPACANES DE R.L.), MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN, AÑO 2014.....</b>	<b>156</b>
RESUMEN EJECUTIVO .....	157
5.1 Áreas de aplicación. ....	160
5.2 Beneficios esperados. ....	160
5.3 Modelo de planeación estratégica de calidad.....	161
5.4 Filosofía empresarial de calidad.....	161
5.4.1 Misión.....	161
5.4.2 Visión.....	161
5.4.3 Objetivos estratégicos y financieros.....	162
5.4.3.1 Objetivos estratégicos de negocio.....	162
5.4.3.2 Objetivos financieros.....	162
5.4.4 Valores. ....	163
5.4.5 Metas.....	164
5.4.6 Políticas de calidad. ....	165
5.5 Estrategia genérica de calidad. ....	167
5.5.1 Estrategia de control y aseguramiento de la calidad orientada a la mejora continua. ....	168
5.6 Estrategias complementarias de calidad.....	168
5.6.1 Formación de círculos de calidad.....	169
5.6.2 Estrategia de posicionamiento. ....	169
5.6.3 Estrategia de diversificación de la producción.....	170
5.7 Desarrollo de estrategias.....	171
5.7.1 Estrategias funcionales y operativas por áreas. ....	171
5.7.1.1 Estrategias administrativas. ....	171

5.7.1.2 Estrategias de producción. ....	176
5.7.1.3 Estrategias de finanzas.....	188
5.7.1.4 Estrategias de recursos humanos.....	192
5.7.1.5 Mercadeo.....	194
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN. ....	196
5.8 Seguimiento. ....	203
5.8.1 Cronograma.....	203
5.8.2 Presupuesto. ....	205
5.8.3 Plan de contingencia. ....	206
Plan gerencial de contingencia.....	206
5.8.3.1 Estrategia genérica de negocio. ....	206
5.8.3.2 Estrategia complementaria. ....	207
5.8.3.3 Estrategias funcionales y operativas por área del negocio. ....	207
5.8.3.4 Estrategias de producción. ....	208
5.8.3.5 Estrategia de finanzas. ....	208
5.8.3.6 Estrategias de recursos humanos.....	209
5.8.3.7 Mercadeo.....	210
Plan de comercialización. ....	210
Fuentes bibliográficas ....	216
Fuentes documentales.....	216
Referencias electrónicas.....	218
<b>ANEXOS</b> .....	219
Anexo N° 1 .....	220
Matriz de Variables. ....	220
Anexo N° 2 .....	222



Matriz de congruencia.....	222
Anexo N° 3 .....	225
Mapa de ubicación del proyecto. ....	225
Anexo N° 4 .....	226
Instrumentos de investigación. ....	226
Anexo N° 5 .....	245
Carta de autorización para realizar trabajo de investigación. ....	245
Anexo 6.....	246
Sistema FODA.....	246
Anexo 7.....	258
Análisis VRIO y análisis competitivo (PEST). ....	261

## Introducción

En la actualidad, el cliente es quien emite un juicio sobre la calidad, por lo tanto, su satisfacción real o percibida con un producto o servicio, es lo que debe constituir el fundamento principal. Hoy en día, se habla de calidad del trabajo, calidad del proceso, calidad de sistemas, calidad de servicios, entre otros; la calidad se ha vuelto uno de los factores más importantes en la mayor parte de las empresas u organizaciones.

La gestión de la calidad es un cambio conceptual, por lo tanto, hay que cambiar los procesos de razonamiento de todos los integrantes de la organización, para que tomen conciencia sobre la cultura de la calidad, es decir, una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia para el control de calidad, consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es importante saber cómo definir la calidad global de proyectos y cómo medir la calidad del producto que la organización ofrece.

El presente trabajo de investigación propone un “Modelo de gestión de calidad para ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros” (ACOPACANES de R.L.), Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután”, como una herramienta que permita gestionar sus actividades, con excelencia, economía y eficacia, enfocándose principalmente en la calidad total dentro del área de administración, producción, finanzas, recursos humano y mercadeo; utilizando estrategias competitivas, con la finalidad de establecer un mercado cautivo, una excelente posición de mercado y ampliar su cobertura.

El capítulo I, contiene como punto principal el planteamiento del problema, la relación que existe entre las variables constitutivas del fenómeno en estudio, sus causas y efectos; se explica el origen, evolución y desarrollo de los hechos, es decir, las fuerzas que originan y desarrollan los acontecimientos a través del tiempo.

Así mismo se describe la situación problemática, es decir, el objeto de la investigación, la situación actual, el por qué y la importancia de este. También se mencionan los criterios de prioridad, novedad, oportunidad y trascendencia.

Se describe la formulación del problema, en él se determina que está afectando a la organización en estudio, su posible solución para poder implementarlo y así poder ayudar a la organización en sus planes a largo plazo. Se plantea el enunciado del problema, es decir, se definió de manera clara y denotativa indicando los elementos esenciales.

En la justificación de la investigación se detalla el porqué, su importancia, su factibilidad de realización y la necesidad de desarrollar dicho proyecto. Así mismo se bosquejan las delimitaciones, tanto espaciales como temporales.

Con su debido contexto se plantean los objetivos, tanto general, como específicos, es decir, que es lo que se pretende alcanzar después de haber realizado dicho proyecto. Así mismo se bosqueja el sistema de hipótesis: Hipótesis general, específicas y de nulidad: General y específicas.

En el capítulo II, se desarrolla el marco histórico: Los antecedentes del problema, su evolución histórica, desde su desarrollo hasta llegar a su estado actual, es decir, se describe el comportamiento del fenómeno a través del tiempo enfocándose en cinco niveles: Nivel mundial, centroamericano, país, zona oriental y cooperativa.

Así mismo se desarrolla el marco normativo, en donde se describe normas y leyes que rigen el estudio a nivel internacional y que pueden contribuir a una mejor educación en la rama; así mismo se detalla la forma como el marco legal del país influye en el fenómeno de estudio. También el marco teórico, donde se consideran todos los aspectos pertinentes a la literatura que tiene el tema de investigación.

El capítulo III, comprende la metodología de la investigación, en la que se define el enfoque y tipo de investigación, población, muestreo y tamaño de la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procedimientos para la validación, recolección, procesamiento y presentación de los datos y estadístico para la prueba de hipótesis.

El capítulo IV, comprende el análisis e interpretación de resultados de la investigación, donde se procesan los datos que fueron extraídos de los instrumentos pasados a las unidades de análisis: Presidente de la cooperativa, observación, socios y clientes. Es decir, se tabulo, grafico, analizo e interpreto los datos. Así mismo se formulan las conclusiones y recomendación general de la investigación.

En el capítulo V, se presenta la propuesta: “Un modelo de gestión de calidad, en el cual se plantean acciones estratégicas en las áreas deficientes que arrojo la

investigación y que directamente contribuirán a mejorar la calidad total y a ampliar la cobertura de mercado de la cooperativa. Se mencionan las áreas de aplicación y beneficios esperados, se propone el modelo de planeación estratégica de calidad a utilizar; la filosofía empresarial que incluye misión, visión, objetivos estratégicos y financieros, valores, metas y políticas de calidad. La estrategia genérica de negocio que se propone es el “Control y aseguramiento de la calidad”, orientado a la mejora continua en todas las áreas deficientes, de la mano con las estrategias complementarias: “Círculos de calidad”, “Posicionamiento de mercado” y “Diversificación de productos”. También se ha propuesto estrategias funcionales y operativas en las áreas de: Administración, producción, finanzas, recursos humanos y mercadeo, en la cual se comprenden acciones estratégicas de marketing, trabajando las 4ps en un plan de comercialización. También se expone un plan de seguimiento que incluye el cronograma, presupuesto de gastos de operación y plan de contingencia.

Como último punto se presentan los respectivos anexos: Matriz de variables, matriz de congruencia, instrumentos de investigación, mapa de ubicación, carta de autorización para realizar trabajo de investigación, sistema FODA como herramienta de diagnóstico, análisis VRIO, análisis competitivo (Análisis Pest).

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1 Título del tema**

Modelo de gestión de calidad para ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros” (ACOPACANES de R.L.), Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, año 2014.

## 1.2 Situación Problemática.

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros”, (ACOPACANES de R.L.), Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, es una cooperativa dedicada esencialmente a la producción de productos agropecuarios como: Chile guaco, tomate, ejote, ayote y plátano; fundada el 23 de Julio del año 2009; vende sus productos en su mayoría al sector informal; vendedores individuales minoristas de la zona de Jiquilisco y Usulután y clientes individuales mayoristas que comercializan sus productos en el mercado informal. También se comercializa dentro del mercado formal, en el que podemos mencionar que abastece con un 40% de su producción a Súper Selectos Usulután.

Su cobertura de mercado en el sector agropecuario es bastante pequeña, dentro de sus expectativas relacionadas a planes a corto y a largo plazo esta posicionarse en el mercado de San Miguel y Usulután (mercado informal), así mismo abastecer a Wall-Mart (mercado formal), es decir, está en la disponibilidad de invertir y poder producir gran cantidad de productos agropecuarios que le permitan crecer como asociación, maximizar utilidades y ampliar su mercado.

En cuanto a marketing no cuenta con un sistema total de actividades mercantiles, que estén encaminadas a planear, fijar precios, promover y distribuir los productos que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales, es decir, no existe un proceso interno de una sociedad, mediante el cual se planee con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos; no cuenta con un proceso de creación, promoción, intercambio y distribución física de tales productos agropecuarios, es por ello que no ha podido lograr mantener al consumidor informado de los productos que está produciendo y así poder posicionarse en el mercado formal e informal y poder cubrir el mercado potencial.

No cuenta con estrategias de marketing establecidas formalmente. El segmento de mercado ocupado es mínimo, ya que no mantiene una evaluación constante de los intereses de los grupos de consumo que hay en el mercado. Los productos agropecuarios que produce muestran ser de muy buena calidad, pero estos no están regidos por un estándar de calidad establecido, que de fe de ellos y que le permita tener un mercado cautivo y así ampliar su mercado.

Los clientes son la razón de ser, sin embargo no existe una estrategia preestablecida que este directamente enfocada a los clientes, simplemente se busca producir, mediante algunos procesos de los cuales los trabajadores tienen conocimiento, estos los realizan y de esa manera es que se puede ofrecer productos de calidad.

No existe un sistema de calidad total formal, lo único que realiza es un procedimiento de selección de productos agropecuarios en el cual se escoge cual producto está en perfecta condición para venderse y cual está en condición de no comercializarse.

No se cuenta con auditoría interna formal de calidad establecida, está es realizada por los mismos socios, 25 de ellos son hombres y 5 mujeres haciendo un total de 30 socios, de los cuales hay un número determinado que se encarga de realizar esta función.

En cuanto a la comercialización, busca vender sus productos agropecuarios sin utilizar una comercialización formal, el cliente busca el producto y la cooperativa le vende, es una venta directa entre los clientes y el centro de acopio, que se posee. No existen estrategias de comercialización.



Los productos agropecuarios producidos se comercializan tanto en el mercado informal como formal, haciendo ver a sus clientes que sus productos son de calidad porque son producidos con productos semi-organicos, es decir, se utiliza un 20% químicos y 80% semi-organicos en cuanto a aplicación de abono, los cuales se adquieren de algunos proveedores de la zona oriental.

En cuanto al esfuerzo empresarial total, trata de mantener el producto en buena calidad para comercializar, es decir, aquí la totalidad de los socios pone parte de su esfuerzo físico y mental para poder realizar todas las actividades que demanda el centro de acopio y el terreno productivo, ellos trabajan la tierra, cuidan y cortan la cosecha y hacen llegar el producto a los clientes en buen estado, los productos son medidos y llevados en canastos, matates y sacos de nailon, se realiza un esfuerzo muy grande, ya que tratan de realizar todas las actividades de manera eficiente y eficaz.

La participación que tiene en el mercado es mínima, ya que su cobertura de mercado es bastante pequeña y está más que todo enfocada en el mercado informal de Jiquilisco, parte del mercado de Usulután y mercado formal (Súper Selectos Usulután).

En relación a concientización empresarial trata de utilizar productos semi-organicos en la producción de sus productos y así comercializar productos que no dañen la salud física de los clientes.

Referente a planes de venta, lo único que hace es proyectarse en base a las ventas que se realizan trimestralmente, ya que los productos que se comercializan tardan algunos días en dar fruto.

En cuanto al análisis de las ventas se hace un pequeño análisis interno de estas, y esto le permite poder visualizar y proyectar hacia el futuro, más que todo se revisa toda la demanda que ha habido en cada uno de sus productos.

Así mismo se tiende a analizar de forma empírica la mínima participación que existe en el mercado formal como en el informal, de esa manera ha podido detectar que hay oportunidad de comercializar en mercado de San Miguel y Usulután y penetrar en supermercado Wall-Mart.

No realiza ningún análisis de costos de mercadotecnia formal, ya que no cuenta con un sistema total de actividades, que incluya un conjunto de procesos mediante los cuales se identifiquen las necesidades o deseos existentes en el mercado y poder satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

Se manejan algunas estrategias competitivas de manera empírica, como lo son vender productos de calidad en cuanto a su producción, ya que no se le administra gran cantidad de químicos, el precio es accesible y el producto es completamente limpio ya que existe salubridad tanto en el área de producción como en el centro de acopio.

El producto es de buena calidad y su condición es fresca y natural, es 100% salvadoreño y no utilizan gran cantidad de químicos en su producción, pero no existe ninguna estrategia de diferenciación, que este formalmente establecida.

No existe liderazgo en costos, ya que actualmente los productos no son muy reconocidos por los clientes, es decir, no se puede afirmar que estos son líderes en costos, porque no existe esa comparación de costos con los de la competencia por parte de los clientes y no se puede decir que son comercializados con un costo menor. Es decir, no cuenta con estrategias de liderazgo en costos.

En la actualidad no cuenta con una estrategia de enfoque de segmentación, dentro de los planes a largo plazo esta ampliar su cobertura de mercado y posicionarse en un mercado altamente competitivo como lo es el mercado informal de San Miguel y Usulután, así como en el formal, el cual incluye Supermercado Wall-Mart.

En conclusión no existe una planeación estratégica de calidad, que le permita realizar las actividades y procesos de forma adecuada, es decir, no cuenta con estrategias de calidad establecidas, solo se toman algunas medidas para poder producir productos agropecuarios de calidad.

### **1.3 Formulación del problema.**

La gestión de la calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativas en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.

La cobertura de mercado, es bastante pequeña, ya que solo se cubre una parte del mercado informal de (Jiquilisco y Usulután), mercado formal (Súper Selectos Usulután), situación que no le permite que logre sus metas y objetivos, a pesar de contar con productos de calidad, por lo tanto no mantiene un margen de utilidades totalmente exitoso. Mediante un modelo de gestión de calidad se pretende ampliar la cobertura de mercado, de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros”, Jiquilisco, Usulután, problema presentado y que se proyecta solucionar mejorando principalmente las áreas de administración, producción, finanzas, recurso humano y mercadeo, es decir, poder mejorar las actividades y funciones dentro de estas, para que se pueda planear, controlar y ejecutar de una manera formal y sistemática y así tener un mercado cautivo de clientes, que le permita lograr sus objetivos implementando y ejecutando estrategias competitivas que contribuyan a ampliar la cobertura de mercado.

Al no contar con un área de marketing se pretende implementar un modelo de gestión de calidad que contribuya a lograr esto; se buscará mejorar la planeación estratégica de calidad utilizando políticas de calidad; se cubrirá el vacío de estrategias de enfoque a clientes con una mejora y aseguramiento de la calidad en

la producción de sus productos; se implementará un sistema de calidad total por medio de la medición de la calidad; al no contar con una auditoría de calidad formal se cubrirá este problema mediante un control exhaustivo de la calidad, que será realizado tanto por auditoría interna como externa. Se puede notar que este modelo de gestión de calidad orientado al área de marketing contribuirá de manera cuantiosa a ampliar la cobertura de mercado.

Así mismo se buscará implementar y ejecutar estrategias competitivas de comercialización mediante un buen liderazgo, que estará direccionado a resolver el problema de percepción de los clientes, mediante la utilización de mano de obra de calidad que pueda enfocar su esfuerzo mental en el diseño de estrategias de comercialización y que contribuya a lograr una mejor imagen en los clientes; también se buscará mejorar el esfuerzo empresarial en su totalidad mediante la utilización de una dirección de calidad, que motive a los socios y trabajadores a realizar su trabajo eficazmente; del mismo modo se tratará de lograr una mayor participación en el mercado, utilizando un liderazgo estratégico administrativo que contribuya a desarrollar estrategias competitivas y exitosas; como último punto estratégico se motivará a seguir implementando la concientización empresarial, conservando la ética profesional en todas las actividades que se realicen, es decir, que todo será basado en valores éticos. Como se puede comprender este modelo orientado al área de comercialización será de gran ayuda, ya que permitirá mejorar la comercialización y así posicionarse en el mercado.

Es importante implementar planes de venta que permitan proyectarse y presupuestarse hacia el futuro, si se logra satisfacer a los clientes, el nivel de estas subirá y se podrá tener un plan de ventas exitoso; se buscará analizar las ventas, estudiando la atención brindada al cliente, teniendo en cuenta que en la mayoría de veces el problema de no vender no se da por que el producto es de mala calidad, sino porque la atención del cliente es desagradable, horrorosa y

decadente; así mismo se buscará analizar la participación del mercado que se tiene, mediante una evaluación de la actuación como asociación, esto permitirá saber el porqué de tan bajo segmento de mercado; se realizará un análisis de costos de mercadotecnia mediante una acción correctiva, es decir, poder utilizar estrategias de mercadotecnia que permitan vender más. Un modelo de gestión de calidad enfocado al área de ventas, direccionado a la satisfacción del cliente tendrá como resultado un mercado amplio y cautivo.

Se diseñaran estrategias competitivas que logren un cambio organizativo exitoso; se mejorará la diferenciación de sus productos, a través de la gestión de cambio que permita que los productos posean características diferenciadoras a pesar de cubrir las mismas necesidades; se buscará liderar en el mercado a través de un análisis, que identifique factores de cambio que se puedan retomar para sobresalir en el mercado agropecuario; también se ejecutará una estrategia de enfoque de segmentación implementando un cambio referente a ampliar su segmento de mercado. Podemos ver que el diseño y ejecución de estrategias competitivas enfocadas al cambio organizacional dentro de este modelo de gestión de calidad, para mejorar la comercialización de los productos, contribuirá en gran medida a poder ampliar el mercado.

## **1.4 Enunciado del problema**

¿Contribuirá un modelo de gestión de calidad a ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros” (ACOPACANES de R.L.), Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, año 2014?

## 1.5 Justificación

Se consideró a bien diseñar un modelo de gestión de calidad a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros” (ACOPACANES de R.L.), Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, investigación que se justifica por los problemas detectados y que dicha asociación está atravesando, esto se pudo identificar mediante un diagnóstico realizado, es por ello que podemos exponer que el tiempo que esta ha permanecido en el mercado ha venido desarrollándose de manera empírica por el simple hecho de no existir un diagnóstico y una planificación estratégica bien estructurada y organizada. La carencia de correctas estrategias de administración, producción, finanzas, recurso humano y mercadeo, no le han permitido alcanzar una estrategia integra de Cobertura de Mercado.

Así mismo se puede puntualizar que el avance de la tecnología (internet), el desarrollo dinámico de muchos mercados en donde las empresas desempeñan un rol significativo en su operatividad, ha conllevado a que muchas empresas puedan identificar la importancia de contar con Modelos de Gestión de Calidad que les beneficie. Saben que para conquistar mercados y mantenerse en ellos se requiere de la necesidad de garantizar productos y servicios de calidad, es decir, así se asegura su propia supervivencia, buscando una clientela fiel que lo pueda reconocer por su calidad dentro de un mercado con cobertura amplia. Podemos decir, que de esa manera se da paso a una buena gestión como estrategia de posicionamiento en el mercado, buscando de ese modo lograr obtener una ventaja competitiva, creando dinamismo en su producción y generando mayores volúmenes de venta, ya que si logra abarcar un mercado amplio, se puede decir que se ha logrado cumplir con la meta de vender en gran proporción los productos, así mismo se podrá evaluar periódicamente los objetivos y procesos, en otras palabras engranarse con los objetivos y estrategias a las exigencias del entorno. El desconocimiento o la falta de aplicación de modernas herramientas o



técnicas de gestión de calidad empresarial, que vayan desde el desarrollo de proveedores hasta la entrega de productos con calidad, cantidad, precio y oportunidad; disminuye la capacidad competitiva, pérdida de liderazgo, disminución de participación en el mercado, reducción de su rentabilidad y finalmente su desaparición. Mencionar como punto fuerte que la falta verdadera de un modelo de gestión de calidad y estrategias de ventas que pueda contribuir a ampliar su cobertura de mercado, conlleva a todos los que conforman la organización a que no tengan un claro horizonte, es decir, no tengan claro a donde van en un futuro.

La factibilidad de esta investigación se puede hacer notar, ya que existe disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas en este proyecto. Ya que si se logra alcanzar los objetivos empresariales y también individuales, de esa manera se estaría cumpliendo directamente con la satisfacción de las necesidades de cada uno de los clientes a quienes van dirigidos los productos, lo cual permitirá alcanzar objetivos claros, precisos y concretos para el bienestar económico de la asociación, incrementar sus ventas y ofreciendo productos con calidad total.

Existe la necesidad de implementar un modelo de gestión de calidad orientado a la producción, marketing, comercialización, plan de ventas e estrategias competitivas, mediante un proceso organizado, controlado y dirigido por un personal capacitado y preparado para dicha planificación, de esa manera se podrá llegar a ser productivos, competitivos, eficientes y eficaces, mejorando en los cambios a implementarse y sobre todo lograr tener una cobertura de mercado exitosa y de gran magnitud. Este modelo permitirá implementar y ejecutar un número de estrategias de calidad total enfocadas hacia el futuro, no empíricamente, sino de forma planeada, es decir, que cuente con esta herramienta, que le permita ampliar su cobertura de mercado y así mismo lograr posicionarse en el mercado formal como informal.

En general podemos considerar importante la elaboración de este modelo, no solo por el hecho de que la cooperativa logre su objetivo de ampliar su cobertura de mercado y que logre implementar estrategias competitivas, sino que su importancia está en que debe servirnos para poder conocer la naturaleza de este y saber llevarlo a la práctica.

Podemos decir que esta investigación será de mucha magnitud ya que podremos dar a conocer la solución a esta problemática, en este caso a ACOPACANES de R.L. De la misma manera esta investigación estará disponible a todo público interesado en esta temática, para que de esa forma puedan visualizar la realidad que atraviesan las organizaciones y así puedan conocer o detectar un problema y así mismo solucionarlo, es decir, que todo problema tiene un punto de origen y que puede resolverse aplicando estrategias adecuadas y sobre todo competitivas al entorno organizacional.

## **1.6 Delimitaciones**

### **1.6.1 Delimitación temporal.**

La investigación se realizará a partir del 11 de Febrero de 2014 a 30 de Septiembre de 2014.

### **1.6.2 Delimitación espacial.**

La investigación será realizada en Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria, Cantón “Cabos Negros” (ACOPACANES de R.L.), Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.

## **1.7 Objetivos de la investigación**

### **1.7.1 Objetivo General**

- ✓ Diseñar un modelo de gestión de calidad para ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros” (ACOPACANES de R.L.), Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, año 2014.

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar la calidad total de los procesos administrativos para ayudar a la creación y ejecución de estrategias de marketing.
- ✓ Establecer un liderazgo estratégico administrativo que permita diseñar y ejecutar estrategias de comercialización.
- ✓ Buscar satisfacer al cliente para mejorar la implementación de planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.
- ✓ Implementar un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización que permita establecer estrategias competitivas de cobertura mercado.

## **1.8 Sistema de Hipótesis**

### **1.8.1 Hipótesis general**

- ✓ Un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros” (ACOPACANES de R.L.), Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, año 2014.

### **1.8.2 Hipótesis específicas**

- ✓ Un análisis de la calidad total de los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing.
- ✓ Un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización.
- ✓ La búsqueda de la satisfacción del cliente mejorará la implementación de planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.
- ✓ Un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura mercado.

### **1.8.3 Hipótesis de nulidad**

#### **1.8.3.1 Hipótesis nula general**

- ✓ Un modelo de gestión de calidad no contribuirá a ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros” (ACOPACANES de R.L.), Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, año 2014.

#### **1.8.3.2 Hipótesis nulas específicas**

- ✓ Un análisis de la calidad total de los procesos administrativos no ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing.
- ✓ Un liderazgo estratégico administrativo no permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización.
- ✓ La búsqueda de la satisfacción del cliente no mejorará la implementación de planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.
- ✓ Un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización no permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura mercado.

## **Capítulo II**

### **Marco de Referencia**

#### **Marco Histórico**

##### **2.1 Breve reseña histórica de la calidad**

La idea de realizar un modelo de gestión de calidad no es nada nuevo para ninguna empresa ya que la perspectiva de la calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso. Se trata de un elemento fundamental del comportamiento del hombre, más o menos desarrollado según las circunstancias y las necesidades.

El documento más antiguo que menciona la calidad es el primer libro de la biblia, el génesis, que narra la creación del mundo en seis días. Al final de cada día, una vez terminada por Dios su obra, el texto bíblico precisa y “Dios vio que era bueno”. Siendo Dios, no tiene necesidad de ver para saber que era bueno. Sin embargo, el hecho de ver le da confianza en la obra realizada. Se trata del comienzo de la gestión de la calidad. Resulta interesante anotar que él no ha verificado únicamente la conformidad; ha verificado además que era bueno.<sup>1</sup>

##### **2.1.1 Evolución de la calidad a nivel mundial.**

La calidad y la fiabilidad se tienen en cuenta desde los inicios de la historia del hombre. En el 2150 antes de J.C. la calidad en la construcción de las casas se describe en el código de Hammurabi: El capítulo CCXXIX precisa que, “Si un albañil ha construido una casa y no siendo esta suficiente solida se hunde y mata

---

<sup>1</sup> Del Tratado de la calidad total, dirigida por Vincent Laboucheix, Tomo I, pág. 31.

a sus ocupantes, el albañil debe ser ejecutado”, esto como parte de las reglas para una mejor calidad en el trabajo.

Al parecer el tratado más antiguo que se presenta como guía de la calidad fue descubierto en Egipto, en la tumba de Rekh-Mi-Re, en Tebas, y se remonta al año 1450 antes de J.C., muestra como un inspector egipcio puede comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con ayuda de una cuerda, bajo la mirada de un cantero. Es interesante anotar que, en América Central, los aztecas procedían de forma similar.<sup>2</sup>

Recorramos rápidamente algunos siglos para detenernos en el corporativismo, establecido en la Edad Media y que tiñe aun hoy nuestra economía. Disponemos en el de un sistema que ha sabido desarrollar de modo adecuado el dominio de la calidad: La corporación dicta reglas, así como un sistema de formación y de control, que garantiza al cliente la conformidad de los productos que se les proporcionan.

### ***Calidad en Francia***

El poder central ha sido consiente, en Francia de la necesidad de la calidad. Un informe de Colbert al Rey Luis XIV fechado el 3 de agosto de 1664, precisa “Si nuestras fábricas, aseguran por un trabajo cuidadoso, la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí, y fluirá dinero en el reino”. El estado juega un papel importante en la búsqueda de la calidad de los productos con vistas a su mejora.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Del tratado de la calidad total, Autor Vincent Laboucheix. Tomo I, pág. 32.

<sup>3</sup> Del tratado de la calidad total, Autor Vincent Laboucheix. Tomo I, pág. 33.



Bajo la revolución, el gobierno estableció, en 1794, un taller nacional de calibres y material de inspección. Empezaron a existir los aprendices y los gremios, por lo que los artesanos se convirtieron tanto en instructores como en inspectores, ya que conocían a fondo su trabajo, sus productos y sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían, a este proceso se le denominó control de calidad del operario. El gobierno fijaba y proporcionaba normas y, en la mayor parte de los casos, un individuo podía examinar todos los productos y establecer un patrón de calidad único. Este estado de los parámetros de aplicación de la calidad podía florecer en un mundo pequeño y local, pero el crecimiento de la población mundial exigió más productos y, por consecuencia, una mayor distribución a gran escala, en la primera guerra mundial también se dio al control de la calidad del capataz.

Es así que con la ayuda de la revolución industrial, surgida en Gran Bretaña con la aparición de la máquina de vapor, la producción en masa de productos manufacturados se hizo posible mediante la división del trabajo propuesta por Adam Smith en su obra *La riqueza de las naciones* y la creación de partes intercambiables; sin embargo, esto creó problemas para los que estaban acostumbrados a que sus productos fueran hechos a la medida.<sup>4</sup>

### ***La calidad en la industria moderna.***

El sistema industrial moderno comenzó a surgir a fines del siglo XIX en los Estados Unidos, donde Frederick Taylor fue el pionero de la Administración Científica; suprimió la planificación del trabajo como parte de las responsabilidades de los trabajadores y capataces y la puso en manos de los

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_calidad).

ingenieros industriales, que se les conoce como Ingenieros de Métodos y Tiempos.<sup>5</sup>

### ***El desarrollo de la calidad en los Estados Unidos.***

En los Estados Unidos, la compañía Ford, creada en 1907, aplica a gran escala, los principios de Frederick W. Taylor (1856-1915). En el siglo XX se desarrolló una era tecnológica que permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados sólo para las clases privilegiadas. Fue en este siglo cuando Henry Ford introdujo en la producción de la Ford Motor Company la línea de ensamblaje en movimiento. La producción de la línea de ensamblaje dividió operaciones complejas en procedimientos sencillos, capaces de ser ejecutados por obreros no especializados, dando como resultado productos de gran tecnología a bajo costo. Parte de este proceso fue una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables. Fue entonces cuando la calidad era sólo la responsabilidad del departamento de fabricación.<sup>6</sup>

### ***1920 a 1945 desarrollo de las estadísticas y de la gestión de la calidad.***

En 1920 una encuesta revela que el número de inspectores es mayor al número de trabajadores, es por eso que nace la idea de crear un departamento de calidad en las empresas, es aquí donde se separan la función de la calidad de la producción. La hace depender directamente de la dirección, asignándole una misión específica en los diferentes departamentos de la empresa y especialmente en los de investigación y desarrollo. Crea la noción de aseguramiento de la calidad.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Del Tratado de la calidad total, Autor Vincent Laboucheix, Tomo I, pág. 34.

<sup>6</sup> Del Tratado de la calidad total, Autor Vincent Laboucheix, Tomo I, pág. 34.

<sup>7</sup> Del tratado de la calidad total, Autor Vincent Laboucheix, Tomo I, pág. 34.

### ***1950 el TQC (Total Quality Control)***

En 1945 el doctor A.V Feigenbaum publica, en el diario del instituto de ingenieros eléctricos, su primer artículo titulado “**La Calidad como Gestión**”, que describe el resultado de las experiencias de desarrollo de la calidad en los diferentes departamentos de una empresa<sup>8</sup>.

### ***Movimiento de la calidad en Japón.***

Al finalizar la segunda guerra mundial, el nuevo dueño del Japón, el general Americano Douglas MacArthur, debe decidir si hay que mantener o no, a la cabeza de sus empresas a los antiguos dirigentes que habían en mayor o menor grado, contribuido a la militarización del régimen nipón y a su derrota. Su sustitución significa desde luego una pérdida de experiencia dañina para una industria ya desorganizada por el contrario puede facilitar el dinamismo y el despliegue.

### ***Nacimientos de los círculos de calidad.***

Los círculos de calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo: La gestión de calidad en el ámbito de empresa y por lo tanto la introducción de los círculos de calidad vino como parte de un proceso de evolución natural.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Del Tratado de la calidad total, Autor Vincent Laboucheix, Tomo I, pág. 35.

<sup>9</sup> Control de la Calidad, Autor Besterfield, H., pág. 87.

## ***Gestión de Calidad Total y el Marketing***

Una forma correcta y sencilla de aproximarse a lo que constituye la gestión de calidad es a través de las dimensiones básicas para Llorens Montes (1996).

- 1- La orientación al cliente:** La GCT a partir de ahora parte de la noción de calidad propuesta el cliente es quien realmente enjuicia y valora la calidad y su satisfacción es el objetivo de gestión prioritario. Esta idea tradicionalmente asumida por los tratadistas y profesionales del área de marketing, es trasladada también a la gestión de los clientes internos, bajo la idea implícita, de que no es posible satisfacer al cliente externo si no están satisfechos los empleados (clientes internos).
  
- 2- La mejora continua:** La filosofía de GCT entiende la calidad y por tanto la satisfacción de los clientes (Internos-externos), como algo siempre susceptible de mejora. Por ello, esta filosofía impone como rutina de gestión la búsqueda e implantación constante de mejoras en todos los sistemas y procesos en el seno de la empresa, orientadas siempre a: Aumentar el valor para el cliente, reducir errores, defectos y tiempos y aumentar la productividad y efectividad en el empleo de recursos.
  
- 3- Cultura de trabajo en equipo:** Todas las funciones y todos los niveles de la organización deben estar orientados hacia la calidad, porque de lo contrario no es posible ni la satisfacción de clientes, ni la mejora continua. Ello conlleva trabajo en equipo, es decir, coordinación y cooperación entre dirección y subordinados, dentro de los grupos de trabajo y entre líneas.
  
- 4- Planificación, compromiso y liderazgo directivo:** Todo lo anterior no es posible si no se dispone de una estrategia a largo plazo (Planificación), no existe un compromiso firme de todos los miembros de la organización y no hay un buen liderazgo por parte de la dirección.

Esta filosofía resumida en las cuatro dimensiones explicadas, ha sido recogida y plasmada en diferentes modelos orientados a “Operativizarla” y guiar a las empresas u organizaciones en su implementación práctica.<sup>10</sup>

### ***El movimiento de la calidad en Inglaterra.***

En Inglaterra existe un papel particularmente importante de las leyes estadísticas aplicadas al mundo industrial. Ronald Fisher muestra cómo realizar un plan de experiencia estadística aplicable al estudio del cultivo, sus métodos se adoptan enseguida por la mayoría de los países en la agricultura, la medicina, la biología y la industria.

De octubre a diciembre de 1956, la radio difundió, en especial para los mandos de empresa, una serie de trece semanas consagradas a la gestión de la calidad, la experiencia proseguirá hasta 1962, así como una emisión semanal a partir de 1959.<sup>11</sup>

### **2.1.2 Como surge la calidad en Centro América.**

El proyecto de gestión de la calidad en pequeñas y medianas empresas es un proyecto copatrocinado por la Organización de los Estados Americanos (OEA), y por la Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo (GTZ). Este proyecto ha venido trabajando a lo largo de casi 18 años, en un total de 12 países. Durante ese período, ha contado con diferentes coordinadores por parte de la OEA y de

---

<sup>10</sup> <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/222.pdf>.

<sup>11</sup> Del tratado de la calidad total, tomo I, Autor Vincent Laboucheix, pág. 42.

GTZ. Aunque su finalidad se mantuvo, por ser un proyecto dinámico, sus objetivos se fueron ajustando a lo largo de su ejecución.

### ***Antecedentes de trabajos realizados sobre la calidad.***

#### **Costa Rica**

Metodología de gestión de proyectos para la construcción de torres.

#### **El Salvador**

Diseño de un sistema de Gestión de Calidad bajo normas ISO 9001-2000, para estaciones de servicios de bandera blanca. En El Salvador (caso práctico estaciones puma).

Manual del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Alcaldía Municipal de San Salvador, Unidad de Desarrollo Institucional y Departamento de Gestión de Calidad año 2001.

