

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



TRABAJO DE GRADO:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA ACOCHARLACA DE R.L. DE LA CIUDAD DE SESORI DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL”

PRESENTADO POR:

MIRANDA FLORES, JULIO CHRISTIAN
RIVERA ALEMAN, WENDY XIOMARA
SERRANO LOVO, MAXIMO RAFAEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, FEBRERO 2015

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

RECTOR

DRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE-RECTORA ACADÉMICA

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

SECRETARIA GENERAL

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

FISCAL GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

VICE – DECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

SECRETARIO

LIC. ORLANDO ARNOLDO SORTO MARTÍNEZ

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN

SAN MIGUEL, FEBRERO DE 2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: por escuchar siempre mis oraciones. Porque él está presente en cada momento de mi vida me demuestra siempre que con paciencia y voluntad

A mis padres: Julio Miranda Salmerón y Ana Doris Flores, por todo el amor, apoyo, paciencia y comprensión a lo largo de este camino; por guiarme y animarme a luchar siempre.

A mis hermanas: Iveth Joselin Miranda Flores y Yesica Grisel Miranda Flores, por su cariño y su apoyo durante mis años de formación.

A mis Tíos: José Luis Flores, Armando Flores por sus consejos y su apoyo incondicional.

Julio Christian Miranda Flores.

A Dios Todopoderoso: por escuchar siempre mis oraciones. Porque él está presente en cada momento de mi vida me demuestra siempre que con paciencia y voluntad, todo es posible, creyendo firmemente en su amor y fidelidad.

A mis padres: María del Tránsito Alemán y José Tomás Rivera, por todo el amor, apoyo, paciencia y comprensión a lo largo de este camino; por guiarme y animarme a luchar siempre.

A mis hermanos: José Tomás y María Elena, por su cariño y su apoyo durante mis años de formación.

A mis Tíos: María Antonia Alemán y Víctor Manuel Alemán, por sus consejos y su apoyo incondicional.

A mis Primas y Primo: Evelyn, Patricia y William por animarme siempre a no desistir.

Wendy Xiomara Rivera Alemán.

A Dios Todopoderoso: por escuchar siempre mis oraciones. Porque él está presente en cada momento de mi vida me demuestra siempre que con paciencia y voluntad, todo es posible, creyendo firmemente en su amor y fidelidad.

A mis padres: Carmelina Lovo y Teodoro Serrano, por todo el amor, apoyo, paciencia y comprensión a lo largo de este camino; por guiarme y animarme a luchar siempre.

A mis hermanos: Por su cariño y apoyo durante mis años de formación.

A mis Tíos y primos: Por sus consejos y su apoyo incondicional.

A mis cuñados y amigos: por su tiempo disponible cuando lo necesité.

Máximo Rafael Serrano Lovo.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
Introducción.....	i
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1. Formulación del problema.....	2
1.1 Situación problemática.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Enunciado del problema.....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitación de la investigación.....	5
1.5.1 Espacial.....	5
1.5.2 Temporal.....	5
1.6 Objetivos de la Investigación.....	5
1.6.1 Objetivo general.....	5
1.6.2 Objetivos Específicos.....	5
1.7 Formulación de hipótesis.....	5
1.7.1 Hipótesis general.....	5
1.7.2 Hipótesis específicas.....	5
1.8 Operacionalización de hipótesis.....	6
CAPITULO II MARCOS DE REFERENCIA.	
2. Marcos de Referencia.....	10
2.1 Marco Histórico.....	10
2.2 Marco Normativo.....	11
2.2.1 La Constitución de la Republica de El Salvador.....	11
2.2.2 Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias.....	12
2.2.3 Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuarias.....	12
2.2.4 Reglamento Regulador de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.....	13
2.2.5 Estatutos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria.....	13
2.2.6 Ley General del Instituto Salvadoreño de Asociaciones Cooperativas (INSAFOCOP).....	13
2.3 Marco Teórico.....	14
2.3.1 Plan de Negocios.....	15
2.3.1.1 Concepto.....	15
2.3.1.2 Objetivo.....	16
2.3.1.3 Esquematización del modelo de Plan de negocios.....	16
2.3.1.3.1 Análisis de los accionistas.....	17
2.3.1.3.2 Visión, Misión y objetivos.....	18

2.3.1.3.3	Análisis de la empresa.....	19
2.3.1.3.4	Análisis del entorno.....	20
2.3.1.3.5	Análisis de la industria y la competencia.....	21
2.3.1.3.6	Análisis de producto/cartera.....	21
2.3.1.3.7	Análisis de la Matriz FODA.....	22
2.3.1.3.8	Plan operativo.....	22
2.3.1.3.9	Plan de mercado.....	27
2.3.1.3.9.1	Generación de alternativas estratégicas.....	28
2.3.1.3.10	Plan de finanzas.....	31
2.3.1.3.11	Plan de riesgo.....	32
2.3.1.3.12	Resumen Ejecutivo.....	35
2.3.2	Desarrollo Empresarial.....	35
2.3.2.1	Concepto.....	35
2.3.2.2	Etapas.....	36
2.3.2.3	Elementos básicos para el desarrollo de negocios.....	37

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.	Metodología de la investigación.....	42
3.1	Tipo de investigación.....	42
3.1.1	Investigación Descriptiva.....	42
3.1.2	Investigación analítica propositiva.....	42
3.2	Población.....	42
3.3	Muestreo y tamaño de la muestra.....	43
3.3.1	Calculo de la muestra para consumidores.....	43
3.3.2	Método de muestreo.....	44

CAPITULO IV TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

4.	Técnicas para la recolección de datos.....	47
4.1	Encuesta.....	47
4.2	Entrevista Estructurada.....	47
4.3	Observación.....	47
4.4	Guías de entrevistas y encuesta para la recolección de datos.....	47
4.4.1	Guía de entrevista.....	47
4.5	Fuentes de información.....	48
4.5.1	Fuentes de información primarias.....	48
4.5.2	Fuentes de información secundarias.....	48
4.6	Procedimiento de validación de guías utilizadas para la recolección de datos.....	48
4.7	Procedimiento para la recolección de información.....	49
4.8	Procedimiento para procesar los datos.....	50
4.9	Procedimiento para presentar los datos.....	50

CAPITULO V DIAGNÓTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

5 Análisis Organizacional	52
5.1.1 Descripción de la empresa.....	52
5.1.2 Clasificación de la empresa.....	52
5.1.3 Resultado de la investigación de campo: Encuesta dirigida a socios...	53
5.1.4 Análisis de la capacidad organizacional y administrativa.....	54
5.1.4.1 Planeación.....	54
5.1.4.1.1 Misión.....	54
5.1.4.1.2 Visión.....	54
5.1.4.1.3 Valores.....	54
5.1.4.1.4 Principios cooperativos.....	54
5.1.4.1.5 Objetivo general.....	54
5.1.4.1.6 Objetivos específicos.....	55
5.1.4.1.7 Estrategia.....	56
5.1.4.1.8 Políticas.....	56
5.1.4.1.9 Programación.....	56
5.1.4.1.10 Presupuestos.....	56
5.1.4.2 Organización.....	56
5.1.4.2.1 Estructura organizacional.....	56
5.1.4.2.2 Manuales administrativos.....	56
5.1.4.2.3 Análisis del accionista.....	56
5.1.4.2.4 El consejo de administración.....	57
5.1.4.2.5 El consejo de vigilancia.....	57
5.1.4.2.6 La Jerarquización.....	57
5.1.4.3 Dirección.....	57
5.1.4.4 Control.....	58
5.1.5 Capacidad operativa.....	58
5.1.5.1 Capacidad de almacenaje.....	58
5.1.5.2 Capacidad de planta.....	58
5.1.5.3 Capacidad de compra.....	58
5.1.5.4 Capacidad mercadológica comercial.....	58
5.1.5.4.1 Producto.....	59
5.1.5.4.2 Precio.....	59
5.1.5.4.3 Plaza.....	59
5.1.5.4.4 Promoción.....	60
5.1.6 Capacidad financiera.....	60
5.1.6.1 Cuadro de ingresos y egresos mensuales de la Cooperativa ACOCHARLACA de R.L.....	61
5.1.7 Capacidad de recursos humanos.....	61
5.1.8 Capacidad de investigación y desarrollo.....	62
5.1.9 Estrategia actual.....	62
5.1.10 Precios y costos: análisis competitivo.....	62
5.1.11 Cadena de valor.....	63

5.2 Análisis Externo	63
5.2.1 Análisis competitivo de la industria.....	63
5.2.1.1 Análisis de la industria.....	63
5.2.1.1.1 Tamaño del mercado.....	63
5.2.1.1.2 Alcance de la rivalidad competitiva.....	64
5.2.1.1.3 Tasas de crecimientos del mercado.....	64
5.2.1.1.4 Los proveedores.....	64
5.2.1.1.5 Etapa del ciclo de vida.....	64
5.2.1.1.6 Número de compañías en la industria.....	64
5.2.1.1.7 Grado de integración vertical.....	65
5.2.1.1.8 Facilidad de ingresos/salidas.....	65
5.2.1.1.9 Tecnología e innovación.....	65
5.2.1.1.10 Efectos del aprendizaje y experiencia.....	65
5.2.1.1.11 Utilización de la calidad.....	65
5.2.1.1.12 Ciclo de vida de la industria.....	66
5.2.1.2 Cinco fuerzas competitivas.....	66
5.2.1.2.1 El ingreso potencial de nuevos competidores.....	66
5.2.1.2.2 Presiones competitivas de productos sustitutos.....	66
5.2.1.2.3 Las presiones competitivas emanadas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración entre proveedor y vendedor.....	67
5.2.1.2.4 Las presiones competitivas que emana del poder de negociación del comprador y de la colaboración entre vendedor y comprador.....	67
5.2.1.2.5 El antagonismo entre vendedores rivales.....	67
5.2.1.2.6 Representación gráfica de las cinco fuerzas competitivas....	68
5.2.1.3 Impulsores del cambio en la industria.....	69
5.2.1.4 Posiciones competitivas de la empresa: débiles y fuertes...	69
5.2.1.4.1 Posición competitiva de la empresa.....	70
5.2.2 Resultados de la investigación de campo: Encuesta dirigida a clientes.	71
5.2.3 Análisis del Macroambiente.....	73
5.3 Análisis FODA.....	80
5.3.1 Matriz FODA Asociación Cooperativa ACOCHARLACA de R.L...	80
5.3.2 Análisis VRIO Asociación Cooperativa ACOCHARLACA de R.L..	82
5.3.3 Conclusiones del análisis: Elementos claves, recursos y habilidades competitivas.....	88
5.3.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	89
6 CAPITULO VI PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA ACOCHARLACA DE R.L. DE LA CIUDAD DE SESORI DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.	
6.1 Resumen Ejecutivo.....	96
6.2 Descripción de la empresa.....	96
6.3 Línea de producto cartera de la cooperativa.....	97
6.3.1 Principales productos que comercializa la Cooperativa.....	98
6.3.1.1 Herbicidas.....	98

6.3.2 Descripción del nuevo producto orgánico.....	99
6.4 Plan Operativo.....	100
6.4.1 Figura legal de la empresa.....	100
6.4.2 Misión propuesta.....	100
6.4.3 Visión propuesta.....	101
6.4.4 Valores.....	101
6.4.5 Principios cooperativos.....	102
6.4.6 Objetivos.....	103
6.4.7 Metas.....	103
6.4.8 Políticas.....	103
6.4.9 Programación y planificación.....	104
6.4.10 Organización.....	105
6.4.10.1 Estructura organizacional propuesta.....	105
6.4.11 Manuales Administrativos.....	107
6.4.12 Plan técnico.....	116
6.4.12.1 Requerimiento del Recurso Humano.....	116
6.4.12.2 Cuadro resumen de mano de obra directa e indirecta.....	117
6.4.13 Requerimientos de la materia prima para elaboración de un fertilizante orgánico.....	118
6.4.14 Requerimiento del espacio.....	120
6.4.15 Descripción del proceso de fabricación.....	120
6.4.16 Inversiones en bienes de capital y gastos operativos.....	121
6.5 Plan de mercado.....	125
6.5.1 Objetivo general.....	125
6.5.2 Objetivos específicos.....	125
6.5.3 Segmentación.....	125
6.5.3.1 Macro-segmentación.....	125
6.5.3.2 Micro-segmentación.....	125
6.5.4 Análisis del comportamiento de la demanda.....	128
6.5.4.1 Delimitación del estudio.....	128
6.5.4.1.1 Delimitación temporal.....	128
6.5.4.1.2 Delimitación de espacio o territorio.....	128
6.5.4.1.3 Delimitación de recursos.....	128
6.5.4.1.4 Delimitación económica.....	128
6.5.4.1.5 Demanda potencial.....	128
6.5.4.1.6 Definición del producto ofrecido.....	129
6.5.5 Mix comercial.....	129
6.5.5.1 Estrategia de producto.....	129
6.5.5.2 Estrategia de precio.....	130
6.5.5.3 Estrategia de plaza.....	130
6.5.5.4 Estrategia de promoción.....	130
6.5.6 Generación de alternativas estratégicas.....	133
6.5.6.1 Estrategia de inversión al nivel de negocio.....	133
6.5.6.2 Estrategia de liderazgo de costos.....	133

6.5.6.3	Estrategia de diversificación.....	133
6.6	Plan financiero	134
6.6.1	Inversión del proyecto.....	134
6.6.2	Financiamiento del proyecto.....	134
6.6.2.1	Las posibles fuentes de financiamiento.....	134
6.6.2.2	Análisis de las alternativas de financiamiento.....	135
6.6.3	Presupuesto de costos.....	136
6.6.3.1	Costo de producción.....	136
6.6.3.2	Gasto de administración.....	136
6.6.3.3	Gastos financieros.....	137
6.6.3.4	Determinación del precio de ventas.....	139
6.6.3.5	Análisis del margen de contribución.....	139
6.6.3.6	Punto de equilibrio.....	141
6.6.3.7	Presupuesto de ventas.....	142
6.6.3.8	Evaluando la rentabilidad del proyecto.....	142
6.6.3.9	Tiempo de recuperación de la inversión.....	143
6.7	Plan de riesgos	143
6.7.1	Objetivo general.....	144
6.7.2	Objetivos específicos.....	144
6.7.3	Matriz de riesgo.....	144
6.7.3.1	Riesgos operativos.....	146
6.7.3.2	Riesgos industriales.....	148
6.7.3.3	Riesgos financieros.....	150
6.7.3.4	Riesgos políticos.....	151
	Bibliografía.....	153
 ANEXOS		
	Anexo #1 Análisis e interpretación de resultados.....	155
	Anexo #2 Cronograma de actividades.....	173
	Anexo #3 Glosario.....	174

INTRODUCCION.

El concepto de productos agrícolas en nuestro país es un tema fundamental en la economía, principalmente en la zona oriental que es una zona tradicionalmente agrícola, es importante fomentar el crecimiento económico de un país, el sector agrícola es un área a la que se le debe prestar especial atención, y por lo cual se debe trabajar en conjunto para mejorarla y de esta forma lograr el desarrollo económico.

El Salvador posee muchas pequeñas empresas y micro empresas, las cuales contribuyen a su vez con el desarrollo del país, con el objetivo principal de suplir una necesidad a cambio de una remuneración, previamente establecida.

Para identificar las oportunidades del mercado se hace necesario conocer las necesidades insatisfechas de los clientes potenciales y posteriormente identificar la magnitud de dichas oportunidades para poder realizar un proyecto de inversión que sea rentable y que esté a favor del medio ambiente.

Sesori, especialmente, es un municipio que demuestra un crecimiento económico, y es una zona puramente agrícola eso da a conocer que es un área en la cual se puede invertir, por lo que el presente proyecto se enfoca en la creación de productos agrícolas orgánicos que contribuyan al bienestar del ser humano como de la naturaleza misma, beneficiando a los agricultores.

En nuestro país son pocas las empresas que ofrecen productos orgánicos, debido a que existe un mercado grande de empresas que comercializan insumos agroquímicos que son contaminantes y nocivos para el ser humano, como para el medio ambiente, esto viene a ser una oportunidad para la Asociación Cooperativa “ACOCHARLACA de R.L” con la creación de un fertilizante orgánico que favorezca la salud y mejore la calidad de vida de los agricultores del municipio y además les beneficie obteniendo buenas cosechas.

El proyecto a desarrollar nace en un mercado relativamente grande en comparación a su capacidad productora y por supuesto su capacidad instalada.

A pesar de estos aspectos el nuevo proyecto saldrá a flote asumiendo los retos que el mercado exige como la buena calidad a bajo costo. Se cree que la ubicación geográfica estratégica será clave para emprender un plan de comercialización que se ajuste a las exigencias de los clientes potenciales, por lo tanto, este producto pretende cubrir las necesidades básicas de los agricultores y sus asociados pretenden capacitarse, se espera alcanzar una producción que cubra con la totalidad del mercado de la zona, a sabiendas que mientras la demanda de este producto aumente, la demanda de los productos químicos disminuirá, o se mantendrá constante.

Para la cooperativa se desarrolla un plan de proceso productivo y estrategias de mercado. Actualmente ACOCHARLACA de R.L está en una etapa de iniciación donde ya comercializa productos agrícolas químicos, con esta propuesta se pretende mejorar las ventas y desarrollar el nuevo producto.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Formulación del problema.

1.1 Situación Problemática

La Asociación Cooperativa ACOCHARLACA DE R.L. está alcanzando un buen fortalecimiento cooperativo debido a las constantes capacitaciones y reuniones entre los asociados, celebrándose cada quince días, se han acordado nuevas normas con respecto al área financiera principalmente, mediante acuerdo unánime entre asociados, además de lo que se redacta en los estatutos para consolidar la confianza de los socios.