### **2.1.3 Sistema de gestión de calidad en El Salvador.**

El Salvador lanza política nacional de calidad, UE exige ley de calidad a El Salvador, martes 13 de julio de 2010. La Unión Europea y el Gobierno de El Salvador unieron esfuerzos para instaurar un sistema nacional de calidad en la producción. El objetivo es implementar un sistema que garantice la calidad de los productos que se elaboran en el país, mediante una ley que debe ser aprobada por la Asamblea Legislativa.

Martes 13 de Diciembre de 2011, El Ministerio de Economía lanzó la Política Nacional de Calidad con la que se busca convertir a El Salvador en un país más competitivo. Del comunicado de prensa del Ministerio de Economía:

El ministro de Economía, Héctor Dada Hirezi lanzó el 13 de diciembre la Política Nacional de Calidad, con la cual no sólo se busca hacer la diferencia que permita convertir a El Salvador en un país más competitivo; sino además, donde los consumidores alcancen mayores niveles de respeto por el lado de la oferta de bienes y servicios.

### ***Premio salvadoreño a la calidad, miércoles 15 de diciembre de 2010.***

El gobierno de El Salvador creó el Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas, para incentivar la búsqueda de la excelencia en productos y servicios. El lanzamiento del Premio Salvadoreño a la Calidad forma parte del Programa de Modernización del Estado, y tiene el objetivo de impulsar la instauración de sistemas de gestión de calidad y mejora continua en productos y servicios, en organizaciones tanto públicas como privadas.<sup>12</sup>

#### **2.1.4 La calidad a nivel de zona oriental.**

La región oriental de El Salvador en los últimos años ha entrado en un proceso de crecimiento y desarrollo, en el cual están involucrados todos los sectores productivos así como las fuerzas políticas que participan activamente en los proyectos que se realizan. Todo con el único propósito de hacer de la zona oriental y El Salvador un país con perspectivas favorables ante la mundialización de las economías.

Un sector que en esta oportunidad es de suma importancia considerar es el de las micros y pequeñas empresas, dada su incidencia significativa en la economía de El Salvador, lo anterior se fundamenta en los informes que emiten las instituciones

---

<sup>12</sup> [www.centraalaamericadata.com/+gestiondecalidad](http://www.centraalaamericadata.com/+gestiondecalidad).

encargadas en el país de hacer y emitir los mismos, se maneja que las Pymes absorben un alto porcentaje de mano de obra, generando un aporte determinante en el crecimiento y desarrollo de la economía salvadoreña. Esto conlleva a la necesidad de que micros y pequeñas empresas puedan crear un modelo de gestión de calidad a seguir para poder expandir su mercado.<sup>13</sup>

#### **2.1.5 Gestión de la calidad a nivel de cooperativa.**

A nivel de cooperativa se han gestionado pequeños proyectos referentes a la calidad, tales como la implementación de buenas prácticas agrícolas, ambientales e inocuidad de productos, pero no existe un modelo formal de gestión de calidad.

---

<sup>13</sup> [www.canamype.gob.sv/](http://www.canamype.gob.sv/)



## **Marco Normativo**

### **2.2 Normas y leyes que rigen la producción agropecuaria a nivel internacional y nacional.**

#### **2.2.1 A nivel internacional.**

##### **¿Qué son las normas Isos?**

La gran mayoría de normas Iso son específicas para un producto, material o proceso particular, sin embargo, las normas que le han dado a la familia Iso 9000, y 14000 una reputación mundial se conocen como “Normas genéricas del sistema de gestión”. “GENERICAS”: Porque se pueden aplicar a cualquier organización, ya sea grande o pequeña, cualquiera que sea su producto, inclusive si el producto es un servicio, en cualquier actividad y si es una empresa comercial, administración pública o un departamento del gobierno.

***Normas Isos, series 9000 (9001), 14000(14001) y 22000.***

##### **ISO 9000.**

Trata sobre la “Gestión de la calidad”. Es decir, lo que la organización hace para mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos del cliente y las regulaciones aplicables para mejorar continuamente su desempeño en este aspecto.

##### **Principios básicos de la Iso 9000.**

- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Liderazgo.

- ✓ Participación del personal.
- ✓ Enfoque basado en procesos.
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión.
- ✓ Mejora continua, en todos los apartados.
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

### **Enfoque a procesos.**

El nuevo texto intenta que las organizaciones se planteen el sistema de gestión como un método para mejorar la eficacia del conjunto de procesos que se desarrollan en la empresa. Ver el sistema de calidad como un sistema de gestión aplicable en todo y a todo.

### **Enfoque al cliente.**

- ✓ Definir claramente los requisitos del producto o servicio.
- ✓ Registro de las reclamaciones o quejas y,
- ✓ Método de evaluación de la satisfacción del cliente.

### **Mejora continua.**

- ✓ Mecanismos internos para establecer sistemas de mejora continua en todo lo relacionado con la calidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos.
- ✓ Mejorar periódicamente objetivos medibles.
- ✓ Establecer esto en todos los niveles de la organización, midiendo el grado de satisfacción del cliente y utilizarlo como elemento activo de esta mejora permanente.

### **Familia Iso comprende las normas:**

- ✓ ISO 9000: Ayuda a las compañías a determinar que estándar de ISO 9001, 9002 y 9003 aplicar.
- ✓ ISO 9001: Líneas de guía para compañías que se dedican al diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de productos o servicios.
- ✓ ISO 9002: Similar a ISO 9001, pero excluye a compañías que se dediquen al diseño y desarrollo.
- ✓ ISO 9003: Cubre a compañías que se dediquen a la inspección y comprobación final
- ✓ ISO 9004: Línea guía para la aplicación de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad.

### **ISO 14000**

Trata principalmente sobre “Gestión ambiental”. Esto es lo que la organización hace para minimizar los efectos nocivos que sus actividades causan en el ambiente, y mejorar continuamente su desempeño ambiental.

### **Incluye la Iso 14001.**

Establece los requisitos para el desarrollo de sistemas de gestión medioambiental. A partir de estos referenciales las empresas pueden desarrollar sistemas de gestión del medio ambiente reconocidos tanto por los clientes/proveedores como por la sociedad en general, dándole unas ventajas competitivas similares a las que en su momento le dio la implantación de sistemas de gestión de calidad. Esta norma proporciona apoyo a la protección del medio ambiente de forma equilibrada con las necesidades socio económicas y aporta a las empresas un sistema para

tratar el comportamiento medioambiental a través de la distribución de recursos, la asignación de responsabilidades, el desarrollo de procedimientos y una sistemática medida que asegure el cumplimiento de objetivos de mejora continua.

## **Elementos de la Norma 14001 para un modelo de sistema de gestión ambiental.**

### **Política medio ambiental.**

- ✓ Compromiso de mejora continua y prevención de la contaminación.
- ✓ Compromiso de cumplimiento de la legislación en vigor a un marco para establecer y revisar objetivos medioambientales.

### **Planificación.**

- ✓ Identificación de los aspectos medioambientales de la empresa y la determinación de cuáles tienen un impacto significativo en el medio ambiente.
- ✓ La identificación y cumplimiento de los requisitos legales u otros requisitos aplicables.
- ✓ La definición de objetivos y metas medioambientales para la mejora continua, y los programas medioambientales para su consecución, en los que se definirán actuaciones, responsabilidades, medios y calendario.

### **Implantación y funcionamiento.**

- ✓ Definición de la estructura y responsabilidades.
- ✓ La formación y sensibilización de las personas involucradas en la gestión medioambiental.
- ✓ Comunicación interna efectiva entre diferentes niveles y funciones.

- ✓ Comunicación externa, atendiendo a las peticiones de información de partes externas, y a las posibles quejas o reclamaciones.
- ✓ Elaboración y control de la documentación del sistema.
- ✓ Control operacional de toda actividad con incidencia en los aspectos medioambientales significativos.
- ✓ Planes de emergencia y capacidad de respuesta.

### **Comprobación y acción correctora.**

- ✓ Se sistematizarán las siguientes actuaciones para comprobar el funcionamiento del sistema y efectuar las correcciones oportunas:
  - Seguimiento medición.
  - No conformidad.
  - Acción correctora y acción preventiva.
  - Auditoria del sistema.
  - Y comprobación por la dirección.

### **Iso 22000**

Sistema de Gestión de la inocuidad de los alimentos- Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. Se diferencia de las anteriores normas en que está diseñada específicamente para garantizar la seguridad alimentaria y en que es certificable.

### **Familia ISO 22000.**

- ✓ ISO 22002: Guía de aplicación de ISO 9001:2000 en Agricultura.
- ✓ ISO/TS 22003: Sistema de Gestión de la inocuidad de los alimentos– Requisitos para los organismos que proveen auditoria y certificación de sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos (en desarrollo).

- ✓ ISO/TS 22004: Sistemas de Gestión de la inocuidad de alimentos – Orientaciones sobre la aplicación de ISO 22000:2005.
- ✓ ISO 22005: Trazabilidad en la cadena de los piensos y de los alimentos - Principios generales y orientación para el diseño y desarrollo de sistemas (en desarrollo).
- ✓ Armonización internacional en el campo de las normas de inocuidad de los alimentos.
- ✓ Herramienta para implementar el sistema HACCP.
- ✓ Mejora de prácticas en toda la cadena de suministro de alimentos (desde los productores primarios hasta los distribuidores).

**Alcance:**

- ✓ Mejorar las prácticas de higiene y seguridad de los alimentos en cada etapa de los procesos de la cadena alimentaria.

**Puntos sobresalientes:**

- ✓ Norma certificable.
- ✓ Elaborada junto con ISO TS 22004:2005.
- ✓ Guía para la aplicación de la Norma.
- ✓ Compatible con sistemas de gestión reconocidos y aceptados, con los cuales es fácilmente integrable (ISO 9001:2000; ISO 14001:2004).
- ✓ Destaca que la inocuidad es responsabilidad compartida.
- ✓ Fomenta la mejora continua y asegura la actualización del sistema.
- ✓ La adopción de un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos (SGIA) para una organización que forma parte de la cadena alimentaria generalmente es un requisito legal, reglamentario o una exigencia contractual.

- ✓ El diseño e implementación de un SGIA puede estar determinado por varios factores:
  - Características de los productos.
  - Peligros específicos para la inocuidad alimentaria.
  - Tecnología disponible /procesos utilizados.
  - Tamaño y estructura de la organización.<sup>14</sup>

### **2.2.2 A nivel nacional.**

Para llevar a cabo un modelo de gestión de calidad es necesario conocer las normas y leyes que rigen la producción agrícola-agropecuaria en El Salvador, ya que de esto depende la seguridad alimentaria.

*Normas de seguridad personal que deben seguir los productores agrícolas-agropecuarios, al momento de aplicar plaguicidas en sus cultivos.*<sup>15</sup>

#### **Sistemas de control alimentario**

Para garantizar la inocuidad de los alimentos y proteger a los consumidores es imprescindible que haya sistemas nacionales de control de los alimentos que sean eficaces, con una base oficial y de carácter obligatorio. También son decisivos para permitir a los países garantizar la inocuidad y la calidad de los alimentos que se introducen en el comercio internacional y para asegurarse de que los alimentos importados se ajusten a los requisitos nacionales.

El control de los alimentos busca garantizar que todos los alimentos, durante su producción, manipulación, almacenamiento, elaboración y distribución, sean

---

<sup>14</sup> <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

<sup>15</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) <http://mag.gob.sv/>.

inocuos, sanos y aptos para el consumo humano, y estén etiquetados de manera objetiva y precisa, de acuerdo con las disposiciones de la ley.<sup>16</sup>

### ***Principales leyes que rigen la producción agropecuaria.***

#### **✓ Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias.**

Créase el Departamento de asociaciones Agropecuarias, como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tendrá a su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias. Las agrupaciones de campesinos organizados en los inmuebles expropiados y en los demás que en el futuro se adquieran de conformidad a la Ley Básica de Reforma Agraria, obtendrán su personería jurídica como asociaciones mediante la presentación del acta de constitución levantada en cada inmueble ocupado con la intervención de delegados del ISTA y MAG. El MAG abrirá un libro de Registro, en el cual inscribirá el acta de constitución a que se refiere, en base a la cual se otorga la personería jurídica, por medio de Decreto Ejecutivo, en el Ramo de Agricultura y Ganadería.<sup>17</sup>

#### **✓ Ley Agraria.**

Ley de carácter administrativo que regula las atribuciones y deberes del estado en el ramo de agricultura.

---

<sup>16</sup> <http://www.rlc.fao.org/es/temas/inocuidad/sistemas-de-control-alimentario/>

<sup>17</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) <http://mag.gob.sv/>



✓ **Ley de Riego y Avenamiento.**

Ley que tiene como fin incrementar la producción y la productividad agropecuaria, mediante la utilización racional de los recursos, suelo y agua, así como la extensión de los beneficios derivados de tal incremento, al mayor número posible de habitantes del país.

✓ **Ley de Fomento Agropecuario.**

Esta ley tiene su campo de aplicación en las actividades y labores propias de la agricultura, ganadería, avicultura, apicultura, horticultura y en general, todas aquellas que directamente están vinculadas con las anteriormente expresadas o que tienen relación con las mismas.<sup>18</sup>

✓ **Ley de Sanidad Vegetal y Animal.**

Esta ley establece disposiciones fundamentales para la protección sanitaria de los vegetales y animales.

✓ **Reglamento para la Aplicación de la Ley sobre Control de Pesticidas, Fertilizantes y Productos para uso Agropecuario.**

Reglamento para la aplicación de la ley sobre control de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuarios, publicado en el Diario Oficial N° 101, tomo 267, el 30 de mayo de 1980, referente al adecuado uso de estos, al momento de preparar la tierra y administrar abonos.

---

<sup>18</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) <http://mag.gob.sv/>

✓ **Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 65.05.52:11.**

Productos utilizados en alimentación animal y establecimientos. Requisitos de registro sanitario y control.

✓ **Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad.**

Tiene como objeto proteger los derechos de los consumidores y el goce a un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos.

✓ **Ley Sobre Control de Pesticidas, Fertilizantes y Productos para Uso Agropecuario.**

Esta ley tiene por objeto regular la producción, comercialización, distribución, importación, exportación, y el empleo de: Pesticidas, fertilizantes, herbicidas, enmiendas o mejoradores, defoliantes y demás productos químicos y químico-biológicos para uso agrícola, pecuario o veterinario y sus materias primas.

✓ **Ley de Semillas.**

Esta ley tiene por objeto establecer la normativa para garantizar la identidad y pureza genética, calidad física, fisiológica y sanitaria de las semillas, así como su investigación, producción y comercialización.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) <http://mag.gob.sv/>

✓ **Ley del agua.**

De conformidad al Art. 117 de la Constitución de la República, es deber del estado proteger los recursos naturales, así como la diversidad e integridad del medio ambiente para garantizar el desarrollo sostenible y declara de interés social la protección, conservación, aprovechamiento racional, restauración o sustitución de los recursos naturales. Anteproyecto de ley general de aguas presentada a la asamblea legislativa el 22 de Marzo de 2012 a iniciativa del presidente de la república, a través del ministro de medio ambiente y recursos naturales.<sup>20</sup>

✓ **Ley de protección al consumidor.**

La presente ley tiene por objeto salvaguardar el interés de los consumidores, estableciendo normas que los protejan del fraude o abuso dentro del mercado. Quedan sujetos a las disposiciones de esta Ley, los comerciantes, industriales, prestadores de servicios, empresas de participación estatal, organismos descentralizados y los organismos del estado, en cuanto desarrollen actividades de producción, distribución, o comercialización de bienes o prestación de servicios públicos o privados a consumidores.<sup>21</sup>

En esta ley se enfatiza el derecho a la seguridad y a la calidad, es decir, los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los consumidores no deben implicar riesgos para su vida, salud o seguridad, ni para el medio ambiente, salvo los admitidos en condiciones normales y previsibles de utilización.

---

<sup>20</sup> <http://www.marn.gob.sv/phocadownload/AnteproyectoLeyGeneralAgua.pdf>

<sup>21</sup> <http://www.elsalvador.com/documentos/leyes/proteccionConsumidor.pdf>

## **Marco teórico**

En el marco teórico se desarrolla la siguiente temática:

### **2.3 Modelo de gestión de calidad.**

La gestión de la calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativos en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.<sup>22</sup>

Entonces un modelo de gestión de calidad hace referencia a todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático. Los modelos de gestión de calidad se implementan para que las empresas permanezcan en el mercado competitivo.<sup>23</sup>

#### **2.3.1 Calidad total.**

La calidad total o CTC se entiende como “Un conjunto de acciones extendidas a toda la organización, que tiene como objetivo proporcionar productos y servicios innovadores que satisfagan plenamente los requerimientos de nuestros clientes y empleados, de las entidades implicadas financieramente toda la sociedad en general”. Es por esto que la calidad pasa a ser un modelo de gestión empresarial,

---

<sup>22</sup> “Gestión de la calidad” Pearson, Educación S. A (2007), Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas González, pág. 8.

<sup>23</sup> “Gestión de la calidad” Pearson, Educación S. A (2007), Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas González, pág. 8.

una filosofía, una cultura, que persigue la satisfacción de las necesidades de clientes (Internos/externos), a través de la mejora continua.<sup>24</sup>

#### **2.3.1.1 Políticas de calidad.**

Se entienden como las orientaciones y objetivos generales de una organización en relación con la calidad, expresadas formalmente por la dirección superior. Es un elemento de la política general de una organización y debe ser aprobada por esta. Es una declaración inequívoca formulada por la empresa para intentar comprender y cumplir los requisitos de los clientes. Una política de calidad es un paso importante para variar esta tendencia, significa que la dirección reconoce el problema y está dispuesta a tomar las medidas para atacarlo.<sup>25</sup>

#### **2.3.1.2 Mejora de la calidad.**

El mejoramiento de la calidad trata fundamentalmente de lograr nuevos y mejores niveles de actuación; indudablemente esto se logra rompiendo la continuidad o rompiendo barreras, es necesario establecer una serie de pasos, es decir, probar la necesidad de un programa, identificar proyectos, asegurar la aprobación de la gerencia, organización para el mejoramiento, cuantificación de la controlabilidad, diagnosticar para describir causas, síntomas y remedios, vencer las resistencias culturales o el miedo al cambio, hacer que los resultados sean efectivos,

---

<sup>24</sup> “El control total de la calidad como una estrategia de comercialización” Eduardo Gómez Saavedra, págs. 4, 5 y 6.

<sup>25</sup> Gestión de la calidad (1986), Borja, pag.235.

establecer controles con el fin de asegurar la nueva actuación y pasar a un nuevo nivel de actuación.<sup>26</sup>

### **2.3.1.3 Medición de la calidad.**

La medida de la calidad es uno de los problemas que ha ocasionado que la calidad no fuera asumida por la dirección de las empresas como uno de los objetivos primordiales, era la falta de una unidad de medida de tipo económico para conceptos técnicos tales como defectos, tasa de fallos y rendimientos. La calidad no cuesta (es gratis) pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de medición. Para resolver este problema, Feigenbaum desarrolló un sistema de informes denominado costes de la calidad. Durante los años 60 y 70, los costes de calidad se circunscribían a las áreas de fabricación y postventa, pero actualmente los directivos de las empresas se están dando cuenta que todos los departamentos cometen errores. Si la empresa es capaz de definir y evaluar los costes de calidad, podrá definir las estrategias adecuadas para controlarlos y reducirlos, obteniendo todas las ventajas que la calidad proporciona.<sup>27</sup>

### **2.3.1.4 Control de la calidad.**

El control total de calidad integra en toda su extensión la calidad, el control y el cambio, adicionalmente algunos elementos como: La característica o la cuantificación de la información, la productividad o la eficiencia de los factores, el precio o el resultado del costo y la utilidad, la promoción o la estrategia de vender,

---

<sup>26</sup> El control total de la calidad como una estrategia de comercialización” Eduardo Gómez Saavedra, págs... 157-162.

<sup>27</sup> Gestión dela calidad (1993), Crosby, pág. 356.

los materiales o insumos para producir, la mano de obra o los trabajadores y su concurso, las maquinas o el manejo de la tecnología, y las mediciones de cuantificar las variables.<sup>28</sup>

### **2.3.2 Liderazgo.**

Se considera como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales. Es lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo, es enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.<sup>29</sup>

#### **2.3.2.1 Mano de obra de calidad.**

Se conoce como mano de obra de calidad a las personas que aportan tanto el esfuerzo físico como mental durante el proceso de elaboración de un bien o al momento de prestar un servicio de forma eficiente y eficaz, es decir, que si se cuenta con mano de obra de calidad, se ofrecerán productos y servicios de calidad, estas son personas que poseen características diferentes.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> “El control total de la calidad como una estrategia de comercialización” Eduardo Gómez Saavedra, pág. 108.

<sup>29</sup> Administración de personas, Alexis Serrano, pág. 180.

<sup>30</sup> El control total de la calidad como una estrategia de comercialización” Eduardo Gómez Saavedra, pág. 302.

### **2.3.2.2 Dirección de calidad.**

Se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, en la que se procura formular estrategias y ponerlas en práctica, está enfocada esencialmente al grado donde se cuenta con una administración superior diferenciada, con características distintivas que permite obtener una dirección exitosa y con calidad.<sup>31</sup>

### **2.3.2.3 Liderazgo estratégico administrativo.**

Capacidad de administrar el capital humano, quizás sea la virtud más importante de un líder estratégico. Comprende la administración estratégica a través de otras personas, es decir, los líderes estratégicos deben de aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano (Conducta, pensamientos y sentimientos de las personas), dentro de un ambiente donde las personas con quienes trabajen ejecuten los planes estratégicos que la organización prepara con anterioridad.<sup>32</sup>

### **2.3.2.4 Ética profesional.**

Conjunto de reglas de comportamiento socialmente aceptadas que obligan a los ejecutivos y empleados de las empresas a respetar el sistema de valores éticos y así mismo a ser justos en sus contactos con el público al realizar sus labores profesionales que vallan en apego de valores éticos. Es una de las ramas más diversificadas de la ética, dado que no todas las profesiones se rigen por un mismo planteamiento ético.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Ed. Ariel. Pág. 324.

<sup>32</sup> Administración de personas, Alexis Serrano, pág. 180.

<sup>33</sup> Diccionario de Administración, Publicación de Océano, pág. 216.



### **2.3.3 Satisfacción del cliente.**

Se puede entender como el estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. Es posible afirmar que el comprador se forma un juicio de valor y actúa en consecuencia. Es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, esta satisfacción es un estado psicológico y subjetivo, cuanto mejor es éste grado más fidelización existirá hacia nuestro producto, organización y servicio. Y la pregunta es ¿A quién comprará el cliente?, efectivamente a la empresa que les proporcione una mayor expectativa de valor añadido.<sup>34</sup>

#### **2.3.3.1 Atención al cliente.**

Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.<sup>35</sup>

#### **2.3.3.2 Evaluación de la actuación.**

Casi todas las organizaciones toleran discrepancias entre la actuación real y la esperada. No puede esperarse que ningún vendedor, producto o territorio se desarrolle según normas ideales; por eso el proceso de evaluación se centra en la

---

<sup>34</sup> Dirección de mercadotecnia (2005), octava edición, Philip Kotler pág. 89.

<sup>35</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)

severidad de las discrepancias. Todo aquello que constituya una diferencia significativa se convierte en cuestión de normas gerenciales. De hecho, cualquier desviación notable, ya sea negativa o positiva, merece especial atención por parte de la gerencia y de la dirección.<sup>36</sup>

#### **2.3.3.3 Acción correctiva.**

Cuando existen diferencias significativas entre la actuación esperada y real, se requiere una acción correctiva. Es preciso analizar las causas fundamentales de la discrepancia. Con frecuencia se encuentran desviaciones que se deben a influencias no controlables. Este análisis brinda la comparación necesaria de la desviación, porque ocurrió y que se debe hacer al respecto.<sup>37</sup>

#### **2.3.4 Cambio organizativo.**

El cambio organizacional es considerado como la transferencia de determinadas estructuras, procedimientos y comportamientos, para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra la organización.<sup>38</sup>

Cambia una política, una estrategia, una forma de hacer las cosas o una forma de organizarlas. Cambia de modo que se convierte en algo nuevo, en algo distinto, pero manteniendo su forma previa entre la transformación puntual y la renovación profunda, el cambio organizativo es una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa a partir

---

<sup>36</sup> Mercadotecnia, Laura Fischer-Jorge Espejo, pág. 44.

<sup>37</sup> Mercadotecnia, Laura Fischer-Jorge Espejo, pág. 44 y 45.

<sup>38</sup> Administración de personas, Alexis Serrano, pág. 137.

de una introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar u operar persiguiendo una adopción al entorno o una mejora de resultados.<sup>39</sup>

#### **2.3.4.1 Gestión de cambio.**

El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo de la organización. Cada gerente necesita entender bien cómo administrar el cambio efectivamente. Para ello se requiere de mover la situación de su estado actual a un estado futuro planeado, que la transición se logre sin costos excesivos para la organización y que la transición se logre sin costos excesivos para los miembros individuales de la organización.<sup>40</sup>

#### **2.3.4.2 Análisis de cambio.**

Para manejar la resistencia al cambio es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas, el análisis se realiza con la finalidad de obtener información válida acerca de la organización, su gran importancia radica, en que ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, es decir, identificar las áreas de oportunidad; permite determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar; contribuye a sentar las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados y

---

<sup>39</sup> Gestión de la calidad, Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzales (2007), pág. 951.

<sup>40</sup> Cómo administrar el cambio en la organización, Hussey, David. Pág. 152-55.

como punto principal con este diagnóstico se busca la efectividad de la organización.<sup>41</sup>

#### **2.3.4.3 Implementación del cambio.**

Existen varias tácticas para implementar un cambio organizacional, está la educación/comunicación, basada en falta de información o información y análisis incorrectos; la participación, situaciones en las cuales el iniciador no tiene toda la información necesaria para diseñar el cambio y donde otros tienen considerable poder para resistir; facilitación y apoyo, manejo con gente que se está resistiendo por problemas de adaptación; negociación, situaciones donde alguien o algún grupo claramente perderá en el cambio y donde ellos manifiestan resistencia; corresponsabilidad, situaciones muy específicas donde las otras tácticas son demasiado caras o no son factibles; manipulación, situaciones donde otras tácticas no funcionarían o son demasiado caras y la coerción, cuando la velocidad es esencial y los indicadores del cambio poseen considerable poder.<sup>42</sup>

#### **2.4 Cobertura de mercado.**

La decisión estratégica sobre cobertura de mercado hace referencia a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio o área geográfica. En los mercados de consumo su elección está ligada a las características del producto, a los hábitos de los consumidores según el tipo de productos y comportamiento del consumidor.

En la elección de estrategias de cobertura de mercado es necesario considerar de forma general los sistemas de distribución intensiva, selectiva y exclusiva, las

---

<sup>41</sup> Administración de personas, Alexis Serrano, pág. 135.

<sup>42</sup> Administración de personas, Alexis Serrano, pág. 146.

últimas dos implican una mayor cooperación por parte de los distribuidores, una reducción de los costes de distribución para el fabricante y un mejor control de operaciones de venta.<sup>43</sup>

### **2.4.1 Marketing.**

Se puede entender como la publicidad, promoción y venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar mercados existentes. Es un conjunto de herramientas de análisis, métodos de previsión y de estudios de mercado, utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda, se dice que este es el gran corruptor, el arquitecto de la sociedad de consumo, es decir, de un sistema de mercado en el cual los individuos son objeto de explotación comercial por el vendedor.<sup>44</sup>

#### **2.4.1.1 Planeación estratégica de calidad.**

La gerencia de la empresa tiene que planear con anticipación sus actividades, para lo cual define la misión de la organización, establece las metas a largo plazo y decide sobre estrategias para lograr esas metas, la planeación estratégica es una responsabilidad de la alta gerencia y sirve de guía a las actuaciones de toda la organización. La visión, especialmente de largo plazo, y la responsabilidad por la seguridad económica y social de la empresa y la comunidad deben ser planteadas muy claramente por la dirección de la empresa.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Marketing estratégico, tercera edición, Jean-Jacques Lambin, págs. 428-431.

<sup>44</sup> Marketing estratégico, tercera edición, Jean-Jacques Lambin, págs. 1 y 2.

<sup>45</sup> “El control total de la calidad como una estrategia de comercialización” Eduardo Gómez Saavedra, pág. 83

#### **2.4.1.2 Estrategia de enfoque a clientes.**

Las empresas diseñan y elaboran un producto, prestan servicios, todo ello dirigido a sus clientes, actuales y futuros, y la venta de ese producto o servicio le reporta un margen de beneficio. El sistema de calidad maximiza ésta relación y considera prioritario el enfoque al cliente. La empresa debe dedicar los medios y enfoques necesarios para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, una vez conseguida esta meta, las necesidades de los clientes deben ser transmitidas a la organización para su conocimiento y concienciación de su importancia y debe planificarse el modo de hacerlo.<sup>46</sup>

#### **2.4.1.3 Sistema de calidad total.**

Se debe establecer un sistema cuantitativo de calidad total que le permita evaluar y controlar la efectividad de las decisiones tomadas, es decir, un sistema que ofrezca más de lo que requieren los consumidores, se anticipa a sus gustos, necesidades y establezca estándares de calidad.<sup>47</sup>

#### **2.4.1.4 Auditoria de calidad.**

Parte de la necesidad de conocer si se está cumpliendo con los propósitos y actividades gerenciales, para ellos se deben realizar diagnósticos y evaluaciones del sistema de control de calidad, utilizando los recursos internos y asesores externos, con el fin de reconocer el estado del control de la calidad y construir los

---

<sup>46</sup> <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/enfoque-al-cliente.html>.

<sup>47</sup> El control total de la calidad como una estrategia de comercialización” Eduardo Gómez Saavedra, pág. 147.

perfiles de la compañía; las anteriores evaluaciones permiten fijar los programas a desarrollar a corto, mediano y largo plazo.<sup>48</sup>

#### **2.4.2 Comercialización.**

Al comercializar un nuevo producto, puede ser crítico el tiempo de entrada al mercado; así mismo debe de decidir si lanza el producto en un solo lugar, en varias regiones, en el mercado nacional o internacional; dentro de los mercados a los que sale, la empresa deberá orientar su distribución y promoción a los mejores grupos prospectos; en si es desarrollar un plan de acción encaminado a introducir un nuevo producto a los mercados de salida. Se da en dos planos:

*Micro comercialización:* Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven, es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y establecimiento entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen necesidades.

*Macro comercialización:* Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. Es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, que de una manera equitativa verdaderamente la oferta y la demanda y logrará los objetivos de la sociedad.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> “El control total de la calidad como una estrategia de comercialización” Eduardo Gómez Saavedra, pág. 148.

<sup>49</sup> Dirección de mercadotecnia, octava edición, Philip Kotler, pág. 344-346.

### **2.4.2.1 Clientes.**

Los clientes son la filosofía de toda empresa, ya que son los que demandan los productos o servicios a las organizaciones y estas buscan satisfacer, las necesidades con productos o servicios de calidad, es decir, gracias a ellos existen muchas empresas. Y estas sobreviven en mercados amplios donde las estrategias de diferenciación los hacen mantenerse y sobrevivir en el mercado.<sup>50</sup>

### **2.4.2.2 Esfuerzo empresarial total.**

La palabra esfuerzo está relacionada con la idea de fuerza motivacional. El esfuerzo empresarial total es aquel aspecto motivacional del comportamiento, la cantidad de energía gastada por los individuos al realizar las actividades empresariales. Cuando un esfuerzo se combina con la capacidad se produce trabajo, es decir, el nivel de esfuerzo es influido por la fortaleza de la motivación personal o la premura de las necesidades.<sup>51</sup>

### **2.4.2.3 Participación en el mercado.**

Una empresa puede observar el progreso de su participación en el mercado por líneas de productos, tipos de clientes, regiones u otras clasificaciones. El análisis de participación en el mercado requiere información periódica sobre el total de ventas de la empresa y, si es posible, sobre las de los competidores.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Diccionario de administración y finanzas, Rosember, J.M, pág. 71.

<sup>51</sup> Diccionario de Administración y Finanzas, publicación Océano, pg. 298.

<sup>52</sup> Mercadotecnia, Laura Fischer-Jorge Espejo, pág. 44.



#### **2.4.2.4 Concientización empresarial.**

Hace referencia a "Una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: Los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente". Esto quiere decir que es un interés propio e inteligente de la empresa que produce beneficios a la comunidad y a la propia empresa. La concientización empresarial va de la mano con la responsabilidad social en la que no tiene que ver solamente como una forma de realizar trabajos sociales en la comunidad, sino que trata más bien de una estrategia de la empresa.<sup>53</sup>

#### **2.4.3 Plan de ventas.**

Hace referencia al presupuesto de ventas para un periodo dado, especificándose en el mismo las compras, existencias y otros datos necesarios para alcanzar dicho objetivo. Es un documento en el que se establecen de manera prudente los cálculos acerca de las ventas esperadas, para un periodo de tiempo determinado. Este plan de ventas incluye elementos estratégicos y tácticos tanto de tipo cualitativo como de tipo cuantitativo.<sup>54</sup>

##### **2.4.3.1 Análisis de las ventas.**

Constituye un estudio detallado de las ventas netas del estado de pérdidas y ganancias de una empresa. La administración debe analizar el volumen total por ventas, por líneas de productos y por segmentos del mercado. Las ventas deben compararse con las metas de la empresa.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/responsabilidad/responsabilidad.htm>

<sup>54</sup> Administración y finanzas, publicación de Océano, pág. 337.

<sup>55</sup> Mercadotecnia, Laura Fischer-Jorge Espejo, pág. 44

#### **2.4.3.2 Análisis de la participación de mercado.**

Es importante analizar la participación en el mercado. Existen por lo menos dos motivos para que la gerencia se interese en medir la participación en el mercado: En primer lugar indica si los cambios en las ventas se debieron a factores externos incontrolables o a deficiencias en el programa de mercadotecnia; en segundo lugar, el estándar de participación en el mercado supone la comparación del rendimiento de la empresa con el rendimiento promedio de las demás empresas, no únicamente con el de las mejores compañías.<sup>56</sup>

#### **2.4.3.3 Análisis de costos de mercadotecnia.**

La administración de la mercadotecnia necesita llevar a cabo un análisis de costos para poder determinar la rentabilidad relativa de sus territorios, líneas de productos u otras unidades mercadotécnicas. Básicamente este análisis consiste en un estudio detallado de los gastos operativos del estado de pérdidas y ganancias de una empresa (Estado de Resultados).<sup>57</sup>

#### **2.4.4 Estrategias competitivas.**

Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos, hoy en día se trata de desarrollar estrategias con base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Mercadotecnia, Laura Fischer-Jorge Espejo, pág. 44.

<sup>57</sup> Mercadotecnia, Laura Fischer-Jorge Espejo, pág. 44.

<sup>58</sup> Marketing estratégico tercera edición, Jean-Jacques Lambin, págs. 349.

Las estrategias competitivas son aquellas que tienen como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar al éxito.<sup>59</sup>

#### **2.4.4.1 Diferenciación.**

La diferenciación puede tomar diferentes formas: Una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio postventa; las diferenciaciones, como el liderazgo en costes; la rentabilidad más elevada aumenta la capacidad de resistencia de la empresa a los aumentos de coste impuestos por un eventual proveedor fuerte; finalmente, las cualidades distintivas del producto y la fidelidad de la clientela constituyen, igualmente, una protección frente a los productos sustitutivos.<sup>60</sup>

#### **2.4.4.2 Liderazgo en costos.**

Es una estrategia básica, ya que se apoya en la dimensión productividad y esta generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia, implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez que el acento está compuesto esencialmente en la obtención de un coste unitario bajo, en relación a sus competidores.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Marketing estratégico tercera edición, Jean-Jacques Lambin, págs. 352 y 341.

<sup>60</sup> Marketing estratégico, tercera edición, Jean-Jacques Lambin pags.338 y 339

<sup>61</sup> Marketing estratégico, Jean-Jacques Lambin, pág. 338.