También se han realizado diversas actividades para fortalecer el capital social de la cooperativa, al mismo tiempo se han gestionado capacitaciones con instituciones públicas y privadas de las cuales se ha obtenido valiosa información sobre temas como cooperativismo y finanzas, producto de ello "ACOCHARLACA DE R.L.", es candidata a formar parte de la mesa nacional de cooperativas de El Salvador por medio de la empresa Alba Fertilizantes.

En la actualidad la cooperativa no cuenta con capacidad instalada por ser nueva, los asociados comercializan sus productos en un local que se alquila ubicado en un punto estratégico sobre la calle principal. Aclarar que, esta cooperativa cuenta con apoyo técnico y financiero de instituciones gubernamentales y no gubernamentales ya que les brindan talleres de capacitación y pequeñas donaciones que ayudan al funcionamiento de la cooperativa.

Los asociados, campesinos en su totalidad, desconocen los planes de mercadeo existentes, por lo que se les hace difícil marcar el camino por donde deberían direccionar sus actividades orientadas a la penetración del mercado meta, carecen de habilidades para establecer estrategias que permitan crearse una imagen en el mercado que les ayude a darse a conocer a clientes potenciales, por lo que se pretende con la elaboración de dicho plan, presentarles una propuesta que les sea factible para considerar un mercado que se ajuste a las condiciones actuales y futuras de la cooperativa. Esta cooperativa también cuenta con un fondo económico mínimo, y crecimiento lento por lo que se dificulta tener los recursos necesarios para iniciar una investigación de mercado con el mayor grado de efectividad posible.

1.2 Planteamiento del problema.

El problema se origina bajo la necesidad de comercializar productos agrícolas, a través de estrategias comerciales que les permita penetrar firmemente en el mercado. En la cooperativa se percibe un ambiente de incertidumbre sobre cómo vender productos de manera efectiva y con los mínimos costos de venta posibles.

Como resultado de esta situación, la cooperativa ha entrado en un estado de estancamiento económico, lo que no permite una expansión rápida en el mercado, los asociados se encuentran en un estatus quo que no les deja visualizar a largo plazo las oportunidades que deberían desarrollar para alcanzar un buen nivel de comercialización en el mercado deseado.

Esta realidad se ha originado a raíz de las condiciones educacionales de cada uno de los asociados, del desconocimiento que implica pertenecer a una organización de este tipo y de las exigencias que conlleva la aplicación de herramientas mercadológicas.

Hasta el momento la cooperativa ha gestionado y llevado a cabo capacitaciones orientadoras, de instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) la empresa Alba Fertilizantes de la zona oriental. Con la intervención de estas instituciones se pretende dar solución al problema de no reconocimiento ante instituciones competentes como cooperativa agrícola con el objetivo de que eso genere aceptación por parte de las demás cooperativas.

1.3 Enunciado del problema

¿Podrá un plan de negocios contribuir al desarrollo empresarial de la Asociación Cooperativa ACOCHARLACA de R.L.?

1.4 Justificación

El plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica y financiera, desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

En toda entidad se ve la necesidad de plantear estrategias para el desarrollo comercial y económico, la Cooperativa ACOCHARLACA de R.L se encuentra

iniciando sus operaciones comerciales, actualmente no cuenta con una estructura organizacional establecida, carece de técnicas de comercialización y de un plan estratégico que ayude a mejorar su funcionamiento.

La necesidad y utilidad de un plan de negocios se centra en el análisis del contenido y estructura de las fases para la definición de un proyecto, la importancia de realizar previamente un análisis de mercado, así como la importancia del análisis de los costos y los ingresos del mismo, la estructuración del plan de negocios exige precisiones sobre el mercado objetivo que se desea servir.

Con la elaboración de la propuesta de un plan de negocios se beneficiará a la cooperativa mediante los conocimientos que obtengan sobre estrategias comerciales, entorno competitivo, análisis de mercado; en general, una estructura de negocio que les permita conocer sus fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas que podrían indicarles el camino a seguir para su desarrollo empresarial.

Con el desarrollo de la investigación y la elaboración de la propuesta, también se verá beneficiada la población que se dedica a la producción agrícola específicamente, pretendiendo que se realice la comercialización de productos fertilizante tomando en cuenta la propuesta de este plan.

Así mismo beneficiará a la universidad contribuyendo al área de investigación y desarrollo ya que tendría a disposición material de apoyo sobre un plan de negocios para brindar información a los estudiantes y público en general.

La elaboración de la propuesta permitirá al estudiante responsable de la investigación obtener conocimientos sobre el desarrollo de un plan de negocios, lo que le ayudará a afirmar conocimientos sobre investigación de técnicas y estrategias que se implementan para definir un plan de negocios a empresas que buscan el desarrollo empresarial conociendo también las posibles ventajas y desventajas que se presentan al implementarlo.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Espacial

El proyecto se realizará en el municipio de Sesori del departamento de San Miguel.

1.5.2 Temporal

La propuesta del plan de negocios se desarrollará durante doce meses a partir del mes de febrero de 2014 a febrero del año 2015.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general:

Desarrollar propuesta de plan de negocios para el desarrollo empresarial de la cooperativa ACOCHARLACA de R.L.

1.6.2 Objetivos específicos:

- Conocer el contenido de un plan de negocios para el desarrollo empresarial.
- Realizar un diagnóstico situacional para conocer la situación actual de la cooperativa.
- Elaborar un programa de acción para el crecimiento de operaciones comerciales de la cooperativa.

1.7 Formulación de Hipótesis

1.7.1 Hipótesis general:

Como un plan de negocios ayudaría al desarrollo empresarial de la cooperativa.

1.7.2 Hipótesis específicas:

- ✓ A mayor conocimiento del contenido de un plan de negocios, mayor será la aplicación del desarrollo empresarial.
- ✓ A mejor diagnóstico situacional, mejor conocimiento de la situación actual de la cooperativa.
- ✓ A mejor elaboración del programa de acción, mayor crecimiento en las operaciones comerciales.

1.8 Operacionalización de Hipótesis

Tema: Propuesta de un plan de negocios para el desarrollo empresarial de la Cooperativa ACOCHARLACA de R.L. en la Ciudad de Sesori, Depto. de San Miguel.

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>General.</p> <p>Propuesta de un plan de negocios para el desarrollo empresarial de la cooperativa</p>	<p>General.</p> <p>Como un plan de negocios ayudaría al desarrollo empresarial de la cooperativa.</p>	<p>Independiente.</p> <p>Plan de negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis del entorno -Análisis de riesgo -Entorno competitivo -Finanzas y proyecciones -Plan operativo -Análisis de la industria y la competencia - Estrategias a implementar
		<p>Dependiente.</p> <p>Desarrollo Empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel organizacional -Nivel competitivo -Tamaño de la empresa -Cobertura del mercado -Capital -Volumen de operaciones

			-Capacidad productiva -Nivel de ventas
Específicos	Específicas		
Conocer el contenido de un plan de negocios para el desarrollo empresarial.	A mayor conocimiento del contenido de un plan de negocios, mayor será la aplicación del desarrollo empresarial.	Independiente. Contenido del plan de negocios.	-Idea de negocio -Planes por área -Mercadeo -Producción -Financiación
		Dependiente. desarrollo empresarial	-Misión -Objetivos -Estrategias -Metas
Realizar un diagnóstico situacional para conocer la situación actual de la cooperativa.	A mejor diagnóstico situacional, mejor conocimiento de la situación actual de la cooperativa.	Independiente. Diagnostico Situacional.	-Fortalezas -Oportunidades -Debilidades -Amenazas

		Dependiente: Situación actual.	-Antecedentes Organización estructural. - Capacidad productiva. -Capacidad mercadológica. -Capacidad de investigación y desarrollo.
Elaborar un programa de acción para el crecimiento de operaciones comerciales de la cooperativa.	A mejor elaboración del programa de acción, mayor crecimiento en las operaciones comerciales.	Independiente. Programa de acción.	-Análisis -Objetivos -Mercado -Estrategias -Implementación -Evaluación y evolución
		Dependiente. Operaciones comerciales.	-Ventas -Mercado -Ingresos -Utilidad -Alianzas -Convenios -Análisis del producto cartera -Estrategias de operaciones

CAPITULO II
MARCOS DE REFERENCIA

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1 Marco Histórico.

La Asociación Cooperativa “ACOCHARLACA DE R.L.” está ubicada en el Caserío el Jícaro, Cantón Charlaca, municipio de Sesori departamento de San Miguel. Esta cooperativa se creó el día diecisiete de diciembre de dos mil doce, en el lugar antes mencionado, con el fin de beneficiar a sus asociados mediante el desarrollo de las diferentes actividades para las cuales están facultados y amparados por la ley de asociaciones de este tipo, siendo estas actividades: producción y comercialización de productos agrícolas; buscando con ello el mejoramiento del estilo de vida de los asociados y sus familias, y de igual modo para la población en general de sus alrededores, con el objetivo de convertirse en un impulsor de la economía local.

La idea principal de la creación de la cooperativa surgió como producto de la necesidad de los campesinos de la zona de obtener productos agrícolas con un costo relativamente bajo, valorando las condiciones del lugar, en el año dos mil once optan por la creación de la cooperativa; a la vez que buscaban beneficios comunitarios que podían canalizarse por medio de la misma, por ser estas instituciones legalmente inscritas en el registro nacional de cooperativas y reconocidas por el gobierno como empresas que dinamizan la economía.

Durante el año dos mil trece a tan solo un mes de celebrada la asamblea de constitución, se recaudaron fondos extras a través de la realización de actividades como: excursiones a diferentes playas, actividades durante las fiestas patronales de la comunidad del 9 de febrero en adelante, ventas para eventos festivos de la comunidad. Se establecieron cuotas multarías a partir del 15 de mayo de ese mismo año, como una medida de asistencia “obligatoria” a las reuniones acordadas.

En este mismo año a partir del mes de septiembre se acordó una tasa de interés del 5% como costo financiero, para préstamos a los mismos asociados y una tasa del 8% para terceras personas capitalizables mensualmente, propuestas por el secretario del consejo administrativo, el Sr. Máximo Rafael Serrano Lovo y aprobada por la asamblea general de asociados.

Durante todos estos meses desde su inicio hasta el año dos mil catorce la cooperativa desarrolló un control financiero informal por no contar aún con los documentos contables autenticados correspondientes, lo que ha generado cierta incertidumbre en algunos casos por la falta de veracidad, orden y formalidad en los procesos de control de las finanzas.

A partir del mes de enero del año dos mil catorce hasta el mes de mayo del mismo se intensificaron las gestiones para la obtención de toda la documentación concerniente al desarrollo de las actividades debidamente apegadas a los estatutos propios de las cooperativas, para fomentar el éxito de la Cooperativa ACOCHARLACA, la confianza entre los asociados, y las personas que quisieran formar parte de la asociación, y así mismo dar a conocer una buena imagen al mercado meta.

2.2 Marco Normativo.

En nuestro país las Cooperativas de Producción Agropecuaria se rigen y se constituyen por diferentes leyes y reglamentos. Entre las principales tenemos:

2.2.1 La Constitución de la Republica De El Salvador.

Las organizaciones cooperativas desde el punto de vista social y económico, se fundamentan en los art.101 y art.102 de la constitución política de El Salvador para su normal funcionamiento y desarrollo dentro de la sociedad salvadoreña.

Art. 101. El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes una existencia digna de ser humano.

Art. 102. Se garantiza la libertad económica en lo que no se oponga el interés social, el estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones establecidas para incrementar el capital nacional.

El Artículo 114 de la Constitución de la República de El Salvador proporciona la libertad para la creación de las asociaciones cooperativas. Este dice así:

“El estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas facilitando su organización, expansión y financiamiento”.

Por lo tanto, basándose en estos artículos de la Constitución de la República podemos decir que se puede organizar y formar cualquier tipo de organizaciones haciendo énfasis en las cooperativas agropecuarias. ¹

2.2.2 Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias.

Esta ley fue promulgada mediante el decreto nº221 por la Junta Revolucionaria de Gobierno para promover la reforma agraria y crear el departamento de Asociaciones Agropecuarias como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el cual le compete específicamente las asociaciones cooperativas, para la promoción, formación y otorgamiento de personería jurídica de las asociaciones cooperativas agrícolas pecuarias y pesqueras tanto de las organizaciones que se formaron por el proceso de reforma agraria, las que están en proceso y las que se formaran en un futuro.²

2.2.3 Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria.

Fue creado durante el decreto N°63 con el fin de completar el marco legal aplicable según el art.10 de la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias formado por decreto legislativo N°1999.

Este reglamento faculta al departamento de asociaciones agropecuarias la regulación de las asociaciones agropecuarias, uniones federaciones confederaciones o asociaciones en el sentido de la organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personería jurídica, registro, y vigilancia.

¹ Constitución de la Republica de el Salvador, Art. 14 de las leyes Cooperativas.

² Ley especial de Asociaciones Agropecuarias decreto n# 221 / Publicado en el D.O n, 229 , tomo 325 del 9 de Diciembre del 1994

Este reglamento en términos generales vino a confirmar y a dar mayor legalidad a la ley especial de asociaciones agropecuarias en el sentido de la personería jurídica y a dar mayor legalidad en el proceso de conformación de organizaciones conformadas por personas naturales y para dar un lineamiento específico en dicho proceso.³

2.2.4 Reglamento Regulator de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.

Este reglamento se creó mediante el decreto N°124 para completar el marco jurídico según lo dispuesto en el art. 10 de la ley especial de las asociaciones agropecuarias, mediante este reglamento se regulan los estatutos de la asociación cooperativa de producción agropecuaria y establecen las disposiciones para su elaboración.⁴

2.2.5 Estatutos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria.

Estos estatutos comprenden la regulación interna de cada asociación la cual tiene carácter legal restrictivo para todos los asociados que la conforman y en la cual se determina la naturaleza, denominación, duración, principios, objetivos que regirán la asociación.

2.2.6 Ley General del Instituto Salvadoreño de Asociaciones Cooperativas (INSAFOCOP).

Las cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros, deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación cuando en el texto de esta ley se mencione el término “ASOCIACIONES COOPERATIVAS” o “COOPERATIVAS”, se entenderá que se refiere también a “FEDERACIONES” o “CONFEDERACIONES”.

³ Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Cooperativas. decreto Legislativo n.330 de 6 de mayo de 1986.

⁴ Reglamento Regulator, Decreto n. 124 según lo dispuesto en el art,10 de la ley Especial de las Asociaciones Agropecuarias.

Art. 2 Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario;
- b) Organización y control democrático;
- c) Interés limitado al capital;
- d) Distribución de los excedentes entre los asociados en proporción a las Operaciones que éstos realicen con las asociaciones Cooperativas o a su Participación en el trabajo común;
- e) Fomento de la integración cooperativa.

Art. 4 Son fines de las Asociaciones Cooperativas, los siguientes:

- a) Representar y defender los intereses de sus Asociados;
- b) Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados;
- c) Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través De la integración económico y social de éste;
- d) Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del Estado relacionados con el movimiento cooperativo en la formulación de planes y políticas Vinculadas en el cooperativismo;
- e) Los demás que procuren el beneficio de las mismas y sus miembros.⁵

2.3 Marco Teórico.

La elaboración de un Plan de Negocios tiene como principal objetivo determinar la viabilidad financiera y comercial de un proyecto de inversión o creación de una empresa, el cual servirá como referencia para los tomadores de decisiones e inversionistas incluyendo al gobierno en caso de ser necesario. La función del mismo es ser una guía detallada de cuales deberán ser los pasos, requerimientos y prioridades para realizar el negocio.

En esta sección, se menciona y se expone la teoría del autor **Friend Graham**⁶, ¿Cómo diseñar un plan de negocios? la cual se aplicará en el desarrollo de la propuesta para la cooperativa en estudio; así mismo, se presenta un enfoque del

⁵ Ley de INSAFOCOP, Decreto n°56 de la Asamblea Legislativa.

⁶ Friend, Graham 1: edición – como diseñar un plan de negocios, Buenos Aires cuarta media, 2008.

desarrollo empresarial de acuerdo al autor **Rodrigo Varela** que es la base a utilizar para el desarrollo de la propuesta en cuanto al desarrollo empresarial de la Asociación Cooperativa ACOCHARLACA de R.L.

Desarrollo teórico de la etapa Plan de negocios según el autor Friend Graham.

2.3.1 Plan de negocios.

2.3.1.1 Concepto:

El plan de negocio describe la visión y los objetivos del negocio como así también la estrategia y las tácticas que se utilizarán para alcanzar dichos objetivos, el plan podrá ser utilizado como base para los presupuestos operativos, las metas, procedimientos y control de gestión.

Un plan de negocios debería implicar un método normativo ya que se relaciona con un punto en el tiempo en que se realiza el plan de negocios. Este tipo de plan ofrece una estructura para la evaluación estratégica y el proceso de planificación, dicho proceso deberá iniciarse con un análisis de los accionistas, luego se podrá establecer la visión la misión y los objetivos de la empresa.

El punto central del proceso de planificación estratégica es determinar cómo sacar mayor provecho de los recursos de la empresa (factores internos) dado un entorno (factores externos) el análisis de los factores internos y externos permite al equipo de gestión establecer (o revisar) objetivos y así generar estrategias alternativas.