#### **2.4.4.3 Enfoque de segmentación.**

El mercado está segmentado por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes, y prácticas de compra. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar el mercado. Esta se basa en la especialización en un nicho de mercado al que se puede atender con más efectividad y eficacia que las empresas generalistas, las empresas que la eligen como estrategia de segmentación pueden lograr la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de su nicho de mercado objetivo en particular.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Dirección de mercadotecnia, Philip Kotler, pág. 265 y 266.

## **Capítulo III**

### **Metodología de la investigación**

#### **3.1 Enfoque de investigación**

La presente investigación se desarrolló mediante el enfoque **Cuantitativo**.

Tipo de investigación mediante el cual se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de la investigación. Se maneja la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población. Permite observar y evaluar el fenómeno de estudio, es decir, el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.<sup>63</sup>

El objetivo de la aplicación de este método, fue de suma importancia, ya que permitió recolectar información cuantitativa, procesarla, analizarla, evaluarla y plantear suposiciones con un grado de fundamento.

#### **3.2 Tipo de investigación.**

Se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

- ✓ Investigación exploratoria.

Busca recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo fundamental es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Metodología de la Investigación, Roberto Hernández Sampieri, pág. 5.

<sup>64</sup> Metodología de la Investigación, Roberto Hernández Sampieri, pág. 59 y 60.

Este tipo de investigación sirvió para aumentar el grado de familiaridad con el tema, es decir, como un “Modelo de gestión de calidad contribuye a ampliar la cobertura de mercado”, así se obtuvo información sobre la posibilidad de llevar a cabo la investigación de una manera más completa sobre un contexto en particular.

✓ Investigación correlacional.

Busca medir el grado de relación que existe entre dos o más variables (en un contexto en particular), se pueden representar como X y Y, con el propósito de saber si están o no correlacionadas en los mismos sujetos y después analizar la correlación que existe. Esta investigación tiene valor explicativo de manera parcial.<sup>65</sup>

El objetivo de utilizar este tipo de investigación fue identificar como un modelo de gestión de calidad influye en la cobertura de mercado, saber de qué manera y de que forma el estado de la variable independiente afecta en la variable dependiente, es decir, que si una presentaba variabilidad la otra también.

✓ Investigación explicativa.

Tipo de investigación que ayuda a obtener información explicativa, referente a la forma en que se va a aplicar para hacer las cosas, estudio que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre dos variables, es decir, dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Metodología de la investigación, Roberto Hernández Sampieri, págs. 63-65.

<sup>66</sup> Metodología de la investigación, Roberto Hernández Sampieri, págs. 66 y 67.

El objetivo de utilizar esta investigación fue explicar por qué ocurre el fenómeno, en qué condiciones se da, es decir, como un modelo de gestión de calidad contribuye a ampliar la cobertura de mercado y especificar propiedades, características y rasgos importantes de este.

### **3.3 Población.**

Conjunto de elementos (personas, instituciones, documentos u objetos), que poseen la o las características que resultan básicas para el análisis del problema que se estudia.<sup>67</sup>

La población que se estudio está formada por los 30 socios de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros”, y presento las características siguientes:

- ✓ Poseen el conocimiento necesario para responder las interrogantes.
- ✓ Conocedores de la producción agropecuaria.
- ✓ Personas emprendedoras.
- ✓ Asociados capacitados en la rama de producción agropecuaria.

### **3.4 Muestreo y tamaño de la muestra.**

No se utilizó ningún tipo de muestreo, ya que la población es finita pequeña y fue necesario estudiar la población completamente, es decir, se realizó el procedimiento censal, mediante el cual se recopiló información empírica sobre los aspectos que se consideraron más importantes en la población.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Investigación Social, Raúl Rojas Soriano, pág. 170.

<sup>68</sup> Investigación Social, Raúl Rojas Soriano, pág. 126.

### 3.5 Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas de investigación utilizadas:

✓ Encuesta.

Técnica que permite obtener información empírica sobre determinadas variables que quieren investigarse, para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómenos.<sup>69</sup>

El objetivo de usar esta técnica fue utilizar sus instrumentos como guía para recopilar información de las variables correlacionadas y poder así conocer, describir y solucionar el problema de investigación.

✓ Entrevista.

Técnica que se utiliza para recopilar información de frente con la alta administración superior de una entidad, de acuerdo con una guía que se elabora con base en los objetivos del estudio y de alguna idea rectora o hipótesis que orienta la investigación.<sup>70</sup>

El objetivo de utilizar esta técnica fue recopilar información de cara a la realidad con el problema de investigación, entrevista que se hizo al presidente de la asociación, ya que este es quien posee información y experiencias relevantes para el estudio.

✓ Observación.

Técnica que permite observar los fenómenos existentes en una determinada comunidad o grupo, buscando que sus miembros observados no se percaten de

---

<sup>69</sup> Investigación Social, Raúl Rojas Soriano, págs. 139 y 140.

<sup>70</sup> Investigación Social, Raúl Rojas Soriano, pág. 140



ello. Para recabar la información requerida se utiliza una guía de observación donde se escriben datos y experiencias.<sup>71</sup>

El objeto de la aplicación de esta técnica fue obtener información veraz y de mucha utilidad para el desarrollo de la investigación, ayudó a conocer la realidad dentro de la asociación mediante la observación.

✓ Documental.

Procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica (Ideas, conceptos, hipótesis, datos, entre otros), que contiene un libro, artículo, informe de investigación, censo u otros documentos.<sup>72</sup>

Se utilizó con el objetivo de tener un conocimiento preliminar del objeto de estudio, es decir, ayudó a plantear el problema de investigación, elaborar el marco teórico-conceptual, las hipótesis y poder tener una fuente bibliográfica como base del trabajo de investigación.

### **3.6 Instrumentos para la recolección de datos.**

Los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

✓ Cuestionario.

Instrumento que posee una lista de cuestiones o interrogantes que se proponen con la finalidad de obtener más información del problema estudiado y conocer la opinión de las personas encuestadas.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Investigación Social, Raúl Rojas Soriano, págs. 165 y 167

<sup>72</sup> Investigación social, Raúl Rojas Soriano, pág. 179

<sup>73</sup> Guía para Realizar Investigaciones sociales, Raúl Rojas Soriano, pág. 137.

Fue diseñado con preguntas cerradas y se empleó para ello una escala de respuesta: Si, No, instrumento que fue pasado a los socios de la cooperativa, con el objetivo de recopilar información clara y precisa del problema de investigación: “Modelo gestión de calidad para ampliar la cobertura de mercado”.

✓ Guía de Entrevista.

Instrumento de recolección de información que contiene preguntas abiertas de indicadores específicos que se van a explorar en la investigación. Esta información se recopila en libretas de campo y en ocasiones grabadoras.<sup>74</sup>

El objetivo de utilizar este instrumento fue captar todo lo que el informante de la asociación expresaba. Esta información sirvió para efectuar un análisis del problema más bien cualitativo, tanto por el tipo de preguntas muy generales como por el reducido número de personas a entrevistar, en este caso se pasó al presidente de la asociación.

✓ Guía de observación

Instrumento que se orienta para centrar su atención en lo que interesa observar, los aspectos son constantes, la información obtenida cada vez es distinta, la guía de observación que se propone, contiene algunos indicadores que es necesario considerar en cada una de las estancias.<sup>75</sup>

Con esta guía de observación se buscó observar el fenómeno desde adentro de la asociación, es decir, se integró a las diferentes actividades que desarrollan los miembros del grupo observado.

---

<sup>74</sup> Guía para Realizar Investigaciones sociales, Raúl Rojas Soriano, pág. 135 y 136.

<sup>75</sup> Investigación Social, Raúl Rojas Soriano, págs. 165-167.

✓ Documental

Se utilizaron como instrumentos de información libros, artículos, informes de investigación, censos y otros documentos, con el fin de elaborar el marco teórico, legal e histórico, de esa manera se obtuvo un mayor conocimiento del fenómeno en estudio.<sup>76</sup>

El objetivo principal fue recopilar información en toda su plenitud, es decir, mediante esta técnica se logró tener una base bibliográfica que ampare el trabajo de investigación, ya que se revisó una variedad de libros.

### **3.7 Procedimientos de validación de instrumentos.**

Después de diseñados los instrumentos para recolectar información, se procedió a probar cada uno de ellos, es decir, hacerlos idóneos al proceso de investigación. Los instrumentos se validaron mediante una prueba piloto realizada a 10 personas, que poseían características similares a las personas que se encuestarían en la asociación.<sup>77</sup>

Los indicadores de validación que se tomaron a bien corregir fueron:

- ✓ Porcentaje de preguntas que no fueron contestadas.
- ✓ Total de ítems que no fueron comprendidas por los encuestados y el entrevistado.
- ✓ Escala de preguntas.
- ✓ Indicación incomprensible.

---

<sup>76</sup> Investigación social, Raúl Rojas Soriano, pág. 179.

<sup>77</sup> Guía para Realizar Investigaciones sociales, Raúl Rojas Soriano, pág. 160.

### **3.8 Procedimientos para la recolección de datos.**

Para obtener una eficiente captura de datos se realizaron los siguientes pasos:

- ✓ Se visitó la asociación para saber si permitían realizar la recolección de datos, mediante instrumentos de investigación.
- ✓ Elaboración de instrumentos (Se definieron las escalas de respuesta).
- ✓ Revisión previa de los instrumentos de investigación con el metodólogo.
- ✓ Prueba piloto a diez personas para la respectiva validación de los instrumentos de investigación.
- ✓ Corrección de instrumentos después de pasar prueba piloto.
- ✓ Segunda visita a la asociación, donde se presentó la solicitud de autorización de pasar instrumentos.
- ✓ Se ubicó hora, fecha y tiempo necesario para responder y pasar dichos instrumentos, la cual estuvo establecida de acuerdo al tiempo disponible de los asociados y presidente de esta.
- ✓ Teniendo hora y fecha, con anticipación a la visita se procedió a imprimir dichos instrumentos, así se evitó cualquier retraso.
- ✓ Se visitó la asociación con los instrumentos debidamente impresos, ordenados por número de ítems y uno a uno con su debida grapa.
- ✓ Se procedió a pasar el instrumento y se hizo entrega de este personalmente.
- ✓ Se expuso la indicación general a los encuestados.
- ✓ El instrumento de investigación se pasó a todos los asociados.
- ✓ El instrumento fue respondido en el tiempo, hora y fecha establecido.

- ✓ Se procedió a recoger el instrumento de investigación ya contestado para su respectivo procesamiento.
- ✓ Se manifestó agradecimiento a la asociación en general.
- ✓ Retiro de las instalaciones.

### **3.9 Procedimientos para procesar los datos.**

Fue necesario realizar un procedimiento mediante el cual los datos contenidos en los documentos fuentes (Cuestionarios, guías de entrevista, guía de observación y documentales), se organizaron de acuerdo a determinados lineamientos o hipótesis, esto se hizo con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Es decir, los datos se ordenaron y concentraron de tal forma que pudieron manipularse estadísticamente con el objeto de facilitar el análisis de la información empírica.<sup>78</sup>

Para poder procesar los datos fue necesario seguir los siguientes pasos:

- ✓ Revisión del instrumento de investigación ya contestado.
- ✓ Ver si el instrumento está completo.
- ✓ Verificar si los instrumentos satisfacían los requerimientos de la muestra.
- ✓ Se ordenó y organizo de acuerdo con uno y más criterios.
- ✓ Se elaboró la tabulación manual.
- ✓ Se vaciaron los datos en el tabulador manual.

---

<sup>78</sup> Investigación Social, Raúl Rojas Soriano, pág. 173.

### **3.10 Procedimientos para presentar los datos.**

Para obtener un mayor éxito al presentar los datos se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Análisis de la información.
- ✓ Elaboración del tabulador computarizado.
- ✓ Se vaciaron los datos en el tabulador computarizado.
- ✓ Se procesaron los datos.
- ✓ Se preparó los datos para ser graficados.
- ✓ Se determinó qué tipo de grafico se va a utilizar.
- ✓ Análisis e interpretación de los datos.

### **3.11 Estadístico para la prueba de hipótesis**

No se utilizó ningún tipo de estadístico para la prueba de hipótesis, ya que solo se está proponiendo la solución al problema de investigación, la asociación es la que decidirá si implementa o no la propuesta y será esta la que identifique si los indicadores seleccionados son factibles para la asociación.

## Capítulo IV

### Análisis e interpretación de resultados.

#### 4.1 Guía de entrevista.



Universidad de El Salvador  
Facultad Multidisciplinaria Oriental  
Departamento de Ciencias Económicas

#### Guía de Entrevista dirigida al Presidente de la Asociación.

Nosotros estudiantes egresados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental estamos realizando una investigación sobre cobertura de mercado con el propósito de obtener información que nos permita realizar nuestro trabajo de graduación, por lo cual le pedimos responder este instrumento de la manera más objetiva posible.

**Objetivo:** Recopilar información de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros”, que permita realizar un análisis de los diferentes indicadores con los que cuenta el trabajo de investigación.

**Indicación:** A continuación se le presenta una serie de interrogantes, conteste según usted crea conveniente y de acuerdo a la situación de la asociación.

#### Datos generales

**Cargo:** Presidente

**Edad:** 42 años

**Género:** M

**Tiempo de trabajo:** 5 años

**1. ¿Un modelo de gestión de calidad contribuirá a mejorar la calidad de la asociación? Si/No. Explique.**

**R/.** Sí, claro que sí, ya que la asociación tiene que mejorar algunas áreas que no están siendo explotadas, es decir, no existe un área de comercio de sus productos, que le permita venderlos y hacer ver la calidad con que se cuenta en el mercado y darlos a conocer como productos de buena calidad, ya que dentro de los planes a corto plazo tiene la de vender sus productos a hoteles y hospitales. A parte de eso no se cuenta con un área de marketing.

**2. ¿Considera usted que la asociación que dirige está implementando una calidad total exitosa? ¿Existen políticas de calidad? ¿Se realizan mejoras en la calidad?, ¿Se implementa la medición y control de la calidad? Si/No. Explique cada interrogante.**

**R/.** Si existe implementación de la calidad ya que se está tratando de mejorar la calidad, pero no se puede hablar de una calidad totalmente exitosa, ya que existen áreas en las que no se implementa, como lo es el área de comercialización y marketing, que están completamente desatendidas. Sabemos que son áreas que son importantes porque ayudan a elevar nuestras ventas y a hacerlos más competitivos en un mercado, donde día a día si nos descuidamos tendemos a perder nuestro mercado. Así mismo no se realiza un proceso de producción que se pueda calificar como formal y adecuado, en cuanto a procedimientos.

En cuanto a políticas de calidad como asociación no contamos con estas, lo único que se maneja son buenas prácticas agrícolas. En relación a mejoras en la calidad día a día se va tratando de mejorar la calidad de nuestros productos, es decir, se intenta ofrecer un producto altamente de calidad que nos permita abarcar un mercado nuevo; en enero se visitó el Hospital Nuestra Señora de La Paz, quien



está interesado en adquirir nuestros productos ya que los prefieren por mantener una calidad aceptable con sus expectativas.

No se realiza medición y control de calidad formalmente, hoy en día se piensa en contratar un gerente de producción que pueda diseñar estrategias que contribuyan a mejorar el proceso de producción. Con lo único que se cuenta es con un programa diseñado por CEDEMIPE, su diseño está enfocado al control de costos, el cual de alguna manera trata de medir la calidad, pero no de una manera formal.

**3. ¿Considera usted que el liderazgo que se implementa es el adecuado? ¿Cuenta con una mano de obra de calidad? ¿Existe una dirección de calidad? ¿Cuenta con un liderazgo estratégico? ¿Se implementa la ética profesional? Si/No. Explique cada interrogante.**

**R/.** Bueno, en este punto yo puedo calificarme como un buen líder, que trata de hacer cumplir todas las obligaciones y deberes que tenemos todos los socios al realizar las actividades que demanda la cooperativa. Me considero como un líder democrático, para mi ver es adecuado. Si, dentro de la cooperativa existe mano de obra de calidad, ya que hemos sido capacitados en buenas prácticas agrícolas, en la rama agropecuaria. En cuanto a liderazgo estratégico digamos que existe un poco de deficiencia, ya que no hay como un gerente especialista que pueda dirigir de una mejor manera y así pueda contribuir elaborando estrategias que ayuden a la cooperativa a ser más competitivos y que le permita así ampliar su mercado.

En cuanto a la implementación de la ética profesional, podemos decir que si se está respetando, ya que todas las actividades están regidas por valores éticos, la asociación busca crear conciencia al producir sus productos utilizando abonos

semiorganicos, es decir, busca no dañar la salud humana de quienes consumen nuestros productos.

- 4. En cuanto a satisfacción del cliente. ¿Se está trabajando al máximo para lograr una mayor satisfacción al cliente? ¿Considera usted que los clientes están completamente satisfechos? ¿Existe una atención al cliente bastante exitosa? ¿Se realiza una evaluación de la actuación? ¿Se efectúan acciones correctivas? Si/No. Explique cada interrogante.**

**R/.** En cuanto a la satisfacción del cliente, se trata de realizar un esfuerzo bastante grande, ya que se trata de evitar cualquier factor que tienda a la insatisfacción del cliente, es decir, se trata de que el producto se entregue en las mejores condiciones, que no haya retraso en los pedidos, ya que esto generaría inconformidad del cliente. Nosotros como asociación consideramos que si ha habido satisfacción de los clientes, en cuanto a nuestro producto, talvez no en atención al cliente ya que es bien poca, en cuanto a la actuación de nosotros como asociación si se evalúa y en el futuro se pretende realizar acciones correctivas que permitan mejorar estos aspectos en cuanto a nuestros clientes.

- 5. ¿Considera usted que un cambio organizativo en la asociación mejorara la calidad? ¿Se gestiona el cambio? ¿Se realiza un análisis de cambio? ¿Se implementa el cambio? Si/No. Explique cada interrogante.**

**R/.** Por supuesto que sí, ya que un cambio en la asociación en las áreas que no se trabajan en alguna medida contribuiría a mejorar la calidad, se estudiarían aquellas que ayuden a cautivar un mercado más amplio, que nos ayude a ser más competitivos y a manejar estrategias más competitivas en el mercado, es decir, ser diferentes. De una manera bastante amplia se está gestionando cambios en

esta, ya que se pretende abarcar una parte mayor del mercado formal, es por eso que se está gestionando algunos préstamos para poder implementar estos cambios. Así mismo, se pretende dar a conocer de una forma más formal nuestros productos, promocionándolos y comercializándolos en el mercado informal de Usulután y San Miguel.

**6. ¿La asociación que usted dirige cuenta con una amplia cobertura de mercado? Si/No. Explique.**

**R/.** Digamos que esta es bastante pequeña, ya que se está abarcando solo con una parte del mercado informal de Jiquilisco y Usulután, en el mercado formal se puede mencionar que se cuenta solo con Súper Selectos. En el futuro se piensa abarcar el mercado de Wall-Mart, hospitales y hoteles de la zona de Usulután, así mismo cubrir el mercado de San Miguel y Usulután en su totalidad.

**7. ¿Cuenta la asociación con estrategias de marketing? ¿Posee una planeación estratégica de calidad? ¿Cuenta con una estrategia de enfoque a clientes? ¿Posee un sistema de calidad total? ¿Se implementa auditoria de calidad? Si/No. Explique cada interrogante.**

**R/.** No, ya que no existe una publicidad, promoción y venta a presión de nuestros productos, es decir, no se cuenta con un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar mercados existentes. No existe una planeación estratégica de calidad, se realizan algunos planes empíricamente.

Digamos que formalmente no existe una estrategia de enfoque a clientes, ya que solo nos dedicamos a vender nuestros productos con cierto grado de calidad dirigida a nuestros clientes. No poseemos un sistema total de calidad que le permita evaluar y controlar la efectividad de las decisiones tomadas, es decir, como asociación no contamos con un sistema de calidad que ofrezca más de lo que requieren los consumidores, es decir, no manejamos este tipo de sistema que nos permita anticiparnos a los gustos y necesidades de los clientes. No se cuenta con una auditoria formal interna ni externa, lo único que se hace es tratar de verificar y hacer cumplir las actividades y procedimientos que se realizan para poder producir.

**8. ¿Cuenta la asociación con estrategias de comercialización? ¿De qué manera se dirige esta comercialización a los clientes, al esfuerzo empresarial, a la participación en el mercado y a la concientización empresarial? Si/No. Explique cada interrogante.**

**R/.** No, no existe una prueba de mercado que nos proporcione información suficiente a la dirección para decidir sobre el lanzamiento de nuestros productos y de la manera de hacerlo. Como nose cuenta con esta comercialización no puedo enfatizar o decir de qué manera esta se relaciona con los clientes y nuestro esfuerzo, solo puedo decir que tratamos de vender nuestros productos por medio de visitas de nuestros clientes y tratamos de dar calidad, mediante nuestro gran esfuerzo como cooperativa y como miembros asociados. En cuanto a la participación del mercado si hemos realizado reuniones que nos permiten ver que nuestra participación en el mercado es bastante pequeña y que si existe una oportunidad bastante grande de ampliar nuestra cobertura de mercado, pero que es necesario trabajar el área de comercialización y marketing, para poder dar a conocernos como asociación y sobre todo dar a conocer nuestro producto que es de calidad. Como les mencione anteriormente si se está implementando la

concientización empresarial, ya que tratamos de producir con productos semi-organicos, con el propósito de no dañar la salud humana.

**9. ¿Cuenta la asociación con planes de ventas a corto y largo plazo? ¿Se realiza un análisis de las ventas? ¿Se analiza la participación en el mercado? ¿Se efectúa un análisis de costos de mercadotecnia? Si/No. Explique cada interrogante.**

**R/.** No, ya que no realiza un presupuesto de ventas. Si se realiza un análisis de ventas pero no de manera formal, es decir, se hace de manera empírica. De manera informal se analiza la participación en el mercado. No se efectúa un análisis de costos de mercadotecnia ya que no se cuenta con estrategias de mercadotecnia que nos haga incurrir en costos.

**10. ¿Considera usted que la asociación que dirige cuenta con estrategias competitivas? ¿Se implementan estrategias de diferenciación? ¿Se cuenta con estrategias de liderazgo en costos? ¿Se posee una estrategia de enfoque de segmentación? Si/No. Explique cada interrogante.**

**R/.** Formalmente establecidas no, aunque se realizan algunas acciones que podrían ser utilizadas como estrategias de diferenciación, en cuanto a estrategias de liderazgo en costos no se cuentan, ya que no existe una evaluación por parte de los clientes que nos diga que somos líderes en ofrecer los menores costos, es decir, no somos reconocidos así, vendemos a precio menor en razón de la competencia. No poseemos una estrategia de segmentación, es una realidad, pero en el futuro pretendemos eso y más, es decir, abarcar un buen segmento de mercado que nos permita crecer, elevar nuestras ventas y generar grandes utilidades. Y así poder ser más competitivos en un mercado grande.

**11. ¿Considera usted que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado? Si/No. Explique.**

**R/.** Si, por supuesto, ya que si logramos aplicar la calidad total en nuestras áreas más deficientes podremos competir de una mejor manera y así lograr cubrir un mercado más amplio, en nuestro caso lograríamos abastecer el mercado de Usulután y San Miguel en su totalidad, implementando estrategias competitivas de calidad en cuanto a comercialización, esto nos ayudaría en gran manera a ampliar el mercado.

**12. ¿Considera usted que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing? Si/No. Explique.**

**R/.** Por supuesto que sí, ya que nos ayudaría a dar promoción y publicidad a nuestros productos, esto contribuiría a elevar nuestras ventas, a generar más utilidades, a cautivar un mercado más grande y a ser más competitivos y sobre todo a crecer como asociación exitosamente.

**13. ¿Cree usted que un liderazgo estratégico administrativo permitirá el diseño y ejecución de estrategias de comercialización? Si/No. Explique.**

**R/.** Si, ya que si contamos con un buen líder que cree y ejecute estrategias competitivas que mejore las áreas deficientes en este caso el área comercialización, entonces esta sería calificada como exitosa ya que nos ayudaría a vender más, conocer más de los clientes y así satisfacerlos de la mejor manera.

**14) ¿Considera usted que al mantener los clientes satisfechos mejorará la implementación de planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo? Si/No. Explique.**

**R/.** Sí, claro es, que si mantenemos nuestros clientes satisfechos, estos serán fieles a nosotros, estos nos compran nuestros productos, es decir, contribuirán en gran medida a nuestros planes de ventas, porque estamos vendiendo y manteniendo así nuestro número de clientes, esto nos permitiría la elaboración de presupuestos de ventas..

**15)¿Considera usted que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado? Si/No. Explique.**

**R/.** Si, ya que a veces el miedo al cambio no nos deja ver más oportunidades, si implementamos un cambio en la asociación creando e implementando estrategias que nos lleven a ser más competitivos, esto nos ayudará a cumplir nuestras metas y objetivos. Un gerente especialista en la comercialización y el marketing, nos ayudaría a tener a alguien con más fuerza de pensamiento que pueda crear estrategias competitivas en todas las áreas de la organización. Teniendo en cuenta todo cambio que venga para el éxito de la asociación será bienvenido y más si es en pro de establecimiento de estrategias que nos hagan exitosos.

## 4.2 Guía de Observación.



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Oriental**  
**Departamento de Ciencias Económicas**

### Guía de Observación

Nosotros estudiantes egresados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental estamos realizando una investigación sobre cobertura de mercado con el propósito de obtener información que nos permita realizar nuestro trabajo de graduación, por lo cual respondemos de la manera más objetiva posible.

**Objetivo:** Recopilar información de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros”, que permita realizar un análisis de los diferentes indicadores con los que cuenta el trabajo de investigación.

**Indicación:** Marque con una “X” en la casilla que considere conveniente, según lo observado.

N°	Aspecto	Observación	
		Si	No
1	<b>Gestión de Calidad</b>	X	
2	<b>Calidad total</b>		X
3	Políticas de calidad		X
4	Mejora de la calidad	X	
5	Medición de la calidad		X
6	Control de la calidad		X
7	<b>Liderazgo</b>	X	
8	Mano de obra de calidad	X	
9	Dirección de calidad		X



10	Liderazgo estratégico		X
11	Ética profesional	X	
12	<b>Satisfacción del cliente</b>	X	
13	Atención al cliente		X
14	Evaluación de la actuación	X	
15	Acción correctiva		X
16	<b>Cambio organizativo</b>	X	
17	Gestión de cambio	X	
18	Análisis de cambio	X	
19	Implementación del cambio	X	
20	<b><u>Cobertura de mercado</u></b>		X
21	<b>Marketing</b>		X
22	Planeación estratégica de calidad		X
23	Estrategia de enfoque a clientes		X
24	Sistema de calidad total		X
25	Auditoria de calidad		X
26	<b>Comercialización</b>		X
27	Clientes		X
28	Esfuerzo empresarial total		X
29	Participación en el mercado		X
30	Concientización empresarial	X	
31	<b>Plan de ventas</b>		X
32	Análisis de las ventas	X	
33	Análisis de la participación de mercado	X	
34	Análisis de costos de mercadotecnia		X
35	<b>Estrategias competitivas</b>		X
36	Diferenciación		X
37	Liderazgo en costos		X
38	Enfoque de segmentación		X

### 4.3 Cuestionario dirigido a socios.

#### 1) ¿Cuenta la cooperativa con un modelo de gestión de calidad orientado al marketing y comercialización?

**Objetivo:** Conocer si la cooperativa cuenta con un modelo de gestión de calidad orientado al marketing y comercialización, mediante la opinión individual de sus socios.

**Tabla N° 1**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	0	0%
No	29	100%
<b>Total</b>	29	100%



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 0 dijeron que la cooperativa cuenta con un modelo de gestión de calidad orientado al marketing y comercialización, lo que equivale al 0% y 29 expresaron que no se cuenta con este, lo que equivale al 100%.

#### **Interpretación:**

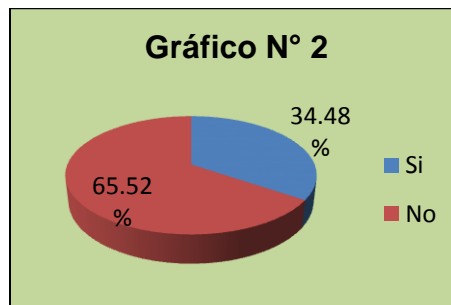
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con un modelo de gestión de calidad orientado al marketing y comercialización.

**2) ¿Considera usted que la cooperativa implementa una calidad total exitosa?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa implementa una calidad total exitosa.

**Tabla N° 2**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cifras porcentuales</b>
Si	10	34.48%
No	19	65.52%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 10 dijeron que la cooperativa implementa una calidad total exitosa, lo que equivale al 34.48% y 19 expresaron que no, lo que equivale al 65.52%.

**Interpretación:**

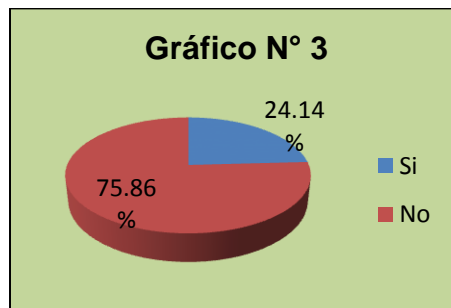
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no implementa una calidad total exitosa.

**3) ¿Implementa la cooperativa políticas de calidad para ofrecer una calidad total exitosa en la venta de sus productos?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa implementa políticas de calidad para ofrecer una calidad total exitosa en la venta de sus productos.

**Tabla N° 3**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	7	24.14%
No	22	75.86%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 7 dijeron que la cooperativa implementa políticas de calidad para ofrecer una calidad total exitosa en la venta de sus productos, lo que equivale al 24.14% y 22 expresaron que no, lo que equivale al 75.86%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no implementa políticas de calidad para ofrecer una calidad total exitosa en la venta de sus productos.

#### 4) ¿Realiza la cooperativa mejoras en la calidad?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa realiza mejoras en la calidad.

**Tabla N° 4**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	29	100%



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 29 dijeron que la cooperativa realiza mejoras en la calidad, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

#### **Interpretación:**

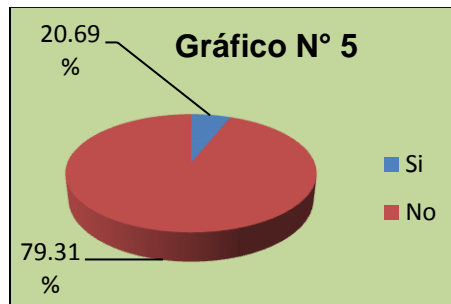
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa realiza mejoras en la calidad.

## 5) ¿Se implementa medición en la calidad?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa implementa medición en la calidad.

**Tabla N° 5**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	6	20.69%
No	23	79.31%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 6 dijeron que la cooperativa implementa medición en la calidad, lo que equivale al 20.69% y 23 expresaron que no, lo que equivale al 79.31%.

### **Interpretación:**

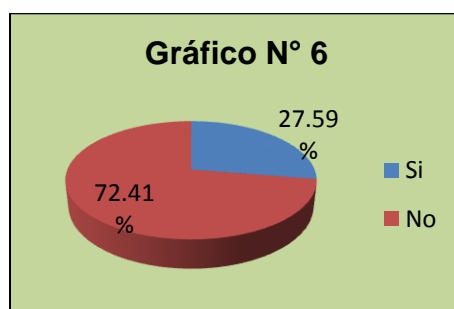
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no implementa medición en la calidad.

**6) ¿Considera usted que la cooperativa realiza un control de calidad formalmente en el proceso productivo?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa realiza un control de calidad en el proceso productivo.

**Tabla N° 6**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	8	27.59%
No	21	72.41%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 8 dijeron que la cooperativa realiza un control de la calidad en el proceso productivo, lo que equivale al 27.59% y 21 expresaron que no, lo que equivale al 72.41%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no realiza un control de la calidad en el proceso productivo.

**7) ¿Considera usted que el liderazgo que se implementa es el adecuado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si el liderazgo que se implementa es el adecuado.

**Tabla N° 7**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cifras porcentuales</b>
Si	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 29 dijeron que el liderazgo que se implementa es el adecuado, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que el liderazgo que se implementa es el adecuado.

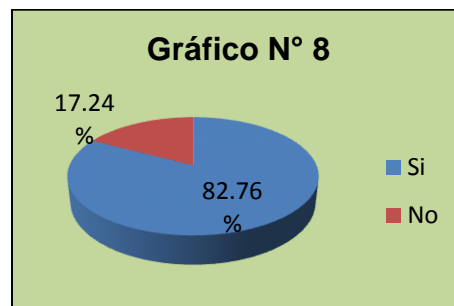


## 8) ¿Cuenta la cooperativa con mano de obra de calidad?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con mano de obra de calidad.

**Tabla N° 8**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	24	82.76%
No	5	17.24%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 24 dijeron que la cooperativa cuenta con mano de obra de calidad, lo que equivale al 82.76% y 5 expresaron que no, lo que equivale al 17.24%.

### **Interpretación:**

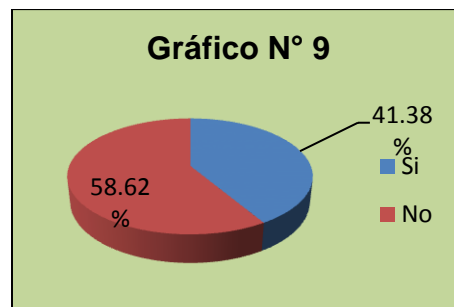
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa cuenta con mano de obra de calidad.

### 9) ¿Existe una dirección de calidad?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si existe una dirección de calidad en la cooperativa.

**Tabla N° 9**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	12	41.38%
No	17	58.62%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 12 dijeron que existe una dirección de calidad dentro de la cooperativa, lo que equivale al 41.38% y 17 expresaron que no, lo que equivale al 59.62%.

#### **Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con una dirección de calidad.

## 10) ¿Cuenta la cooperativa con un liderazgo estratégico?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con un liderazgo estratégico.

**Tabla N° 10**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	9	31.03%
No	20	68.97%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 9 dijeron que la cooperativa cuenta con un liderazgo estratégico, lo que equivale al 31.03% y 20 expresaron que no, lo que equivale al 68.97%.

### **Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con un liderazgo estratégico.

**11) Dentro de las actividades que se realizan en la cooperativa. ¿Se implementa la ética profesional?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa implementa la ética profesional en las actividades que realiza.

**Tabla N° 11**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	29	100%



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 29 dijeron que la cooperativa implementa la ética profesional en las actividades que realiza, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

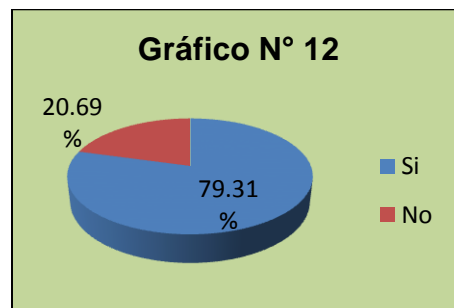
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa implementa la ética profesional en las actividades que realiza.

**12) En cuanto a satisfacción del cliente. ¿Se está trabajando al máximo para lograr una mayor satisfacción del cliente?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa está trabajando al máximo para lograr una mayor satisfacción del cliente.

**Tabla N° 12**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	23	79.31%
No	6	20.69%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 23 dijeron que la cooperativa está trabajando al máximo para lograr una mayor satisfacción del cliente, lo que equivale al 79.31% y 6 expresaron que no, lo que equivale al 20.69%.

**Interpretación:**

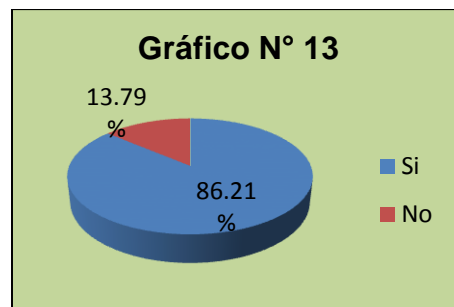
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa trabaja al máximo para lograr una mayor satisfacción del cliente.