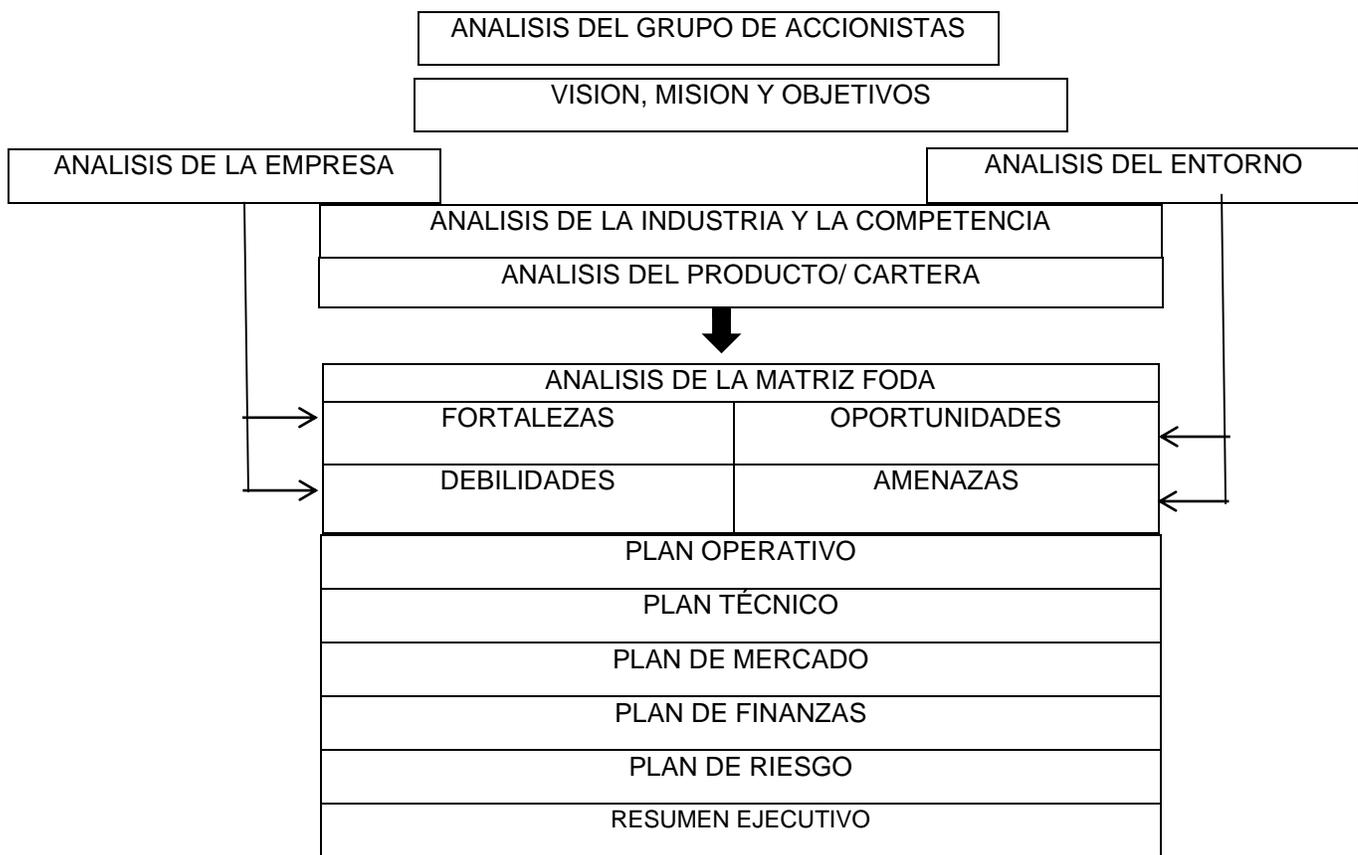
Una vez sea seleccionada esta estrategia deberá ser implementada. Esto implicará la planificación de recursos y su asignación; en el caso de una empresa ya existente, se pueden requerir cambios organizacionales.

Debido a la naturaleza medio/largoplacista de la planificación estratégica, es poco probable que una empresa revise su estrategia más de una vez al año. Por ese motivo la evaluación estratégica será un proceso anual.

2.3.1.2 Objetivo:

El plan de negocios debe identificar el mercado, las perspectivas de crecimiento, los clientes objetivo, los principales competidores, aquellas estimaciones a los que la rentabilidad es más sensible; deberá asimismo identificar los riesgos que enfrenta el negocio los potenciales inconvenientes y las acciones que se tomaran con el fin de atenuar los riesgos.

2.3.1.3 La esquematización a seguir del modelo de plan de negocios según Friend Graham es la siguiente:



Fuente: Fried Graham

Bajo ésta estructura metodológica los ejecutores del plan deberían establecer si se han alcanzado los objetivos estratégicos. Si los objetivos no han sido alcanzados se hará una revisión de la estrategia. Esto conducirá a una nueva ronda de planificación de negocios, por ejemplo para rearmar presupuestos y proyecciones a largo plazo.

2.3.1.3.1. Análisis de los accionistas⁷.

El Stakeholder es aquel que puede influir (o verse afectado por) el negocio. Esto incluye a los accionistas, prestamistas, clientes, proveedores, y la sociedad en su totalidad.

El análisis de Stakeholder no debe ser necesariamente un proceso largo, pero se deben identificar las expectativas primarias y posiblemente conflictivas de los diversos Stakeholder, como así también el poder de influencia.

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de esto. Es probable que los Stakeholder tengan conflictos de interés, es por eso que deberá establecer un orden de prioridades de los principales intereses y luego resolver los conflictos a través de la negociación.

Accionistas	Expectativas y objetivos	y Poder e influencias	Coincidencias y conflictos
Stakeholder	Crecimiento del precio de la acción, dividendos	Nombramiento del directorio	Conflicto. Poder de negociación con el personal.
Prestamistas	Cobro de intereses y capital, mantenimiento de calificación crediticia, aversión al riesgo.	Pueden ejecutar obligaciones asumidas por el tomador de préstamos (covenants)	Similares a accionistas, pero en el caso de una crisis financiera
Directores y gerentes	CV, exitoso, salario, bonificaciones con opción de acciones de la compañía, satisfacción con el puesto de trabajo.	Toman la mayoría de las decisiones, cuentan con información detallada.	Algunos se alinean con accionistas si consiguen recompensas vinculadas a las utilidades o precio de la acción.
Personal y	Salarios,	Experiencia con	Conflicto: poder de

⁷ Friend OP. CIT., Pág. 35

sindicatos	estabilidad laboral, satisfacción con el puesto de trabajo.	clientes, rotación personal.	huelgas, de	negociación con accionistas.
Proveedores	Ordenes de largo plazo	Precio calidad		Conflicto: generalmente buscan precios altos.
Clientes	Pagos, provisión mercaderías y/o servicios.	fiable de y/o	Los ingresos provienen de los clientes	Buscan bajos precios.
Comunidad	Medioambiente, impacto local.	Indirecta, planificación local, líderes de opinión.		Generalmente son las mismas que las de personal.
Gobierno.	Trabajos que operen legalmente, recibos de pago de impuestos, generación de puestos de trabajo.	locales operen legalmente, recibos de pago de impuestos, generación de puestos de trabajo.	Regulaciones, subsidios, impuestos, planificación.	Diversos, equilibrio

Fuente: Fried Graham.

2.3.1.3.2 Visión misión y objetivos⁸

Los nuevos negocios generalmente inician con una idea o visión emprendedora, y deben luego explicar cómo esa idea se puede convertir en realidad. Los negocios deben plantearse objetivos claros sobre los cuales pueda medir el éxito. Las empresas existentes ya han establecido ideas, misiones y objetivos ya sean estos implícitos o explícitos.

Todo lo planteado en este apartado debe ser claro y no ser confuso o sin sentido. Los enunciados de la idea del negocio, tareas y objetivos aportan una reseña sobre lo que es el negocio y deberán ser, incluidas en el resumen ejecutivo del plan de negocios.

⁸ Friend OP. CIT., Pág. 36

La idea: el enunciado de la idea define el negocio, al que la empresa se dedica, traza los límites generales del rumbo que la organización está tomando.

La tarea: el enunciado de la tarea explica cómo se logrará la idea. Transmite a los inversores, gerentes, personal y cliente lo que la empresa está por realizar.

Objetivos: la empresa deberá tener un conjunto de objetivos sobre los cuales podrá medir el éxito de la estrategia. Los objetivos pueden ser:

- Específicos.
- Cuantificables.
- Alcanzables dentro del marco de tiempo establecido.
- Relevantes en el contexto de la visión.
- Limitados por el tiempo.

2.3.1.3.3. Análisis de la empresa⁹

El objetivo de analizar un negocio o empresa, es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las empresas que asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellos que no lo hacen, el análisis de un negocio tiene tres aspectos.

- Los recursos en sí mismos.
- La configuración de los recursos.
- La auditoría de los recursos.

En el siguiente cuadro se presentan los componentes de la empresa como así también los principales conceptos analíticos y las herramientas utilizadas, algunos de estos conceptos parecen más aplicables a grandes empresas, pero la mayoría pueden ser aplicables también a pequeñas empresas.

⁹ Friend OP. CIT., Pág. 51

Análisis de la empresa¹⁰.

Componente	Conceptos analíticos y herramientas utilizadas
Visión basada en recursos	Diferenciadores clave y propuestas únicas de venta, análisis VRIO. competencias centrales
Configuración de los recursos	Valor y análisis, cadena de valor, sistema de valor.
Auditoria de recursos <ul style="list-style-type: none">• Operativos• Humanos• Organizacionales• Financieros	Identificación de recursos Utilización de los recursos Utilización eficaz de los recursos.

Fuente: Fried Graham

2.3.1.3.4 Análisis del entorno¹¹

Los negocios son objeto de muchas presiones sobre las cuales estos tienen control limitado: la política económica gubernamental, cambios de actitud entre los consumidores y el desarrollo de nueva tecnología, por nombrar solo algunas. El análisis del entorno estudia dichas fuerzas con el fin de predecir la coyuntura en la cual el negocio tendrá que operar.

Los factores del entorno podrían ser: “macro” tales como el nivel de inflación, la tasas de interés y el tipo de cambio, o “micro” como por ejemplo los impuestos locales que recaen sobre las empresas o la creación de un nuevo camino o rama ferroviario. Para el plan de negocios, la habilidad consiste en determinar qué factores tienen impacto en el negocio o podrán tenerlo en el futuro, y comprender como será probablemente dicho impacto.

¹⁰ Friend OP. CIT., Pág. 41

Velocidad de cambio del entorno

En un plan de negocios se deberá tener en cuenta la velocidad de cambio del entorno. Hay tres niveles de cambio: estable, dinámico y turbulento.

2.3.1.3.5. Análisis de la industria y la competencia¹²

Para desarrollar un plan estratégico razonable en una empresa existente o para un nuevo negocio es necesario comprender la industria en la cual operará la empresa como así también las fuerzas competitivas dentro de la industria. Las preguntas que debe formularse incluyen las siguientes:

- ¿Cuál es el tamaño actual de la industria?
- ¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas?
- ¿Quiénes son sus competidores y cuáles son sus fortalezas relativas?

Un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio. Se podrá obtener información actualizada de diarios y periódicos de buen nivel. Los organismos gubernamentales, industriales y las organizaciones de investigación realizan detallados pronósticos, informes sobre el país y sus industrias. Los analistas de acciones también realizan investigaciones que contienen información valiosa sobre tendencias y factores que influyen en los mercados. Para las pequeñas empresas se consigue gran cantidad de información útil en internet.

2.3.1.3.6. Análisis del producto/cartera¹³.

Investigar la posición competitiva de los productos de la empresa o de las unidades de negocios (SBU) en el contexto del desarrollo del mercado. Al visualizar los productos o una cartera de productos en una matriz, se gana perspectiva sobre la posición estratégica de los productos, la probable dirección en la que se desarrollan, las implicaciones de flujo de fondos e indicadores que señalan que estrategias deben buscar. Los métodos analíticos son los siguientes:

¹² Friend OP. CIT., Pág. 65

¹³ Friend OP. CIT., Pág. 77

- Curvas de experiencia y economías de escala.
- Análisis de la etapa del ciclo de vida del producto.
- Matriz de crecimiento-participación.
- Matriz de dirección política.

2.3.1.3.7. Análisis de la matriz FODA¹⁴

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, concentran los resultados del análisis de la firma (interno), del análisis del entorno (externo), y del análisis de cartera. Un análisis FODA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas. En el análisis de la matriz FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

2.3.1.3.8. Plan operativo¹⁵.

En esta etapa del proceso, la empresa debe tener claro cuál es su idea y su tarea, como así también algunos de sus objetivos. Se habrá llegado a reunir un número de alternativas estratégicas, diseñadas para lograr las metas.

¹⁴Friend OP. CIT., Pág. 99

¹⁵ Friend OP. CIT., Pág. 157

Para explicar cómo los negocios llevarán a cabo sus actividades se requiere un plan operativo. Este es esencial para la asignación de recursos, se utilizan datos de entrada de los planes de comercialización para medir las operaciones y entregar lo estipulado en el plan de comercialización y se incluye información acerca de todas las etapas de las actividades de la cadena de valor primaria así como las actividades de soporte. El plan operativo debe contener una descripción de la estructura de la organización incluyendo un organigrama.

➤ **Figura legal de la empresa y otras formalidades**

Uno de los primeros pasos es decidir la figura legal de la empresa, comercio, sociedad, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad de capital u otra forma de sociedad disponible en las diferentes jurisdicciones. La figura legal debe ser la apropiada para el negocio en cuestión, su expansión futura y la estructura de capital. La figura legal del negocio también es importante en términos de control y dirección corporativa.

Entre las formalidades que se deben tener en cuenta se encuentran las siguientes:

- ✓ Constitución de la sociedad.
- ✓ Ubicación del domicilio legal.
- ✓ Nombramiento de un contador y un auditor.
- ✓ Nombramiento del secretario de la compañía.
- ✓ Registro de la empresa en la Cámara de Comercio o el Registro de Comercio.
- ✓ Inscripción ante Asociaciones de la Industria.
- ✓ Inscripción ante la autoridad tributaria.
- ✓ Numero de IVA.
- ✓ Apertura de cuenta bancaria y líneas de crédito.

➤ **Estructura Organizativa.**

La estructura organizativa en si debe ser consistente con la visión y los objetivos de la empresa y puede resultar una ventaja competitiva. El organigrama debería reflejar las responsabilidades sobre los márgenes de utilidad y tener en cuenta los elementos

de la cadena de valor. Este identifica los departamentos, las líneas de reporte, los parámetros de control la cantidad de personal.

La estructura de una organización dependerá del tamaño, el ámbito geográfico y la clase de industria.

✓ **Estructura Funcional:**

Una estructura organizativa funcional divide al negocio a lo largo de las actividades de la cadena de valor donde cada función reporta al personal directivo. Este tipo de estructura es simple y brinda líneas de reporte claras. Resulta indicada para pequeñas empresas ya que los empleados pueden comunicarse fácilmente, y por lo general, están al tanto de los que otros departamentos realizan. En empresas muy pequeñas un empleado puede desarrollar diferentes funciones, pero se sabe identificar los puestos funcionales.

➤ **La Dirección de Recursos Humanos.**

Una vez identificado y descrito el equipo gerencial, el próximo paso consiste en seleccionar al personal. Esto incluye el número de empleados, su contratación, retención, capacitación y despido. Estos factores permitirán un mejor control de los costos operativos, los costos no son solo los sueldos y los gastos relacionados tales como la contribución al seguro del empleado, pensiones y capacitación, sino también al espacio físico de la oficina, las estaciones de trabajo. Las cuestiones de recursos humanos que se detallan en un plan de negocio son las siguientes:

- ✓ Personal apropiado para cubrir rotaciones, vacaciones, enfermedades.
- ✓ Parámetros de control.
- ✓ Niveles de sueldo.
- ✓ Si el personal está capacitado o necesita capacitación.
- ✓ Capacitación continuada.
- ✓ Costos de contratación.
- ✓ Rotación de personal.

- ✓ Legislación Laboral (horas de trabajo, ambiente laboral, seguridad y salud, pensiones, despido)

Plan Técnico

- Requerimientos del recurso humano

En este aspecto se detalla la cantidad de RRHH requerida, las actividades a realizar, el sueldo a pagar, así como las horas y días laborales.

- **Infraestructura Física.**

La infraestructura comprende todos los activos, los bienes a adquirir y su función y ubicación física. Estos bienes incluyen la oficina, las instalaciones para la producción, soporte de tecnología y sistemas, automóvil y cualquier otro artículo utilizado por la empresa.

- **Inversiones en Bienes de Capital y Gastos Operativos.**

Los planes operativos conducen las inversiones en bienes de capital y los gastos operativos. Esto permitirá comprender la conexión entre lo financiero y lo operativo lo que permite identificar el costo de determinadas actividades.

- **Utilidad de los Resultados del Plan de Negocios.**

El plan operativo explica la estructura de la empresa, los recursos que se necesitan y como estos son empleados para lograr los objetivos estratégicos. También explica cómo se gasta el dinero de los inversores.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual. El plan operativo pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos

estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El plan operativo también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico, todos los planes (de acción, operativo, estratégico) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la compañía prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, equipamiento y suministros, necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para poner en marcha la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad.

Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar, quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos:

➤ **Planificación:**

Conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción

➤ **Programación:**

De las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades.

- **Seguimiento y evaluación:** Analizar el desempeño de los diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas:

- ✓ **Ser efectivos:**

Hacer exactamente lo que se espera de ellos.

- ✓ **Ser eficientes:**

Realizar correctamente su labor.

- ✓ **Ser responsables:**

Realizar la labor con plena consciencia.

- ✓ **Ser oportunos:**

Hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido.

- ✓ **Ser rentables:**

Aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima.

Las acciones orientadas a la gestión empresarial y de la innovación deben revisarse para ser encauzadas correctamente y no hacer cosas que no deben hacerse. La organización debe promover una cultura de la evaluación sistemática del desempeño del negocio y como empresa innovadora.

2.3.1.3.9. Plan de mercado¹⁶.

Un aspecto central de cualquier plan de negocios es la estrategia de comercialización, se deberá analizar el mercado y los clientes potenciales, esto supone que deben analizarse las necesidades del cliente en vistas a segmentar el mercado con esta base. Cuando se habla de mercados, se refiere al mercado

¹⁶ Friend OP. CIT., Pág.115

objetivo, sus estrategias de producto, precio, plaza, y promoción y todo lo que contiene el Mix de mercados, con el fin de conocer los clientes potenciales, y saber a quién vender.

➤ **Análisis de mercado.**

Para comprender el mercado y la conducta del comprador, los especialistas de marketing deben contestar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿A qué necesidad del mercado se dirige el negocio?
- ✓ ¿Qué productos sirven para dicha necesidad?
- ✓ ¿Quién compra los productos?
- ✓ ¿Por qué compran los clientes?
- ✓ ¿Quién toma la decisión de comprar?
- ✓ ¿Dónde compran los clientes?

Segmentación del mercado.

Se define un segmento de mercado como un grupo de compradores lo suficientemente grande con un conjunto de necesidades y preferencias diferenciadas, al que se puede apuntar con un variado mix comercial. Uno de los beneficios de la segmentación del mercado puede ser una mayor participación del mercado en el segmento en que se apunta.

➤ **Mix comercial.**

El mix comercial es una herramienta para posicionar productos en el mercado objetivo, se define con cuatro pes: producto, precio, promoción, plaza.

2.3.1.3.9.1 Generación de alternativas estratégicas¹⁷

El debate sobre generación de alternativas estratégicas se aborda en tres pasos:

- la base para alcanzar una base competitiva.
- Exploraciones de direcciones estratégicas alternativas.

¹⁷ Friend OP. CIT., Pág. 103

- Empleo de métodos alternativos.

Este enfoque metodológico, sugerido por Garry Johnson y Kevan Scholes ha sido adoptado por los autores. Este enfoque también explica la vinculación entre el análisis de la cartera y matriz.

Generación de alternativas

FUNDAMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA	DIRECCION ESTRATEGICA	METODO DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA
Estrategias genéricas	Direcciones alternativas	Métodos alternativos
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de costos • Diferenciación • Enfoque de los costos • Enfoque de la diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de desarrollo penetración de mercado desarrollo de producto y de mercado, diversificación • No hacer nada • Retiro Cosecha y salida 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo interno • Adquisición • Desarrollo conjunto

Fuente: Elaboración Propia

Direcciones estratégicas alternativas.¹⁸

Las direcciones estratégicas de un negocio son hacer crecer el negocio (esto es embarcarse en un estrategia de desarrollo), no hacer nada, o retirarse.

Estrategias de desarrollo: se podrá desarrollar un negocio en cuatro direcciones posibles:

1. Penetración en el mercado – vender más de lo mismo al mismo mercado-
2. Desarrollo del producto – vender nuevos productos a los clientes existentes.

¹⁸ Friend OP. CIT., Pág. 107

3. Desarrollo del mercado – encontrar nuevos mercados para los productos existentes.
4. Diversificación – vender nuevos productos a nuevos grupos de clientes.

Dirección estratégica, alternativas para el desarrollo del negocio.

		PRODUCTO			
		Existente	Nueva		
Grupos de mercado/clientes	Existente	Penetración del mercado	Desarrollo del producto	Alto	Grado de aprovechamiento
	Nueva	Desarrollo del mercado	Diversificación		
		Alto	Bajo		
		grado de aprovechamiento			

Métodos alternativos de la implementación de las estrategias.¹⁹

Johnson y Scholes identificaron tres métodos alternativos con los cuales se puede implementar una estrategia, una vez que esta ha sido elegida, estos métodos son:

- ✓ El desarrollo interno de productos o mercados lleva más tiempo pero supone que la empresa está en pleno control y desarrolla un entendimiento detallado.
- ✓ Las adquisiciones pueden también ser una rápida ruta para el desarrollo de un producto o un mercado.

¹⁹ Friend OP. CIT., Pág. 112

- ✓ El desarrollo conjunto es una forma de desarrollo cooperativo mediante el cual los riesgos y las recompensas se comparten entre los socios.

Estos describen la elección entre los métodos como evaluación de ventajas y desventajas entre costo, velocidad, y riesgo.

2.3.1.3.10. Plan de finanzas.²⁰

El análisis de los índices financieros implica la comparación de dos o más cifras en los estados contables para ofrecer un indicador del rendimiento del negocio. El cálculo de los índices financieros es sencillo, pero su valor se basa en su interpretación. Los índices calculados tiene que respaldar la historia del plan de negocios y deben parecer ciertos en el contexto de la industria, sector o mercado en el que opera el negocio.

En esta etapa del estudio financiero, evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que hemos realizado previamente.

➤ Evaluando la rentabilidad.

Los cálculos de los márgenes de utilidad se pueden utilizar para estimar la rentabilidad.

➤ Revisión del estado de la Situación Patrimonial.

El balance patrimonial detalla los activos y el pasivo de la empresa y los que revisan esas cifras querrán averiguar si la empresa tiene suficientes activos líquidos para cumplir con su pasivo. El manejo defectuoso de la caja es una de las causas más importantes por las que la empresa fracasa. Los activos líquidos son activos que pueden convertirse rápidamente en efectivo.

²⁰ Friend OP. CIT., Pág.207

➤ **Estimación del riesgo financiero.**

Un principio fundamental de las finanzas corporativas indica que un inversor exigirá una tasa de rentabilidad mayor, cuanto más elevado sea el riesgo asociado con la inversión. Un elemento importante de riesgo es el riesgo financiero.

Los accionistas están interesados en el riesgo financiero de la empresa porque el riesgo asociado a su capital accionario se incrementará a medida que el negocio se endeude más. A medida que las deudas se incrementan, existe un mayor riesgo de que la empresa se encuentre en dificultades financieras.

2.3.1.3.11. Plan de riesgo²¹.

➤ **La naturaleza del riesgo.**

- ✓ La dimensión del riesgo.

El riesgo varía según el negocio, pero las dimensiones del riesgo son similares en la mayoría. El nivel de riesgo asociado a un negocio o a un proyecto en particular dependerá de lo siguiente:

- El valor de los recursos destinados al proyecto.
- La proporción del total de los recursos de la empresa representados por esos recursos.
- El período de tiempo en que los recursos estarán destinados al proyecto.
- El riesgo inherente al proyecto.
- El costo de abandonar el proyecto.
- Los costos recuperables cuando el proyecto falla.

- ✓ Visibilidad de los riesgos.

Se identifican muchos riesgos potenciales durante el proceso de planificación del negocio y se pueden desarrollar estrategias para mitigarlos. También existen riesgos

²¹ Friend OP. CIT., Pág.261

inesperados y la empresa deberá estar preparada para enfrentarlos cuando estos surjan.

✓ Tipos de riesgos.

Operativos: Son internos y se relacionan con la capacidad para alcanzar la estrategia seleccionada. Se incluye:

- Renuncia de personas clave del equipo de gestión o la contratación del mismo por un competidor.
- Problemas inesperados en el proceso de producción.
- Daño de la mercadería.
- Fuego, robo e inundaciones.
- El producto es tan exitoso que la empresa no puede cubrir la demanda.
- Los actos de un empleado bromista resultan en grandes obligaciones que deberá cumplir la empresa.

Industriales: Son causados por desarrollos externos en la industria y pueden desarrollarse como resultados de acciones de la industria entre sí. Incluye los siguientes:

- Una nueva firma entra al mercado.
- Un proveedor clave cierra y frena la entrega de materias primas esenciales.
- La demanda de un producto decae o no se materializa.
- Un competidor reduce los precios drásticamente.
- Dos competidores se fusionan y obtienen una ventaja competitiva de costos.

Financieros: Los potenciales riesgos financieros incluyen:

- Las tasas de interés suben drásticamente, elevando el costo de interés de la empresa.
- Existe una devaluación significativa que incrementa el costo de la materia prima adquirida en el exterior.
- La elevada demanda por el producto lleva a la sobreinversión y a una falta de capital de trabajo disponible para financiar las actividades de la empresa.

Políticos: Los riesgos políticos incluyen no solo los riesgos gubernamentales, sino también aquellos resultantes de acciones realizadas por los sindicatos, lobistas y activistas. Se incluyen:

- Sanciones impuestas a un país para evitar el acceso de clientes o materia prima.
- Cambios en las en las tasas impositivas o la política impositiva.
- Alteraciones en las subvenciones, préstamos o subsidios.
- Acciones de los sindicatos de la industria para evitar la continuidad de la producción.
- El negocio sufre de vandalismo organizado por protestas radicales.

➤ **Evaluación del riesgo.**

✓ **Identificación de los riesgos:**

La primera tarea en la evaluación del riesgo consiste en tratar de identificar todos los riesgos potenciales posibles para una empresa.

✓ **Cuantificando los riesgos:**

El modelo de planificación del negocio se puede utilizar para analizar el impacto financiero del riesgo. Una técnica útil consiste en realizar un análisis de sensibilidad de los datos de entrada claves del modelo que mejor se relacionan con los riesgos identificados. Algunos ejemplos típicos son:

- La cantidad pedida de un producto.
- El precio de venta de un producto.
- Los costos de venta y publicidad.
- El costo de la materia prima.
- Las tasa de interés.
- Las tasas impositivas.
- El tipo de cambio.

2.3.1.3.12. Resumen ejecutivo²².

Resulta importante comunicar el mensaje con efectividad. Los diferentes tomadores de decisiones requerirán diferentes niveles de detalle. Un resumen ejecutivo conciso incluirá:

- Una corta introducción generalmente sacada de la visión y la misión.
- Los objetivos del negocio.
- Porque se quiere hacer esto, el fundamento teórico del resto del negocio.
- El estado actual del negocio.
- Estrategias y fuentes de las ventajas competitivas.
- Lo que se pretende hacer, es decir, los aspectos del Mix de comercialización.
- Segmentos clave del mercado.
- Proyecciones de la demanda y participación en el mercado.
- Como se pretende hacer, es decir, una visión general de operaciones, fuentes requeridas.
- Financiación requerida.
- Valuación.

Desarrollo teórico de la etapa desarrollo empresarial según el autor “Rodrigo Varela.”

2.3.2 Desarrollo Empresarial.

2.3.2.1 Concepto:

Según el autor Rodrigo Varela²³ el desarrollo empresarial, es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, las cuales favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible, para una mejor finanza y recurso en la empresa.

²² Friend OP. CIT., Pág. 267

²³ Varela, T. (2001) Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas. Bogotá: Pearson Educación

2.3.2.2 Etapas²⁴

La empresa, desde su nacimiento, pasa por distintas etapas hasta que alcanza su madurez. Y el autor plantea las siguientes etapas:

- **1º etapa: previsión y planeación:** En esta etapa es necesario poner en práctica todo los requerimientos que exige la planeación, así mismo plantear de forma oportuna los presupuestos, planes y programas que faciliten en desarrollo del proyecto e identificar el mercado meta del producto.
- **2º etapa: organización:** En esta segunda etapa la empresa tiene que definir los límites de su actividad, las normas y los reglamentos generales deberán quedar claramente establecidos , además se deben definir las áreas de trabajo, las jerarquías, los horarios y los espacios físicos. La fijación de límites, es decir, de horarios, lugar de trabajo, jerarquía, roles y normas, crea una estructura que permite medir objetivamente los resultados de las tareas, una vez definidas las diferentes funciones de la organización y ordenado el quehacer de la empresa.
- **3º etapa: dirección:** En esta etapa el líder imprime a la institución su estilo personal de dirigir, estableciendo los parámetros de actuación. El reto es integrar el equipo y lograr el compromiso de los empleados con la organización y sus metas.
- **4º etapa: ejecución:** La producción es el único elemento que justifica la vida empresarial (e institucional). Corresponde al momento en que la energía está concentrada en lograr los objetivos de la empresa y de las personas que la integran. Lo más importante de esta etapa, que por cierto es la más larga, es cumplir con lo previamente programado, con las metas, mediante un constante
- **5º etapa: evaluación:** La evaluación en la empresa debe ser una actividad continua y permanente. Sin embargo, también la podemos ver como la última etapa del desarrollo de una empresa. En la etapa de evaluación se lleva a cabo un análisis de los resultados de la gestión empresarial. El objetivo de esta evaluación es corregir el rumbo si hay desviaciones o bien, apuntalar los logros. Se tienen que establecer canales y procedimientos de retroalimentación.

²⁴ Varela, T. (2001) Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas. Bogotá: Pearson Educación

2.3.2.3 Elementos básicos para el desarrollo de negocios²⁵

Se identifica cinco ingredientes básicos para brindar posibilidad de éxito a un negocio. Estos ingredientes siempre tienen que estar presentes en todo negocio. En el caso de las cooperativas dedicadas a insumos agrícolas, las materias primas son insumos agrícolas que se complementa en la elaboración de un producto final. No hay necesidad absoluta aquí de seguir un orden o de determinar cuáles ingredientes son los más importantes; todo se necesita, pero el empresario tiene que saber cómo es la mezcla para lograr constituir la empresa que él desea. Esta mezcla, en cantidades y en orden, depende del entorno, de las circunstancias en que la empresa se va a desenvolver y del nivel de desarrollo del empresario:

a) Conocimiento técnico

El empresario debe disponer, por sí mismo o por sus asociados o empleados, de los conocimientos y habilidades que el negocio como tal exige. Debemos tener claro que todo negocio implica una tecnología especial, y que ella debe estar disponible ojalá al mejor nivel, pues no sólo va a brindar una ventaja competitiva sino que le va a permitir al empresario adecuarse mejor a todos los cambios que el entorno de desarrollo del negocio le exija. Si el empresario no lo tiene, es necesario que inicie un proceso de aprendizaje, preferible en negocios de similar tecnología. Muchas veces una formación educativa, o un empleo previo, o experiencias empresariales previas son la base para la conformación de este conocimiento técnico.

b) Oportunidad

Identificar y evaluar una oportunidad de negocio, o sea, la producción de un bien o la prestación de un servicio específico para un mercado específico en una forma y momento dados de tiempo, es una de las labores más difíciles, y es aquí donde el empresario claramente se distingue del resto de las personas. Como lo propone el autor en su teoría, el empresario es una persona que vive enfocada en las

²⁵ Varela, T. (2001) Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas. Bogotá: Pearson Educación

oportunidades. Hay diferencias significativas entre ideas de negocio y oportunidades de negocio y el paso de la primera de ellas a la segunda, exige un proceso de análisis y desarrollo muy cuidadoso.

Pero indudablemente, la existencia de una oportunidad de negocio clara y viable es requisito válido para pretender tener alguna posibilidad de éxito en el desarrollo de una nueva empresa.

En muchas ocasiones, sucede que un negocio empieza con una oportunidad dada, pero en su desarrollo se identifica otra oportunidad y es esta segunda la que trae el éxito. Esto es parte del "Principio del corredor empresarial" el cual plantea que cuando el empresario inicia su vida empresarial, va encontrando nuevas puertas y nuevos caminos para reorientar, diversificar o complementar sus oportunidades empresariales.

La oportunidad, haciendo valer el pleonasma, tiene que ser oportuna, coincidente con los gustos, deseos, necesidades, expectativas y capacidades del mercado. Oportunidad es estar en el lugar, en la hora y con la actitud necesaria, para poder aprovechar en buena forma la oportunidad de negocio que el mercado brinda.

c) Contactos personales

Existen suficientes evidencias de que el éxito de cualquier negocio o empresa están asociado con las relaciones que el grupo empresarial tenga, pues ellas facilitan sustancialmente todas las etapas del proceso, incluyendo la consecución de recursos físicos, de clientes, de tecnología y aun de ideas. Por eso varios autores han indicado que en el proceso empresarial lo más importante y que el empresario debe dedicar esfuerzos muy significativos es el desarrollo de contactos que le puedan ser útiles en todos sus procesos empresariales.

d) Recursos

Todo negocio requiere de una infraestructura para poder operar. Esta incluye recursos físicos (tierra, edificios, equipos, maquinarias, mobiliario, marcas, patentes,

recursos naturales, etc.), recursos financieros (capital de inversión para activos fijos, para capital de trabajo, para gastos pre operativos y de arranque, etc.), recursos humanos (grupo gerencial, empleados, obreros, etc.), recursos productivos (materias primas, electricidad, vapor, agua, etc.), recursos informáticos (mercados, tecnologías, leyes, etc.); recursos tecnológicos bases de datos, saberes, etc.); recursos intelectuales (ideas, inauguración, creatividad, etc.), recursos sociales y en función del empresario determinar las necesidades específicas de ellos en todas las etapas del negocio y desarrollar los esquemas operativos que permitan disponer de esos recursos en la cantidad, calidad, momento y costo adecuados a las realidades y potencialidades del proyecto.

Con mucha frecuencia se intenta explicar la poca capacidad empresarial de una persona o un grupo de personas por la carencia de recursos financieros y se olvidan dos aspectos: primero, que existen otros recursos, algunos de los cuales no se resuelven favorablemente con dinero, y segundo, que una de las características básicas del empresario es su capacidad de identificar fuentes de recursos y de integrarlos al proyecto.