### 13) ¿Existe una atención al cliente bastante exitosa?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si existe en la cooperativa una atención al cliente bastante exitosa.

**Tabla N° 13**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	25	86.21%
No	4	13.79%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 25 dijeron que la cooperativa cuenta con una atención al cliente bastante exitosa, lo que equivale al 86.21% y 4 expresaron que no, lo que equivale al 13.79%.

#### **Interpretación:**

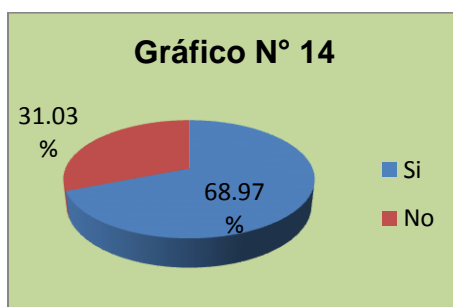
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa cuenta con una atención al cliente bastante exitosa.

**14) ¿Se realiza una evaluación de la actuación referente a la atención al cliente?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa realiza una evaluación de la actuación referente a la atención al cliente.

**Tabla N° 14**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	20	68.97%
No	9	31.03%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 20 dijeron que la cooperativa realiza una evaluación de la actuación referente a la atención al cliente, lo que equivale al 68.97% y 9 expresaron que no, lo que equivale al 31.03%.

**Interpretación:**

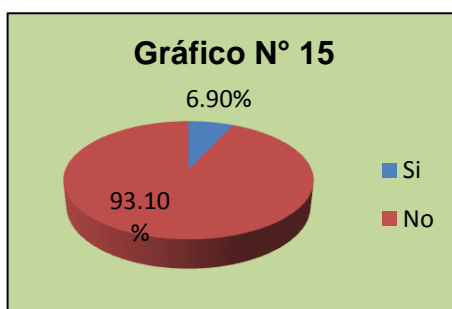
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa realiza una evaluación de la actuación referente a la atención al cliente.

**15) ¿Se efectúan acciones correctivas en cuanto a la satisfacción del cliente?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa efectúa acciones correctivas en cuanto a la satisfacción del cliente.

**Tabla N° 15**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	2	6.90%
No	27	93.10%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 2 dijeron que la cooperativa efectúa acciones correctivas en cuanto a la satisfacción del cliente, lo que equivale al 6.90% y 27 expresaron que no, lo que equivale al 93.10%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no efectúa acciones correctivas en cuanto a la satisfacción del cliente.



**16) ¿Considera usted que un cambio organizativo en la cooperativa contribuirá a la mejora de la calidad?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si un cambio organizativo en la cooperativa contribuirá a la mejora de la calidad.

**Tabla N° 16**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	29	100%



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 29 dijeron que un cambio organizativo en la cooperativa contribuirá a la mejora de la calidad., lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

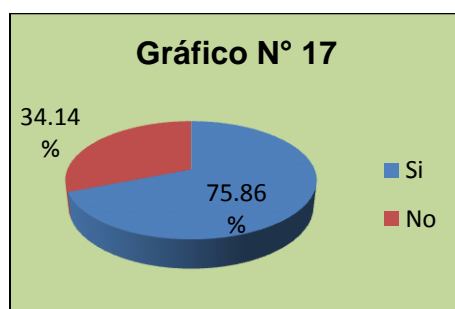
Los datos anteriores reflejan que un cambio organizativo en la cooperativa contribuirá a la mejora de la calidad.

**17) ¿Considera usted que la cooperativa está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad.

**Tabla N° 17**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	22	75.86%
No	7	34.14%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 22 dijeron que la cooperativa está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad, lo que equivale al 75.86% y 7 expresaron que no, lo que equivale al 34.14%.

**Interpretación:**

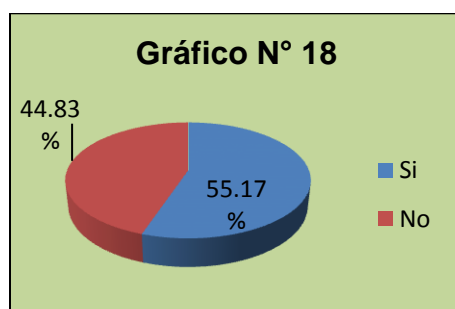
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad.

**18) ¿Sabe usted si la cooperativa realiza un análisis de cambio referente a la calidad?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa realiza un análisis de cambio referente a la calidad.

**Tabla N° 18**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	16	55.17%
No	13	44.83%.
<b>Total</b>	29	100%



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 16 dijeron que la cooperativa realiza un análisis de cambio referente a la calidad, lo que equivale al 55.17% y 13 expresaron que no, lo que equivale al 44.83%.

**Interpretación:**

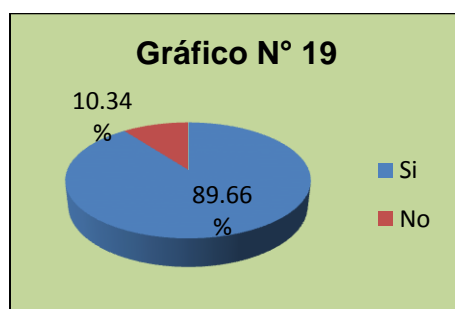
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa está realizando un análisis de cambio referente a la calidad.

**19) ¿Considera usted que la cooperativa implementa un cambio relativo a calidad?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa implementa un cambio relativo a la calidad.

**Tabla N° 19**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	26	89.66%
No	3	10.34%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 26 dijeron que la cooperativa implementa un cambio relativo a la calidad, lo que equivale al 89.66% y 3 expresaron que no, lo que equivale al 10.34%.

**Interpretación:**

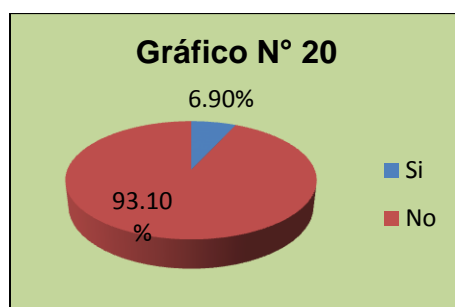
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa está implementando un cambio relativo a la calidad.

## 20) ¿Posee la cooperativa una amplia cobertura de mercado?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de socios si la cooperativa posee una amplia cobertura de mercado.

**Tabla N° 20**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	2	6.90%
No	27	93.10%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 2 dijeron que la cooperativa posee una amplia cobertura de mercado, lo que equivale al 6.90% y 27 expresaron que no, lo que equivale al 93.10%.

### **Interpretación:**

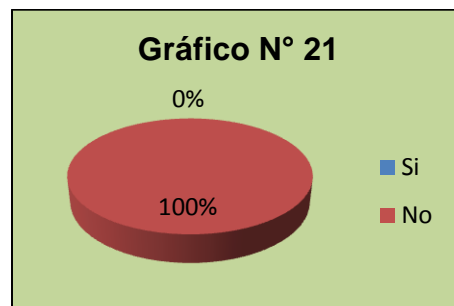
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no posee una amplia cobertura de mercado.

## 21) ¿Cuenta la cooperativa con estrategias de marketing?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con estrategias de marketing.

**Tabla N° 21**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	0	0%
No	29	100%
<b>Total</b>	29	100%



### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 0 dijeron que la cooperativa cuenta con estrategias de marketing, lo que equivale al 0% y 29 expresaron que no, lo que equivale al 100%.

### **Interpretación:**

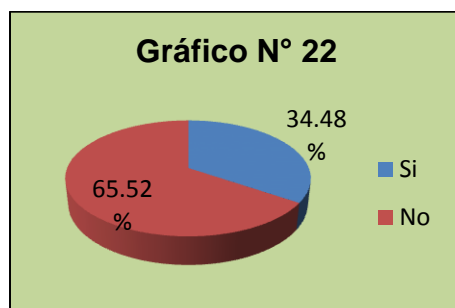
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con estrategias de marketing.

## 22) ¿Posee la cooperativa una planeación estratégica de calidad?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa posee una planeación estratégica de calidad.

**Tabla N° 22**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	10	34.48%
No	19	65.52%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 10 dijeron que la cooperativa posee una planeación estratégica de calidad, lo que equivale al 34.48% y 19 expresaron que no, lo que equivale al 65.52%.

### **Interpretación:**

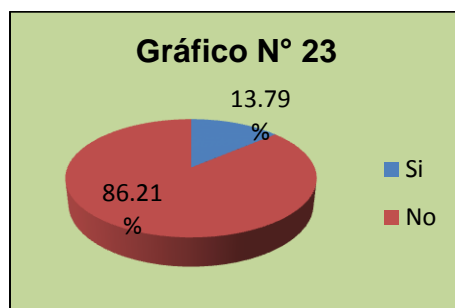
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no posee una planeación estratégica de calidad.

### 23) ¿Cuenta la cooperativa con una estrategia de enfoque a clientes?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con una estrategia de enfoque a clientes.

**Tabla N° 23**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	4	13.79%
No	25	86.21%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 4 dijeron que la cooperativa cuenta con una estrategia de enfoque a clientes, lo que equivale al 13.79% y 25 expresaron que no, lo que equivale al 86.21%.

#### **Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con una estrategia de enfoque a clientes.

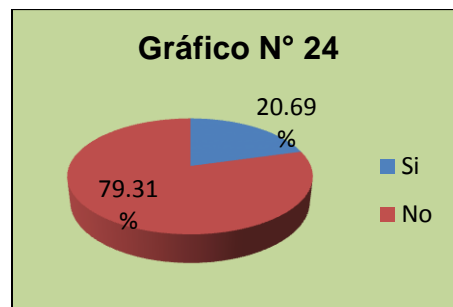


## 24) ¿Implementa la cooperativa un sistema de calidad total?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa implementa un sistema de calidad total.

**Tabla N° 24**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	6	20.69%
No	23	79.31%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 6 dijeron que la cooperativa implementa un sistema de calidad total, lo que equivale al 20.69% y 23 expresaron que no, lo que equivale al 79.31%.

### **Interpretación:**

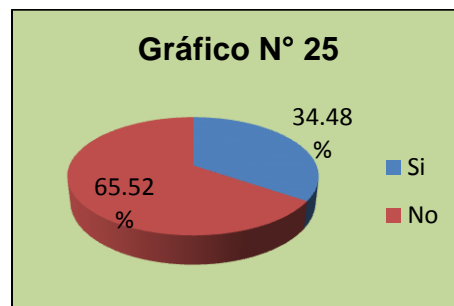
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no está implementando un sistema de calidad total.

## 25) ¿Conoce usted si la cooperativa implementa auditoria de calidad?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa implementa auditoria de calidad.

**Tabla N° 25**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	10	34.48%
No	19	65.52%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 10 dijeron que la cooperativa implementa auditoria de calidad, lo que equivale al 34.48% y 19 expresaron que no, lo que equivale al 65.52%.

### **Interpretación:**

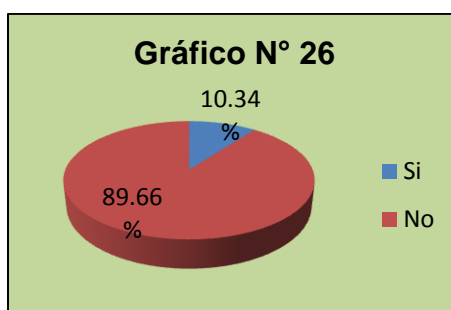
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no está implementando auditoria de calidad.

**26) ¿Cuenta la cooperativa con estrategias de comercialización para vender sus productos?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con estrategias de comercialización para vender sus productos.

**Tabla N° 26**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	3	10.34%
No	26	89.66%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 3 dijeron que la cooperativa cuenta con estrategias de comercialización para vender sus productos, lo que equivale al 10.34% y 26 expresaron que no, lo que equivale al 89.66%.

**Interpretación:**

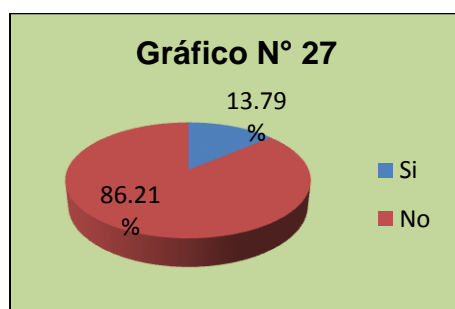
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con estrategias de comercialización para vender sus productos.

**27) ¿Cuenta la cooperativa con una comercialización enfocada a clientes?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con una comercialización enfocada a clientes.

**Tabla N° 27**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	4	13.79%
No	25	86.21%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 4 dijeron que la cooperativa cuenta con una comercialización enfocada a clientes, lo que equivale al 13.79% y 25 expresaron que no, lo que equivale al 86.21%.

**Interpretación:**

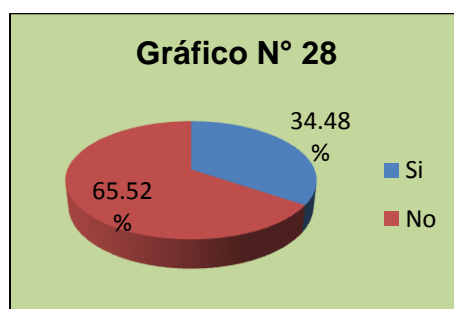
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con una comercialización enfocada a clientes.

**28) ¿Existe una comercialización que valla de la mano con el esfuerzo empresarial?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con una comercialización que valla de la mano con el esfuerzo empresarial.

**Tabla N° 28**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	10	34.48%
No	19	65.52%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 10 dijeron que la cooperativa cuenta con una comercialización que va de la mano con el esfuerzo empresarial, lo que equivale al 34.48% y 19 expresaron que no, lo que equivale al 65.52%.

**Interpretación:**

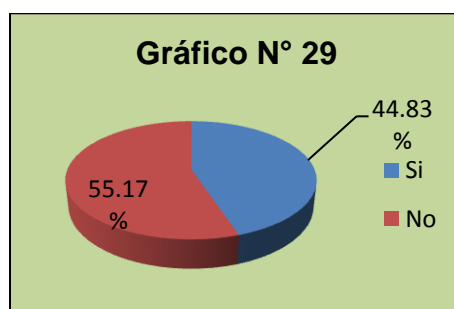
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con una comercialización que valla de la mano con el esfuerzo empresarial.

**29) ¿Existe una comercialización dirigida a la participación en el mercado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta una comercialización dirigida a la participación en el mercado.

**Tabla N° 29**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	13	44.83%
No	16	55.17%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 13 dijeron que la cooperativa cuenta con una comercialización dirigida a la participación en el mercado, lo que equivale al 44.83% y 16 expresaron que no, lo que equivale al 55.17%.

**Interpretación:**

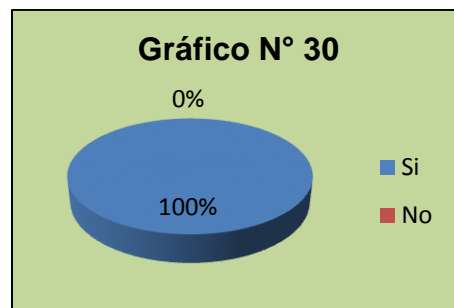
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con una comercialización dirigida a la participación en el mercado.

**30) ¿Ha observado usted si la cooperativa implementa la concientización empresarial?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa implementa la concientización empresarial.

**Tabla N° 30**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	29	100%



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 29 dijeron que la cooperativa implementa la concientización empresarial, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

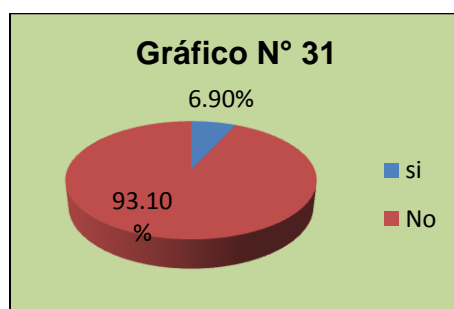
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa está implementando la concientización empresarial.

**31) ¿Sabe usted si la cooperativa cuenta con planes de venta a corto y largo plazo?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con planes de venta a corto y largo plazo.

**Tabla N° 31**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	2	6.90%
No	27	93.10%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 2 dijeron que la cooperativa cuenta con planes de venta a corto y largo plazo, lo que equivale al 6.90% y 27 expresaron que no, lo que equivale al 93.10%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con planes de venta a corto y largo plazo.

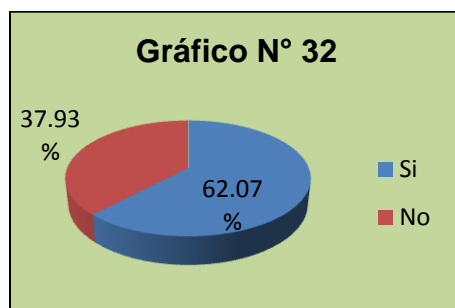


### 32) ¿Conoce usted si la cooperativa realiza un análisis de las ventas?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa realiza un análisis de las ventas de manera formal.

**Tabla N° 32**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	18	62.07%
No	11	37.93%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 18 dijeron que la cooperativa realiza un análisis de las ventas, lo que equivale al 62.07% y 11 expresaron que no, lo que equivale al 37.93%.

#### **Interpretación:**

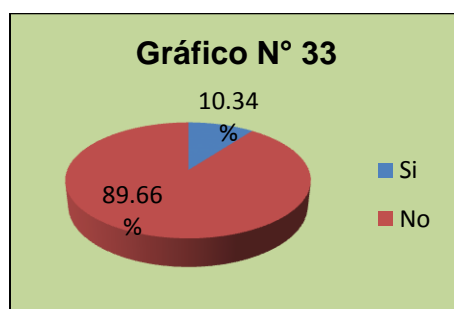
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa realiza un análisis de las ventas de manera informal.

**33) ¿Sabe usted si la cooperativa realiza un análisis de la participación en el mercado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa realiza un análisis de la participación en el mercado.

**Tabla N° 33**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	3	10.34%
No	26	89.66%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 3 dijeron que la cooperativa realiza un análisis de la participación en el mercado, lo que equivale al 10.34% y 26 expresaron que no, lo que equivale al 89.66%.

**Interpretación:**

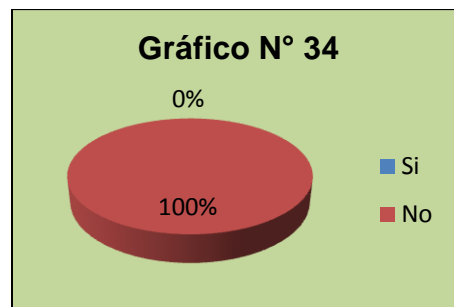
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no está realizando un análisis de la participación en el mercado.

### 34) ¿Se efectúa un análisis de costos de mercadotecnia?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa efectúa un análisis de costos de mercadotecnia.

**Tabla N° 34**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	0	0%
No	29	100%
<b>Total</b>	29	100%



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 0 dijeron que la cooperativa efectúa un análisis de costos de mercadotecnia, lo que equivale al 0% y 29 expresaron que no, lo que equivale al 100%.

#### **Interpretación:**

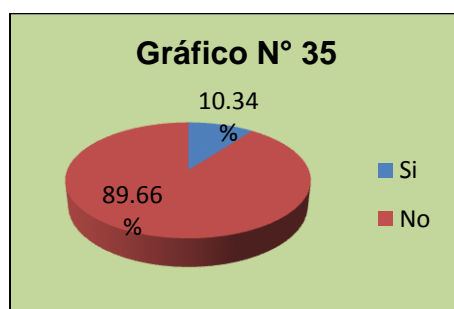
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no está efectuando un análisis de costos de mercadotecnia.

**35) ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con estrategias competitivas en el área de mercadeo?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con estrategias competitivas en el área de mercadeo.

**Tabla N° 35**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	3	10.34%
No	26	89.66%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 3 dijeron que la cooperativa cuenta con estrategias competitivas, lo que equivale al 10.34% y 26 expresaron que no, lo que equivale al 89.66%.

**Interpretación:**

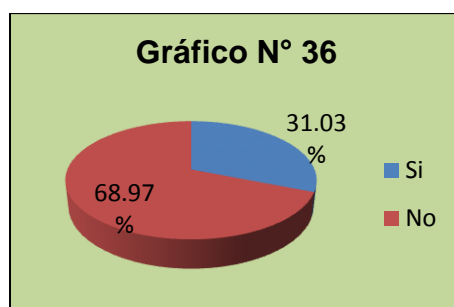
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con estrategias competitivas en el área de mercadeo.

### 36) ¿Se implementan formalmente estrategias de diferenciación?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa implementa estrategias de diferenciación de manera formal.

**Tabla N° 36**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	9	31.03%
No	20	68.97%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 9 dijeron que la cooperativa implementa estrategias de diferenciación de manera formal, lo que equivale al 31.03% y 20 expresaron que no, lo que equivale al 68.97%.

#### **Interpretación:**

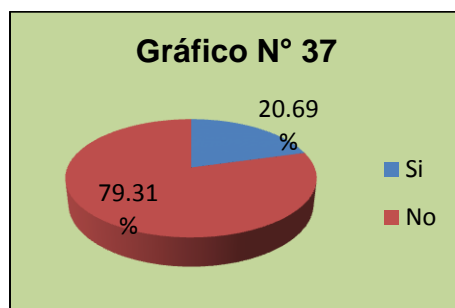
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no está implementando estrategias de diferenciación de manera formal.

### 37) ¿Cuenta la cooperativa con una estrategia de liderazgo en costos?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con una estrategia de liderazgo en costos.

**Tabla N° 37**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	6	20.69%
No	23	79.31%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 6 dijeron que la cooperativa cuenta con una estrategia de liderazgo en costos, lo que equivale al 20.69% y 23 expresaron que no, lo que equivale al 79.31%.

#### **Interpretación:**

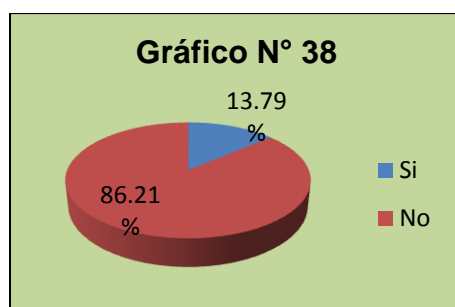
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con una estrategia de liderazgo en costos.

### 38) ¿Se cuenta con una estrategia de enfoque de segmentación?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si la cooperativa cuenta con una estrategia de enfoque de segmentación.

**Tabla N° 38**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	4	13.79%
No	25	86.21%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 4 dijeron que la cooperativa cuenta con una estrategia de enfoque de segmentación, lo que equivale al 13.79% y 25 expresaron que no, lo que equivale al 86.21%.

#### **Interpretación:**

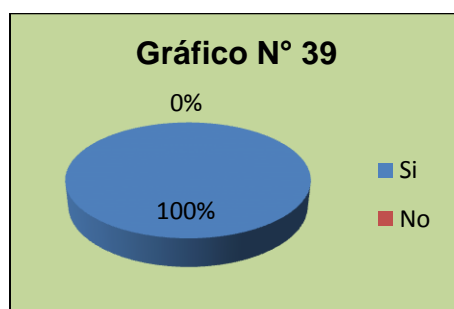
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no cuenta con una estrategia de enfoque de segmentación.

**39) ¿Considera usted que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado.

**Tabla N° 39**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	29	100%



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 29 dijeron que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado.

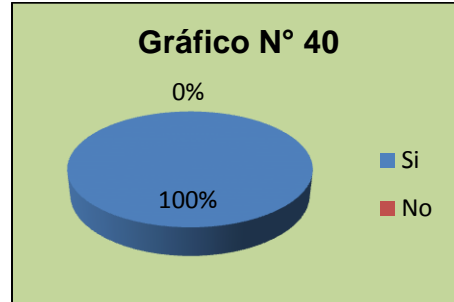


**40) ¿Considera usted que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing.

**Tabla N° 40**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	29	100%



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 29 dijeron que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

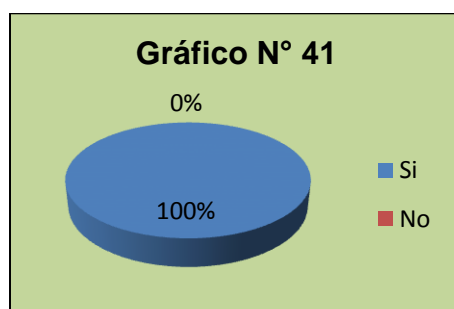
Los datos anteriores reflejan que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing.

**41) ¿Cree usted que un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización.

**Tabla N° 41**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	29	100%



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 29 dijeron que un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

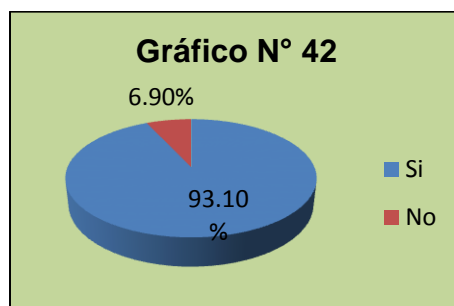
Los datos anteriores reflejan que un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización.

**42) ¿Considera usted que al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.

**Tabla N° 42**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	27	93.10%
No	2	6.90%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 27 dijeron que al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo, lo que equivale al 93.10% y 2 expresaron que no, lo que equivale al 6.90%.

**Interpretación:**

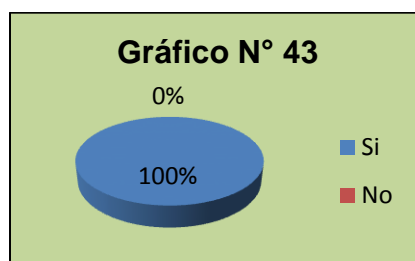
Los datos anteriores reflejan que al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.

**43) ¿Considera usted que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los socios si un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado.

**Tabla N° 43**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cifras porcentuales</b>
Si	29	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	29	100%



**Análisis:**

De un total de 29 socios encuestados, 29 dijeron que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado. , lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado.

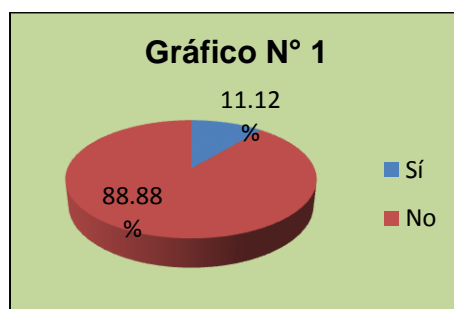
#### 4.4 Cuestionario dirigido a clientes.

1) Según lo que usted ha podido observar. ¿Cuenta la asociación cooperativa con un modelo de gestión de calidad?

**Objetivo:** Conocer si la asociación cooperativa cuenta con un modelo de gestión de calidad, mediante la opinión individual de sus clientes.

Tabla N° 1

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	4	11.12%
No	32	88.88%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 4 dijeron que la asociación cooperativa cuenta con un modelo de gestión de calidad, lo que equivale al 11.12 % y 32 expresaron que no se cuenta con este, lo que equivale al 88.88%.

#### **Interpretación:**

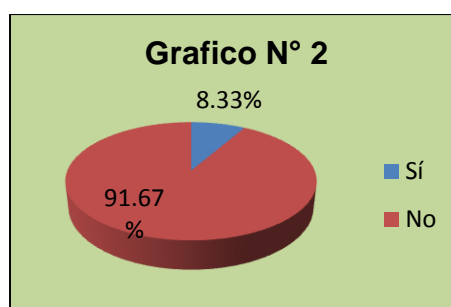
Los datos anteriores reflejan que la asociación cooperativa no cuenta con un modelo de gestión de calidad.

**2) ¿La cooperativa donde usted adquiere sus productos implementa políticas de calidad para vender sus productos?**

**Objetivo:** Conocer si la asociación implementa políticas de calidad para vender sus productos.

**Tabla N° 2**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	3	8.33%
No	33	91.67%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 3 dijeron que la asociación implementa políticas de calidad para vender sus productos, lo que equivale al 8.33% y 33 expresaron que no, lo que equivale al 91.67%.

**Interpretación:**

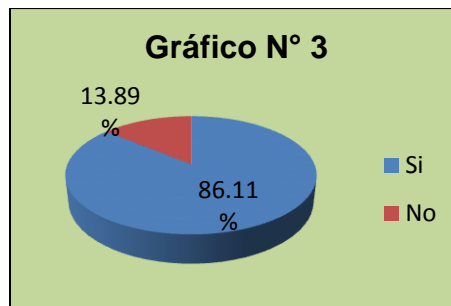
Los datos anteriores reflejan que la asociación cooperativa no implementa políticas de calidad para vender sus productos.

**3) De acuerdo a lo que usted ha podido observar. ¿Realiza la asociación mejoras en la calidad?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación realiza mejoras en la calidad.

**Tabla N° 3**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	31	86.11%
No	5	13.89%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 31 dijeron que la asociación realiza mejoras en la calidad, lo que equivale al 86.11% y 5 expresaron que no, lo que equivale al 13.89%.

**Interpretación:**

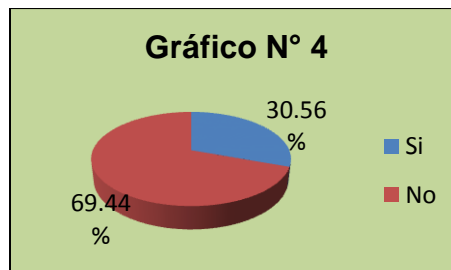
Los datos anteriores reflejan que la asociación realiza mejoras en la calidad.

4) ¿Considera usted que la asociación cooperativa donde adquiere sus productos implementa un control y medición de calidad de manera formal?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación cooperativa donde adquieren sus productos implementa un control y medición de la calidad de manera formal.

**Tabla N° 4**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	11	30.56%
No	25	69.44%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 11 dijeron que la asociación cooperativa donde adquieren sus productos implementa un control y medición de la calidad de manera formal, lo que equivale al 30.56% y 25 expresaron que no, lo que equivale al 69.44%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la asociación cooperativa donde los clientes adquieren sus productos no está implementando un control y medición de la calidad.

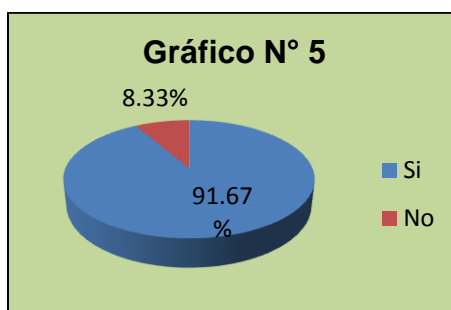


**5) Según lo que ha podido observar. ¿Considera usted que el liderazgo que se implementa es el adecuado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si el liderazgo que se implementa es el adecuado.

**Tabla N° 5**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	33	91.67%
No	3	8.33%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 33 dijeron que el liderazgo que se implementa es el adecuado, lo que equivale al 91.67% y 3 expresaron que no, lo que equivale al 8.33%.

**Interpretación:**

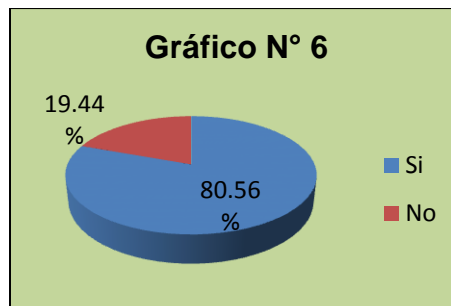
Los datos anteriores reflejan que el liderazgo que la asociación está implementando es el adecuado.

**6) ¿Ha observado usted si la asociación cuenta con mano de obra de calidad?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación cuenta con mano de obra de calidad.

**Tabla N° 6**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cifras porcentuales</b>
Si	29	80.56%
No	7	19.44%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 29 dijeron que la asociación cuenta con mano de obra de calidad, lo que equivale al 80.56% y 7 expresaron que no, lo que equivale al 19.44%.

**Interpretación:**

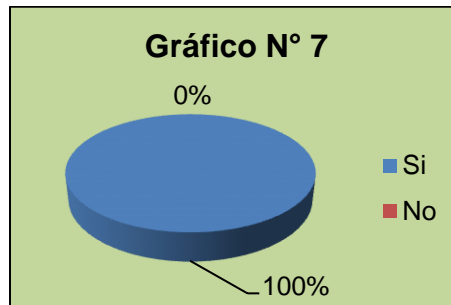
Los datos anteriores reflejan que la asociación cuenta con mano de obra de calidad.

**7) De acuerdo a lo observado en la asociación. ¿Se implementa la ética profesional?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación implementa la ética profesional.

**Tabla N° 7**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	36	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 36 dijeron que la asociación implementa la ética profesional, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

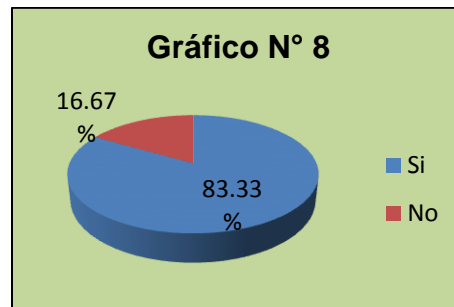
Los datos anteriores reflejan que la asociación está implementando la ética profesional.

**8) En cuanto a satisfacción del cliente. ¿Se siente satisfecho con los productos que adquiere?**

**Objetivo:** Conocer si los clientes se sienten satisfechos con los productos que adquieren.

**Tabla N° 8**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cifras porcentuales</b>
Si	30	83.33%
No	6	16.67%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 30 dijeron que se sienten satisfechos con los productos que adquieren, lo que equivale al 83.33% y 6 expresaron que no, lo que equivale al 16.67%.

**Interpretación:**

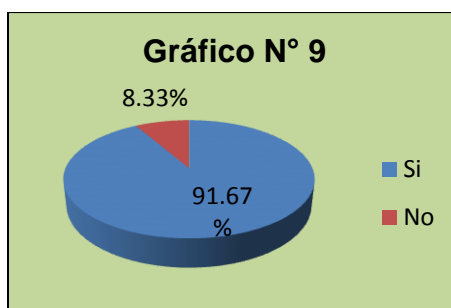
Los datos anteriores reflejan que los clientes se sienten satisfechos con los productos que adquieren en la asociación.

**9) De acuerdo a lo observado. ¿Existe una atención al cliente bastante exitosa?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si existe una atención al cliente exitosa en la asociación.

**Tabla N° 9**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	33	91.67%
No	3	8.33%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 33 dijeron que existe una atención al cliente bastante exitosa en la asociación, lo que equivale al 91.67% y 3 expresaron que no, lo que equivale al 8.33%.

**Interpretación:**

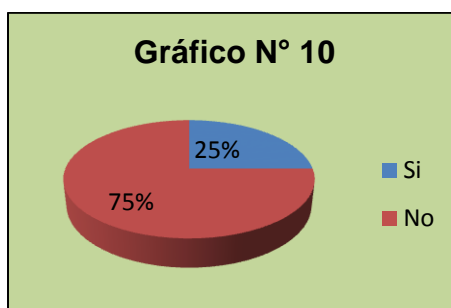
Los datos anteriores reflejan que existe una atención al cliente bastante exitosa en la asociación.

**10) ¿Se realiza una evaluación y acciones correctivas referentes a la atención al cliente?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la cooperativa realiza una evaluación y acciones correctivas referentes a la atención al cliente.

**Tabla N° 10**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	9	25%
No	27	75%
<b>Total</b>	36	100%



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 9 dijeron que la cooperativa realiza una evaluación y acciones correctivas referentes a la atención al cliente, lo que equivale al 25% y 27 expresaron que no, lo que equivale al 75%.