La consecución de los recursos no es fácil, y aquí el componente de contactos personales juega un papel básico en facilitar su adquisición.

e) Clientes con pedidos

Un negocio sólo tiene alguna posibilidad de éxito cuando efectivamente los clientes potenciales se convierten en reales y colocan pedidos que retiran y pagan, y vuelven a repetir el ciclo. Es aquí donde se manifiesta en detalle la diferencia entre el inventor, que tiene ideas brillantes de nuevos productos, y el empresario; pues es muy probable que esos nuevos productos del inventor no tengan clientes dispuestos a comprarlos y por eso muy pocas de las invenciones llegan a constituir negocios establecidos.

Sobraría advertir que negocio que no vende es negocio muerto, pero es tal la importancia de este concepto y la frecuencia con que se olvida, que hay que tratar de

sitarlo en las primeras posiciones mentales del empresario. Recordemos que se produce para vender. Si no hay clientes con pedido y que repitan su acción de compra, no tiene mucho sentido producir, y finalmente, no tiene razón de ser la empresa.

Estos cinco ingredientes, que están implicados con características del empresario, del grupo empresarial y del entorno, tienen que combinarse en proporciones correctas para las necesidades específicas de cada negocio, pues de no ser así se corren un riesgo grande de fracaso empresarial.

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Investigación descriptiva:

Este tipo de investigación se basa en la medición de actitudes del consumidor, es decir estas investigaciones están orientadas a determinar las características específicas de un sector de la población.

En nuestro análisis de estudio empleamos la investigación descriptiva por que se ajusta a las exigencias de lo que se quería conocer, es decir por tratarse de obtener información específica de cada individuo que conforma el sector estudiado, y así poder describir características generales de la población.

3.1.2 Investigación analítica-propositiva:

En este tipo de investigación combinada, inicialmente se analizan los datos obtenidos, y en base a este análisis de datos se realizan las propuestas adecuadas, que toman el formato mismo del análisis.

En nuestro objeto de estudio aplicamos este análisis a todos los instrumentos utilizados para recabar la información de interés en el trabajo de tesis, con el objetivo de robustecer la información necesaria.

Una vez analizados los instrumentos con el contenido de su información, se sentaran las bases para proporcionar estrategias de marketing.

3.2 Población.

3.2.1 Descripción de la población de consumidores. La investigación se realizó con personas de diversas edades y de sexo masculino, específicamente agricultores del municipio de Sesori y comunidades aledañas que utilizan o requieren diversos productos agroquímicos y fertilizantes. Pues se cree que estos serán los clientes potenciales de los productos agrícolas que ofrece la cooperativa.

La población en estudio es finita ya que se conoce el tamaño de esta, considérese: 10,705 habitantes pertenecientes a la Ciudad de Sesori, de la cual el 17% habita en área urbana y un 83% en área rural.²⁶

En cuanto a la población de socios en estudio es de 16 miembros en la cooperativa.

3.3 Muestreo y tamaño de la muestra.

Tamaño de la muestra:

Formula:

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

En donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

P: proporción de consumidores que acepta el nuevo producto.

Q: proporción de consumidores que no acepta un nuevo producto.

Z²: representa el nivel de aceptación del producto.

E²: error de estimación de la aceptación del producto.²⁷

3.3.1 Cálculo de la muestra para los consumidores.

Datos para el cálculo de la muestra los habitantes a partir de la Formula de Población finita:

Valores:

Z² = Nivel de confianza 0.95

Valor crítico de Z= 1.96

²⁶ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El Salvador 2013.

²⁷ Eladio Zacarías Ortez, Así se Investiga, Editorial: segunda edición clásico Rogesil 2001

P = 0.5 Proporción de consumidores potenciales que si aceptan las hipótesis planteadas.

Q= 0.5 Proporción de consumidores potenciales que no aceptan las hipótesis planteadas

E² = 0.05 error de estimación.

N: 10,705 personas.

n = tamaño de la muestra.

Sustituyendo tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(10,705) \cdot (0.5)(0.5)}{(0.05)^2(10,705 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{10,281.08}{27.72}$$

$$n = 370.89$$

$$n \approx 370$$

El tamaño de la muestra fue de 370 cuestionarios que se distribuirán entre las personas que residen, laboran, y estudian en el municipio de Sesori.

Teniendo estos datos se procedió a la distribución de la muestra, en las zonas urbanas y rurales, estratificada respectivamente.

3.3.2 Método de muestreo.

El tipo de muestro que se utilizó, fue el muestreo no probabilístico específicamente el método dirigido, el cual consiste en utilizar muestras dirigidas o adaptadas, en lo que juega un papel muy importante el juicio y la experiencia del investigador, quien identifica aquellas unidades representativas de la población, de acuerdo con sus

conocimientos, que pueden proporcionar datos relevantes para el estudio propuesto y que en muestreo aleatorio, se corre el riesgo de que queden fuera. Una desventaja de este diseño es que el error muestral no puede controlarse en términos de probabilidad.²⁸

²⁸ Zacarías, OP, CIT., pag.93

CAPITULO IV

TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE

DATOS

4. Técnicas para la recolección de datos

4.1 Encuesta.

Mediante esta se buscó recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado que nos permitió obtener la información necesaria acerca de las necesidades y deseos de los clientes, expectativas y preferencias de estos, también conocer a mayor profundidad el estado de la cooperativa por parte sus socios.

4.2 Entrevista estructurada.

Es un acto de comunicación oral, mediante la previa elaboración de las preguntas, que se establece entre dos o más personas, en este caso, entre el grupo y el presidente de la cooperativa, con el fin de obtener información u opinión específica e importante acerca de los diferentes productos que la cooperativa ofrece en el mercado, asimismo sobre la situación organizativa, mercadológica y financiera de la cooperativa.

4.3 La Observación.

Nos limitamos a observar en tiempo real los acontecimientos pertinentes de acuerdo con el esquema y visión del problema en estudio.

4.4 Guías de entrevistas y encuesta para la recolección de datos

Con las guías que se utilizaron se recolectó información que fue procesada y analizada sin mayores dificultades, dando a conocer las técnicas estadísticas empleadas.

4.4.1 Guía de entrevista.

El tipo de cuestionario de mayor uso en la investigación casi siempre incluye preguntas y respuestas estructuradas, sin que se pretenda ocultar a los participantes la finalidad de este.

Este tipo de cuestionarios sigue un orden lógico en las preguntas, además de que nos permite percibir claramente cuál es el rumbo de la investigación.

El instrumento es un requisito indispensable para evitar información distorsionada, pero no es suficiente para garantizar que los datos que se recopilen sean objetivos y correspondan a la realidad que se estudia.

4.5 Fuentes de información

4.5.1 Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias son aquellas que se encuentra en el origen de la investigación, por lo cual en este caso fueron:

- Presidente de la cooperativa
- Socios de la cooperativa
- Los clientes potenciales que residen en el municipio de Sesori.

4.5.2 Fuentes secundarias.

Son aquellas que presentan información ya elaborada, o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad que no tiene por qué coincidir con la nuestra. En este caso nuestras fuentes secundarias fueron:

- Tesis
- Libros
- Informes económicos
- Revistas de carácter económico, social y político
- Estudios de ONG'S o Instituciones Internacionales
- Periódicos

4.6 Procedimientos de validación de guías utilizadas para la recolección de datos.

Las herramientas estadísticas para el procesamiento de los resultados utilizados son: la distribución de frecuencias, en la cual se indica el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados de un trabajo de campo, tablas o cuadros estadísticos con frecuencia absoluta y relativas por cada pregunta y las representaciones gráficas.

4.7 procedimientos para la recolección de información

Los procedimientos para la recolección de información a través de la entrevista son:

- ✓ Tener claro que es lo que se quería investigar.
- ✓ Establecer cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar.
- ✓ Preparar la entrevista, es decir realizar una serie de preguntas acerca de lo que se quería investigar.
- ✓ Verificar que las interrogantes fueran claras y precisas, y se relacionen con lo que se quería investigar.
- ✓ Enumeración de las interrogantes en forma correlativa.
- ✓ Cotejar que las preguntas tengan el respectivo orden cronológico y que no lleven errores ortográficos.
- ✓ Al realizarse los pasos anteriores se procedió a imprimir dicho instrumento para su aprobación.

Los procedimientos para la recolección de información a través de la observación son:

- ✓ Elaboración de una lista de actividades o tareas que se observaron.
- ✓ Diseñar el formato de verificación.
- ✓ Revisar que este completo, es decir que abarque todos los aspectos a observar.
- ✓ Luego se imprimió el documento.
- ✓ Registro de lo observado lo más pronto y lo más fielmente posible.
- ✓ Interpretación de lo observado y compararlo con los datos que se han proporcionado anteriormente.

Los procedimientos para la recolección de información a través del cuestionario son:

- ✓ Establecer los objetivos que se pretendían alcanzar.
- ✓ Especificar la información que buscábamos.
- ✓ Determinar el tipo de cuestionario utilizado.

- ✓ Preparar el cuestionario, es decir realizar una serie de preguntas acerca de lo que se quería investigar.
- ✓ Determinar la redacción de cada pregunta.
- ✓ Determinar el orden de las preguntas.
- ✓ Verificar los pasos anteriores y modificarlos en caso de ser necesario.
- ✓ Al realizarse los pasos anteriores se procedió a imprimir dicho instrumento.
- ✓ Luego se procedió a pasarlo a la muestra seleccionada.

4.8 Procedimientos para procesar los datos

- ✓ Se verificaron los datos de los cuestionarios que sean exactos y estén completos.
- ✓ Codificar los datos obtenidos para su análisis.
- ✓ Posteriormente se tabularon los resultados.
- ✓ Se calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.

El procesamiento de datos incluye editar y codificar la información obtenida. Dichos datos se editaron para comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad y totalidad de la información.

4.9 Procedimientos para presentar los datos

Los datos se presentaron con preguntas individualizadas, en una tabla donde se muestren las opciones de respuesta con su respectiva frecuencia, luego se procedió a la elaboración de un gráfico circular que permitió ver la distribución de los resultados obtenidos en forma de porcentajes, en seguida se procedió a elaborar el análisis e interpretación de los datos representados en el gráfico.

CAPITULO V

DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

5.1 Descripción de la empresa.

✓ Dirección

Caserío El Jícaro, cantón Charlaca, municipio de Sesori, departamento de San Miguel

✓ Tipo de empresa

Es considerada como una empresa comercializadora-detallista o minorista, esta cooperativa se dedica a la comercialización de insumos agrícolas.

✓ Ubicación y tamaño de la empresa

La cooperativa está situada en un mercado de competencia moderada, y pertenece a un mercado de micro empresas.

5.1.2 Clasificación de la empresa.

Criterio económico.

Dada las clasificaciones de los criterios económicos, podemos determinar que la cooperativa, pertenece a la categoría de las básicas, pues son consideradas como primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Criterio según actividad que desarrollan.

La empresa se desarrolla según su actividad en la categoría comercial desglosándose en el área de los minoristas o detallistas ya que se dedica a vender los insumos agrícolas a consumidores finales en pequeñas cantidades.

Criterio jurídico.

Podemos así clasificar a la empresa según su criterio jurídico como sociedad de responsabilidad limitada.

Criterio según su duración.

Según esta clasificación se establece que la cooperativa es permanente ya que abrió sus puertas al mercado sin determinación de periodo de cancelación.

Criterio según su origen de capital.

Según este criterio la empresa es privada ya que son los inversionistas (asociados) que procuran su desarrollo en un sector específico del territorio nacional.

Criterio según el tamaño de la empresa.

La cooperativa es clasificada como micro empresa, ya que cuenta con menos de diez empleados, su organización es informal no utiliza tecnología y su participación en el mercado es dirigida al consumidor final.

Criterio de mercados que abastece.

Según este criterio la cooperativa es micro empresa, ya que el desarrollo de sus operaciones se extiende en un solo municipio.

5.1.3 Resultados de la investigación de campo.

Encuesta dirigida a socios de la Cooperativa ACOCHARLACA de R.L

N°	Pregunta	Valor Absoluto		Total	Valor Porcentual		Total
		Si	No		Si	No	
1	¿Considera que la estructura actual de la cooperativa es adecuada?	11	5	16	69%	31%	100%
2	¿Considera que la cooperativa actualmente cuenta con los conocimientos mercadológicos necesaria para comercializar sus productos?	0	16	16	0%	100%	100%
3	¿Considera que la cooperativa tiene las condiciones necesarias para competir?	5	11	16	31%	69%	100%
4	¿Cree usted que la cooperativa está realizando las actividades necesarias para desarrollar el negocio que pretenden emprender?	14	2	16	88%	13%	100%
5	¿Cree usted que la cooperativa cuenta con buenas condiciones financieras?	4	12	16	25%	75%	100%
6	¿Usted estaría dispuesto a aumentar su aporte económico para mejorar la condición financiera de la cooperativa?	6	10	16	37%	63%	100%

Fuente: elaboración propia.

5.1.4 Análisis de la Capacidad Organizacional y Administrativa.

5.1.4.1 Planeación.

5.1.4.1.1 Misión: no cuenta con misión.

5.1.4.1.2 Visión: no posee visión.

5.1.4.1.3 Valores.

- Responsabilidad.
- Respeto mutuo.
- Ayuda mutua.
- Respeto propio.
- Puntualidad.
- Unión laboral.
- Cooperación.
- Compromiso con su trabajo.
- Honestidad.
- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad.

5.1.4.1.4 Principios cooperativos.

- Membresía abierta y voluntaria.
- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación entrenamiento e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

5.1.4.1.5 Objetivo General: producir insumos agrícolas, así como su comercialización, transformación y su aprovisionamiento. Garantizar confianza en el ahorro y crédito a los asociados y terceras personas.

5.1.4.1.6 Objetivos Específicos:

- a) La comercialización asociativa de hortalizas e insumos agropecuarios.
- b) Acceso permanente al mercado formal e informal.
- c) Producir y comercializar granos básicos, hortalizas, frutas y otros productos agropecuarios.
- d) El aprovisionamiento de equipos maquinaria e insumos para suministrarlo a sus asociados a efecto de que los utilicen en sus explotaciones.
- e) La prestación de servicios agropecuarios y de otra índole a sus asociados.
- f) Definir y ejecutar estrategias de ventas en base a demanda de mercado y oferta real de asociados y asociadas.
- g) Desarrollar una oferta comercializable competitiva de productos agropecuarios, utilizando para ellos tecnología que respete los recursos naturales.
- h) La cooperativa podrá exportar y comercializar sus productos a nivel nacional e internacional para beneficio de sus asociados.
- i) Mejorar y fomentar los sistemas y técnicas de explotación agropecuaria
- j) Elaborar propuestos, técnicas y gestionar con diferentes cooperantes la comercialización de productos en el mercado nacional e internacional.
- k) Buscar los mecanismos adecuados de comercialización.
- l) La adquisición por compra, donación o arrendamiento de tierras laborales y bienes muebles o inmuebles para sus miembros y para sus propias instalaciones u operaciones.
- m) Obtener financiamiento de instituciones nacionales e internacionales para el desarrollo de sus operaciones y el mejoramiento socioeconómico de sus asociados.
- n) Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación.
- o) El estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones.
- p) La concesión de préstamos a intereses razonables y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero y
- q) La prestación de servicios complementarios a los anteriores y que vayan en beneficio de sus asociados y las familias de estos.

5.1.4.1.7 Estrategia: no tiene.

5.1.4.1.8 Políticas:

Para ser asociado de la cooperativa es necesario cumplir con las políticas siguientes:

- a) Ser mayor de dieciséis años de edad.
- b) Presentar solicitud por escrito al consejo de administración recomendado por dos miembros de la cooperativa.
- c) Al fallecer un asociado tendrá derecho al ingreso un beneficiario que satisfaga requisitos legales establecidos en los estatutos, previo acuerdo del consejo de administración.
- d) Pagar por lo menos el valor de una aportación.
- e) Pagar como cuota de ingreso la cantidad de tres dólares de los estados unidos de Norteamérica.
- f) Haber recibido el curso básico de cooperativismo impartido por el comité de educación de la cooperativa, EL INSAFOCOOP, u otra institución similar.- si la interesada fuera una persona jurídica llenará los requisitos anteriores en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y deberá comprobar que no persigue fines de lucro.

5.1.4.1.9 Programación: *no cuenta con programación de actividades.*

5.1.4.1.10 Presupuesto: no se hacen presupuestos de ningún tipo.

5.1.4.2 Organización:

5.1.4.2.1 Estructura Organizacional: *no posee.*

5.1.4.2.2 Manuales Administrativos: no posee ningún tipo de manual.

5.1.4.2.3 Análisis del Accionista.

La Asociación Cooperativa "ACOCHARLACA" de R.L. está formada por dieciséis asociados quienes desempeñan diferentes cargos tanto en el Consejo de Administración como en junta de vigilancia, la capacidad de pago se limita a la cantidad de su aportación la cual es de tres dólares mensuales. La Asamblea General es quien tiene la máxima autoridad en la Cooperativa, las asambleas Generales son ordinarias y se celebran en el domicilio de la Cooperativa dos veces al

año en los meses de enero y julio. Del mismo modo se llevan a cabo las asambleas extraordinarias las cuales se realizan cuando se considera conveniente.