**Interpretación:**

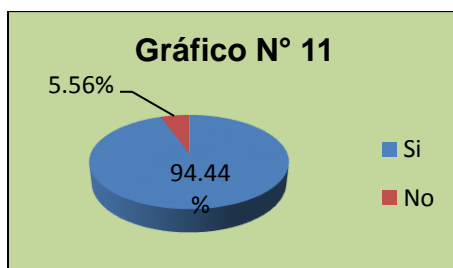
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no está realizando una evaluación y acciones correctivas referentes a la atención al cliente.

11) De acuerdo a lo que usted ha observado. ¿Considera usted que la asociación está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad.

**Tabla N° 11**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	34	94.44%
No	2	5.56%
<b>Total</b>	36	100%



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 34 dijeron que la asociación está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad, lo que equivale al 94.44% y 2 expresaron que no, lo que equivale al 5.56%.

**Interpretación:**

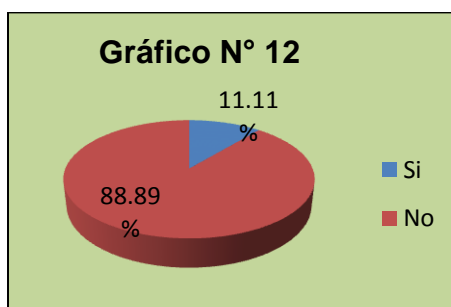
Los datos anteriores reflejan que la asociación está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad.

**12) La cooperativa donde usted adquiere sus productos. ¿Cuenta con una amplia cobertura de mercado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la cooperativa cuenta con una amplia cobertura de mercado.

**Tabla N° 12**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	4	11.11%
No	32	88.89%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 4 dijeron que la cooperativa donde adquieren sus productos cuenta con una amplia cobertura de mercado, lo que equivale al 11.11% y 32 expresaron que no, lo que equivale al 88.89%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la cooperativa donde adquieren sus productos no cuenta con una amplia cobertura de mercado.

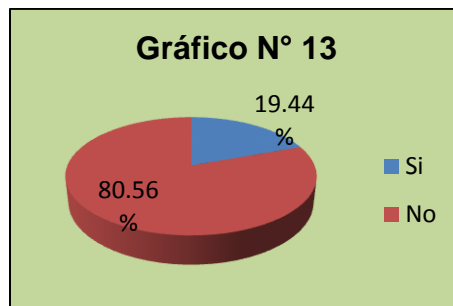


### 13) ¿Cuenta la asociación con estrategias de marketing?

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación cuenta con estrategias de marketing.

**Tabla N° 13**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	7	19.44%
No	29	80.56%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



#### **Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 7 dijeron que la asociación cuenta con estrategias de marketing, lo que equivale al 19.44% y 29 expresaron que no, lo que equivale al 80.56%.

#### **Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la asociación no cuenta con estrategias de marketing.

**14) ¿Conoce usted si la asociación cuenta con una planeación estratégica de calidad?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación cuenta con una planeación estratégica de calidad.

**Tabla N° 14**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	2	5.56%
No	34	94.44%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 2 dijeron que la asociación cuenta con una planeación estratégica de calidad, lo que equivale al 5.56% y 34 expresaron que no, lo que equivale al 94.44%.

**Interpretación:**

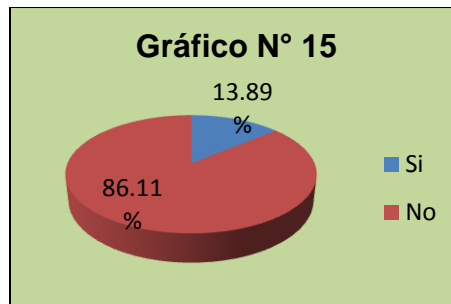
Los datos anteriores reflejan que la asociación no cuenta con una planeación estratégica de calidad.

**15) ¿Ha observado usted si la cooperativa posee una estrategia de enfoque a clientes?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la cooperativa posee una estrategia de enfoque a clientes.

**Tabla N° 15**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	5	13.89%
No	31	86.11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 5 dijeron que la cooperativa posee una estrategia de enfoque a clientes, lo que equivale al 13.89% y 31 expresaron que no, lo que equivale al 86.11%.

**Interpretación:**

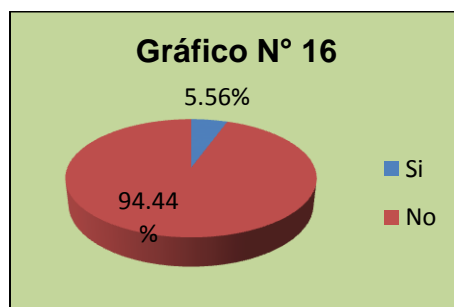
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no posee una estrategia de enfoque a clientes.

**16) ¿Ha observado usted si la asociación implementa un sistema de calidad total?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación implementa un sistema de calidad total.

**Tabla N° 16**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	2	5.56%
No	34	94.44%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 2 dijeron que la asociación implementa un sistema de calidad total, lo que equivale al 5.56% y 34 expresaron que no, lo que equivale al 94.44%.

**Interpretación:**

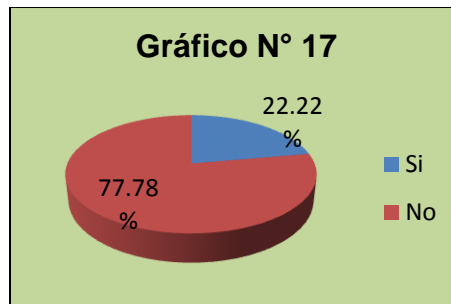
Los datos anteriores reflejan que la asociación no está implementando un sistema de calidad total.

**17) ¿Ha observado usted si la cooperativa implementa auditoria de calidad?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación implementa auditoria de calidad.

**Tabla N° 17**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	8	22.22%
No	28	77.78%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 8 dijeron que la cooperativa implementa auditoria de calidad, lo que equivale al 22.22% y 28 expresaron que no, lo que equivale al 77.78%.

**Interpretación:**

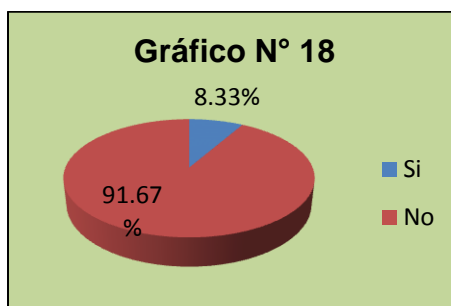
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa no está implementando auditoria de calidad.

**18) ¿Cuenta la asociación con estrategias de comercialización para vender sus productos?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación cuenta con estrategias de comercialización para vender sus productos.

**Tabla N° 18**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	3	8.33%
No	33	91.67%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 3 dijeron que la asociación cuenta con estrategias de comercialización para vender sus productos, lo que equivale al 8.33% y 33 expresaron que no, lo que equivale al 91.67%.

**Interpretación:**

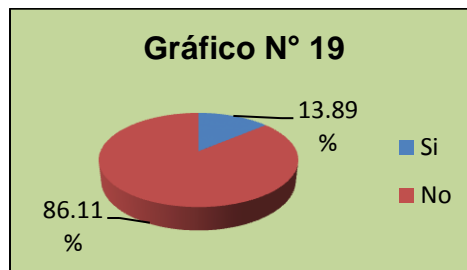
Los datos anteriores reflejan que la asociación no cuenta con estrategias de comercialización para vender sus productos.

**19) ¿Ha observado usted si existe una comercialización estratégica enfocada a clientes en la que se esté realizando un esfuerzo total de la asociación?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si existe en la asociación una comercialización estratégica enfocada a clientes en la que se esté realizando un esfuerzo total.

**Tabla N° 19**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	5	13.89%
No	31	86.11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 5 dijeron que han observado la existencia de una comercialización estratégica enfocada a clientes en la que se está realizando un esfuerzo total como asociación, lo que equivale al 13.89% y 31 expresaron que no, lo que equivale al 86.11%.

**Interpretación:**

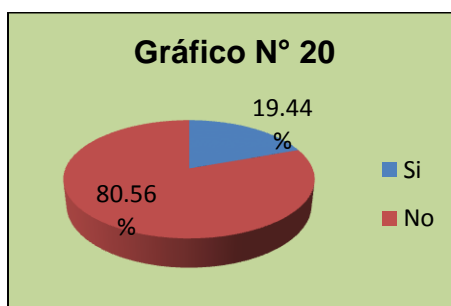
Los datos anteriores reflejan que no existe una comercialización estratégica enfocada a clientes en la que se esté realizando un esfuerzo total como asociación.

**20) ¿Sabe usted si existe una comercialización dirigida a la participación en el mercado existente?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si existe en la cooperativa una comercialización dirigida a la participación en el mercado.

**Tabla N° 20**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	7	19.44%
No	29	80.56%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 7 dijeron que existe una comercialización dirigida a la participación en el mercado, lo que equivale al 19.44% y 29 expresaron que no, lo que equivale al 80.56%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que en la asociación no existe una comercialización dirigida a la participación en el mercado.



**21) ¿Ha observado usted si la cooperativa implementa la concientización empresarial?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación implementa la concientización empresarial.

**Tabla N° 21**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	36	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	36	100%



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 36 dijeron que la cooperativa implementa la concientización empresarial, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

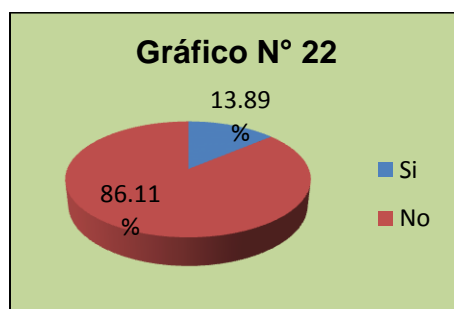
Los datos anteriores reflejan que la cooperativa está implementando la concientización empresarial.

**22) ¿Sabe usted si la asociación cooperativa cuenta con planes de venta a corto y largo plazo, que le permitan realizar un análisis de estas?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación cuenta con planes de venta a corto y largo plazo, que le permitan realizar un análisis de estas.

**Tabla N° 22**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	5	13.89%
No	31	86.11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 5 dijeron que la asociación cooperativa cuenta con planes de venta a corto y largo plazo, que le permiten realizar un análisis de estas, lo que equivale al 13.89% y 31 expresaron que no, lo que equivale al 86.11%.

**Interpretación:**

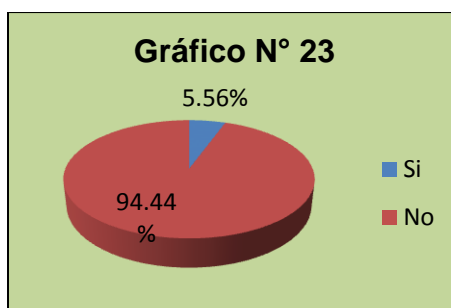
Los datos anteriores reflejan que la asociación cooperativa no cuenta con planes de venta a corto y largo plazo, que le permitan realizar un análisis de estas.

**23) ¿Sabe usted si la asociación cooperativa realiza un análisis de participación en el mercado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación realiza un análisis de participación en el mercado.

**Tabla N° 23**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	2	5.56%
No	34	94.44%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 2 dijeron que la asociación cooperativa realiza un análisis de participación en el mercado, lo que equivale al 5.56% y 34 expresaron que no, lo que equivale al 94.44%.

**Interpretación:**

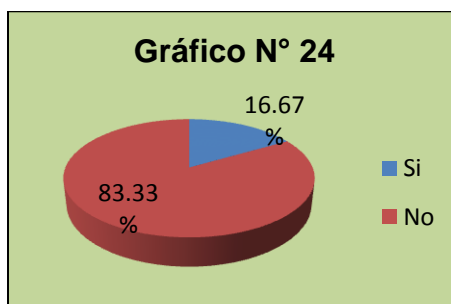
Los datos anteriores reflejan que la asociación cooperativa no realiza un análisis de participación en el mercado.

**24) De acuerdo a lo que usted ha observado. ¿Se efectúa un análisis de costos de mercadotecnia?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación efectúa un análisis de costos de mercadotecnia.

**Tabla N° 24**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	6	16.67%
No	30	83.33%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 6 dijeron que la asociación efectúa un análisis de costos de mercadotecnia, lo que equivale al 16.67% y 30 expresaron que no, lo que equivale al 83.33%.

**Interpretación:**

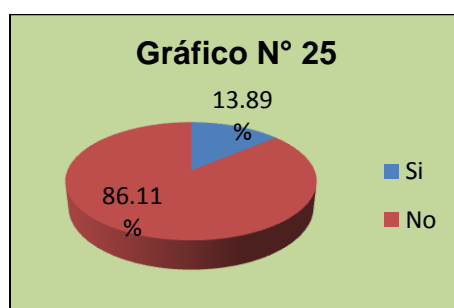
Los datos anteriores reflejan que la asociación no efectúa un análisis de costos de mercadotecnia.

**25) ¿Considera usted que la asociación cuenta con estrategias competitivas en el área de mercado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación cuenta con estrategias competitivas de mercado.

**Tabla N° 25**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	5	13.89%
No	31	86.11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 5 dijeron que la asociación cuenta con estrategias competitivas, lo que equivale al 13.89% y 31 expresaron que no, lo que equivale al 86.11%.

**Interpretación:**

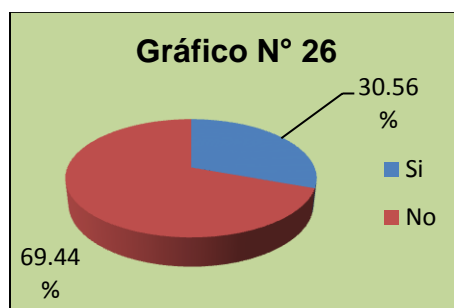
Los datos anteriores reflejan que la asociación no cuenta con estrategias competitivas.

**26) De acuerdo a lo que usted ha podido observar. ¿Se implementan formalmente estrategias de diferenciación?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación implementa formalmente estrategias de diferenciación.

**Tabla N° 26**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	11	30.56%
No	25	69.44%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 11 dijeron que la asociación implementa formalmente estrategias de diferenciación, lo que equivale al 30.56% y 25 expresaron que no, lo que equivale al 69.44 %.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la asociación no está implementando formalmente estrategias de diferenciación.

**27) ¿Ha observado usted la existencia de una estrategia de liderazgo en costos?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación cuenta con una estrategia de liderazgo en costos.

**Tabla N° 27**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	0	0%
No	36	100%
<b>Total</b>	36	100%



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 0 dijeron que la asociación cuenta con una estrategia de liderazgo en costos, lo que equivale al 0% y 36 expresaron que no, lo que equivale al 100%.

**Interpretación:**

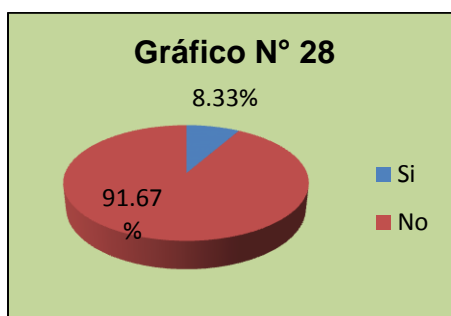
Los datos anteriores reflejan que la asociación no cuenta con una estrategia de liderazgo en costos.

**28) De acuerdo a su trayectoria como cliente de la cooperativa. ¿Ha observado usted una estrategia de enfoque de segmentación?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si la asociación cuenta con una estrategia de enfoque de segmentación.

**Tabla N° 28**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	3	8.33%
No	33	91.67%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 3 dijeron que no han observado una estrategia de enfoque de segmentación en la asociación, lo que equivale al 8.33% y 33 expresaron que no, lo que equivale al 91.67%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que la asociación no cuenta con una estrategia de enfoque de segmentación.

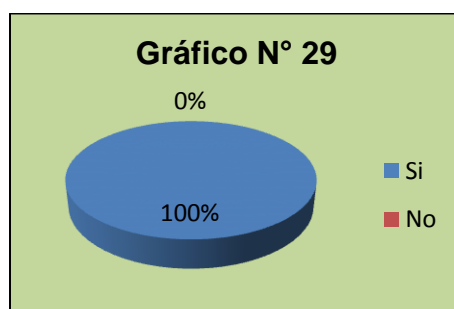


**29) ¿Considera usted que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado de la cooperativa?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado de la cooperativa.

**Tabla N° 29**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cifras porcentuales</b>
Si	36	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 36 dijeron que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado de la cooperativa, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

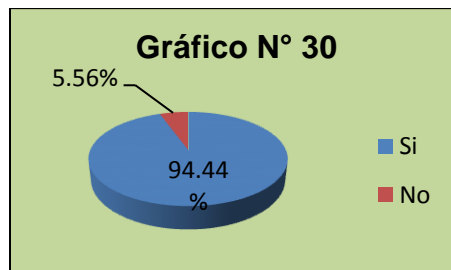
Los datos anteriores reflejan que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado de la cooperativa.

**30)¿Considera usted que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing.

**Tabla N° 30**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	34	94.44%
No	2	5.56%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 34 dijeron que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing, lo que equivale al 94.44% y 2 expresaron que no, lo que equivale al 5.56%.

**Interpretación:**

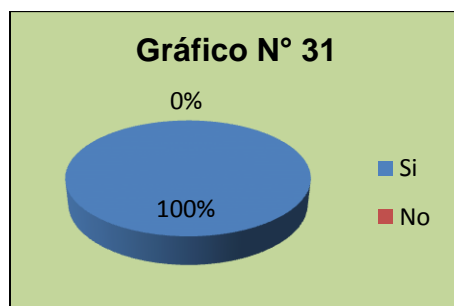
Los datos anteriores reflejan que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing.

**31)¿Cree usted que un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización.

**Tabla N° 31**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	36	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	36	100%



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 36 dijeron que un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

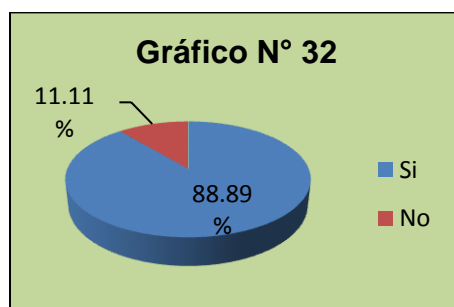
Los datos anteriores reflejan que un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización.

**32)¿Considera usted que al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.

**Tabla N° 32**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Si	32	88.89%
No	4	11.11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 32 dijeron que al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo, lo que equivale al 88.89% y 4 expresaron que no, lo que equivale al 11.11%.

**Interpretación:**

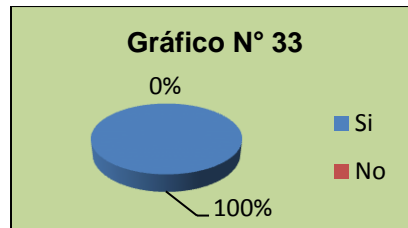
Los datos anteriores reflejan que al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.

**33) ¿Considera usted que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado?**

**Objetivo:** Conocer mediante la opinión de los clientes si un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado.

**Tabla N° 33**

Alternativa	Frecuencia	Cifras porcentuales
Sí	36	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	36	100%



**Análisis:**

De un total de 36 clientes encuestados, 36 dijeron que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización, permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado, lo que equivale al 100% y 0 expresaron que no, lo que equivale al 0%.

**Interpretación:**

Los datos anteriores reflejan que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado.

#### 4.5 Conclusiones.

- ✓ No cuenta con un modelo de gestión de calidad que contribuya a ampliar la cobertura de mercado.
- ✓ En cuanto a la gestión de la calidad, no está implementando una calidad total exitosa, es decir, no cuenta con políticas, medición y control de la calidad, en la actualidad se está gestionando mejoras en esta.
- ✓ No cuenta con una dirección de calidad, es decir, no posee un líder estratégico administrativo que diseñe estrategias competitivas, el tipo de liderazgo que se implementa es democrático y es efectuado por uno de los socios.
- ✓ La cooperativa cuenta con mano de obra capacitada en la rama agropecuaria, es decir, estos han sido capacitados en implementación de buenas prácticas agrícolas y procesos productivos.
- ✓ La asociación implementa la ética profesional en las actividades que realiza, una de sus fortalezas es la implementación de valores morales y éticos.
- ✓ De manera informal la cooperativa trabaja al máximo para lograr una mayor satisfacción del cliente.
- ✓ Empíricamente la cooperativa está realizando una evaluación de la actuación, pero no efectúa acciones correctivas para lograr una mayor satisfacción del cliente.
- ✓ En la actualidad la cooperativa está gestionando y analizando la implementación de un cambio organizativo referente a la calidad.

- ✓ No posee una amplia cobertura de mercado, es decir, su segmento de mercado es bastante pequeño.
- ✓ No posee una planeación estratégica de calidad que contribuya a la eficiencia y eficacia de todos los procesos a nivel de las áreas con las que cuenta la cooperativa.
- ✓ No cuenta con estrategias de marketing que permitan dar promoción y publicidad a sus productos.
- ✓ La cooperativa no cuenta con una estrategia de enfoque a clientes formalmente establecida.
- ✓ No implementa un sistema de calidad que verifique la eficiencia y eficacia del proceso productivo.
- ✓ No cuenta con auditoría interna y externa dentro del proceso productivo.
- ✓ No cuenta con estrategias de comercialización que estén enfocadas a la satisfacción de sus clientes y que vallan de la mano con el esfuerzo empresarial.
- ✓ La cooperativa no cuenta con una comercialización dirigida a la participación del mercado que posee, vende sus productos a su pequeño segmento de mercado sin realizar ninguna acción estratégica.
- ✓ La asociación está implementando la concientización empresarial, ya que trata de producir utilizando un 80% de abonos semi-organicos y 20% químicos.
- ✓ No cuenta con planes de venta a corto y largo plazo, es decir, no posee un presupuesto de venta formal.

- ✓ Realiza un análisis de las ventas de manera informal, es decir, empíricamente analiza el volumen de sus ventas.
- ✓ No está ejecutando un análisis formal de participación en el mercado, lo único que se hace es contabilizar el bajo número de clientes que posee en relación a las ventas.
- ✓ No está efectuando un análisis de costos de mercadotecnia, ya que no cuenta con esta, razón por la cual no incurre en dicho costo.
- ✓ No cuenta con estrategias competitivas de mercado, es decir, no se implementan estrategias de diferenciación de sus productos de manera formal, no se cuenta con una estrategia de liderazgo en costos y no se posee una estrategia de enfoque de segmentación que le permitan dar a conocer sus productos y así ampliar su mercado.
- ✓ En conclusión, la cooperativa presenta la necesidad de realizar un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de área de marketing y comercialización que le permita establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado.

#### **4.6 Recomendación.**

- ✓ Diseñar y crear un modelo de gestión de calidad que permita a la asociación cooperativa mejorar las áreas deficientes en calidad y fijación de precios para ampliar la cobertura de mercado.



**MODELO DE GESTIÓN DE  
CALIDAD PARA AMPLIAR LA  
COBERTURA DE MERCADO DE  
LA ASOCIACIÓN  
COOPERATIVA DE  
PRODUCCIÓN AGROPECUARIA  
“CABOS NEGROS”  
(ACOPACANES DE R.L.),  
MUNICIPIO DE JIQUILISCO,  
DEPARTAMENTO DE  
USULUTÁN, AÑO 2014.**

## RESUMEN EJECUTIVO

La asociación cooperativa de producción agropecuaria “Cabos Negros”, ubicada en cantón “Cabos Negros”, municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután; es una asociación dedicada a la producción y comercialización de productos agropecuarios tales como: Tomate, chile guaco, ayote, ejote y plátano. Los cuales son catalogados como productos frescos, libre de químicos y excelente calidad.

Su misión y visión ser líder en producción y comercialización agropecuaria, buscando principalmente satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de la calidad de sus productos, diversificación y utilización de técnicas agrícolas orgánicas, que mejoran la calidad de vida; logrando así la preferencia de los clientes y optimización de ingresos de los asociados.

Se ha diseñado un modelo de gestión de calidad, con la finalidad de obtener ventajas competitivas en las áreas deficientes que se tienen y que estas puedan ser explotadas al máximo y contribuyan a ampliar la cobertura de mercado.

Este modelo tiene como propósito obtener una planeación estratégica exitosa, que permita la mejora continua. Se destaca las áreas de aplicación y beneficios esperados, su modelo de planeación estratégica de calidad a utilizar; la filosofía empresarial que incluye misión, visión, objetivos estratégicos y financieros, valores, metas y políticas de calidad. La estrategia genérica de negocio que se propone es el “Control y aseguramiento de la calidad”, orientado a la mejora continúa en todas las áreas deficientes, de la mano con las estrategias complementarias: “Círculos de calidad”, “Posicionamiento de mercado” y “Diversificación de productos”. También se ha propuesto estrategias funcionales y operativas en las áreas de: Administración, producción, finanzas, recursos

humanos y mercadeo, en la cual se comprenden acciones estratégicas de marketing, trabajando las 4ps en un plan de comercialización. Como último punto se expone un plan de seguimiento que incluye el cronograma, presupuesto de gastos de operación y plan de contingencia.

Se pretende que este modelo pueda ser puesto en marcha mediante un equipo de trabajo bastante amplio en el que todos cooperen y que se pueda contratar un gerente especialista en todas las áreas de la administración y un especialista en producción agropecuaria.

Al implementar este proyecto de gestión de calidad se ha proyectado un 90% de rentabilidad para la cooperativa, ya que está orientado a mantener una calidad total exitosa, que ayudará a explotar todas las áreas y a ofrecer mayor calidad en sus productos, obtener publicidad, elevar las ventas, ampliar el mercado y así obtener un margen de utilidades sobre toda la producción.

Se planea que este proyecto contribuya de manera positiva en el impacto ambiental y humano, se ha diseñado con la finalidad de mejorar la calidad de vida, ya que en el proceso productivo, se buscará no dañar la salud humana mediante la utilización de prácticas agrícolas orgánicas y utilización mínima de plaguicidas para no dañar el medio ambiente.

## MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO.



**Dirección:** Cantón "Cabos Negros", Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.

**Teléfono:** (503) 7683-3742 y 7683-3742.

**Email:** [WWW.ACOPACANES/DE/R.L.COM](http://WWW.ACOPACANES/DE/R.L.COM)

**Encargado de la asociación cooperativa:** Presidente o administrador asignado.

**Estructura legal:** Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada.

## **5.1 Áreas de aplicación.**

El modelo de gestión de calidad está dirigido a las áreas deficientes de la cooperativa específicamente al área de administración, producción, finanzas, recursos humanos y mercadeo. Está diseñado con estrategias que orientan el rumbo a seguir para el desempeño eficiente y eficaz de la cooperativa, esto le permite generar planes de acción que concreten la mejora continua. Este modelo está enfocado principalmente en dos factores importantes: Calidad y fijación de precios, los cuales son trascendentales para poder ampliar la cobertura de mercado.

## **5.2 Beneficios esperados.**

- ✓ Integración del área de administración, producción, finanzas, recurso humano y mercadeo.
- ✓ Comercialización formal clara y definida de los productos.
- ✓ Ampliar la cobertura de mercado, mediante el fortalecimiento y mejora continua de la calidad y fijación de precios, indicadores determinantes para lograr esta cobertura.
- ✓ Aumento en la participación de mercado.
- ✓ Fortalecimiento de la posición competitiva de la cooperativa a largo plazo.

### 5.3 Modelo de planeación estratégica de calidad.



### 5.4 Filosofía empresarial de calidad.

#### 5.4.1 Misión.

“Somos una asociación cooperativa de producción y comercialización agropecuaria, buscamos satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, a través de la calidad de nuestros productos y utilización de técnicas agrícolas orgánicas que mejoren la calidad de vida; logrando así la preferencia de nuestros clientes.”

#### 5.4.2 Visión.

“Ser una cooperativa líder en la producción y comercialización de productos agropecuarios de calidad, fomentando el uso de técnicas agrícolas orgánicas, a fin de mejorar los ingresos de los asociados y la calidad de vida de los consumidores”.

### **5.4.3 Objetivos estratégicos y financieros.**

#### **5.4.3.1 Objetivos estratégicos de negocio.**

- ✓ Ser una cooperativa de mayor preferencia en la rama de producción y comercialización agropecuaria, utilizando prácticas agrícolas orgánicas de calidad, para aumentar el nivel competitivo.
- ✓ Integrar las áreas de producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas en un 80% en el año 2015.
- ✓ Evaluar el desempeño general de la asociación con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia que contribuya a la satisfacción total del cliente y la adquisición de más utilidades.
- ✓ Ganar nuevos clientes fieles y leales.
- ✓ Lograr una mayor participación y cobertura de mercado a nivel de zona oriental.
- ✓ Mejorar continuamente los procesos productivos en un 60% en tres años, logrando reducir los costos de producción para ofrecer precios accesibles a los clientes.

#### **5.4.3.2 Objetivos financieros.**

- ✓ Mejorar en un 90% la eficiencia y productividad en la rama agropecuaria mediante nuevas inversiones en la calidad.
- ✓ Trabajar en un 90% con el capital generado de los ingresos por venta y lograr un 30% de crecimiento en estas en los próximos dos años.
- ✓ Lograr un 30% de márgenes de ganancia.

#### 5.4.4 Valores.

- ✓ **Calidad:** Tanto en los productos, servicios y en todo lo que hacemos.
- ✓ **Ética:** Efectuar todas las actividades, implementando la calidad total mediante normas morales que den fe de la acción humana.
- ✓ **Eficiencia:** Capacidad de lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aptitud para realizar un trabajo o una labor.
- ✓ **Justicia:** Respetar la verdad y poner en práctica el derecho a toda persona, que se respeten sus derechos, que le sea reconocido lo que le corresponde o las consecuencias de su comportamiento.
- ✓ **Visión a futuro:** Tener una visión positiva en las acciones del presente, es decir, donde se dirige; y donde se quiere estar en el futuro.
- ✓ **Responsabilidad:** Respuesta positiva de las obligaciones contraídas, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que se tiene que responder ante los demás.
- ✓ **Aprendizaje:** Obtener conocimientos, es decir, desarrollar habilidades y destrezas al efectuar el trabajo con el pasar de los años.
- ✓ **Excelencia:** Trabajar de la mejor manera, realizando las funciones con eficacia y eficiencia.
- ✓ **Honestidad:** Valorar a los demás, considerar su dignidad, el respeto escoge siempre la verdad, no tolerar bajo ninguna circunstancia la mentira, repugna, la calumnia y el engaño.



- ✓ **Concientización:** Tener conciencia humana y ser consiente en sus actividades, es decir, no dañar la salud humana con los productos que produce.
- ✓ **Prudencia:** Mostrarse con la debida discreción ante cualquier circunstancia que se presente dentro de la cooperativa.
- ✓ **Espíritu de servicio:** Trabajar constantemente con esmero, dedicación y el deseo de servir a la sociedad.

#### **5.4.5 Metas.**

- ✓ Lograr ser reconocido por la calidad de los productos y mejorar los procesos productivos implementando la mejora continua.
- ✓ Utilizando en un 100% los recursos disponibles de la cooperativa para poder cumplir los objetivos propuestos.
- ✓ Lograr un control y medición total de la calidad en el proceso productivo para mejorar la productividad en los próximos cinco años.
- ✓ Realizar capacitaciones constantes sobre adecuo, procesamiento y manipulación de abonos, plaguicidas, herramientas y materiales para evitar la falta de programas de seguridad, higiene y procesamiento que puedan causar accidentes de trabajo, contaminación de la producción e intoxicación de recurso humano. Así mismo cumplir con los límites de tiempo de entrega de los pedidos.
- ✓ Fortalecer el nivel de conocimientos administrativos en cuanto a proceso, manejo y embalaje de los productos.

- ✓ Obtener el financiamiento necesario para fortalecer las áreas que muestran deficiencias.
- ✓ Incrementar las ventas en un 100% ofreciendo un producto de excelente calidad.
- ✓ Ampliar la cobertura de mercado.

#### **5.4.6 Políticas de calidad.**

- ✓ Comprometidos a producir, diversificar la producción y proporcionar productos agropecuarios de calidad, que cumplan con las expectativas, requerimientos y necesidades de los clientes, utilizando las mejores prácticas agrícolas orgánicas en la producción que mejoren la calidad de vida de la población consumidora. Ofreciendo los menores costos y productos de calidad.
- ✓ Controlar periódicamente todos los procesos, desde el momento en que se adquiere la semilla productora a proveedores que brinden una mejor calidad y costos bajos, inspección de sistema de riego especializado, inocuidad de agua utilizada para riego de plantaciones para su respectiva cloración en recurso propio.
- ✓ Realizar inspecciones especializadas al momento de la preparación de suelo, para evitar la contaminación de cosechas y enfermedades en el recurso humano encargado de realizar esta tarea.
- ✓ Realizar capacitaciones referentes al manejo de prácticas agrícolas orgánicas y siembra de semilla, es decir, especificar el tiempo y lugar adecuado para poder realizar la siembra.

- ✓ Implementar programas preventivos de control de plagas para evitar la pérdida de cosechas mediante la utilización de casas mayas que protejan los vegetales de daños de plagas y clima.
- ✓ Utilización de abonos orgánicos procesados y no procesados.
- ✓ Implementación de técnicas de inocuidad de productos desde la corta de la cosecha hasta el respectivo transporte al centro de acopio, utilizando un embalaje adecuado, así como su procesamiento de separación y almacenamiento de estos para mantenerlos frescos y libres de contaminación hasta el momento de ponerlos a responsabilidad de los clientes.
- ✓ Desempeñar el trabajo con diligencia, eficiencia y eficacia, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- ✓ Seleccionar proveedores que satisfagan las exigencias de calidad y precio en materia e insumo.
- ✓ Mantener una estrecha relación crediticia entre la cooperativa y los proveedores y establecer un sistema de crédito y términos de pago para los clientes.
- ✓ Implementar medidas de seguridad e inocuidad para el recurso humano referentes al uso de ropa inadecuada en el área de producción y centro de acopio, así mismo queda totalmente prohibido fumar dentro de las instalaciones de la cooperativa.
- ✓ Prohibidas las visitas de personas ajenas a la cooperativa dentro del área de producción, salvo en caso de emergencia, respetando la zona restringida de ingreso de los mismos.

- ✓ Manejar un sistema de promoción y publicidad acorde a los productos que la cooperativa produce.
- ✓ Utilizar canales de distribución adecuados y acordes a la capacidad de la cooperativa.
- ✓ Realizar constantes programas de capacitación referentes a la producción y comercialización de productos agropecuarios.
- ✓ Invertir en la calidad y diversificación de los productos que satisfagan los distintos deseos de los clientes y así proporcione una retribución satisfactoria.
- ✓ Adquisición de tecnología idónea para mejorar los procesos.

### **5.5 Estrategia genérica de calidad.**

Para poder definir de manera exitosa la estrategia genérica de negocio fue necesario estudiar tres preguntas que ponen a prueba los méritos de esta:

- ✓ Cómo se ajusta a la situación de la cooperativa: Es decir, como se adapta a la producción agropecuaria, a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos del medio ambiente externo.
- ✓ Sí contribuye a obtener una ventaja competitiva: Si permite obtener una ventaja competitiva perdurable, entre más duradera sea más poderosa y atractiva será.
- ✓ Sí genera un mejor desempeño: Si impulsa el desempeño de la cooperativa, es decir, si aumenta la rentabilidad en la fortaleza de las finanzas, competitividad y posición en el mercado.

Al analizar estos indicadores se ha podido verificar que la estrategia de calidad que cumple con las expectativas de negocio es la:

#### **5.5.1 Estrategia de control y aseguramiento de la calidad orientada a la mejora continúa.**

El objetivo de este Control y Aseguramiento de la calidad es proporcionarle al consumidor productos con las características y requerimientos que busca, con la confianza que su satisfacción será completa.

#### **Operatividad de la estrategia**

Acciones a realizar para lograr un éxito estratégico sostenible:

- La inspección constante en todos los procesos para lograr el aseguramiento de la calidad.
- Control del proceso, orientado hacia el aseguramiento de la calidad construido dentro de cada proceso.

Esta estrategia dará una ventaja competitiva a la asociación mediante la utilización de acciones preestablecidas y sistemáticas, las cuales darán la confianza apropiada a los clientes, que los productos satisficieran sus necesidades. Al mantener este control y aseguramiento de la calidad, se contribuirá a mejorar el proceso productivo, mejorar de manera formal la calidad total de los productos y a mejorar todos los procesos.

#### **5.6 Estrategias complementarias de calidad.**

Las acciones estratégicas complementarias que se adaptarían de manera exitosa a la realidad de la cooperativa son:

### **5.6.1 Formación de círculos de calidad.**

El objetivo de esta estrategia es la formación de un grupo permanente y homogéneo de socios, con la finalidad de que estos identifiquen, analicen y resuelvan problemas de su elección referidos al control y aseguramiento de la calidad que estos encuentren en sus actividades.

### **Operatividad de la estrategia.**

Acciones a seguir son:

- ✓ Utilización de una metodología muy precisa de resolución de problemas.
- ✓ Implementación del método Ishikawa o espina de pescado, técnica que permite al círculo de calidad analizar problemas y ver las relaciones entre causas y efectos que existan entre el problema analizado y detectarlo desde su raíz.
- ✓ Así mismo se hará uso del ciclo PHVA (Herramienta de mejora continua) Deming: Planificar (Planear en el corto y largo plazo); Hacer (Ejecutar lo planeado); Verificar (Verificar lo que se ha hecho) y Actuar (Tomar decisiones).

Estos círculos de calidad controlarán la validez de estas soluciones y las someterán a prueba con los responsables de la dirección de la cooperativa.

### **5.6.2 Estrategia de posicionamiento.**

Estrategia propuesta con la finalidad de obtener una exitosa posición en el mercado.

## Operatividad estratégica

### Acciones a seguir:

- ✓ Publicidad masiva mediante creación de logo imagen, Banners publicitarios, pagina web-Facebook y promociones de sus productos.
- ✓ Diversificación de los productos, costos bajos y producción orgánica; con estas acciones estratégicas se desea alcanzar un mayor nivel de ventas, fortaleciendo la posición actual en la mente de los consumidores, atraer nuevos clientes potenciales mejorando la calidad y la innovación de los productos.

### 5.6.3 Estrategia de diversificación de la producción.

El objetivo principal de esta acción estratégica es obtener una ventaja competitiva, donde la cooperativa pueda ampliar su línea de producción. Cada producto agropecuario tiene su periodo específico de tiempo a producirse y comercializarse y es en ese tiempo donde se demandan y comercializan. Lo que se quiere lograr es no bajar el nivel productivo en todo el año utilizando diversos productos.

## Operatividad de la estrategia.

### Acciones:

- ✓ Producir otros productos agropecuarios en los meses donde no se cosechen los productos existentes y que de esa manera se pueda aprovechar el recurso suelo y ofrecer productos diferentes.

## **5.7 Desarrollo de estrategias.**

### **5.7.1 Estrategias funcionales y operativas por áreas.**

Las estrategias funcionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos y de negocio. En estas estrategias se prevé cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las estrategias operativas son todas aquellas acciones que se planean y que tienen como propósito respaldar a las estrategias funcionales.

#### **5.7.1.1 Estrategias administrativas.**

##### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

***“Modelo de planeación estratégica para integrar las áreas de producción, finanzas, recursos humanos y mercadeo”.***

Con esta estrategia se pretende que la cooperativa inicie una nueva forma de producir y comercializar los productos en base a un plan descrito y definido sobre nuevas formas de competir en el mercado, utilizando diferentes estrategias para crecer, atraer y satisfacer a los clientes, desenvolviéndose mejor en un mercado tan cambiante y dinámico.

##### **ESTRATEGIA OPERATIVA**

La acción que se planea desarrollar y que tiene como propósito respaldar a la estrategia funcional es la siguiente:

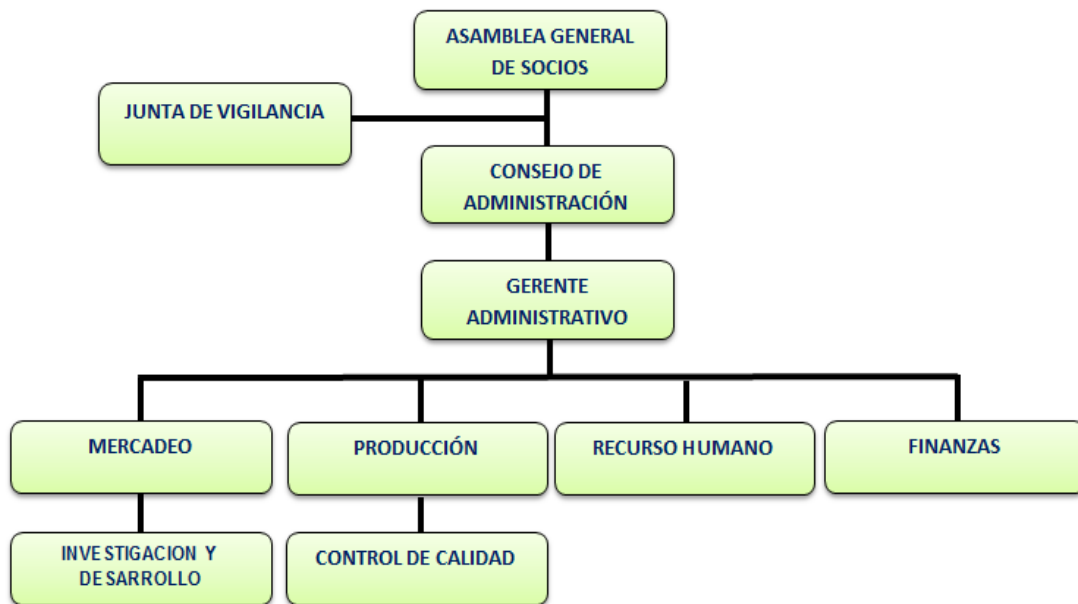


## DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

Se propone que la cooperativa este conformada por las cinco áreas fundamentales de una organización formal, es decir, área administrativa, producción, financiera, recursos humanos y mercadeo.

Se pretende que esta estructura defina a la asociación con los respectivos niveles de responsabilidad y autoridad, buscando la racionalización de sus funciones, procedimientos y canales de comunicación, facilitando un mejor desarrollo de las actividades.

A continuación se presenta el organigrama propuesto a la cooperativa:



**AUTORES:** Xenia Márquez, Delmy Membreño y Meybis Romero.

**FECHA DE ELABORACION:** 05/10/2014.

- I. Representa las unidades administrativas de la cooperativa.
- II. \_\_\_\_ Representa la autoridad funcional que deberá poseer los Órganos de staff.
- III. \_\_\_\_ Representa la autoridad lineal y estructura lineal dada por las autoridades.

Podemos observar la existencia de tres niveles de autoridad, así:

- I. **Nivel estratégico:** Conformado por el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Gerente Administrativo.
- II. **Nivel medio:** Lo integra las distintas áreas Mercadeo, Producción, Recurso Humano y Finanzas.
- III. **Nivel operativo:** Compuesto por el personal de las áreas.

## **DESCRIPCIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

### **Asamblea general de socios:**

Es la máxima autoridad de la Cooperativa, de ella dependen los demás organismos. Los socios forman la Asamblea General cuando han sido citados para ejercer las funciones que los Estatutos señalan. Las decisiones que se tomen en Asamblea General son obligatorias para todos los socios.

Las funciones de la asamblea general de socios es aprobar o desaprobado las cuentas, examinar, modificar, aprobar o desaprobado el Balance, examinar, modificar aprobar o desaprobado el proyecto de distribución de excedentes cooperativos.

### **Consejo de administración:**

El Consejo de Administración debe elaborar y presentar ante la Asamblea General un informe anual sobre el desarrollo de sus funciones y de las actividades cumplidas en la Cooperativa. El Consejo toma decisiones al igual que todos los organismos de la Cooperativa, en forma democrática. La presencia de la totalidad o mayoría de los miembros del Consejo, constituye quórum para deliberar y tomar

decisiones válidas. Las decisiones se toman con el voto favorable de la mayoría de los miembros del Consejo asistentes.

### **Junta de vigilancia:**

Tiene a su cargo controlar el funcionamiento de la Cooperativa en lo económico, social y cultural, dentro de sus funciones esta:

- ✓ Cuidar el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la cooperativa.
- ✓ Señalar de acuerdo con el consejo el procedimiento para que los socios puedan examinar los libros, inventarios y balances.
- ✓ Vigilar porque los socios cumplan sus obligaciones estatutarias y no violen las normas legales.
- ✓ La Junta de Vigilancia será responsable del cumplimiento de sus funciones ante la Asamblea General de Socios a la cual rendirá un informe.

### **Gerente administrativo:**

Cargo ocupado por una persona contratada por la cooperativa, el cual tiene dentro de sus diversas funciones representar a la asociación frente a terceros y además se encarga de planificar, establecer estrategias, delegar autoridad y responsabilidad a las distintas áreas de la empresa.

En concreto algunas de sus funciones son: Supervisar, administrar, dirigir y, organizar al personal, preparar planes para actividades requeridas a corto, mediano y largo plazo, entre otras.

### **Área de mercadeo:**

Encargado de brindar una mayor comunicación de los beneficios del producto al mercado, ampliar el número de distribuidores, fomentar la identificación del producto a través de una publicidad masiva, llevar diariamente los reportes de ventas, controlar y registrar la facturación diaria de ventas, informar al área administrativa las ventas diarias que realiza, entre otras.

### **Área de producción:**

Se encarga de supervisar, las fases del proceso productivo que cumpla con las especificaciones técnicas.

Las funciones del área de producción de la asociación se encargan de: Dirigir, controlar y asegurar el proceso de producción, controlar las actividades relacionadas con la calidad de los insumos y vigilar el cumplimiento estricto de la calidad del producto en el proceso, controlar el mantenimiento del área productiva, presentar reportes diarios de producción, novedades y problemas que se presenten, supervisar y controlar las actividades que desarrollen los empleados del área productora, seleccionar y captar nuevos posibles proveedores y mantener los actuales, entre otras.

### **Área de recurso humano:**

Se encarga de controlar las actividades relacionadas con los procesos de planificación y ejecución de capacitaciones a los asociados y trabajadores, con el propósito de proporcionarle los conocimientos y herramientas necesarias para mejorar su desempeño y productividad.

Otras de sus funciones son la de dirigir y manejar los procesos relacionados con los pagos de salarios, permisos, sanciones a los trabajadores, entre otras.

### **Área de finanzas:**

Está encargado de administrar racionalmente la adquisición, el uso y la aplicación de los recursos financieros de la cooperativa, velando siempre por la preservación de su patrimonio.

Entre sus principales funciones están las siguientes: Mantener el control permanente de las cuentas por pagar; en caso que las hubiere, supervisar la recaudación de ingresos por ventas, mantener el registro contable actualizado, coordinar, supervisar y controlar la contabilidad de la cooperativa, realizar los respectivos informes y estados financieros, entre otras.

#### **5.7.1.2 Estrategias de producción.**

##### **Estrategia funcional: “*Producción de calidad*”.**

El objetivo de esta estrategia es aumentar la producción de calidad de los productos.

##### **Estrategia operativa: “*Asesoramiento técnico para mejorar la productividad con calidad*”.**

Se logrará mediante el asesoramiento técnico de un especialista en producción agropecuaria, quien orientará al gerente administrativo a mejorar e incrementar la calidad de los productos, obteniendo menores costos en la producción y evitando pérdidas en las cosechas.

##### **Estrategia funcional: “*Supervisión del proceso productivo*”.**

El objetivo primordial de esta estrategia es garantizar que todos los procesos en el área productiva se realicen de la forma adecuada y asegurar que los productos

lleguen al cliente con una calidad aceptable y con el mínimo daño posible, evitar pérdidas y reducir costos.

**Estrategia operativa: “Inspección de los productos por cada etapa en el proceso de producción”.**

Se efectuará una supervisión eficaz a cada uno de los productos en las diversas etapas en el área de producción, con la finalidad de evitar posibles daños en los productos agropecuarios, ya sea por descuido, plagas, contaminación u otras causas; se llevará un control eficiente y eficaz de la calidad de estos, lo cual evitará la insatisfacción de los clientes y lograr regular la ineficiencia en el proceso productivo en general.

**Estrategia funcional: “Aprovechamiento eficaz y eficiente de todos los recursos”.**

La finalidad de esta estrategia es buscar la mejor manera de utilizar eficaz y eficientemente todos los recursos con los que se cuenta, es decir, explotar al máximo los recursos para aumentar la producción, reducir costos, cautivar clientes, vender más y ampliar el mercado.

**Estrategia operativa: “Capacitaciones constantes referentes a la producción y comercialización”.**

Se implementará a través de capacitaciones a los asociados, sobre las mejores alternativas de producción y comercialización, que permitan obtener una ventaja competitiva, generen mayor crecimiento, aumenten la competitividad en el mercado y garanticen que la competencia se mantenga siempre a un nivel bajo, explotando al máximo los recursos y fortalezas que se posee.

**Estrategia funcional:** *“Mejores alternativas de producción logrando minimizar los costos.*

El objetivo de esta acción estratégica es utilizar las mejores prácticas agrícolas de producción para lograr minimizar los costos.

**Estrategia operativa:** *“Compra de semilla productora y abonos orgánicos a proveedores con bajos costos”.*

Implementar cultivos orgánicos mediante la compra de semilla productora a proveedores que brinden menores costos con la finalidad de aprovechar la demanda existente en este tipo de cultivos. Así mismo adquirir abonos orgánicos que son comercializados a bajo costo.

**Estrategia funcional:** *“Siembra de semilla productora en supervisión de especialista en producción agropecuaria”.*

Con esta estrategia se pretende poder realizar la siembra de la semilla productora en el tiempo y lugar correcto sin exponerse a la pérdida de esta.

**Estrategia operativa:** *“Capacitaciones constantes referentes a los periodos de siembra, preparación de suelo, clima, distancia y profundidad de plantaciones, pre riego y limpieza de área productiva”.*

Acción estratégica que se llevará a cabo mediante capacitaciones impartidas por un especialista en producción agropecuaria, quien instruirá a todos los asociados y empleados sobre producción agropecuaria, es decir, tratamiento y riego de suelo antes de la siembra, clima, en qué periodo debe realizarse la siembra de cada producto, distancia en que debe sembrarse la semilla productora, profundidad, corta de hierbas que obstaculicen las plantaciones cuando estén en nacimiento para no exponerse a plagas, que herramientas utilizar para poder

mantener la planta en buen crecimiento; de esa manera estos podrán realizar estas prácticas agrícolas con menor riesgo.

**Estrategia funcional: “Siembra de cepa de plátano”.**

La finalidad de esta estrategia es poder realizar de manera adecuada la siembra de esta plantación.

**Estrategia operativa: “Procedimiento idóneo de siembra de plátano”.**

Se efectuará mediante la cabación de hoyos aproximadamente de 50 de ancho por 50 de profundidad por ser plátano enano, agregar una libra de abono orgánico o gallinaza al final del hueco, luego rellenar con tierra 10 cm del hueco, seguidamente se introducirá la cepa del plátano completamente apodado sus hojas, para luego realizar el llenado del hueco de forma total con tierra, con la planta ya en siembra. Procedimiento en el cual se utilizarán las siguientes herramientas: Barra, pala, machete y piocha.



**Estrategia funcional: “Técnicas de preparación de área de producción”.**

Con esta estrategia se pretende tener un mayor aprovechamiento de la tierra, y lograr tener una cosecha productiva con alto grado de éxito.



**Estrategia operativa: “Estudio de suelo para verificación de plagas, estudio de fertilidad de suelo, utilización de tratamientos de plagas antes de la siembra, abonos orgánicos, e implementación de bordas en área productiva”.**

Estrategia que se llevará a cabo mediante la cabación de suelo, es decir, se abrirán orificios de 20 cm, con maquinaria barrenadora o de arar, la cual removerá la tierra y nos mostrara algún tipo de plaga amenazante en la futura cosecha; en el caso de que existieran plagas se utilizará un tipo de plaguicidas específico para la clase de plaga encontrado; así mismo con el propósito de asegurar una cosecha exitosa se mezclaran abonos orgánicos al área de producción (Suelo), algunos tipos de abonos que se utilizarán serán burriel de ganado, cabro y conejo, el cual ha sido adquirido con anterioridad; también se realizará un estudio de suelo referente a la fertilidad, salinización, arenosidad, degradación híbrida de este; teniendo este factor ya terminado, se procederá a la elaboración de bordas o barreras vivas al contorno que puedan evitar contaminación, deslaves o inundaciones en el área productiva.

**Estrategia funcional: “Sistema de riego especializado”.**

El objetivo de esta estrategia es evitar la posible resequedad de las plantaciones y pérdida de cosechas, en los meses donde no hay lluvia o cuando se amerite, contando con un sistema de riego especializado, que estará instalado en las plantaciones; el vital líquido (Agua) se extraerá directamente de pozo perforado en el área de producción (Recurso existente), el cual será explotado al máximo.

**Estrategia operativa: “Supervisión y aprobación de sistema de riego inspeccionado por ministerio de salud”.**

Acción estratégica que será implementada con la finalidad de evitar que la cosecha se pierda por resequedad, por lo que en las plantaciones de plátano llevará consigo una tubería de 12 pulgadas añadido a uno de 4 pulgadas que va

directamente a cada huerto (4 matas máximo), estas adheridas a llave madre y está a llaves hijas. Así mismo en las plantaciones de tomate, chile y ejote, tendrán un sistema de riego por goteo, donde mangueras especiales estarán entre plantas a una distancia sugerida de 0.25cm a 0.30cm colocadas por goteo; en el caso del ayote estarán ubicadas mariposas de riego, las cuales abastecerán completamente las plantaciones.



**Estrategia funcional: “Casas mayas especializadas y espalderas”.**

Con esta estrategia se pretende proteger las cosechas más débiles de posibles plagas y desastres naturales, utilizando casas mayas especializadas y espalderas donde se guía especialmente el chile y ejote.



**Estrategia operativa: “Programa preventivo de plagas y desastres naturales”.**

En este programa se establece la supervisión diaria de las plantaciones por un supervisor asignado y debidamente capacitado; una de las acciones estratégicas más exitosas para proteger la cosecha es la utilización de casas mayas, las

cuales protegen de posibles daños de plagas, es decir, se evita el contacto de insectos con los productos. Así mismo se utilizarán espalderas que protejan las plantaciones de posibles daños ocasionados por ventarrones y que pueden causar la quiebra de estas e inundaciones por lluvias; la finalidad de este programa será tratar a tiempo cualquier anomalía que pueda dañar las cosechas y verificar si estas herramientas de protección de cosechas están siendo eficaces.

**Estrategia funcional:** *“Programa de control, verificación y separación de productos que estén en buen estado, con el que presente daños”.*

El objetivo de esta estrategia es garantizar, controlar y asegurar la calidad de los productos.

**Estrategia operativa:** *“Técnicas y métodos de salubridad y calidad total, desde el área de producción hasta su respectivo traslado a centro de acopio”.*

Acción estratégica que se implementará mediante el aseguramiento de la calidad total de toda la producción en general, utilizando técnicas de supervisión que serán ejecutadas por el ministerio de salud en conjunto con un supervisor asignado en la cooperativa; estos controlaran los procesos y garantizarán la salubridad de estos, es decir, que estén en buen estado para consumirlos, que se separen los productos en buen estado con el que este dañado, que estén en buenas condiciones para comercializarlos y en general que cumplan con todas las especificaciones legales de salubridad. Así mismo se implementarán técnicas y medidas de salubridad en centro de acopio, área destinada para mantener en buen estado los productos antes de la respectiva entrega a los clientes, lavado del producto, separación del producto en contenedores plásticos libres de bacterias, área de acopio completamente limpia y equipo de transporte idóneo.

**Estrategia funcional: “Control especializado de corta de cosechas”.**

La finalidad de esta acción estratégica es implementar las mejores técnicas de corta, para evitar posibles daños en los productos.

**Estrategia operativa: “Herramientas y técnicas adecuadas para la corta de cosechas”.**

Con esta estrategia se pretende evitar algún daño en las cosechas a la hora de su respectiva corta, es por ello que se utilizarán las herramientas necesarias en el momento de la corta, en el caso del:

- ✓ **Plátano:** Se utilizará un tipo de machete especial el cual servirá para la corta del racimo en su respectiva mata; así mismo se manejará un cuchillo corto para desmembrar el racimo.
  
- ✓ **Ejote, chile, tomate y ayote:** Se utilizará la técnica manual por personal asignado y en ocasiones donde se complica la corta de la cosecha se recurrirá a herramientas como tijeras especiales y cuchillos cortos.



Cuchillo pequeño para la corta.



Machete



Tijeras especiales para corta.

**Estrategia funcional:** *“Herramientas adecuadas para transportar los productos del área productiva al centro de acopio”.*

El objetivo de esta estrategia es manejar el embalaje adecuado y herramientas idóneas para transportar el producto y evitar posibles daños.

**Estrategia operativa:** *“Embalaje y transporte idóneo para el traslado de los productos del área productiva a centro de acopio”.*

Con esta estrategia se logrará inspeccionar y asegurar el buen estado de los productos, ya que el mal manejo al trasportarlos de una forma inadecuada del área productiva al centro de acopio, puede influir en la calidad de estos, es por ello que se utilizarán cajas plásticas especiales donde irán los productos con mayor protección, estas cajas serán llevadas en carreterillas de mano para luego ser colocadas de forma adecuada en vehículo para su respectivo traslado hasta el centro de acopio. En el caso del plátano este será transportado también en matates cuando estos sean cortados en etapa de sazón.

**Cajas plásticas:**



Carretilla de mano para transportar cajas.

**Estrategia funcional: “Auditoria de la calidad”.**

Con esta estrategia se pretende efectuar una revisión del sistema general de la calidad.

**Estrategia operativa: “Revisión y cumplimiento de auditoria de calidad”.**

Con esta acción estrategia se podrá comprobar si las políticas, objetivos, metas, estrategias y programas se están cumpliendo y ayudará a encauzar las directrices generales o los procedimientos que dieron origen a cualquier anomalía que presenten los diferentes procesos, ya sean en aseguramiento de la calidad, auditoria de sistemas, productos y su ejecución.

**Estrategia funcional: “Manejo adecuado de herramientas, vestimenta y plaguicidas en el área productiva”.**

La finalidad de esta estrategia es utilizar toda la herramienta y vestimenta adecuada en el área de producción y realizar de la mejor manera la manipulación de plaguicidas, para poder realizar eficientemente todos los procesos y actividades y evitar accidentes de trabajo.

**Estrategia operativa: “Capacitaciones de uso y manejo adecuado de herramientas, plaguicidas y vestimenta en el área de producción”.**

Con esta estrategia se logrará realizar las actividades con total normalidad, garantizando la calidad de los productos, salvaguardando la vida del personal evitando accidentes de trabajo, ya que se capacitará en cuanto al uso de:

**Herramientas:** Tijeras de corta, maquinaria de preparación de tierra, apodadoras, bombas de riego y casas mayas.

**Plaguicidas:** Se capacitará en cuanto al uso adecuado de los diferentes plaguicidas.

**Vestimenta:** Ropa holgada, utilización de botas ahuladas en el área de producción, sombrero y uso de mascarillas en aplicación de tratamiento de plagas.



**Estrategia funcional:** *“Estrategia de salvaguardo de herramientas, medidas preventivas de tratamientos plaguicidas y acogimiento de abonos orgánicos para la producción.”*

**Bodega de herramientas y tratamiento de plaguicidas y bodega de acogimiento de abonos orgánicos.**

El objetivo de esta estrategia es lograr un eficiente salvaguardo y manejo de las herramientas que se poseen desde la compra; control interno desde la entrega de estas a los socios y empleados para realizar su trabajo, hasta la devolución a la bodega, también medidas preventivas al mantener en un lugar seguro los tratamientos plaguicidas, así mismo el salvaguardo en bodega de los abonos orgánicos.

**Estrategia operativa: “Estrategia de capacitaciones constantes a los asociados y empleados”.**

Con esta acción estratégica se pretende mantener con normalidad el proceso productivo, evitar fallas, errores, accidentes y minimizar las pérdidas de tiempo en este, se tiende a manejar un adecuado orden y manejo de todas las herramientas utilizadas en todas las áreas de trabajo, para ello se realizaran capacitaciones constantes de ordenamiento y cuidado de herramientas, salvaguardo de abonos orgánicos, medidas preventivas de uso y adecúo de plaguicidas para evitar de alguna manera el contacto de estos con los productos a comercializar y que puedan causar algún accidente.

**Estrategia funcional: “Programa de mantenimiento preventivo y correctivo en sistema de riego”.**

Con esta estrategia se pretende conservar en óptimas condiciones el funcionamiento del sistema de riego instalado en las plantaciones.

**Estrategia operativa: “Inspección de sistema de riego y acciones correctivas.”.**

Se pretende tener en buen estado todas las intersecciones de las tuberías en el sistema de riego y realizar las debidas reparaciones que puedan evitar algún daño de resequedad en la producción, más que todo en el periodo de verano. Con este tipo de mantenimiento se logrará bajar el costo del mantenimiento, ya que todas estas revisiones y reparaciones de estas tuberías se desarrollarán apoyándose de los empleados, quienes podrán identificar algún daño en esta, también el tapado de alguna tubería que obstaculice el paso de agua para las plantaciones, el daño de la llave madre del pozo y posible daño de las llaves hijas que esta conectadas a las plantaciones.



Todas las acciones tendrán como objetivo detectar de manera anticipada las condiciones anormales que perjudiquen el riego de las plantaciones, así mismo solicitar la ejecución oportuna de trabajos de mantenimiento. Así mismo se le propone llevar a cabo un mantenimiento correctivo que le permita realizar la reparación una vez que se ha producido los daños de este, con el objetivo de reducir costos en los procesos productivos. Este mantenimiento correctivo se encargará de la reparación una vez que se detecte el daño.

### **5.7.1.3 Estrategias de finanzas.**

#### ***ESTRATEGIA FUNCIONAL***

#### **“Control eficiente de los recursos financieros”**

El objetivo de esta estrategia es mantener una situación económica y financiera favorable para la asociación, controlando el buen uso de los recursos a través de la aplicación de diferentes medidas en el área financiera.

#### ***ESTRATEGIA OPERATIVA***

#### **Medidas de control en el área financiera.**

- ✓ Diseñar una serie de presupuestos de operación que contribuyan a una mejor planificación de las actividades con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos y planes a largo plazo de la cooperativa.
- ✓ Implementar presupuestos mensuales de operación que se comparen con los resultados financieros mensuales y que permitan realizar las acciones correctivas necesarias.

- ✓ Realizar análisis mensuales de lo presupuestado con lo real para la toma de decisiones.
- ✓ Establecer control de costos que permita realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos.
- ✓ Identificar inversiones que se puedan realizar en la cooperativa y que permitan generar rendimientos; es decir, obtener los recursos y la solvencia económica para invertir en la consecución de los planes de negocio propuestos.

### **Diseño de presupuestos de operación propuestos.**

A continuación se presentan algunos presupuestos importantes de los cuales la cooperativa podría hacer uso.

<i>ACOPACANES DE R.L. PRESUPUESTO DE VENTAS DEL MES DE _____ CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.</i>			
PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	VENTAS ESTIMADAS

<i>ACOPACANES DE R.L. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DEL MES DE _____ CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.</i>		
	PRODUCTO	PRODUCTO
Presupuesto de venta		
(+) Inventario final de producto producido.		
<b>Necesidades Totales</b>		
(-) Inventario Inicial		
<b>Presupuesto de producción.</b>		

ACOPACANES DE R.L		
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA(INSUMOS) DEL MES DE _____		
CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA		
	PRODUCTO	PRODUCTO
<b>Necesidades de Consumo</b>		
(+) Inventario Final		
<b>Total necesario</b>		
(-) Inventario Inicial		
<b>Unidades a comprar</b>		
(x)Costo por unidad de medida.		
<b>Compra total</b>		

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN DEL MES DE _____	
CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	
Elementos	Costo estimado
<u>Sueldos y salarios:</u>	\$
Gerente	\$
Finanzas	\$
Personal de área de venta	\$
Vigilante	\$
Otros	\$
Publicidad	\$
Papelería y útiles	\$
Energía Eléctrica	\$
Combustible	\$
Reparaciones y mantenimiento de maquinaria y Equipo.	\$
Otros	
<b>Total</b>	<b>\$</b>

<i>ACOPACANES DE R.L.</i>	
<i>PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN DEL MES DE _____</i>	
<i>CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.</i>	
Inventario inicial de materia prima (Insumos)	
(+) Compra de materia prima (Insumos)	
Materia prima disponible (Insumos)	
(-) Inventario final de materia prima (Insumos)	
Materia Prima Utilizada (Insumos)	
Mano de Obra Directa	
Carga Fabril	
Costos Totales de Producción	

<i>ACOPACANES DE R.L.</i>	
<i>PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA DEL MES DE _____</i>	
<i>CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA</i>	
Costo Total de Producción	
(+) Inventario Inicial de Productos Producidos (Listos para vender).	
Disponible para la Venta	
(-) Inventario Final de Productos Producidos (Listos para Vender)	
Costo de venta	

ACOPACANES DE R.L		
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE ____		
CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA		
Ventas		
Inv. Inicial de P.T.		
(+) Costo de Producción		
<b>Disponible para la venta</b>		
(-) Inventario Final de P.T.		
<b>Costo de lo vendido</b>		
<b>Utilidad bruta</b>		
(-) Gastos de Operación		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		
(-) ISR (25%)		
Utilidad neta después de impuestos		

#### 5.7.1.4 Estrategias de recursos humanos.

##### ESTRATEGIA FUNCIONAL

***“Administración superior adecuado”.***

Se pretende poder realizar de manera formal y eficiente los procesos y actividades en todas las áreas.

##### ESTRATEGIA OPERATIVA

***“Contratación de gerente administrativo estratégico permanente en la cooperativa y un especialista en producción agropecuaria”.***

Con estas acciones estratégicas de contratación se pretende realizar las actividades y procesos de una manera idónea, en la que se contribuya de gran manera al Control y Aseguramiento de la calidad, al diseñar estrategias

sostenibles que favorezcan a elevar las ventas y a ampliar su cobertura de mercado.



**ESTRATEGIA FUNCIONAL**





**“Técnicas de Higiene y Seguridad.**

**ESTRATEGIA OPERATIVA**

TECNICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL AREA DE PRODUCCION Y CENTRO DE ACOPIO.

Esta estrategia contribuirá a obtener mejor prevención de accidentes laborales y contaminación de productos y del personal, resguardando la salud e integridad de todo el personal de la cooperativa y aseguramiento de la calidad de los productos.

NOMBRE	SEÑAL
<p><b>Señal de salvamento o socorro, la cual señala la ubicación del botiquín en caso de accidentes leves.</b></p>	
<p><b>Señal de información en caso de emergencia de incendios en centro de acopio.</b></p>	

<p><b>Señal de precaución al utilizar esterilizantes en contenedores de almacenamiento de productos.</b></p>	
<p><b>El centro de acopio debe de estar desinfectado para evitar contaminaciones de los productos y recurso humano.</b></p>	
<p><b>Deberá disponerse de un botiquín en caso de emergencia, que contenga todo lo necesario para primeros auxilios.</b></p>	
<p><b>Obligación utilizar botas ahuladas, redecillas, gabachas y guantes para la inocuidad de los productos y seguridad del recurso humano.</b></p>	

### 5.7.1.5 Mercadeo.

**Estrategia funcional: “Investigaciones de mercado e innovación de productos”.**

El objetivo de esta estrategia es realizar actividades de investigación y desarrollo que permitan informarse sobre el mercado específico que abastece y al que pretende cautivar.

**Estrategia operativa: “Estudios de mercado”.**

Mediante la ejecución de un estudio de mercado se logrará obtener información clara y precisa de quiénes son o pueden ser los consumidores potenciales, identificar sus características: Qué hacen, dónde compran, por qué, cuáles son

sus ingresos, entre otros. Así mismo saber de qué manera satisfacerlos, cuál será la tendencia y que tan rentable es ofrecerle los productos.

**Estrategia funcional: “Cobertura de mercado”.**

El objetivo de esta estrategia es lograr tener una mayor amplitud de puntos de venta en una determinada área geográfica o segmentos de mercado.

**Estrategia operativa: “Distribución intensiva”.**

La finalidad de esta acción estratégica es alcanzar el máximo volumen de ventas, mediante la presencia de los productos agropecuarios que se comercializan, en todos o en el mayor número de puntos de ventas, es decir, utilizar un gran número de intermediarios minoristas y mayoristas para distribuirlos y así ampliar la cobertura de mercado.



## PLAN DE COMERCIALIZACION.

### ESTRATEGIA FUNCIONAL MERCADOLOGICA

#### “Penetración a nuevos mercados”

El objetivo principal de esta estrategia, es posicionar los productos en la mente de los consumidores y ampliar la cobertura de mercado que se posee, razón por el cual se debe contar con un programa especializado de mercadotecnia, que influya en la percepción que los clientes tienen de su imagen y sus productos. Por medio de la creación de la imagen de los productos, creación de eslogan publicitario, utilización de publicidad para los productos, promociones a los consumidores, precios bajos y utilización de los mejores canales de distribución.

Se implementará una estrategia de penetración de mercado, a través de la diferenciación de sus productos de *“Excelente Calidad”*, para poder penetrar y posicionarse en un mercado amplio, en primera instancia los mercados de Usulután y San Miguel (Mercado informal) y Wall-Mart (Mercado formal).

## ESTRATEGIAS OPERATIVAS

### ➡ PRODUCTO

***“Diseñar y patentar imagen y eslogan para mejorar la imagen en los productos”***

Se creará un logo imagen, slogan publicitario, publicidad para los productos, promociones a los distribuidores mayoristas y minoristas, precios bajos y se implementarán canales adecuados de distribución. Así mismo se registrará la patente de imagen y slogan de la cooperativa.

#### ***Creación de logo imagen de los productos***



#### ***Creación de slogan publicitario***

😊 **“Come sano, Vive sano”** 😊

Este será un complemento para la imagen de los productos y contribuirá a que estos sean reconocidos por la mejora de imagen.

## ➡ PRECIO

### “Estrategia de precios bajos”

La finalidad de esta estrategia, es ayudar a la cooperativa a que pueda incorporarse a nuevos mercados, a través de precios bajos en sus productos, evaluando que los competidores seguirán manteniendo sus precios altos en las ventas y el mercado es sensible a precios altos.