5.1.4.2.4 El Consejo de Administración

Es el órgano responsable de la administración de la Cooperativa, está integrado por cinco propietarios y tres suplentes, formando un colectivo de ocho miembros, está formada por un presidente, un vice-presidente, un secretario, un tesorero y un vocal, y tres suplentes más sin designación de cargo. Este consejo se reúne una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario.

5.1.4.2.5 El Consejo de Vigilancia

Es el encargado de la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscaliza las actividades del órgano de administración y la gerencia, está formado por cinco socios, entre ellos habrá un presidente, un secretario y un vocal.

5.1.4.2.6 La Jerarquización.

Se da en forma de autoridad lineal, es decir que la Asamblea General es la máxima autoridad en la cooperativa y por tanto quien toma las decisiones más importantes a las que se tienen que adherir los asociados que se encuentran en niveles de menor autoridad, es por ello que, en la organización se practica la centralización.

Integración. No existe Integración.

5.1.4.3 Dirección:

Motivación

- ❖ Incentivos

En días festivos, se realiza un almuerzo para todos los socios y trabajadores, en dicho almuerzo se hacen todo tipo de rifas donde participan todos los socios.

Comunicación

Los anuncios o información relevante, se hacen llegar por escrito a cada uno de los departamentos y posteriormente a los asociados y empleado.

Supervisión

No existe una adecuada supervisión en las áreas de la cooperativa.

5.1.4.4 Control:

Medición de resultados

La cooperativa trabaja en función de la demanda, lo cual exige un control de calidad, para garantizar la satisfacción del cliente final.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos son:

- Ambiente de Control (estatutos).
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

5.1.5 Capacidad Operativa:

5.1.5.1 Capacidad de Almacenaje:

No cuenta con suficiente espacio para almacenar productos, por lo que se alquila un pequeño local para la venta de los productos que comercializan.

5.1.5.2 Capacidad de Planta:

No posee capacidad de planta, no se cuenta con un local propio.

5.1.5.3 Capacidad de Compra:

La capacidad de compras en promedio mensual es de \$1,500 pues la cooperativa no opera con economía de escala.

5.1.5.4 Capacidad Mercadológica Comercial.

El mercado que abarca el producto es local, enfocándose primordialmente en los cantones y caseríos aledaños del municipio y cercanos al caserío El Jícaro donde se ubica la cooperativa.

5.1.5.4.1 Producto

Los productos que se comercializan en la cooperativa son de primera necesidad agropecuaria y son productos pre elaborados, es decir la cooperativa no modifica las características físicas ni propiedades del producto por lo que la única actividad con respecto a este, es comercializarlo estratégicamente para tener aceptación.

- Los fertilizantes se venden en unidades de medida de 200lbs y 100lbs. Estos son abonos para los cultivos de diferente tipo y calidad, dichos fertilizantes cuentan con composiciones químicas tales como; nitrógeno y fosforo, necesarios para la nutrición del cultivo como lo es el maíz, el frijol, el maicillo entre otros granos básicos.

- Los herbicidas se venden en diferentes tipos de unidades de medida, como un cuarto, medio litro, un litro, y galones. Están compuestos por componentes químicos y fórmulas para quemar y combatir la maleza que afecta los cultivos mencionados.

5.1.5.4.2 Precio:

Los precios de la cooperativa son atractivos por los relativos costos bajos de adquisición, debido a las características particulares que representan el canal de distribución y las entidades involucradas. La fijación de precios de los insumos que comercializa la cooperativa se estima por medio de la fórmula de Costos Totales $CT = \text{Costos Fijos (CF)} + \text{Costos Variables (CV)}$, obteniendo el Precio de Venta de la siguiente manera, $PV = \text{Costos Totales} + \text{Utilidad Deseada}$.

5.1.5.4.3 Plaza:

La Asociación Cooperativa ofrece sus productos en un mercado local, es decir en el mismo caserío donde residen sus asociados, por la falta de capacidad financiera para abastecer un mercado más amplio. Sus compradores pueden solicitar su producto vía telefónica, y con recargo adicional se venden productos a domicilio. El

canal de distribución utilizado por la cooperativa se da de manera indirecta pues nuestros proveedores son los intermediarios e importadores de los fertilizantes.

5.1.5.4.4 Promoción:

La Asociación Cooperativa maneja una sola promoción la cual consiste en ofrecer un 10% de descuento por la compra de cada 6 sacos de fertilizante.

5.1.6 Capacidad Financiera.

La Asociación Cooperativa no cuenta con el financiamiento necesario para realizar compras capaces de abastecer el mercado local en su totalidad.

- Inversiones: las inversiones realizadas hasta el momento son de \$1,420.00 se utilizó para hacer la primera compra del producto que se tiene disponible a la venta.
- Capital: El capital de la Cooperativa es variable y limitado. Está integrado por un mínimo de mil seiscientos dólares que se constituye como capital variable con un número limitado de asociados que aportan y conforman el capital social por medio de aportaciones sociales.
- Rentabilidad: Se mantiene a un nivel mínimo constante, pues es la misma rentabilidad entre épocas de demanda alta o baja.
- En relación a la capacidad operativa en almacenaje no se ha realizado inversión, pues las ventas se realizan en la vivienda de un asociado, con un costo de alquiler de \$15.00 mensuales, y con un costo de pago en concepto de sueldo de \$5.00 diarios a la persona encargada de atención al cliente.
- La cooperativa necesita financiamiento externo para sacar adelante los proyectos que se pretenden alcanzar, ya que las cooperativas brindan confianza a instituciones interesadas en financiar este tipo de micro empresas para dinamizar la economía, la cooperativa gestiona constantemente financiamiento para el desarrollo de sus actividades.

**5.1.6.1 Cuadro de ingresos y egresos mensuales de la cooperativa
“ACCHARLACA de R.L.”**

Ingresos			Egresos		
Fecha	Descripción	Cantidad	Fecha	Descripción	Cantidad
01-01-12	Aportación inicial	\$320.00	01-01-12	Papelería	\$ 50.00
01-04-14	Intereses	\$15.00	01-04-14	Papelería	\$ 2.00
01-05-14	Ingresos varios	\$243.00	01-05-14	Egresos varios	\$ 53.00
01-06-14	Ingresos varios	\$200.00	01-06-14	Egresos varios	\$35
01-07-14	Intereses	\$22.00	01-07-14	Papelería	\$2.25
09-08-14	ingresos varios	\$20.00	09-08-14	Rifa	\$ 3.50
10-08-14	Venta de insumos	\$880.00	01-08-14	Compra de insumos + alquiler + sueldo	\$ 775.00
12-10-14	Venta de insumos	\$750.00	01-10-14	Compra de insumos + alquiler + sueldo	\$ 645.00
Total		\$2,450.00	Total		\$1,565.75

Fuente: elaboración propia.

5.1.7 Capacidad de Recursos Humanos.

La asociación cuenta con un empleado quien a su vez es asociado de la cooperativa, los asociados en su totalidad, también trabajan turnos de acuerdo a la disponibilidad de su tiempo sin goce de sueldo.

Proceso de selección y control

Selección de socios.

Los encargados solicitan formularios para ser miembros de la cooperativa, los que son enviados a junta directiva de socios y realizan una serie de evaluaciones para determinar si el solicitante es apto para formar parte de la cooperativa.

Selección de Personal

- ❖ El Personal Administrativo.

Actualmente la cooperativa no tiene un plan de adquisición de personal.

5.1.8 Capacidad de Investigación y Desarrollo.

Se encuentra deficiente por el hecho de no contar con el financiamiento necesario para ello, y de esta forma poder prepararse para los cambios futuros influyentes en la industria.

5.1.9 Estrategia Actual. No posee.

5.1.10 Precios y Costos: Análisis Competitivos

Costos:

Un factor fundamental y determinante que puede contribuir a la actual posición competitiva y mejoramiento de la misma, es la accesibilidad a los productos de precios bajos, dejando claro que esta ventaja la hace posible la empresa proveedora: ALBA fertilizantes; una empresa con “sentido social” que ofrece mejores precios que sus competidores como Disagro y Fertica. Los factores claves de la cooperativa son los siguientes:

- Compra de productos a bajos precios.
- Los empleados son los mismos asociados, y no devengan sueldo alguno, pues las utilidades de la cooperativa representan un ahorro a futuro para ellos.
- Solo poseen un empleado con devengo de sueldo.
- Los asociados son afines al partido político en turno aunque los estatutos indican que este tipo de empresas tiene que ser apolítica partidaria, lo que facilita la gestión de nuevos proyectos con el estado.

Precios:

La cooperativa a nivel del mercado local maneja precios en un mínimo porcentaje más bajo que los de la competencia, ya que la cooperativa tiene precios desde \$0.10 hasta \$0.20 menos que los de la competencia en todos sus productos como son

herbicidas y fertilizantes, lo que abre mercado competitivo y atractivo a ACOCHARLACA de R.L.

5.1.11 Cadena de valor



<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de la mercadería proveedores: • Agroservicio “el buen amigo” • ALBA fertilizante • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión física de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los productos • Pre-entrega de productos (reservaciones o pedidos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de dudas a los consumidores. • Entrega final de los productos
---	--	---	--	---

5.2 ANÁLISIS EXTERNO

5.2.1 Análisis Competitivo de la Industria.

5.2.1.1 Análisis de la Industria

Perfil de las características económicas dominantes de la Asociación Cooperativa “ACOCHARLACA” de R.L. En el municipio de Sesori.

5.2.1.1.1 Tamaño de Mercado:²⁹

El tamaño del mercado local está inicialmente constituido por 500 personas pertenecientes al caserío el Jícaro, de las cuales el 75% son agricultores, es decir, los productos de la cooperativa están dirigidos a 375 personas que cultivan la tierra en la actualidad; la población del municipio de Sesori es un promedio de diez mil habitantes los cuales se catalogan como clientes potenciales.

²⁹ Datos estadísticos de alcaldía de Sesori en documento de registro familiar.

5.2.1.1.2 Alcance de la Rivalidad Competitiva:

La rivalidad es compleja debido a la creciente formación de cooperativas de este tipo a nivel de municipio como una estrategia de crecimiento económico por parte del estado, pues este brinda mucha asesoría técnica y apoyo financiero a estas micro empresas. Así también se da la diversificación de negocios privados.

5.2.1.1.3 Tasa de Crecimiento del Mercado:

Se ha tenido un crecimiento leve en el tamaño del mercado pues se comenzó con 14 personas quienes son miembros de la cooperativa, a la fecha se están atendiendo un aproximado de 38 clientes, es decir, el mercado tuvo un incremento de 1.7% en sus primeros dos meses de funcionamiento. Según datos históricos de la cooperativa.

5.2.1.1.4 Los Proveedores.

Los proveedores han sido cuidadosamente seleccionados, con el objetivo de encontrar las características que parezcan atractivas a las posibilidades económicas de la cooperativa, por tal razón los proveedores actuales se han mantenido desde el inicio de las operaciones; la adquisición de los productos corre por cuenta propia de la cooperativa y toda la responsabilidad de la calidad y protección de estos depende de la misma, desde el momento en que se cargan al transporte donde serán trasladados y almacenados hasta la bodega correspondiente alquilada por la cooperativa, los proveedores existentes son: *Agroservicio “el buen amigo” y “Alba fertilizantes” entre otros.*

5.2.1.1.5 Etapa del ciclo de vida de la cooperativa: nacimiento.

5.2.1.1.6 Número de Compañías en la Industria:

Las iniciativas de cooperativismo en el Salvador se han incrementado en el último año, según las estadísticas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). En marzo las cooperativas activas en el territorio eran 792, cantidad superior a las 702 de mayo de 2013.

Las estadísticas del INSAFOCOOP indican que los afiliados de estas entidades suman 242,822 con una participación del 47% de las mujeres. La mayoría (351) son de ahorro y crédito, seguidas por las de aprovisionamiento y de transporte.

En el área metropolitana de San Salvador y en la zona paracentral del país están la mayoría de las cooperativas, más del 73% del total nacional; en el occidente, un 13.96%; y, el oriente, el 12.25%. De estas últimas son tres las que son una amenaza directa para ACOCHARLA en el municipio de Sesori.

5.2.1.1.7 Grado de Integración Vertical:

La cooperativa tiene una integración vertical hacia adelante porque tiene una aproximación a sus clientes, siendo la misma la encargada de proporcionar y promocionar a sus clientes el producto final prescindiendo de empresas externas para realizar dicha labor.

5.2.1.1.8 Facilidad de Ingreso/Salida:

Existe una barrera moderada en la disponibilidad de capital para la expansión del mercado.

5.2.1.1.9 Tecnología e Innovación:

La tecnología de trabajo y la innovación son inexistentes, es decir, los cambios han sido nulos.

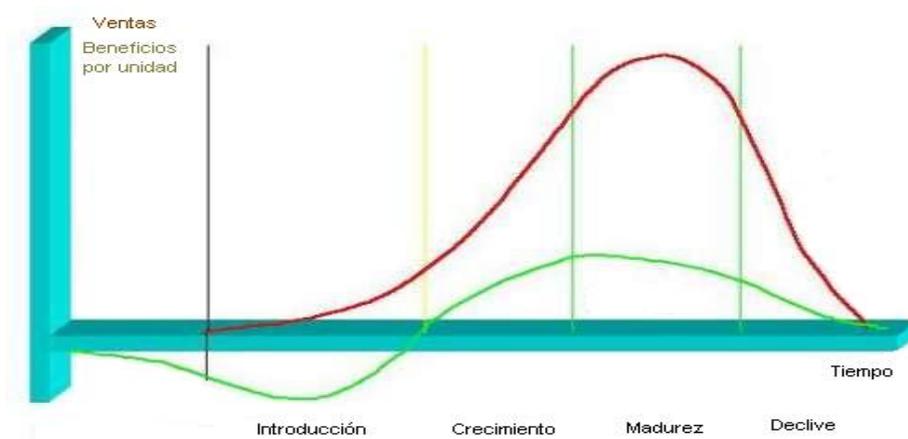
5.2.1.1.10 Efectos del Aprendizaje y Experiencia:

Los asociados son capacitados periódicamente haciendo énfasis en una preparación administrativa de negocios.

5.2.1.1.11 Utilización de la Calidad:

A la calidad a la que se apela es el buen manejo de los insumos para que lleguen en el mejor estado posible al cliente final. Cabe mencionar que los insumos agrícolas que vende la cooperativa son de primera calidad.

5.2.1.1.12 Ciclo de Vida de la Industria



La cooperativa se encuentra en la etapa de introducción.

5.2.1.2 Cinco Fuerzas Competitivas.

5.2.1.2.1 *El ingreso potencial de nuevos competidores:*

Las empresas locales, ya establecidas cuentan con la experiencia que les brinda el tiempo que tienen de operar dentro de este tipo de mercados, lo cual constituye una barrera para la rápida expansión en el mercado con empresas del mismo tipo de giros. Se debe tener en cuenta la formalización de nuevas cooperativas en el municipio de la misma naturaleza que “ACCHARLACA DE R.L.” Como iniciativa del gobierno actual para fortalecer las economías familiares, aumentando así el número de competidores en la industria. Convirtiéndose en una amenaza para la cooperativa en estudio a mediano o largo plazo.

5.2.1.2.2 *Presiones competitivas de productos sustitutos:*

Dentro del mercado local existen otros productos sustitutos que podrían generar alto grado de competencia a la industria mediante estrategias de precios y mercadológicas más atractivas para los clientes.

5.2.1.2.3 Las presiones competitivas emanadas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración entre proveedor y vendedor:

La cooperativa tiene una buena colaboración de parte de sus proveedores, ya que la relación que posee con estos es directa. De esta relación también depende el nivel de precio que sus proveedores le ofrecen.

5.2.1.2.4 Las presiones competitivas que emana del poder de negociación del comprador y de la colaboración entre vendedor y comprador:

Debido a la presión generada por la competencia los clientes tienen la posibilidad de comparar precios y variedad de productos, y adquirir aquel que le sea más factible, o en tal caso, negociar el precio ofrecido por la empresa cuando el producto le parece atractivo.