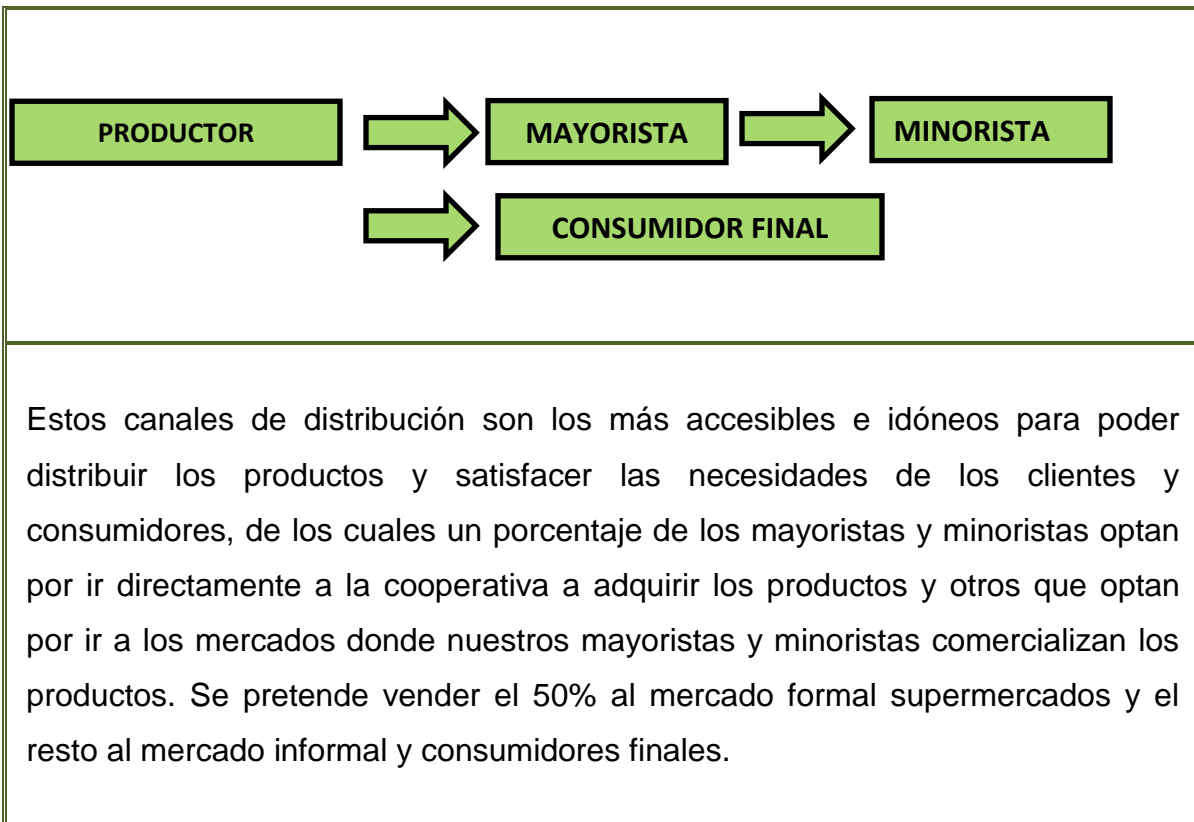
Para poder mantener precios bajos en el mercado será necesario optimizar todos los recursos, es decir, utilizar prácticas agrícolas orgánicas en el proceso productivo, que nos ayuden a mantener precios bajos. Comprar a proveedores de materia e insumo que nos brinden menores costos, evitar algún tipo de desperdicio en las cosechas y evitar los tiempos improductivos por parte de los productores, también implementar el aprovechamiento máximo de la tierra productora (Encomandata), diversificando la producción y el recurso (agua), que se posee dentro de las instalaciones y que está en óptimas condiciones para utilizarlo en el sistema de riego.

## ➡ PLAZA

### “Creación de canales de distribución”

Los canales de distribución a utilizar son:





**PROMOCION**

**“Publicidad masiva”**

Acción estratégica que se implementará con el propósito de dar a conocer los productos persuadiendo a los clientes, mediante una publicidad masiva, es decir, diseñar Banners que logren dar publicidad a los productos, mostrar la calidad que estos poseen y ubicación donde pueden encontrarse.

Esta acción estratégica tiene como objetivo adquirir Banners y distribuirlos en zonas estratégicas, cinco en total, distribuyendo dos en las zonas céntricas del mercado de San Miguel, uno en la zona cercana a la cooperativa y centro de acopio y dos en los mercados de Usulután y Jiquilisco; creación de una página web y facebook para promover los productos, estas específicamente para contactar formalmente a los clientes del mercado formal. También se dará

promoción a través de ofertas para clientes y distribuidores, lo cual motivará e incentivará a estos a adquirir más productos.

Oferta Para clientes distribuidores mayoristas **“Compra 20 cajas de tomate o chile y llévate la n° 21 GRATIS, ¡¡Aprovecha!! es solo por Introducción”.**

Para esto se considera un costo mínimo, ya que esta promoción solo durará la primera semana de introducción.

Oferta para distribuidores minoristas **“Por la compra de 5 cajas de tomates o chile, la sexta caja a mitad de precio.....SI A MITAD DE PRECIO!!!**

Esta promoción tendrá un costo mínimo, ya que solo durará las dos primeras semanas de introducción.

### Banners publicitario



## Creación de página de Facebook



## Ofertas para clientes mayoristas

**OFERTAS**

Por la compra de 20 cajas de Chile o Tomates, TE LLEVAS LA N° 21 ¡¡GRATIS!!!

**“ACOPACANES” DE R.L.**



**DISTRIBUIDORES MAYORISTAS**

**“Compra 20 cajas de tomate o chile y llévate la N° 21 GRATIS!!!**

**¡¡Aprovecha!!**, es solo por **Introducción”**.

## Ofertas para clientes minoristas

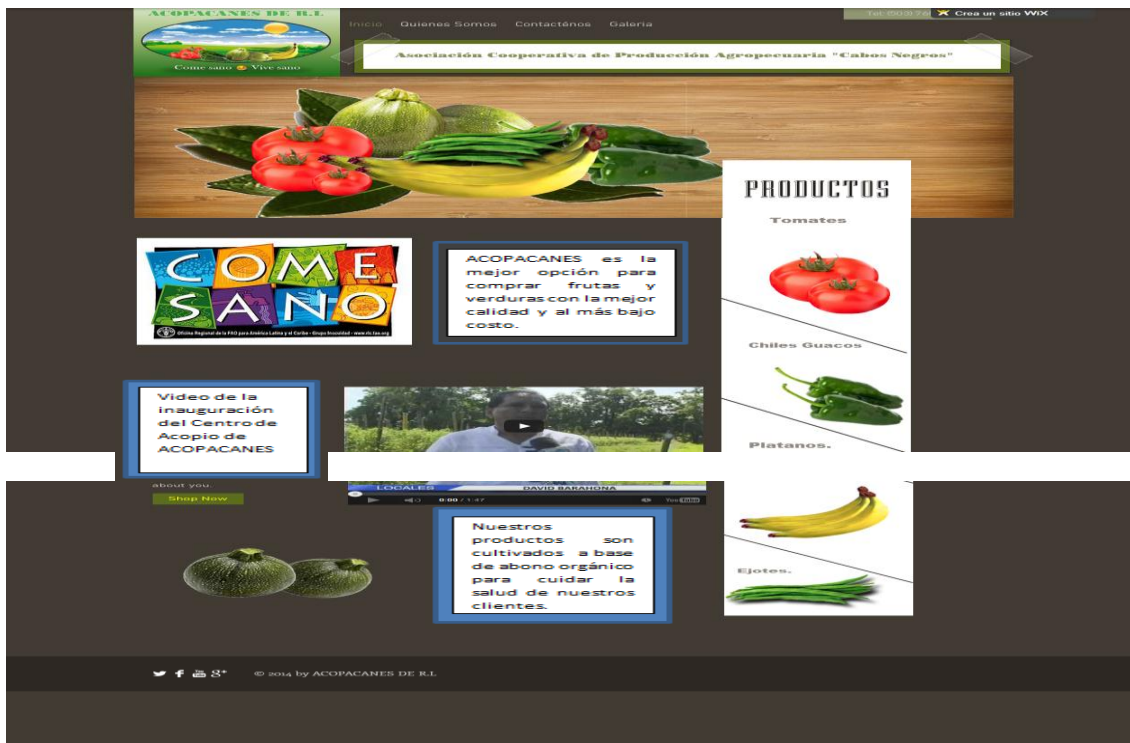
**OFERTA PARA MINORISTAS**

**ACOPACANES DE R.L**



**“Querido Distribuidor Minorista, Te Estamos Notificando Que Por la Compra de 5 cajas de Tomate o Chile Te Llevas la Sexta Caja a Mitad de Precio”. SI ¡¡GRATIS!!**

## Creación de página Web



ACOPACANES DE R.L. Inicio Quiénes Somos Contactános Galería

tel: 8000741 Crea un sitio WIX

Asociación Cooperativa de Productores Agropecuarios "Cabeza Negra"

Como sano Vive sano

**COMESANO**

ACOPACANES es la mejor opción para comprar frutas y verduras con la mejor calidad y al más bajo costo.

Video de la Inauguración del Centro de Acopio de ACOPACANES

**PRODUCTOS**

Tomates

Chiles Guacos

Platanos.

Ejotes.

Nuestros productos son cultivados a base de abono orgánico para cuidar la salud de nuestros clientes.

Shop Now

about you LOCAL ES DAVID DOMESTICA

© 2014 by ACOPACANES DE R.L.

## 5.8 Seguimiento.

### 5.8.1 Cronograma.

N°	ACTIVIDAD	2014	2015				2016				2017				2018				2019				RESPONSABLE				
		MES	TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE								
		Nov.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Presentación del documento al propietario.																										Grupo de trabajo.
2	Reunión para explicar el Modelo de Gestión de calidad para ampliar la cobertura de mercado.																										Grupo de trabajo.
3	Implementación del Modelo de Gestión de calidad para el Área de Administración																										Asociados y empleados
4	Implementación del Modelo de Gestión de calidad para el Área de Mercadotecnia.																										Asociados y empleados
5	Implementación del Modelo de Gestión de calidad para el Área de Recurso Humano.																										Asociados y empleados



6	Implementación del Modelo de Gestión de calidad para el Área de Producción.																					<b>Asociados y empleados</b>
7	Implementación del Modelo de Gestión de calidad para el Área de Finanzas.																					<b>Asociados y empleados</b>

## 5.8.2 Presupuesto.

### PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN PARA LOS 5 AÑOS. ACOPACANES DE R.L.

#### Gastos Mercadológicos:

Creación de la imagen del producto	\$	8.00	
Promociones	\$	750.00	
Publicidad	\$	7,000.00	
Investigación y desarrollo	\$	<u>1,000.00</u>	
<i>Total de gastos mercadológicos</i>			\$ 8,758.00

#### Gastos administrativos:

Papelería en general.	\$	750.00	
<i>Total de gastos administrativos.</i>			\$ 750.00

#### Gastos de recursos humanos:

Gerente administrativo (Contratación un año)	\$	3,600.00	
Especialista en producción agropecuaria (3 meses)	\$	1,800.00	
Capacitaciones anuales.	\$	200.00	
Implementos de Higiene y Seguridad	\$	<u>500.00</u>	
<i>Total de gastos recursos humanos</i>			\$ 6,100.00

***Total de gastos de operación del modelo de calidad*** **\$ 15,608.00**

### 5.8.3 Plan de contingencia.

## Plan gerencial de contingencia.

Se detallan acciones estratégicas, que permitirán de una manera sencilla y rápida reaccionar a cualquier cambio. La finalidad de este plan “B”, es contar con una segunda opción, que pueda ser implementada en el caso de que la propuesta no funcione correctamente en el mercado o en las áreas específicas de acción. Es por ello que se tomó a bien realizar un plan gerencial de contingencia que se detalla a continuación:

#### 5.8.3.1 Estrategia genérica de negocio.

Estrategia cuya finalidad es recoger todas aquellas técnicas y medidas organizativas, donde se expongan todos los procedimientos para hacerle frente a cualquier eventualidad de riesgo o imprevisto.

#### **Estrategia de posicionamiento de mercado por medio de los productos de calidad existentes.**

-Brindar una publicidad masiva que permita fortalecer la posición actual de los productos en la mente de los clientes, dando a conocer la forma eficaz de producir y la calidad con la que estos cuentan.

### **5.8.3.2 Estrategia complementaria.**

La acción estratégica complementaria que contempla los aspectos preventivos, para evitar o minimizar la posibilidad de que se produzcan riesgos dentro de la cooperativa, por un fallo en la estrategia de negocio, por los aspectos reactivos y para dar una respuesta adecuada si éstos llegan a producirse es:

**Estrategia de penetración a nuevos mercados mediante la diversificación conglomerada basada en la calidad de los productos.**

Con esta estrategia se pretende asegurar una ventaja competitiva para la cooperativa, produciendo nuevos productos y diferentes a los que ya se tienen y buscar destinarlos a futuros clientes y a nuevos mercados.

### **5.8.3.3 Estrategias funcionales y operativas por área del negocio.**

La finalidad de la implementación de las estrategias funcionales y operativas que se detallan a continuación, es ayudar al cumplimiento de los objetivos, respalden la estrategia genérica y que puedan dar la pauta de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades en cada área funcional a fin de maximizar la productividad de los recursos.

#### 5.8.3.4 Estrategias de producción.

<b>Estrategia funcional</b>
❖ <b><i>“Producción de calidad”.</i></b>
Se pretende minimizar costos y asegurar que los productos lleguen a los clientes con una calidad aceptable.
<b>Estrategias operativas</b>
❖ <b><i>“Inspección del proceso productivo”.</i></b>
Se logrará llevando a cabo una supervisión e inspección de los productos por cada etapa del proceso de producción, con el propósito de verificar que estos, no sufran algún daño o en su caso presenten algún riesgo de perderse en su totalidad y que cumplan con las especificaciones que el cliente demanda, de esa manera se podrá tener un mejor control de la calidad, lo cual ayudaría también a minimizar los costos de los productos, con el fin de regular todo el proceso productivo.

#### 5.8.3.5 Estrategia de finanzas.

<b>Estrategia funcional</b>
❖ <b><i>“Control financiero.”</i></b>
El objetivo de esta estrategia es poder llevar un registro de los ingresos y egresos de la cooperativa mediante el análisis de las ventas.


<b>Estrategia operativa</b>
<b>❖ “Continuidad de acciones financieras actuales”.</b>
<p>De no poder ejecutar el plan principal financiero, se sugiere que la cooperativa le dé continuidad a las actividades financieras existentes, pues hasta el momento se han demostrado resultados favorables para la asociación y se tiene un control aceptable de las medidas que se han tomado.</p>

#### 5.8.3.6 Estrategias de recursos humanos.

<b>Estrategia funcional</b>
<b>❖ “Plan de capacitación del recurso humano y rendimiento empresarial”</b>
<p>El fin principal que persigue esta estrategia es minimizar costos y asegurar que el recurso humano con que se cuenta este debidamente capacitado para realizar las actividades y que brinde un mejor rendimiento de estas.</p>
<b>Estrategia operativa</b>
<b>❖ “Capacitaciones constantes”.</b>
<p>Esta estrategia se logrará llevando a cabo capacitaciones dos veces al año, tanto a los miembros asociados, como al recurso humano con el que se cuenta en cada área, con la finalidad de que estos puedan obtener un mejor conocimiento, cómo desarrollar sus actividades de una forma exitosa y obtener un mayor rendimiento, es decir, brindar capacitaciones que estén de acuerdo al entorno y actividad que desempeña y acordes a las características peculiares de la cooperativa, ya que si se cuenta con personal capacitado, este podrá realizar sus funciones con eficiencia y eficacia con el mínimo error.</p>

### 5.8.3.7 Mercadeo.

#### ***Plan de comercialización.***

 <b>PRODUCTO</b>
<b>Estrategia funcional</b>
<b>❖ “Acciones estratégicas de penetración de mercados”</b>
<p>Se creará un logo imagen, slogan publicitario, publicidad para los productos, promociones a los distribuidores minoristas, precios bajos y canales de distribución idóneos.</p>
<b>Estrategia operativa</b>
<b>❖ “Diseño de logo y eslogan para mejorar la imagen en los productos”.</b>
<p>La implementación de estas acciones estratégicas de penetración a nuevos mercados se efectuará a través de la promoción, venta e innovación de productos, tanto en el mercado formal como informal, los cuales están demandando estos productos agropecuarios. Se crearan alianzas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Con restaurantes regionales y locales.</li><li>✓ Hospitales, ya que estos demandan vegetales libres de químicos.</li><li>✓ Hoteles de la zona oriental.</li></ul> <p>Y se realizaran estudios de mercados para conocer los gustos y preferencias de los clientes potenciales.</p>

## “Creación de logo”



## “Creación de Slogan”



➡ **PRECIO**

**Estrategia funcional**

❖ **“Precios bajos”.**

La finalidad de esta acción estratégica es lograr que la cooperativa pueda penetrar nuevos mercados, ofreciendo precios bajos, dado que los competidores continuarán dando sus productos a precios más altos y por lo general el mercado es sensible a estos.



### Estrategia operativa

#### ❖ *“Optimización de recursos”.*

Para mantener los precios bajos se buscará optimizar los recursos productivos que se poseen, es decir, se realizará un monitoreo constante en la producción, para evitar las pérdidas de cosechas y tiempos improductivos por parte de los empleados y socios, se utilizará un sistema de riego propio, también se utilizarán abonos orgánicos, se hará un control preventivo de plagas que pueda evitar pérdidas de cosechas, se explotará el área de producción y se comprará la semilla productora a proveedores con menores costos. Al optimizar estos recursos se podrá mantener precios bajos y buscar ser líder en el mercado.

### ➡ PLAZA

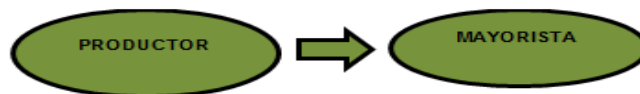
#### Estrategia funcional

#### ❖ *“Canales de distribución adecuados”.*

El objetivo de esta estrategia es utilizar canales de distribución adecuados y acordes a la situación de la cooperativa.

#### Estrategia operativa

#### ❖ *“Diseño de adecuados canales de distribución”.*





Estos canales de distribución son los más accesibles para distribuir los productos y así satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, algunos consideran mejor ir directamente a la cooperativa y otros optan por ir a los supermercados y otros centros de venta para obtener el producto. Se pretende vender el 60% de la producción a los clientes mayoristas (Mercado formal).

## ➡ PROMOCION

### Estrategia funcional

#### ❖ *"Publicidad masiva"*.

El objetivo de esta acción estratégica es persuadir a los consumidores mediante una **"Publicidad masiva"**, a través de banners publicitarios, distribuyendo 7 en zonas estratégicas; 3 en las zonas céntricas de San Miguel y 3 en el centro de Usulután y 1 en la zona cercana a la cooperativa; creación de una página de Facebook para promover los nuevos productos a través de ofertas para clientes y distribuidores.

## Estrategias operativas

### ❖ “Creación de artículos de promoción”

Acción estratégica en la cual se crearán bolsas de compra para verduras, que se entregarán a los mayoristas y minoristas, para que estos regalen a los consumidores finales, con la finalidad de posicionarse en la mente de los consumidores y que cada vez que piensen en comprar verduras frescas, piensen en ACOPACANES DE R.L.



### “Creación de Banners publicitario”

**come sano y vive sano**

**PROTEGE TU SALUD ADQUIERE  
PRODUCTOS 100% ORGANICOS  
Y DE LA MAS ALTA CALIDAD.**

**TALES COMO  
CHILES, TOMATES, PLATANO,  
EJOTES Y AYOTES.**

**DONDE LOS PUEDES ENCONTRAR  
ADQUIERE EN LOS SUPERMERCADOS  
SELECTOS Y DESPENSAS DE DON JUAN  
Y EN EL CENTRO DE USULUTAN.**

**SOMOS GRUPO  
ACOPACANES DE R.L**



## “Creación de página de Facebook”

The screenshot displays a web browser window with the Facebook page for 'Acopacanes de R.L.' open. The browser's address bar shows the URL: <https://www.facebook.com/pages/Acopacanes-de-RL/619108724862882?ref=hl>. The page header includes the name 'Acopacanes de R.L.' and navigation options like 'Inicio', 'Crear público', and 'Ayuda'.

The main content area features a post from 'Acopacanes de R.L.' with the text 'ACOPACANES LO MEJOR EN PRODUCTOS ORGANICOS..' and '(9 fotos)'. The post includes a large photo of a farm area with trees and a white structure, and a row of smaller photos below it. One of the smaller photos has the text 'Come sano Vive sano' and a smiley face.

On the left side, there is a 'Me gusta' (Like) section showing '100 Me gusta' and a 'Promocionar página' button. Below this, there is an 'Invita a tus amigos' section with two friends listed: 'Irene Yani Marquez' and 'Inmar Cruz', each with an 'Invitar' button. The 'INFORMACIÓN' section is partially visible, showing options to 'Agregar una breve descripción sobre tu página...' and 'Agregar tu sitio web'.

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date '20/07/2014' and time '04:28 p.m.', along with various application icons.

## Fuentes bibliográficas

### Fuentes documentales.

#### **Referencias metodológicas.**

- ✓ Metodología de la investigación, Roberto Hernández Sampieri, primera edición, McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V., México (1991).
- ✓ Guía para realizar investigaciones sociales, Raúl Rojas Soriano, quinta edición, Diseño, S.A. de C.V. México (1989).
- ✓ Investigación social: teoría y praxis, Raúl Rojas Soriano, octava edición, Plaza y Valdés, S.A. de C.V., México (1997).

#### **Referencias de contenido (técnicas).**

- ✓ El control total de la calidad: como estrategia de comercialización, Eduardo Gómez Saavedra, primera edición, Legis Editores S.A, Colombia (1991).
- ✓ Administración de personas, Lic. Alexis Serrano, primera edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador (2007).
- ✓ Tratado de la calidad total, tomo I, Autor Vincent Laboucheix, cuarta edición Editorial Limosa S.A de C.V, Noriega Editores(1994)
- ✓ Tratado de la calidad total, tomo II, Vincent Laboucheix, primera edición, editorial Limusa, S.A. de C.V., México (1994).

- ✓ “Gestión de la calidad” Pearson, Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas González, primera edición, Editorial: Pearson Educación S. A., (2007).
- ✓ Marketing estratégico, Jean-Jacques Lambin, tercera edición, Editorial Mc Graw Hill (1995).
- ✓ Dirección de mercadotecnia, Philip Kotler, octava edición, editorial Diana, México (1974).
- ✓ Diccionario de administración y finanzas, Rosember, Jerry M., editorial Océano uno, El Salvador (2005).
- ✓ Calidad en el libre: La organización eternamente exitosa, Philip B. Crosby, primera edición, editorial Mc Gran Hill, New york (1993).
- ✓ Mercadotecnia, Laura Fischer-Jorge Espejo, Tercera Edición, editorial: Mc Graw Hill, México DF (2001).
- ✓ Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Hiebing Jr. Roman G. Cooper, Scott W, primera edición, Editorial Mc. Graw-Hill México (1992).
- ✓ Cómo administrar el cambio en la organización, Hussey, David E. 22.<sup>a</sup> Edición, Editorial Norma (1998).
- ✓ La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Menguzzato, M. y Renau, J. J., cuarta Edición, Editorial Civitas, Madrid (1991).
- ✓ Organizaciones, Donnelly-Gibson-Ivancevich, segunda edición, Editorial Limusa, S.A. (2006).

- ✓ Ley de protección al consumidor, Mauricio Funes, presidente de la república reforma 2013 San Salvador (2013).
- ✓ Control de la Calidad. Besterfield, H., cuarta edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. (1995).

### Referencias electrónicas.

- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica\\_Central](http://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_Central)
- ✓ [www.centrolaamericadata.com/+gestion de la calidad.](http://www.centrolaamericadata.com/+gestion+de+la+calidad)
- ✓ [www.canamype.gob.sv/](http://www.canamype.gob.sv/)
- ✓ <http://mag.gob.sv/>
- ✓ <http://usam.salud.gob.sv>
- ✓ <http://www.rlc.fao.org/es/temas/inocuidad/sistemas-de-control-alimentario/>
- ✓ <http://www.aiu.edu/Universidad>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio de atenci%C3%B3n al cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)
- ✓ <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/enfoque-al-cliente.html>
- ✓ <http://www.alicorp.com.pe/paginas/esp/responsabilidad/responsabilidad.htm>
- ✓ <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3480/258%20Ing.pdf?sequence=1>
- ✓ <http://economicas.udea.edu.co/aldea/proyecto/archivos/gen/actualidad/reglamento.pdf>
- ✓ <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/222.pdf>
- ✓ [http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-agricultura-y-ganaderia/information\\_standards/ley-principal-que-rige-al-ente-obligado?page=3](http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-agricultura-y-ganaderia/information_standards/ley-principal-que-rige-al-ente-obligado?page=3)
- ✓ <http://www.marn.gob.sv/phocadownload/AnteproyectoLeyGeneralAgua.pdf>
- ✓ <http://www.elsalvador.com/documentos/leyes/proteccionConsumidor.pdf>

# ANEXOS



## Anexo N° 1

### Matriz de Variables.

**Tema:** Modelo de Gestión de Calidad para ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros”, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, año 2014.

<b>Primer Nivel</b>			
Variable Independiente	Modelo de Gestión de Calidad	Variable dependiente	Cobertura de Mercado
<b>Segundo Nivel</b>			
<b>Macro variables</b>			
1	Calidad Total	1	Marketing
2	Liderazgo	2	Comercialización
3	Satisfacción al Cliente	3	Plan de Ventas
4	Cambio Organizativo	4	Estrategias Competitivas
<b>Tercer Nivel</b>			
<b>Micro variables</b>			
<b>X1.</b>	<b>Calidad Total</b>	<b>Y1</b>	<b>Marketing</b>
1.1	Políticas de Calidad	1.1	Planeación Estratégica de Calidad
1.2	Mejora de la Calidad	1.2	Estrategia de Enfoque a Clientes
1.3	Medición de la Calidad	1.3	Sistema de Calidad Total
1.4	Control de la Calidad	1.4	Auditoría de Calidad
<b>X2.</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Y2.</b>	<b>Comercialización</b>
2.1	Mano de Obra de Calidad	2.1	Clientes
2.2	Dirección de Calidad	2.2	Esfuerzo Empresarial Total
2.3	Liderazgo estratégico administrativo	2.3	Participación en el mercado
2.4	Ética Profesional	2.4	Concientización empresarial

<b>X3.</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	<b>Y3.</b>	<b>Plan de Ventas</b>
3.1	Atención al Cliente	3.1	Análisis de las Ventas
3.2	Evaluación de la Actuación	3.2	Análisis de la Participación de Mercado
3.3	Acción correctiva	3.3	Análisis de Costos de Mercadotecnia
<b>X4.</b>	<b>Cambio organizativo</b>	<b>Y4.</b>	<b>Estrategias Competitivas</b>
4.1	Gestión de Cambio	4.1	Diferenciación
4.2	Análisis de Cambio	4.2	Liderazgo de Costos
4.3	Implementación del Cambio	4.3	Enfoque de Segmentación

## Anexo N° 2

### Matriz de congruencia.

**Título de la investigación:** Modelo de gestión de calidad para ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Cabos Negros", Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, año 2014.

Planteamiento del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis general	Hipótesis específicas	Variables	Indicadores
¿Contribuirá un Modelo de gestión de calidad para ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Cabos Negros", Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, año 2014.	* Diseñar un modelo de gestión de calidad para ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Cabos Negros" (ACOPACANES de R.L), Municipio de Jiquilisco, Departamento	*Analizar la calidad de los procesos administrativos para ayudar a la creación y ejecución de estrategias de marketing.  *Establecer un liderazgo estratégico administrativo que permita diseñar y ejecutar	*Un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Cabos Negros", Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, año 2014.	*Un análisis de la calidad de los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing.  *Un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de	<b>Variable independiente</b>  *Calidad total  *Liderazgo  *Satisfacción del cliente  *Cambio organizativo  <b>Variable dependiente</b>  *Marketing	<b>Variable independiente</b>  <i>Calidad total</i>  *Políticas de calidad.  *Mejora de la calidad.  *Medición de la calidad.  *Control de la calidad  <i>Liderazgo</i>  *Mano de obra de calidad.  *Dirección de calidad.  *Liderazgo estratégico administrativo.

	de Usulután, año 2014	<p>estrategias de comercialización</p> <p>*Buscar satisfacer al cliente para mejorar la implementación de planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.</p> <p>*Implementar un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización que permita establecer estrategias competitivas de</p>		<p>comercialización.</p> <p>*La búsqueda de la satisfacción del cliente mejorará la implementación de planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.</p> <p>*Un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura mercado.</p>	<p>*Comercialización</p> <p>*Plan de ventas</p> <p>*Estrategias competitivas</p>	<p>*Ética profesional.</p> <p><u>Satisfacción del cliente</u></p> <p>*Atención al cliente.</p> <p>*Evaluación de la actuación.</p> <p>*Acción correctiva.</p> <p><u>Cambio organizativo</u></p> <p>*Gestión de cambio.</p> <p>*Análisis de cambio.</p> <p>Implementación del cambio.</p> <p><b><u>Variable dependiente</u></b></p> <p><u>Marketing</u></p> <p>*Planeación estratégica de calidad.</p> <p>*Estrategia de enfoque a clientes.</p> <p>*Sistema de calidad total.</p>
--	--------------------------	--	--	---	--	---

		cobertura mercado.				<p>*Auditoria de calidad.</p> <p style="text-align: center;"><u>Comercialización</u></p> <p>*Clientes.</p> <p>*Esfuerzo empresarial total.</p> <p>*Participación en el mercado.</p> <p>Concientización empresarial.</p> <p style="text-align: center;"><u>Plan de ventas</u></p> <p>*Análisis de las ventas.</p> <p>*Análisis de la participación de mercado.</p> <p>*Análisis de costos de Mercadotecnia.</p> <p style="text-align: center;"><u>Estrategias competitivas</u></p> <p>*Diferenciación</p> <p>*Liderazgo en costos.</p> <p>*Enfoque de segmentación.</p>
--	--	-----------------------	--	--	--	--

### Anexo N° 3

#### Mapa de ubicación del proyecto.



Jiquilisco ← → Puerto El triunfo

Calle principal a Puerto El Triunfo, Municipio de Jiquilisco, Usulután

## Anexo N° 4

### Instrumentos de investigación.

Universidad de El Salvador

Facultad Multidisciplinaria Oriental

Departamento de Ciencias Económicas



### Guía de Entrevista dirigida al Presidente de la Asociación

Nosotros estudiantes egresados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental estamos realizando una investigación sobre cobertura de mercado con el propósito de obtener información que nos permita realizar nuestro trabajo de graduación, por lo cual le pedimos responder este instrumento de la manera más objetiva posible.

**Objetivo:** Recopilar información de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros”, que permita realizar un análisis de los diferentes indicadores con los que cuenta el trabajo de investigación.

**Indicación:** A continuación se le presenta una serie de interrogantes, conteste según usted crea conveniente y de acuerdo a la situación de la asociación.

#### Datos generales

Cargo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajo: \_\_\_\_\_

1. ¿Un modelo de gestión de calidad contribuirá a mejorar la calidad total de la asociación? Si/No. Explique.
2. ¿Considera usted que la asociación que dirige está implementando una calidad total exitosa? ¿Existen políticas de calidad? ¿Se realizan mejoras en la calidad?, ¿Se implementa la medición y control de la calidad? Si/No. Explique cada interrogante.
3. ¿Considera usted que el liderazgo que se implementa es el adecuado? ¿Cuenta con una mano de obra de calidad? ¿Existe una dirección de calidad? ¿Cuenta con un liderazgo estratégico? ¿Se implementa la ética profesional? Si/No. Explique cada interrogante.
4. En cuanto a satisfacción del cliente. ¿Se está trabajando al máximo para lograr una mayor satisfacción al cliente? ¿Considera usted que los clientes están completamente satisfechos? ¿Existe una atención al cliente bastante exitosa? ¿Se realiza una evaluación de la actuación? ¿Se efectúan acciones correctivas? Si/No. Explique cada interrogante.
5. ¿Considera usted que un cambio organizativo en la asociación mejorara la calidad? ¿Se gestiona el cambio? ¿Se realiza un análisis de cambio? ¿Se implementa el cambio? Si/No. Explique cada interrogante.
6. ¿La asociación que usted dirige cuenta con una amplia cobertura de mercado? Si/No. Explique.
7. ¿Cuenta la asociación con estrategias de marketing? ¿Posee una planeación estratégica de calidad? ¿Cuenta con una estrategia de enfoque a clientes? ¿Posee un sistema de calidad total? ¿Se implementa auditoría de calidad? Si/No. Explique cada interrogante.



8. ¿Posee estrategias de comercialización? ¿De qué manera se dirige esta comercialización a los clientes, al esfuerzo empresarial, a la participación en el mercado y a la concientización empresarial? Si/No. Explique.
9. ¿Cuenta la asociación con planes de ventas a corto y largo plazo? ¿Se realiza un análisis de las ventas? ¿Se analiza la participación en el mercado? ¿Se efectúa un análisis de costos de mercadotecnia? Si/No. Explique.
10. ¿Considera usted que la asociación que dirige cuenta con estrategias competitivas? ¿Se implementan estrategias de diferenciación? ¿Se cuenta con estrategias de liderazgo en costos? ¿Se posee una estrategia de enfoque de segmentación? Si/No. Explique cada interrogante.
11. ¿Considera usted que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado? Si/No. Explique.
12. ¿Considera usted que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing? Si/No. Explique.
13. ¿Cree usted que un liderazgo estratégico administrativo permitirá el diseño y ejecución de estrategias de comercialización? Si/No. Explique.
14. ¿Considera usted que al mantener los clientes satisfechos mejorará la implementación de planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo? Si/No. Explique.
15. ¿Considera usted que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado? Si/No. Explique.



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Oriental**  
**Departamento de Ciencias Económicas**

**Cuestionario dirigido a los socios**

Nosotros estudiantes egresados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental estamos realizando una investigación sobre cobertura de mercado con el propósito de obtener información que nos permita realizar nuestro trabajo de graduación, por lo cual le pedimos responder este instrumento de la manera más objetiva posible.

**Objetivo:** Recopilar información de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Cabos Negros", que permita realizar un análisis de los diferentes indicadores con los que cuenta el trabajo de investigación.

**Indicación:** Marque con una "X" en la casilla que considere conveniente.

**Datos generales**

Cargo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta la cooperativa con un modelo de gestión de calidad orientado al marketing y comercialización?

Sí

No

2. ¿Considera usted que la cooperativa implementa una calidad total exitosa?

Sí

No

3. ¿Implementa la cooperativa políticas de calidad para ofrecer una calidad total exitosa en la venta de sus productos?

Sí

No

4. ¿Realiza la cooperativa mejoras en la calidad?

Sí

No

5. ¿Se implementa medición en la calidad?

Sí

No

6. ¿Considera usted que la cooperativa realiza un control de calidad de manera formal en el proceso productivo?

Sí

No

7. ¿Considera usted que el liderazgo que se implementa es el adecuado?

Sí

No

8. ¿Cuenta la cooperativa con mano de obra de calidad?

Sí

No

9. ¿Existe una dirección de calidad?

Sí

No

10. ¿Cuenta la cooperativa con un liderazgo estratégico?

Sí

No

11. Dentro de las actividades que se realizan en la cooperativa. ¿Se implementa la ética profesional?

Sí

No

12. En cuanto a satisfacción del cliente. ¿Se está trabajando al máximo para lograr una mayor satisfacción del cliente?

Sí

No

13. ¿Existe una atención al cliente bastante exitosa?

Sí

No

14. ¿Se realiza una evaluación de la actuación referente a la atención al cliente?

Sí

No

15. ¿Se efectúan acciones correctivas en cuanto a la satisfacción del cliente?

Sí

No

16. ¿Considera usted que un cambio organizativo en la cooperativa contribuirá a la mejora de la calidad?

Sí

No

17. ¿Considera usted que la cooperativa está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad?

Sí

No

18. ¿Sabe usted si la cooperativa realiza un análisis de cambio referente a la calidad?

Sí

No

19. ¿Considera usted que la cooperativa implementa un cambio relativo a calidad?

Sí

No

20. ¿Posee la cooperativa una amplia cobertura de mercado?

Sí

No

21. ¿Cuenta la cooperativa con estrategias de marketing?

Sí

No

22. ¿Posee la cooperativa una planeación estratégica de calidad?

Sí

No

23. ¿Cuenta la cooperativa con una estrategia de enfoque a clientes?

Sí

No

24. ¿Implementa la cooperativa un sistema de calidad total?

Sí

No

25. ¿Conoce usted si la cooperativa implementa auditoria de calidad?