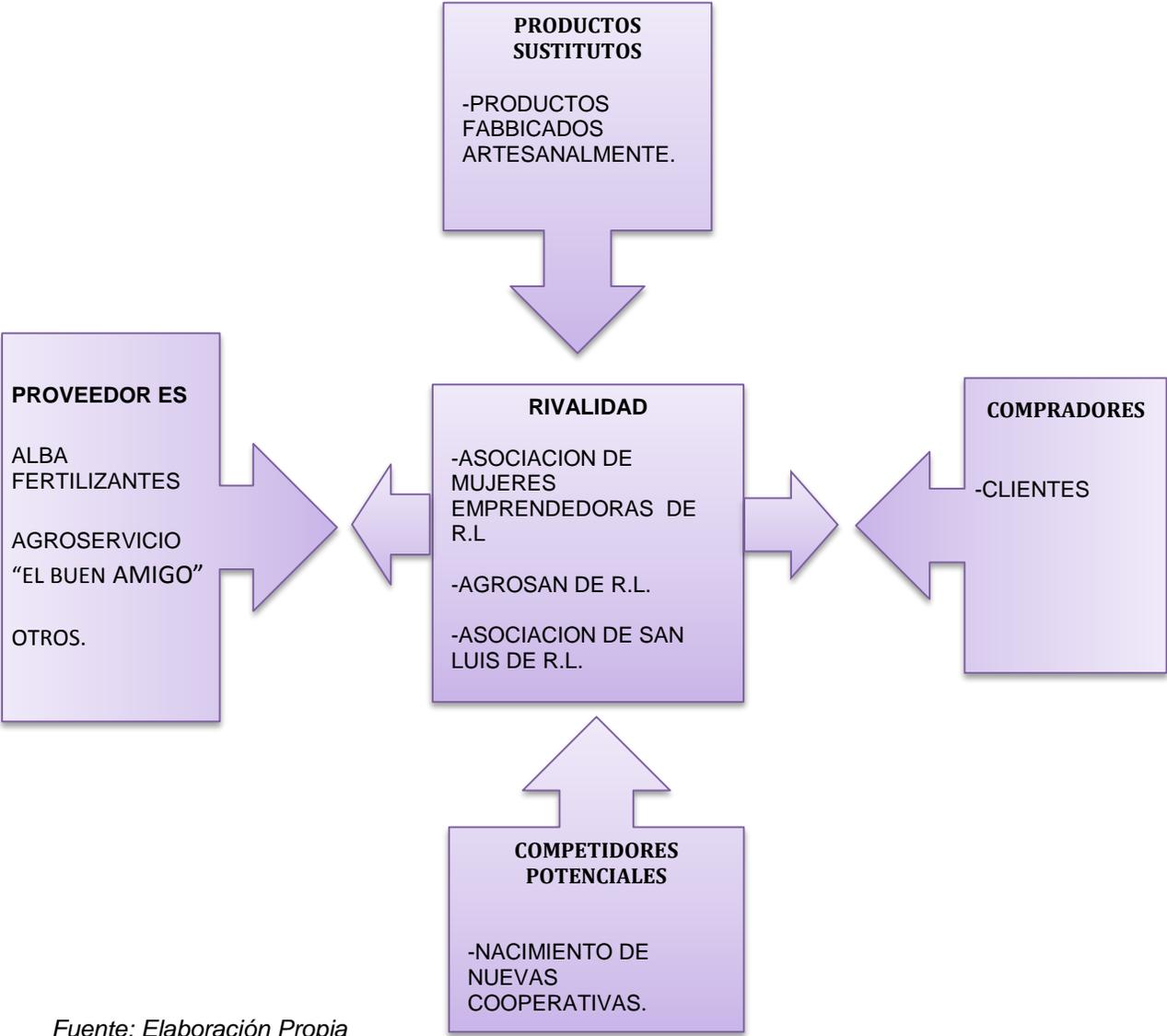
5.2.1.2.5 El antagonismo entre vendedores rivales:

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentre en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Diferenciación del producto.
- ✓ Inversiones de capital.
- ✓ Desventaja en costos independientemente de la escala.
- ✓ Acceso a los canales de distribución.
- ✓ Política gubernamental.

La industria se encuentra en un mercado de moderado crecimiento, lo cual ocasiona que las empresas busquen atraer a los clientes mediante diversas estrategias de ventas. Otro aspecto determinante es que los insumos de este tipo de industria son estándares y cualquier empresa competente puede comprar y vender con la misma calidad.

5.2.1.2.6 Representación de las Cinco Fuerzas Competitivas aplicada a la Cooperativa “ACOCHARLACA de R.L”.



Fuente: Elaboración Propia

5.2.1.3 Impulsores del Cambio en la Industria.

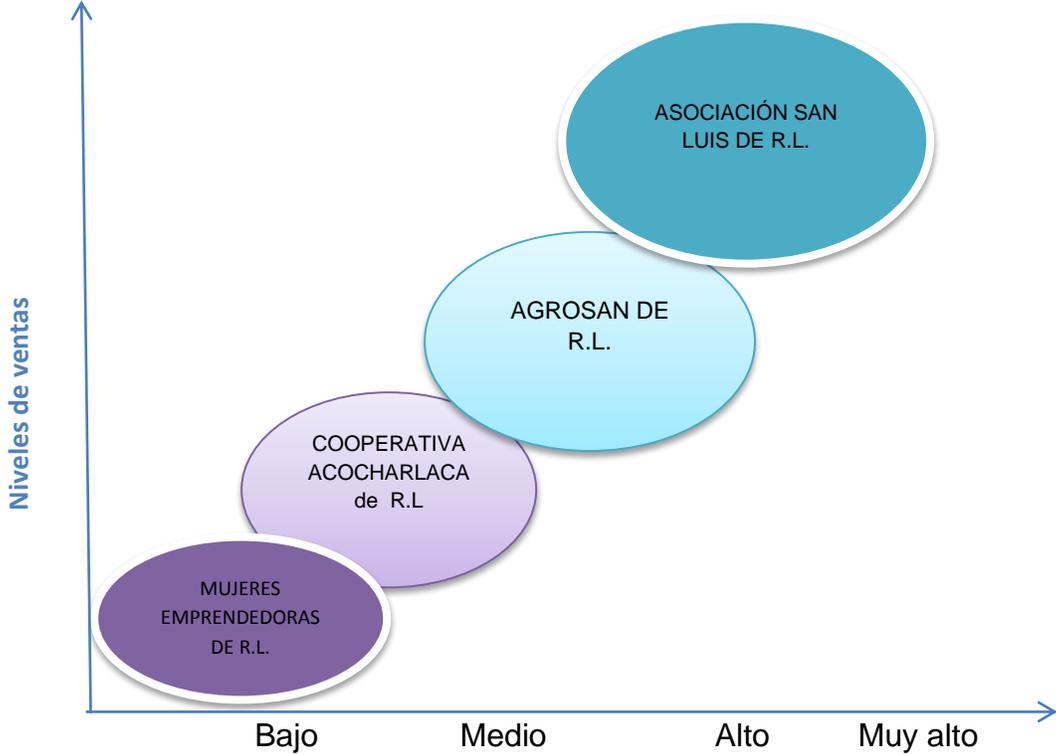
- **Internet:** fomenta la atracción de nuevos clientes, abre nuevas oportunidades de mercado.
- **Incremento de la industria en el mercado local:** adquisición de nueva maquinaria para la aplicación en procesos productivos, como es la fabricación de productos orgánicos y el desarrollo de productos con materias primas que son productos terminados, como la conversión de harinas en nuevos concentrados entre otros.
- **Innovación del producto:** se utiliza para ampliar la base de clientes, impulsar el crecimiento y expandir el grado de diferenciación del producto.
- **Cambio tecnológico:** la introducción de nueva tecnología para posibilitar la fabricación de nuevos productos a un costo más bajo.
- **Las crecientes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto estándar:** introducir nuevos productos para lograr una mayor preferencia y lealtad por parte de los consumidores.
- **El constante cambio en la economía:** En la actualidad la sociedad está experimentando un cambio en la economía que afecta la adquisición de productos, y por lo tanto afecta los ingresos de la empresa. Debido a este abrupto cambio en la economía la cooperativa no posee suficiente efectivo para adquirir nueva maquinaria o nueva tecnología que le ayude a incrementar sus utilidades y defina un cambio importante.

5.2.1.4 Posiciones Competitivas de la Empresa: Débiles y Fuertes.

Los competidores que actualmente tiene la empresa son: Asociación de Mujeres Emprendedoras, AGROSAN DE R.L, Asociación San Luis de la Reyna. Actualmente la Cooperativa se encuentra en una fase de iniciación de operaciones, por lo cual se

encuentra en un nivel de competencia medio. No se tiene un plan específico en la parte operativa y administrativa, por lo tanto en comparación a los competidores solo está un nivel arriba de la Asociación Cooperativa de Mujeres Emprendedoras.

5.2.1.4.1 Posición competitiva de la Asociación Cooperativa ACOCHARLACA de R.L.



5.2.2 Resultados de la Investigación de Campo

Encuesta dirigida a clientes.

N°	Pregunta	Valor Absoluto		Total	Valor Porcentual		Total
1	¿Considera necesario el desarrollo de un negocio de ventas de insumos agrícolas cerca de su comunidad?	Si	349	370	Si	94%	100%
		No	21		No	6%	
2	¿Con qué frecuencia compra insumos agrícolas?	Mensual	37	370	Mensual	10%	100%
		Trimestral	259		Trimestral	70%	
		Anual	74		Anual	20%	
3	¿En qué empaque compra los fertilizantes?	Sacos de mescal	222	370	Sacos de mescal	60%	100%
		Bolsas de nylon	148		Bolsas de nylon	40%	
4	¿Qué cantidades de fertilizantes compra?	Quintales	98	370	Quintales	26%	100%
		Sacos	195		Sacos	53%	
		Arrobas	77		Arrobas	21%	
5	¿Qué aspectos toma en cuenta para comprar fertilizantes?	Precio	237	370	Precio	64%	100%
		Calidad	113		Calidad	31%	
		Accesibilidad	20		Accesibilidad	5%	
6	¿A cuánto asciende el promedio de sus ingresos mensuales?	\$100 - \$150	370	370	\$100 - \$150	100%	100%
		\$150 - \$200	0		\$150 - \$200	0%	
		\$200 – Mas	0		\$200 – Mas	0%	
7	¿De dónde proviene la mayoría de sus ingresos?	Remesas	111	370	Remesas	30%	100%
		Trabajo Propio	259		Trabajo Propio	70%	
		Otros	0		Otros	0%	

8	¿Dónde realiza usualmente sus compras de insumos agrícolas?	Agro servicios Tiendas cercanas Agro cooperativas	148 74 148	370	Agro servicios Tiendas cercanas Agro cooperativas	40% 20% 40%	100%
9	¿Por qué realiza sus compras en Agroservicio o agro cooperativas?	Mejores precios Más comodidad y seguridad Distancia desde su casa Mejor atención	185 37 74 74	370	Mejores precios Más comodidad y seguridad Distancia desde su casa Mejor atención	50% 10% 20% 20%	100%
10	¿Cuáles son los medios publicitarios por los que frecuentemente conoce de insumos agrícolas en el mercado?	Hojas volantes Anuncios radiales Carteles Televisión	148 37 148 37	370	Hojas volantes Anuncios radiales Carteles Televisión	40% 10% 40% 10%	100%
11	¿Cuáles son las promociones que más llaman su atención?	50% de descuento Ofertas en productos Por “x” compran reciben producto gratis	222 74 74	370	50% de descuento Ofertas en productos Por “x” compran reciben producto gratis	60% 20% 20%	100%

5.2.3 Análisis del Macroambiente.

Aspectos políticos.

El sistema político de El Salvador es un entorno de aspecto cambiante, el cual incide de manera directa en la economía micro y macro empresarial por las políticas públicas emitidas por el gobierno en turno, las cuales cambian según el sistema político, lo cual presenta una amenaza para las cooperativas. Esto significa que el entorno político influye directamente en el desarrollo económico de las organizaciones y de la economía nacional en su conjunto.

➤ **Política Gubernamental.**

Fondos provenientes del gobierno. Es importante indicar que la política Gubernamental tiene efectos redistributivos, con fondos provenientes del gobierno, ello va a depender de varios aspectos, entre los más importantes se encuentran: la forma de financiamiento y la distribución del gasto. Además, dependiendo del monto que se recolecta y que se redistribuye, se puede incidir en los niveles de pobreza. El actual gobierno a través del (MAG) ha hecho importantes desembolsos en los sectores de agricultura y ganadería lo cual favorece a las pequeñas cooperativas. En la comercialización de insumos agrícolas a medida existan mayores volúmenes de producción de granos básicos mayor será la oportunidad de negocio en la industria.

➤ **Política Exterior.**

El Salvador ha firmado tratados de libre comercio tanto con países centroamericanos, como con Estados Unidos y República Dominicana. Haciendo que la rentabilidad en el rubro de granos básicos exportados disminuya por la gran competencia entre países miembros los cuales luchan por mejorar sus procesos de producción y vender sus productos agrícolas más baratos, lo cual es una amenaza para la agroindustria salvadoreña que se desarrolla bajo niveles de producción deficiente.

Aspectos Económicos.

➤ Políticas monetarias

En El Salvador, la política monetaria dejó de ser un instrumento de política económica tras la dolarización, y el Estado quedó únicamente con margen de acción en el plano de manejo fiscal. El dólar contaba con 4.26 veces más del poder de compra y entre sus beneficios está la reducción del riesgo país, de la inflación y las tasas de intereses.

La dolarización limita al Estado y le da poder al mercado. Entre más fijo es el tipo de cambio, más susceptible es a golpes externos, la política monetaria debe promover el incremento y ahorro de la inversión como reserva de valor. Esto disminuirá los niveles de inflación y los costos de transacción, además de asegurar una mayor estabilidad económica.

El factor económico influye mucho en una empresa. Actualmente la economía mundial se encuentra en una recesión que perjudica a todos los países del mundo creando una crisis y estancamiento en la economía nacional, perjudicando enormemente a las empresas del país porque disminuye la demanda de bienes y servicios, e incrementan los precios en productos e insumos, entre otras amenazas.

➤ Cambios en el comercio Internacional puede generar nuevas aperturas de mercado.

Con los nuevos cambios globales pueden posibilitar o adoptar nuevos métodos de producción y comercialización además de importar tecnología más avanzada para poder tener una ventaja competitiva en la industria y penetrar en nuevos mercados. Esto significa una oportunidad para la cooperativa debido a que pueden gestionar nuevos proyectos que beneficien a la cooperativa, así como recibir donaciones de diferentes países que contribuyen al desarrollo de las naciones del tercer mundo.

➤ **Impuestos.**

En cuanto a los impuestos que se están cobrando son moderados para la pequeña empresa como las asociaciones cooperativas agrícolas. Estas están exoneradas del impuesto sobre la renta por tratarse de entes económico importantes para el crecimiento económico del país y que representan un importante motor de la economía nacional. Esto es una oportunidad porque todo el dinero ahorrado, producto de la exoneración se puede reinvertir.

➤ **Recesión económica.**

Actualmente la economía mundial se encuentra en una fase de recuperación económica pero en nuestro país todavía se encuentra en una recesión esto impacta de manera negativas a las micro y pequeñas empresas debido que no existe un poder adquisitivo alto por parte de los clientes, este fenómeno se convierte en una amenaza para la cooperativa porque el nivel de poder de compra es bajo en el municipio de Sesori y a nivel nacional.

➤ **Remesas.**

Las remesas familiares son un pilar fundamental para la economía salvadoreña, principalmente la población de la zona oriental, que es donde más depende de remesas, por el hecho de que la mayor parte de salvadoreños que residen en los Estados Unidos son de los departamentos de la Zona Oriental. Este aspecto aumenta el poder de consumo de las familias en el municipio de Sesori lo cual es una oportunidad para la cooperativa.

➤ **Inversión en el sector agropecuario.**

Se puede establecer que el sector agrícola en El Salvador es uno de los sectores menos protegidos a tal grado que después de ser uno de los principales proveedores de materia prima a otros países, en la actualidad tenemos que importar muchos productos provenientes de la tierra y cada vez es menos el número de personas que viven de esa labor.

El país ha dejado de adoptar eficientes técnicas de producción agropecuaria por no tener un método de aprendizaje científico como los países desarrollados. Esto es una amenaza para la cooperativa por no tener un panorama de inversión alentador a nivel nacional mucho menos en el municipio de Sesori, a pesar de las políticas públicas emitidas por el gobierno de reactivar la agricultura.

Aspectos Sociales.

Para compensar la situación de extrema pobreza en la que viven muchos salvadoreños, se articularon programas para combatirla en las zonas rurales. Desde luego, las transferencias monetarias condicionadas no son precisamente sustanciosas, es cierto que US\$50 mensuales para una familia que vive en la extrema pobreza siempre resulta una ayuda, pero no es menos cierto que esta familia no sale así de la pobreza y que tiene alto riesgo de regresar de nuevo a su situación de extrema pobreza. En síntesis mientras las autoridades competentes no otorguen las herramientas necesarias para lograr la auto suficiencia económica a las familias nunca un país se desarrollará, y las empresas, sea cual sea su giro se verá envuelta en una amenaza latente de liquidación.

➤ **Tamaño de población.**

En el municipio de Sesori la población total es de 10,705 habitantes, quienes viven principalmente de la agricultura, lo cual es una oportunidad para cooperativa porque tienen un mercado potencial importante al cual proyectarse. Cabe mencionar que las personas que viven en el casco urbano son 1,500 quienes se dedican a otras actividades diferentes a la agricultura, lógicamente el resto se dedican a las actividades agrícolas.

➤ **Compromisos de empresas que aportan al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del país.**

Existen empresas que tienen un compromiso social ligado a brindar mayores oportunidades al sector cooperativista entre ellas están:

-Banco de Fomento Agropecuario.

-ALBA Fertilizantes entre otras.

Estas organizaciones a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), van de la mano con el gobierno para favorecer el sector Agro del país y brindarles a las micro empresas una oportunidad de desarrollo.

➤ **Costumbres.**

En nuestro país se tiene la costumbre de ser una población consumista, también se sabe que la mayoría de la población depende mucho de la agricultura tales como los granos básicos: el maíz, frijol y café. Por ello se ve una oportunidad de incursionar en este sector, las pequeñas empresas como las cooperativas que se dedican a la compra y venta de insumos agrícolas si logran tener un rumbo estratégico bien definido pueden sobresalir en dicho sector.

Aspecto Tecnológico.

Tecnológicamente nuestro país es en gran medida dependiente del desarrollo tecnológico de los países más desarrollados, es por ello que la maquinaria y equipo necesario para la industria en general es necesario importarlas.

Los cambios en la tecnología pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía. Los aspectos a considerar incluyen los siguientes:

➤ **Nivel de Inversión de los competidores.**

Los niveles de inversión de los competidores como son AGROSAN Y SAN LUIS son de un promedio de \$25,000 en maquinaria de los cuales un 60% es pagado por el gobierno en tanto que el 40% restante como aportación de los socios como contrapartida.

Los inventarios cuantificados en dólares ascienden a \$10,000. Datos otorgados por socios de dichas cooperativas.