Sí

No

26. ¿Cuenta la asociación con estrategias de comercialización para vender sus productos?

Sí

No

27. ¿Cuenta la cooperativa con una comercialización enfocada a clientes?

Sí

No

28. ¿Existe una comercialización que valla de la mano con el esfuerzo empresarial?

Sí

No

29. ¿Existe una comercialización dirigida a la participación en el mercado?

Sí

No

30. ¿Ha observado usted si la cooperativa implementa la concientización empresarial?

Sí

No

31. ¿Sabe usted si la cooperativa cuenta con planes de venta a corto y largo plazo?

Sí

No

32. ¿Conoce usted si la cooperativa realiza un análisis de las ventas de manera formal?

Sí

No

33. ¿Sabe usted si la cooperativa realiza un análisis de la participación en el mercado?

Sí

No

34. ¿Se efectúa un análisis de costos de mercadotecnia?

Sí

No

35. ¿Considera usted que la cooperativa cuenta con estrategias competitivas en el área de mercadeo?

Sí

No

36. ¿Se implementan estrategias de diferenciación de manera formal?

Sí

No

37. ¿Cuenta la cooperativa con una estrategia de liderazgo en costos?

Sí

No

38. ¿Se cuenta con una estrategia de enfoque de segmentación?

Sí

No

39. ¿Considera usted que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado?

Sí

No



40. ¿Considera usted que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing?

Sí

No

41. ¿Cree usted que un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización?

Sí

No

42. ¿Considera usted que al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo?

Sí

No

43. ¿Considera usted que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado?

Sí

No



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Oriental**  
**Departamento de Ciencias Económicas**

**Cuestionario dirigido a clientes**

Nosotros estudiantes egresados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental estamos realizando una investigación sobre cobertura de mercado con el propósito de obtener información que nos permita realizar nuestro trabajo de graduación, por lo cual le pedimos responder este instrumento de la manera más objetiva posible.

**Objetivo:** Recopilar información de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Cabos Negros, de acuerdo a la opinión de sus clientes, que nos permita realizar un análisis de los diferentes indicadores con los que cuenta el trabajo de investigación.

**Indicación:** Marque con una "X" en la casilla que considere conveniente.

**Datos generales**

Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Tipo de cliente o empresa: \_\_\_\_\_

1. Según lo que usted ha podido observar. ¿Cuenta la asociación cooperativa con un modelo de gestión de calidad?

Sí

No

2. ¿La cooperativa donde usted adquiere sus productos implementa políticas de calidad para vender sus productos?

Sí

No

3. De acuerdo a lo que usted ha podido observar. ¿Realiza la asociación mejoras en la calidad?

Sí

No

4. ¿Considera usted que la asociación cooperativa donde adquiere sus productos agropecuarios implementa un control y medición de calidad de manera formal?

Sí

No

5. Según lo que ha podido observar. ¿Considera usted que el liderazgo que se implementa es el adecuado?

Sí

No

6. ¿Ha observado usted si la asociación cuenta con mano de obra de calidad?

Sí

No

7. De acuerdo a lo observado en la asociación. ¿Se implementa la ética profesional?

Sí

No

8. En cuanto a satisfacción del cliente. ¿Se siente satisfecho con los productos que adquiere?

Sí

No

9. De acuerdo a lo observado. ¿Existe una atención al cliente bastante exitosa?

Sí

No

10. ¿Se realiza una evaluación y acciones correctivas referentes a la atención al cliente?

Sí

No

11. De acuerdo a lo que ha observado. ¿Considera usted que la asociación está gestionando un cambio organizativo enfocado a la calidad?

Sí

No

12. La cooperativa donde usted adquiere sus productos. ¿Cuenta con una amplia cobertura de mercado?

Sí

No

13. ¿Cuenta la asociación con estrategias de marketing?

Sí

No

14. ¿Conoce usted si la asociación cuenta con una planeación estratégica de calidad?

Sí

No

15. ¿Ha observado usted si la cooperativa posee una estrategia de enfoque a clientes?

Sí

No

16. ¿Ha observado usted si la asociación implementa un sistema de calidad total?

Sí

No

17. ¿Ha observado usted si la cooperativa implementa auditoria de calidad?

Sí

No

18. ¿Cuenta la asociación con estrategias de comercialización para vender sus productos?

Sí

No

19. ¿Ha observado usted si existe una comercialización estratégica enfocada a clientes en la que se esté realizando un esfuerzo total de la asociación?

Sí

No

20. ¿Sabe usted si existe una comercialización dirigida a la participación en el mercado existente?

Sí

No

21. ¿Ha observado usted si la cooperativa implementa la concientización empresarial?

Sí

No

22. ¿Sabe usted si la asociación cooperativa cuenta con planes de venta a corto y largo plazo, que le permitan realizar un análisis de estas?

Sí

No

23. ¿Sabe usted si la asociación cooperativa realiza un análisis de participación en el mercado?

Sí

No

24. De acuerdo a lo que usted ha observado. ¿Se efectúa un análisis de costos de mercadotecnia?

Sí

No

25. ¿Considera usted que la asociación cuenta con estrategias competitivas?

Sí

No

26. De acuerdo a lo que usted ha podido observar. ¿Se implementan estrategias de diferenciación de manera formal?

Sí

No

27. ¿Ha observado usted la existencia de una estrategia de liderazgo en costos?

Sí

No

28. De acuerdo a su trayectoria como cliente de la cooperativa. ¿Ha observado usted una estrategia de enfoque de segmentación?

Sí

No

29. ¿Considera usted que un modelo de gestión de calidad contribuirá a ampliar la cobertura de mercado de la cooperativa?

Sí

No

30. ¿Considera usted que un análisis de la calidad en los procesos administrativos ayudará a la creación y ejecución de estrategias de marketing?

Sí

No

31. ¿Cree usted que un liderazgo estratégico administrativo permitirá diseñar y ejecutar estrategias de comercialización?

Sí

No

32. ¿Considera usted que al mantener los clientes satisfechos mejorará los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo?

Sí

No

33. ¿Considera usted que un cambio organizativo de gestión de calidad orientado a la creación de un área de marketing y comercialización permitirá establecer estrategias competitivas de cobertura de mercado?

Sí

No



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Oriental**  
**Departamento de Ciencias Económicas**

**Guía de Observación**

Nosotros estudiantes egresados de la Facultad Multidisciplinaria Oriental estamos realizando una investigación sobre cobertura de mercado con el propósito de obtener información que nos permita realizar nuestro trabajo de graduación, por lo cual respondemos de la manera más objetiva posible.

**Objetivo:** Recopilar información de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Cabos Negros”, que permita realizar un análisis de los diferentes indicadores con los que cuenta el trabajo de investigación.

**Indicación:** Marque con una “X” en la casilla que considere conveniente, según lo observado.

N°	Aspecto	Observación	
		Si	No
1	<b>Gestión de Calidad</b>		
2	<b>Calidad total</b>		
3	Políticas de calidad		
4	Mejora de la calidad		
5	Medición de la calidad		
6	Control de la calidad		
7	<b>Liderazgo</b>		
8	Mano de obra de calidad		
9	Dirección de calidad		



10	Liderazgo estratégico		
11	Ética profesional		
12	<b>Satisfacción del cliente</b>		
13	Atención al cliente		
14	Evaluación de la actuación		
15	Acción correctiva		
16	<b>Cambio organizativo</b>		
17	Gestión de cambio		
18	Análisis de cambio		
19	Implementación del cambio		
20	<b><u>Cobertura de mercado</u></b>		
21	<b>Marketing</b>		
22	Planeación estratégica de calidad		
23	Estrategia de enfoque a clientes		
24	Sistema de calidad total		
25	Auditoria de calidad		
26	<b>Comercialización</b>		
27	Clientes		
28	Esfuerzo empresarial total		
29	Participación en el mercado		
30	Concientización empresarial		
31	<b>Plan de ventas</b>		
32	Análisis de las ventas		
33	Análisis de la participación de mercado		
34	Análisis de costos de mercadotecnia		
35	<b>Estrategias competitivas</b>		
36	Diferenciación		
37	Liderazgo en costos		
38	Enfoque de segmentación		

## Anexo N° 5

### Carta de autorización para realizar trabajo de investigación.



San Miguel 24 de Marzo de 2014

Presente:

A quien interese

Yo Carlos Alberto Chicas Rodríguez con DUI N° 01879330-8 en representación de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cabos Negros, por este medio hago constar que.

Autorizo a las estudiantes

Br. Xenia Arely Márquez González, Carnet MG08045

Br. Delmy Xiomara Membreño de Nolasco, Carnet MR08055

Br. Meybis Claribel Romero Romero, Carnet RR09112

Estudiantes de la Universidad de El Salvador de la carrera Lic. En Administración de Empresas, para que realicen su trabajo de grado denominado "**Modelo de Gestión de Calidad para ampliar la cobertura de mercado de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cabos Negros (ACOPACANES DE R.L)**". Con el compromiso de proporcionar toda la información necesaria para dicha investigación.

Para validar la presente se firma el día lunes 24 de marzo de 2014

F: \_\_\_\_\_

Carlos Alberto Chicas Rodríguez  
Presidente de ACOPACANES de R.L.



**Anexo 6**  
**Sistema FODA**

<b>Aspectos positivos</b>		<b>Aspectos negativos</b>	
<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>
<b>Fortalezas (Internas)</b>	<b>Oportunidades (Externas)</b>	<b>Debilidades (Internas)</b>	<b>Amenazas (Externas)</b>
<b><u>ADMINISTRACIÓN</u></b>	<b><u>MERCADEO</u></b>	<b><u>ADMINISTRACIÓN</u></b>	<b><u>MERCADEO</u></b>
<p>*Tiene misión, visión y valores.</p> <p>*Excelente comunicación entre el presidente de la asociación y los socios.</p> <p>*Mejoramiento de la calidad.</p> <p>*Liderazgo democrático.</p> <p>*Ética profesional.</p> <p>*Máximo esfuerzo para lograr una mayor satisfacción del cliente.</p> <p>*Evaluación de la actuación referente a la atención al cliente.</p> <p>*Gestión y análisis de un cambio organizativo enfocado a la calidad.</p> <p>*Concientización</p>	<p>*Modelo de gestión de calidad orientado a marketing y comercialización.</p> <p>*Amplia cobertura de mercado.</p> <p>*Diseño y ejecución de estrategias de marketing y comercialización.</p> <p>*Liderazgo estratégico administrativo.</p> <p>*Mejoramiento de los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.</p>	<p>*No cuenta con un modelo de gestión de calidad.</p> <p>*No posee una dirección de calidad en cuanto a liderazgo estratégico administrativo.</p> <p>*No posee una planeación estratégica de calidad.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>PRODUCCIÓN</u></b></p> <p>*No implementa un sistema de calidad total.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>MERCADEO</u></b></p> <p>*No posee una amplia cobertura de mercado.</p> <p>*No cuenta con estrategias de marketing.</p>	<p>*Escasa fidelidad de los clientes.</p> <p>*Retrasos en el crecimiento del mercado.</p> <p>*Escasa inversión en mercadotecnia.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>COMPETENCIA</u></b></p> <p>*Existencia de productos sustitutos.</p> <p>*Existencia de nuevas asociaciones extranjeras más grandes en el sector agropecuario.</p> <p>*Procesos agropecuarios actualizados en procesos productivos.</p>

<p>empresarial.</p> <p><b><u>PRODUCCIÓN</u></b></p> <p>*Productos de calidad.</p> <p>*Área de producción adecuada (En comodato) y recurso agua propio.</p> <p>*Utilización de abonos semi-organicos en el proceso productivo.</p> <p>*Adecuado manejo de productos plaguicidas y abonos en el área de producción.</p> <p><b><u>MERCADEO</u></b></p> <p>*Productos con aceptación en el mercado.</p> <p><b><u>FINANZAS</u></b></p> <p>*Acceso a créditos bancarios.</p> <p>*Fuentes de financiamiento a su alcance ya que cuenta con solvencia crediticia.</p>	<p><b><u>COMPETENCIA</u></b></p> <p>*Buen número de clientes potenciales.</p> <p>*No existen nuevos participantes en la rama de producción agropecuaria.</p> <p><b><u>TECNOLOGÍA</u></b></p> <p>*Mejor eficiencia en la producción agropecuaria.</p> <p>*Cambios tecnológicos.</p> <p>*Internet.</p> <p><b><u>ECONÓMICOS</u></b></p> <p>Globalización.</p> <p><b><u>POLÍTICOS</u></b></p> <p>*Libre venta y consumo.</p>	<p>*No cuenta con estrategias de comercialización.</p> <p>*No posee una estrategia de enfoque a clientes.</p> <p>*No cuenta con una estrategia de liderazgo en costos y enfoque de segmentación.</p> <p>*No posee una comercialización que valla de la mano con el esfuerzo empresarial y dirigida a su participación en el mercado.</p> <p><b><u>FINANZAS</u></b></p> <p>*No implementa medición en la calidad.</p> <p>*No efectúa auditoria de calidad (Interna e externa).</p> <p>*No cuenta con planes de venta a corto y largo plazo (Presupuesto de ventas)</p>	<p>*Ingreso de una nueva asociación nacional que constituye una nueva Competencia.</p> <p><b><u>ECONOMICO</u></b></p> <p>*Inflación.</p> <p><b><u>POLÍTICOS</u></b></p> <p>*Creación y aprobación de leyes que afecten la rama agropecuaria.</p> <p><b><u>SOCIALES</u></b></p> <p>*Cultura de los consumidores.</p> <p><b><u>TECNOLÓGICOS</u></b></p> <p>*La competencia extranjera tiene la capacidad de adquirir maquinaria más actualizada y eficiente que haga exitosos y más rápidos los procesos productivos.</p>
---	--	---	---

<p><b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b></p> <p>*Mano de obra capacitada en la rama agropecuaria.</p> <p>*Cuenta con miembros asociados con suficientes habilidades y destrezas.</p> <p>* Condiciones laborales adecuadas y ambiente laboral.</p> <p>*Se utilizan todos los implementos que protegen la salud humana de los encargados del uso de plaguicidas y abonos.</p>		<p><b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b></p> <p>*No cuenta con ningún tipo de prestaciones legales.</p> <p><b><u>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</u></b></p> <p>*No realiza estudios de mercado para conocer mejor la competencia.</p> <p>*No realiza intentos de innovación y desarrollo de sus productos.</p>	
--	--	---	--

### Foda tradicional (Matriz 1)

Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)
<p>*Tiene misión, visión y valores.</p> <p>*Excelente comunicación entre el presidente de la asociación y los socios.</p> <p>*Mejoramiento de la calidad.</p> <p>*Liderazgo democrático.</p> <p>*Ética profesional.</p> <p>*Máximo esfuerzo para lograr una mayor satisfacción del cliente.</p> <p>*Evaluación de la actuación referente a la atención al cliente.</p> <p>*Gestión y análisis de un cambio organizativo enfocado a la calidad.</p> <p>*Concientización empresarial.</p> <p>*Productos de calidad.</p> <p>*Área de producción adecuada (En comodato) y recurso agua propio.</p> <p>*Utilización de abonos semi-organicos en el proceso productivo.</p> <p>*Adecuado manejo de productos plaguicidas y abonos en el área de producción.</p>	<p>*Modelo de gestión de calidad orientado a marketing y comercialización.</p> <p>*Ampliar la cobertura de mercado.</p> <p>*Diseño y ejecución de estrategias de marketing y comercialización.</p> <p>*Liderazgo estratégico administrativo.</p> <p>*Mejoramiento de los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.</p> <p>*Buen número de clientes potenciales.</p> <p>*No existen nuevos participantes en la rama de producción agropecuaria.</p> <p>*Mejor eficiencia en la producción agropecuaria.</p> <p>*Cambios tecnológicos.</p> <p>*Internet</p> <p>Globalización.</p> <p>*Libre venta y consumo.</p>

<p>*Acceso a créditos bancarios.</p> <p>*Productos con aceptación en el mercado.</p> <p>*Fuentes de financiamiento a su alcance ya que cuenta con solvencia crediticia.</p> <p>*Mano de obra capacitada en la rama agropecuaria.</p> <p>*Cuenta con miembros asociados con suficientes habilidades y destrezas.</p> <p>*Se utilizan todos los implementos que protegen la salud humana de los encargados del uso de plaguicidas y abonos.</p>	
<b>Debilidades (Internas)</b>	<b>Amenazas (Externas)</b>
<p>*No cuenta con un modelo de gestión de calidad.</p> <p>*No posee una dirección de calidad en cuanto a liderazgo estratégico administrativo.</p> <p>*No posee una planeación estratégica de calidad.</p> <p>*No implementa un sistema de calidad total.</p> <p>*No posee una amplia cobertura de mercado.</p> <p>*No cuenta con estrategias de marketing.</p> <p>*No cuenta con estrategias de</p>	<p>*Escasa fidelidad de los clientes.</p> <p>*Retrasos en el crecimiento del mercado.</p> <p>*Escasa inversión en mercadotecnia.</p> <p>*Existencia de productos sustitutos.</p> <p>*Existencia de nuevas asociaciones extranjeras más grandes en el sector agropecuario.</p> <p>*Procesos agropecuarios actualizados en procesos productivos.</p> <p>*Ingreso de una nueva asociación nacional que constituye una nueva Competencia.</p> <p>*Creación y aprobación de leyes que afecten la</p>

<p>comercialización.</p> <p>*No posee una estrategia de enfoque a clientes.</p> <p>*No cuenta con una estrategia de liderazgo en costos y enfoque de segmentación.</p> <p>*No posee una comercialización que valla de la mano con el esfuerzo empresarial y dirigida a su participación en el mercado.</p> <p>*No implementa medición en la calidad.</p> <p>*No efectúa auditoria de calidad (Interna e externa).</p> <p>*No cuenta con planes de venta a corto y largo plazo (Presupuesto de ventas)</p> <p>*No cuenta con ningún tipo de prestaciones legales.</p> <p>*No realiza estudios de mercado para conocer mejor la competencia.</p> <p>*No realiza intentos de innovación y desarrollo de sus productos.</p>	<p>rama agropecuaria.</p> <p>*Cultura de los consumidores.</p> <p>*La competencia extranjera tiene la capacidad de adquirir maquinaria más actualizada y eficiente que haga exitosos y más rápidos los procesos productivos.</p> <p>*Inflación.</p>
---	---



## Foda Clave (Matriz 2)

Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)
<p><b>F.1</b> Tiene misión, visión y valores.</p> <p><b>F.2</b> Mejoramiento de la calidad.</p> <p><b>F.3</b> Ética profesional.</p> <p><b>F.4</b> Gestión y análisis de un cambio organizativo enfocado a la calidad.</p> <p><b>F.5</b> Concientización empresarial.</p> <p><b>F.6</b> Productos de calidad.</p> <p><b>F.7</b> Área de producción adecuada (En comodato) y con recurso agua propio.</p> <p><b>F.8</b> Utilización de abonos semi-organicos en el proceso productivo.</p> <p><b>F.9</b> Productos con aceptación en el mercado.</p> <p><b>F.10</b> Acceso a créditos bancarios.</p> <p><b>F.11</b> Mano de obra capacitada en la rama agropecuaria.</p> <p><b>F.12</b> Utilización de implementos que protegen la salud humana de los encargados del uso de plaguicidas y abonos.</p> <p><b>F.13</b> Fuentes de financiamiento a su alcance ya que cuenta con solvencia crediticia.</p>	<p><b>O.1</b> Modelo de gestión de calidad orientado a marketing y comercialización.</p> <p><b>O.2</b> Ampliar la cobertura de mercado.</p> <p><b>O.3</b> Diseño y ejecución de estrategias de marketing y comercialización.</p> <p><b>O.4</b> Liderazgo estratégico administrativo.</p> <p><b>O.5</b> Mejoramiento de los planes de venta a corto y largo plazo en el área de mercadeo.</p> <p><b>O.6</b> Buen número de clientes potenciales.</p> <p><b>O.7</b> No existen nuevos participantes en la rama de producción agropecuaria.</p> <p><b>O.8</b> Cambios tecnológicos.</p> <p><b>O.9</b> Internet.</p> <p><b>O.10</b> Globalización.</p> <p><b>O.11</b> Libre venta y consumo.</p>

Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)
<p><b>D.1</b> No cuenta con un modelo de gestión de calidad.</p> <p><b>D.2</b> No posee una dirección de calidad en cuanto a liderazgo estratégico administrativo.</p> <p><b>D.3</b> No implementa un sistema de calidad total.</p> <p><b>D.4</b> No posee una planeación estratégica de calidad.</p> <p><b>D.5</b> No posee una amplia cobertura de mercado.</p> <p><b>D.6</b> No cuenta con estrategias de marketing.</p> <p><b>D.7</b> No cuenta con una estrategia de enfoque a clientes.</p> <p><b>D.8</b> No cuenta con una estrategia de liderazgo en costos y enfoque de segmentación de mercado.</p> <p><b>D.9</b> No implementa medición en la calidad</p> <p><b>D.10</b> No efectúa auditoria de calidad (Interna e externa).</p> <p><b>D.11</b> No posee una comercialización que valla de la mano con el esfuerzo empresarial y</p>	<p><b>A.1</b> Escasa fidelidad de los clientes.</p> <p><b>A.2</b> Retrasos en el crecimiento del mercado.</p> <p><b>A.3</b> Escasa inversión en mercadotecnia.</p> <p><b>A.4</b> Existencia de productos sustitutos.</p> <p><b>A.5</b> Existencia de nuevas asociaciones extranjeras más grandes en el sector agropecuario.</p> <p><b>A.6</b> Procesos agropecuarios actualizados en procesos productivos.</p> <p><b>A.7</b> Inflación.</p> <p><b>A.8</b> Creación y aprobación de leyes que afecten la rama agropecuaria.</p> <p><b>A.9</b> Cultura de los consumidores.</p>

dirigida a su participación en el mercado.

**D.12** No cuenta con planes de venta a corto y largo plazo (Presupuesto de ventas)

**D.13** No cuenta con ningún tipo de prestaciones legales.

**D.14** No realiza estudios de mercado para conocer mejor la competencia.

**D.15** No realiza intentos de innovación y desarrollo de sus productos.

### FODACAFEBE (Matriz 3)

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<b>Fortalezas</b>	<p>-Productos de calidad. (F.6)</p> <p>-Utilización de abonos semi-organicos en el proceso productivo. (F.8)</p> <p><b>(F.6-F.8)</b></p>	<p>-Productos de calidad. (F.6).</p> <p>-Buen número de clientes potenciales. (O.6)</p> <p><b>(F.6-O.6)</b></p>	<p>-Productos con aceptación en el mercado. (F.9)</p> <p>-No posee una amplia cobertura de mercado. (D.5)</p> <p><b>(F.9-D.5)</b></p>	<p>- Productos de calidad. (F.6)</p> <p>-Existencia de productos sustitutos. (A.4)</p> <p><b>(F.6-A.4)</b></p>
<b>Oportunidades</b>	<p>-Modelo de gestión de calidad orientado a marketing y comercialización. (O.1)</p> <p>-Productos de calidad. (F.6)</p> <p><b>(O.1-F.6)</b></p>	<p>-Ampliar la cobertura de mercado. (O.2)</p> <p>-Diseño y ejecución de estrategias de marketing y comercialización. (O.3).</p> <p><b>(O.2-O.3)</b></p>	<p>-Buen número de clientes potenciales. (O.6)</p> <p>-No posee una amplia cobertura de mercado. (D.5).</p> <p><b>(O.6-D.5)</b></p>	<p>-Cambios tecnológicos. (O.8).</p> <p>-Retrasos en el crecimiento del mercado. (A.2).</p> <p><b>(O.8-A.2)</b></p>

<b>Debilidades</b>	<p>-No efectúa auditoria de calidad (Interna e externa). (D.10)</p> <p>-Gestión y análisis de un cambio organizativo enfocado a la calidad. (F.4)</p> <p style="text-align: center;"><b>(D.10-F4)</b></p>	<p>-No cuenta con un modelo de gestión de calidad. (D.1)</p> <p>-Ampliar la cobertura de mercado. (O.2)</p> <p style="text-align: center;"><b>(D.1-O.2)</b></p> <p>-No cuenta con una estrategia de liderazgo en costos y enfoque de segmentación de mercado. (D.8)</p> <p>-Buen número de clientes potenciales. (O.6).</p> <p style="text-align: center;"><b>(D.8-O.6)</b></p>	<p>-No posee una comercialización que valla de la mano con el esfuerzo empresarial y dirigida a su participación en el mercado. (D.11)</p> <p>-No cuenta con planes de venta a corto y largo plazo (Presupuesto de ventas). (D.12)</p> <p>- No implementa medición en la calidad (D.9).</p> <p style="text-align: center;"><b>(D.11-D.12-D.9)</b></p>	<p>- No posee una planeación estratégica de calidad (D.4)</p> <p>-Retrasos en el crecimiento del mercado.(A.2)</p> <p style="text-align: center;"><b>(D.4-A.2)</b></p>

<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p>	<p>- Escasa fidelidad de los clientes. (A.1)</p> <p>-Productos de calidad. (F.6)</p> <p style="text-align: center;"><b>(A.1-F.6)</b></p>	<p>-Existencia de nuevas asociaciones extranjeras más grandes en el sector agropecuario. (A.5).</p> <p>-Globalización. (O.10).</p> <p style="text-align: center;"><b>(A.5-O.10)</b></p>	<p>-Retrasos en el crecimiento del mercado. (A.2)</p> <p>-La asociación no realiza estudios de mercado para conocer mejor la competencia. (D.14).</p> <p style="text-align: center;"><b>(A.2-D.14)</b></p>	<p>-Creación y aprobación de leyes que afecten la rama agropecuaria. (A.8)</p> <p>-Inflación (A.7)</p> <p style="text-align: center;"><b>(A.8-A.7)</b></p>
--	--	---	--	--

## Matriz relacional de estrategias

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<p>-Realizar una adecuada publicidad y promoción de los productos de calidad con los que cuenta la cooperativa, mediante la implementación de acciones estratégicas de marketing que permitan obtener un mayor reconocimiento de la calidad que estos poseen y así mejorar su comercialización.</p>	<p>-Maximizar el aprovechamiento de los productos de calidad con los que cuenta la cooperativa para poder tener una ventaja competitiva que contribuya a cautivar un buen número de clientes potenciales.</p>	<p>-Mantener la aceptación de sus productos de calidad en el mercado mediante la implementación de estrategias de enfoque a clientes y diferenciación que permitan a la cooperativa ampliar su cobertura de mercado.</p>	<p>-Conservar y mejorar la calidad de los productos de la asociación para evitar el riesgo de la existencia de productos sustitutos que puedan reducir el número de clientes.</p>
<b>Oportunidades</b>	<p>-Diseñar un plan de mercadotecnia que permita dar a conocer los productos de calidad que posee la cooperativa, mediante la divulgación y promoción de estos y así contar con una ventaja competitiva.</p>	<p>-Ampliar la cobertura de mercado mediante el diseño y ejecución de estrategias de marketing y comercialización que permitan a la cooperativa competir de una mejor manera en el mercado.</p>	<p>-Satisfacer y cautivar un amplio número de clientes potenciales, mediante la promoción y comercialización exitosa de los productos que posee la asociación, para lograr obtener una amplia su cobertura de mercado.</p>	<p>-Implementar un cambio tecnológico idóneo que permita eliminar la barrera de retrasos en el crecimiento del mercado.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p>	<p>-Efectuar auditoria interna e externa sobre la calidad de los procesos productivos y administrativos de la cooperativa, mediante la gestión y análisis de un cambio organizativo referente a la calidad total de los productos que ofrece la cooperativa.</p>	<p>-Diseñar y crear un modelo de gestión de calidad que permita ampliar la cobertura de mercado.</p> <p>-Implementar acciones estratégicas de liderazgo en costos y enfoque de segmentación que permita a la cooperativa posicionarse como líder dentro del mercado y así poder mantener y cautivar un buen número de clientes potenciales.</p>	<p>-Identificar las necesidades de consumo de la población para diseñar estrategias de comercialización que estén dirigidas a la participación en el mercado mediante el esfuerzo total de la cooperativa</p> <p>-Diseñar planes de venta a corto y largo plazo que permitan a la asociación proyectarse en el futuro, es decir, realizar un presupuesto de venta.</p> <p>-Implementar la medición de la calidad en los procesos productivos, mediante el diseño de un sistema de control de costos que permita ofrecer menores costos en la comercialización</p>	<p>-Implementar una planeación estratégica de calidad que permita el diseño y ejecución de políticas de calidad que puedan medir, controlar y mejorar los procesos administrativos y productivos de la cooperativa, y así eliminar la barrera de retrasos en el crecimiento de mercado.</p>
---	--	---	---	---



			de sus productos.	
<b>Amenazas</b>	<p>-Evitar la escasa fidelidad de los clientes mediante la implementación de estrategias de marketing y comercialización que le permitan a la cooperativa dar a conocer la calidad de los productos que posee y así cautivar un segmento de mercado muy amplio.</p>	<p>-Implementar estrategias competitivas para hacer frente a la posible existencia de nuevas asociaciones extranjeras en el sector agropecuario, mediante la gestión de un cambio organizativo que contribuya a romper las barreras de la globalización y sobrevivir en un mercado competitivo y globalizado.</p>	<p>-Diseñar y ejecutar estrategias de mercadeo que le ayuden a la asociación a evitar retrasos en el crecimiento del mercado y así ampliar su cobertura mediante ventajas competitivas.</p> <p>-Realizar estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes y satisfacer las necesidades que estos demandan y así mismo, poder competir de una mejor manera en relación a la competencia.</p>	<p>-Realizar alianzas estratégicas con entidades del gobierno, que le permitan proteger su existencia en un mercado globalizado y que pueda hacer frente a los niveles de inflación que puedan darse en un futuro.</p>

## Anexo 7

### Análisis VRIO y análisis competitivo (PEST).

Análisis que tiene la finalidad de realizar un diagnóstico a cada uno de los recursos tangibles e intangibles de la cooperativa en estudio, tanto internos como externos para identificar si existen habilidades diferenciadoras; las cuales pueden llegar a convertirse en fortalezas centrales de la empresa, para luego representar una ventaja competitiva a la organización y a largo plazo y llegar a ser una ventaja competitiva sostenible.

### Análisis VRIO, aplicado a los activos tangibles e intangibles internos de la cooperativa.

RECURSO	Valioso	Raro	Imitable	Org.	IMPLICANCIAS ESTRATEGICAS		
					Implicancia Competitiva	Impacto en el rendimiento económico	Categoría FODA
<b>ADMINISTRACION</b>							
<b>Planeación</b>							
Misión	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Visión	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Proyectos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Objetivos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>

Valores	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Estrategia actual (Calidad en los productos)	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Clave</b>
Políticas	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad clave</b>
Planeación estratégica de calidad.	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
<b>Organización</b>							
Organigrama	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Normal</b>
Administración	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
<b>Integración</b>							
Recursos Humanos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Insumos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
<b>Dirección</b>							
Liderazgo estratégico administrativo	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Dirección de calidad	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Ética Profesional	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Motivación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Comunicación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>

Toma de decisiones	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
<b>Control</b>							
Modelo de gestión de calidad.	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Supervisión	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Normal</b>
Capacitación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Clave</b>
Control de Inventario	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad clave</b>
Control de Calidad	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Auditoria interna y externa.	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
<b>PRODUCCION</b>							
Área de producción adecuada (En Comodato) y recurso agua propio	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	Normal	<b>Fortaleza Clave</b>
Prácticas agrícolas y abonos semi-orgánicos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Clave</b>
Sistema de calidad	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Capacidad productiva	No	No	No	Si	Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>

Costos de producción	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Clave</b>
Procesos de Producción	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Certificados de calidad	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	Normal	<b>Fortaleza normal</b>
<b>Productos:</b>							
Productos de calidad	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza clave</b>
<b>MERCADOTECNIA</b>							
Aceptación en el mercado	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Clave</b>
Amplia cobertura de mercado	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Oportunidad Clave</b>  <b>Debilidad Clave</b>
Estrategias de marketing y comercialización	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Oportunidad Clave</b>  <b>Debilidad Clave</b>
Liderazgo estratégico administrativo (Marketing y comer.)	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Oportunidad Clave</b>
Estrategias de enfoque a clientes	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Estrategias de liderazgo en costos y enfoque de segmentación.	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Participación de mercado	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Precios	Si	No	No	Si	Paridad	Normal	<b>Fortaleza</b>

					Competitiva		Normal
<b>Productos</b>							
Slogan	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Logotipo	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	Normal	<b>Debilidad Normal</b>
Promoción	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Canales de Distribución	No	No	No	Si	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Normal</b>
Comercialización	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Diversificación de productos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Segmentación de mercado	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Publicidad	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Escasa fidelidad de los clientes	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	Normal	<b>Amenaza Normal</b>
Crecimiento de mercado	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	Normal	<b>Amenaza Normal</b>
Inversión en mercadotecnia	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Amenaza Clave</b>
<b>FINANZAS</b>							
Fuentes de financiamiento	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Clave</b>
Auditoria interna y externa	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Control de costos	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>

(Medición de la calidad)							
Presupuesto de Venta (Planes de Venta a Corto y Largo Plazo)	No tiene				Desventaja competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Margen de utilidad	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
Mano de obra capacitada	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Clave</b>
Habilidades y destrezas(RH)	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Fortaleza Normal</b>
Seguridad y protección de salud humana(RH)	No tiene				Paridad Competitiva	Normal	<b>Debilidad clave</b>
Prestaciones legales	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Normal	<b>Debilidad Normal</b>
<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>							
Estudios de mercado.	No Tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Clave</b>
Innovación y desarrollo	No tiene				Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal	<b>Debilidad Normal</b>

## Análisis Competitivo.

Análisis aplicado a los factores externos de la cooperativa.

FACTOR EXTERNO/RAMA AGROPECUARIA.	IMPLICANCIA ESTRATEGICA	
	Implicancia Competitiva	Categoría FODA
<b>Características económicas de la rama agropecuaria:</b> *Globalización. *Inflación. *Impuestos. *Remesas familiares. *Cambios Tecnológicos. *Rentabilidad de la cooperativa.	Ventaja Desventaja Desventaja Ventaja Ventaja Ventaja	Oportunidad Amenaza Amenaza Oportunidad Oportunidad. Oportunidad
<b>Fuerzas Competitivas:</b> *Buen numero clientes potenciales. *No existen nuevos participantes en la rama de producción agropecuaria. *Ingreso de nueva asociación nacional que constituya una nueva competencia.	Ventaja Ventaja Desventaja	Oportunidad Oportunidad Amenaza
<b>Posiciones competitivas débiles/fuertes de las compañías:</b> *Eficiencia en la producción agropecuaria.	Ventaja	Oportunidad
<b>Análisis PEST:</b>  <u>Factor Político:</u> * Libre venta y consumo. *Creación y probación de leyes que afecten	Ventaja. Desventaja.	Oportunidad Amenaza



<p>la rama agropecuaria. *Inflación</p> <p><b><u>Factor Económico:</u></b> *Globalización</p> <p><b><u>Factor Social:</u></b> *Cultura de los consumidores.</p> <p><b><u>Factor Tecnológico:</u></b> *Mejor eficiencia en la producción agropecuaria. *Cambios tecnológicos *Internet *Capacidad de adquisición de tecnología por parte de la competencia para hacer más exitosos y más rápidos los procesos.</p>	<p>Desventaja</p> <p>Ventaja.</p> <p>Desventaja</p> <p>Ventaja. Ventaja Ventaja.</p> <p>Desventaja</p>	<p>Amenaza</p> <p>Oportunidad.</p> <p>Amenaza.</p> <p>Oportunidad. Oportunidad Oportunidad</p> <p>Amenaza</p>
<p><b>Atractivo de la cooperativa.</b></p>	<p>Ventaja</p>	<p>Oportunidad</p>