➤ **Nuevos mercados.**

Es lógico pensar que la nueva tecnología traerá como resultado nuevos productos o procesos de producción mucho más eficientes que los existentes, y por ende esto

creará nuevos mercados; en el caso del mercado que parece atractivo para las cooperativas en el municipio de Sesori y sus alrededores, el uso de la innovación tecnológica vino a reconvertir e integrar productos ya elaborados, creando con esto nuevas presentaciones de producto mucho más eficientes, como es el concentrado para reses, cerdos y aves; producto que sirve de gancho para que los agricultores de las zona visiten estas cooperativas no solo por los fertilizantes que son de mayor interés sino por los productos diferenciados que se están logrando producir con la nueva tecnología. Con lo cual se crea una nueva necesidad de compra de productos mejorados para su consumo.

➤ **Maquinaria y equipo.**

En la pequeña industria del municipio de Sesori las cooperativas cuentan con maquinaria y equipo sofisticado para desarrollar muchas de sus actividades lo que la cooperativa en análisis no posee, lo que representa una amenaza para el desarrollo de la cooperativa.

A. Aspecto Ambiental.

Lo aspectos ambientales en nuestro país desempeñan un papel fundamental en el sector agrícola ya que depende mucho de los cambios climatológicos que se den, ya sean en beneficio o limitante.

✓ **Desarrollo forestal.**

A través del ministerio de agricultura y ganadería se canalizan capacitaciones en el municipio de Sesori sobre desarrollo forestal a los cantones y caseríos, a la vez proveen de algunas herramientas de trabajo a los campesinos para que trabajen por si solos en actividades relacionadas a cultivos agrícolas. A la vez imparten capacitaciones sobre cuidado de los suelos mediante la elaboración de insumos agrícolas orgánicos, impulsando la economía verde. Esto significa una oportunidad para la cooperativa porque sería una ampliación en el mercado de insumos agrícolas a consumir.

➤ **Deterioro de los suelos.**

Con el mal tratamiento de la basura y la situación de malos inviernos, en muchas zonas de Oriente se presenta como una desventaja para la agricultura, lo cual crea un estado de desmotivación para los agricultores el cultivar grandes parcelas de tierra.

➤ **Cambios Climáticos.**

Existen cambios climatológicos que pueden afectar en gran medida el sector agrícola. Actualmente y según pronósticos posteriores cada año por el calentamiento global existente las posibilidades de que las lluvias copionas serán cada mas vez mínimas provocando un futuro en el sector bastante desalentador, aspecto amenazante para la cooperativa y la industria en general.

5.3 ANÁLISIS FODA

5.3.1 Matriz FODA Asociación Cooperativa “ACCHARLACA de R.L”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><u>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA</u></p> <p><u>Planeación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene valores establecidos. ✓ Estatutos dados. ✓ Principios definidos ✓ Políticas establecidas ✓ Tiene objetivos definidos. <p><u>Organización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene jerarquización lineal definida ✓ Se cuenta con estatutos <p><u>Integración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se cuenta con reglamento interno <p><u>Dirección.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena comunicación ✓ Motivación <p><u>Control.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se tiene un control adecuado sobre las diferentes actividades <p><u>Análisis de accionistas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Socios responsables <p><u>Capacidad de Recursos</u></p>	<p><u>CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA INDUSTRIA.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamaño de mercado ✓ Alcance de la rivalidad competitiva ✓ Tasa de crecimiento del mercado ✓ Grado de integración vertical ✓ Tecnología e innovación <p><u>De las cinco fuerzas competitivas</u></p> <p><u>Presiones emanadas entre proveedor y vendedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitan a los asociados para la comercialización <p><u>Ingreso Potencial de Nuevos competidores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe evidencia de nuevos competidores en el mercado local. <p><u>Impulsadores del cambio en la Industria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Internet ✓ Incremento de la industria en el mercado regional ✓ Innovación de producto ✓ Cambio tecnológico ✓ Las crecientes preferencias del 	<p><u>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA</u></p> <p><u>Planeación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con una planeación adecuada. ✓ No cuenta con programación de actividades. ✓ No se realizan presupuestos. <p><u>Organización.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con organigrama. ✓ No existe una distribución de responsabilidades ✓ No se cuenta Manuales administrativos, <p><u>Integración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se cuenta con una integración de personal ✓ No hay técnicas de reclutamiento. <p><u>Dirección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Medio organizacional fluctuante ✓ No existe una adecuada supervisión por falta de documentación respectiva 	<p><u>CINCO FUERZAS COMPETITIVAS</u></p> <p><u>Presiones emanadas entre compradores y vendedores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de productos de la competencia <p><u>Antagonismo Entre Vendedores Rivales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores fortalecidos <p><u>Productos Sustitutos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos químicos y artesanales nuevos. <p><u>Impulsadores del cambio en la Industria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El constante cambio en la economía <p><u>macroambiente</u></p> <p><u>Factores Políticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política del exterior. ✓ Cambio de sistema político. <p><u>Económicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas monetarias y tasas de interés ✓ Recesión económica ✓ Inversión en el sector agropecuario. <p><u>Tecnológico</u></p>

<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplican métodos de trabajo para mejorar el desempeño laboral. ✓ Selección de socios comprometidos <p><u>Precios y costos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Precios bajos 	<p>comprador por productos diferenciados en vez de un producto estándar</p> <p><u>Macroambiente, Factores Políticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política gubernamental <p><u>Económicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impuestos ✓ Remesas ✓ Cambios en el comercio Internacional ✓ Inversión en el sector Agropecuario. <p><u>Sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamaño de población. ✓ Costumbres. ✓ Compromiso de empresa que aportan al desarrollo de las PYMES. <p><u>Tecnológico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos mercados electrónicos. ✓ Índice de adopción de nueva tecnología. <p><u>Ambiental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo Forestal. ✓ Innovación de productos orgánicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de calendarización de actividades <p><u>Capacidad Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con un financiamiento necesario para realizar grandes compras. ✓ No cuentan con el uso de documentación financiera. ✓ Poca credibilidad para la obtención de financiamiento, por ser una cooperativa aun en la etapa en nacimiento. <p><u>Capacidad de investigación y desarrollo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ no existen planes estratégicos de investigación y desarrollo. ✓ <p><u>Estrategia Actual.</u></p> <p><i>No tiene</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de Inversión de los competidores ✓ Nuevos mercados ✓ Fuerte maquinaria y equipo en la competencia. <p><u>Ambiental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deterioro de los suelos. ✓ Cambios Climáticos catastróficos.
--	---	--	---

5.3.2 Análisis VRIO de la cooperativa “ACOCHARLACA de R.L.”

RECURSOS	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancia Competitiva	Categoría FODA
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA						
<u>PLANEACION</u>						
Misión	NO TIENE				Paridad Competitiva	Debilidad normal
Visión	NO TIENE				Paridad Competitiva	Debilidad normal
Valores	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Objetivos	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Principios	Sí	No	No	No	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Políticas					Paridad competitiva	Fortaleza normal
Programas	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad critica
Presupuesto	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad critica
Estrategia	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Debilidad critica
<u>ORGANIZACIÓN</u>						

Estatutos	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza normal
Manuales administrativos	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad critica
<u>DIRECCION</u>						
Motivación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Supervisión	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Debilidad normal
Calendarización de actividades	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Debilidad normal
Comunicación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Liderazgo democrático	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
<u>INTEGRACION</u>	NO TIENE					
Reglamento	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
<u>CONTROL</u>						
Técnicas de evaluación	NO TIENE				desventaja Competitiva	Debilidad normal
Control interno	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza critica

Contabilidad formal	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad critica
Sistema de inventario	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad critica
ADMINISTRACION SUPERIOR						
ampliación del mercado	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Consejo de Admón.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Implementa estándares de calidad para el producto.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Junta de Vigilancia.	Si	No	No	Si	Paridad competitiva	Fortaleza normal.
Alto Ejecutivo.	Si	Si	No	No	Desventaja competitiva	Debilidad Clave
Elaboración presupuestaria	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Clave
Implementación de precios.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Estrategias	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Clave
CAPACIDAD MERCADOLOGICA						

Producto	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza Normal
Precio rentable	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Promoción	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Publicidad	NO TIENE				Paridad competitiva	Debilidad clave
Distribución	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Alianzas con proveedores	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Aceptación del producto y fidelidad de la clientela	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
CAPACIDAD FINANCIERA						
Liquidez financiera	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Otorgamiento de prestamos	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza clave
Capacidad crediticia	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS						
Ambiente Laboral	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Relaciones Interpersonales	No	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal

Aprendizaje Organizacional	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central
Reclutamiento	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Critica
Selección	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad Critica
Contratación	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad critica
Inducción	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Crítica.
Capacitación en cooperativismo	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central
Desarrollo de la capacidad de RRHH	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central
Conocimiento Tecnológico	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad Normal
Conocimiento en materia orgánica	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza clave
Cultura Organizacional	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad critica
CAPACIDAD DE INVESTIGACION Y DESARROLLO						
Estrategia de Implementación de Tecnología	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad critica
Desarrollo del producto	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad Crítica

PRECIOS Y COSTOS: ANALISIS COMPETITIVO						
Criterios para establecer precios	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Variedad de Precio según utilidad de producto	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Precios atractivos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Precios bajos como estrategia	Si	Si	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza clave
Compra de productos a bajo costo	Si	Si	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza clave

5.3.3 Conclusiones del análisis: Elementos claves, recursos y habilidades competitivas de la Asociación Cooperativa “ACOCHARLACA DE R.L.”

El análisis VRIO es una herramienta interna de las empresas, con la que podemos identificar los recursos o aspectos claves, críticos de las áreas de la organización con respecto a otras empresas.

Aspectos claves comprendidos en el análisis VRIO (análisis interno) en los que debe enfatizar la cooperativa para desarrollar su negocio.

- Elementos claves:
 - Conocimiento en materia orgánica.
 - Otorgamiento de préstamos.
 - Precios bajos como estrategia.

La cooperativa necesita especial atención en las siguientes áreas:

- Capacidad organizacional administrativa
- Capacidad mercadológica.
- Capacidad de investigación y desarrollo.

5.3.4 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.

1. De acuerdo a los resultados del análisis interno la cooperativa cuenta con las siguientes fortalezas: se han establecido estatutos, políticas y valores, tiene objetivos definidos. Se cuenta con socios responsables, se ha elaborado un reglamento interno, se aplican métodos de trabajo para mejorar el desempeño laboral. Los socios mantienen una buena comunicación; la cooperativa tiene precios competitivos debido a los bajos costos con los que adquiere los insumos que comercializa.
2. La cooperativa carece de una estrategia actual debidamente establecida lo que genera una desventaja competitiva, actualmente realizan sus operaciones de forma empírica, es decir, se basan en los conocimientos y experiencia que poseen los asociados a través de su trabajo como agricultores, que les permite conocer sobre los insumos agrícolas que comercializa la cooperativa, por lo que carecen de conocimientos técnicos para operar de manera óptima las actividades de la cooperativa.
3. La cooperativa muestra ciertas debilidades que afecta su funcionamiento, en el área administrativa se observó que no se cuenta con manuales administrativos, no realizan presupuestos; en el área financiera no cuentan con el uso de documentación financiera adecuada, actualmente no cuenta con financiamiento necesario para aumentar la comercialización de insumos agrícolas.
4. Las oportunidades que tiene la cooperativa de acuerdo al análisis externo son las siguientes, el tamaño de la población ya que la región donde está ubicada es zona de agricultura por lo que los insumos que comercializan alcanzan altos índices de demanda, tecnología e innovación, la cooperativa podría mejorar su nivel tecnológico para aumentar sus niveles económicos.

5. De acuerdo al análisis externo se presenta ciertas amenazas que podría enfrentar la cooperativa como, el fortalecimiento de las empresas competidoras, incremento en los niveles de inversión de competidores, mejora de la maquinaria en las cooperativas de la zona que ayudaría a mejorar su nivel de competencia en el mercado; los cambios del sistema político, los cambios de clima catastróficos que eviten la explotación de suelos.
6. Se puede concluir, que la cooperativa actualmente no se encuentra capacitada para manejar un mercado tan competitivo como lo es el local , debido a que no cuenta con:
 - a) Infraestructura adecuada.
 - b) Sistema contable acorde con las necesidades de la gestión administrativa.
 - c) nivel de inversión adecuada.
 - d) Personal administrativo capacitado para la captación de nuevos socios y el mantenimiento de los mismos.
 - e) Imagen y estructura administrativa sólida.
 - d) Una estrategia de marketing establecida.
7. El mercado local es una buena opción para comercializar el producto, ya que es una zona en la que la mayoría de la población se dedica a agricultura y según los resultados obtenidos por medio del análisis externo se puede determinar que existe una oportunidad de crecimiento en la industria a través de la implementación de estrategias como: liderazgo de costos, diversificación de productos.
8. Con el conocimiento del contenido de un plan de negocios que sea una guía funcional dentro de la cooperativa, se mejorarán los procesos, administrativos mercadológicos-comerciales y financieros.

9. La cooperativa no cuenta con alianzas estratégicas que le permita conocer el entorno, ni el funcionamiento de la industria, no desarrolla planes de investigación y desarrollo, tiene poco conocimiento de su competencia. No tiene ideas claras como incursionarse en el mercado, ni un rumbo definido que debe seguir maneja procesos empíricos en todas las áreas funciones.

10. Dadas las características del sector agrícola en el salvador, el segmento más desprotegido de los demandantes de los fertilizantes son los pequeños agricultores en general minoristas. Este segmento de la demanda posee bastante información en cuanto a la diversificación de la oferta de fertilizantes, tipos de fertilizantes adecuados a cada suelo y cultivo, precios y sus compras generalmente las realizan de manera individual en los agros servicios.

Recomendaciones

1. Es conveniente que la cooperativa afirme su capacidad organizacional administrativa estableciendo un organigrama que les ayude a tener el conocimiento pleno de los niveles jerárquicos dentro de la cooperativa, así como reconvertir sus fortalezas basadas en experiencias en hechos reales según las leyes tributarias y demás leyes de nuestro país para afianzar la seguridad operativa y generar confianza en los clientes potenciales de la autenticidad de la cooperativa. crear una misión, visión, que les permita tener una identidad, así mismo, se considera conveniente la creación de los manuales administrativos que permitirán a los socios y empleados conocer detalladamente el desarrollo de las actividades.
2. Evaluar las diferentes estrategias mercadológicas mensualmente, que les permita identificar el curso de las operaciones que ejecutan según el entorno cambiante, para obtener una ventaja competitiva diferenciada en la innovación estratégica de operaciones y ejecución de actividades comerciales, y así incrementar su nivel de ventas para poder posicionarse en el mercado de manera más sólida.
3. La cooperativa se encuentra deficiente en el control financiero por lo que debe formarse de conocimientos del área, y capacitar a un asociado para que lleve el uso y control adecuado de las fianzas de la cooperativa, porque teniendo un control financiero adecuado la cooperativa podrá invertir mejor su dinero con menos incertidumbre y más certeza de buen rendimiento sobre la inversión.
4. Incrementar la participación en el mercado mediante el mejoramiento del manejo de las áreas comerciales y productivas de la cooperativa, es decir lograr el máximo conocimiento y dominio necesario para la implementación de estrategias de mercado en cada área y volverlas más eficientes para que

ayuden a formarse una filosofía de negocios basados en herramientas y técnicas adecuadas para la atracción de los clientes.

5. Es recomendable que la cooperativa proyecte una considerable inversión, para mejorar y adquirir maquinaria que le permita la producción e innovación de productos agrícolas; sosteniéndose en el mercado y aumentando su participación en el mismo, y de esta manera escalar peldaños en los niveles competitivos de la industria.
6. Se deben realizar anualmente planes operacionales a corto plazo para identificar y definir las metas para la cooperativa con respecto a:
 - a) Gastos administrativos y operacionales
 - b) Cartera de préstamos
 - c) Afiliación de nuevos socios
 - d) Capacitación de personal
 - e) Presupuesto para publicidad.
7. Implementar el plan de comercialización a través de publicidad como anuncios en la radio, hojas volantes, afiches entre otros; además, aplicar estrategias de diversificación de productos y continuar con las promociones que actualmente aplican, un descuento del 10% por la compra de seis sacos de fertilizantes.
8. Se recomienda, conocer y aplicar el contenido completo del plan de negocios y la innovación en cada elemento que conforman el mismo, en cada área establecida para lograr un desarrollo empresarial, y consolidarse como una cooperativa sostenible y competitiva dentro de la industria.

9. Se recomienda promocionar productos a través de alianzas con distribuidores sin importar que se dediquen a giros diferentes, ya que estos cuentan con mayor cobertura en el mercado y por supuesto con mayor confianza de parte de los clientes, por lo que el promocionar los productos de esta manera se hará más factible la aceptación de los productos existentes o ya sea del nuevo producto; asimismo, es conveniente invertir en investigación y desarrollo, además de gestionar la adquisición de maquinaria con PRODEMORO, así como un molino industrial para la ejecución del nuevo proyecto que se desea emprender.

10. Dada las características estructurales del sector es necesario efectuar recomendaciones de política pública, con la finalidad de proteger a los pequeños agricultores tales como:
 - a) Llevar a cabo programas de investigación y desarrollo de nuevos fertilizante con composiciones diferentes que logren una diversificación de la oferta de productos con resultados más efectivos acorde a cada tipo de suelo y cultivo determinado.
 - b) Evaluar el desarrollo de programas de asistencias técnicas, con asesoramiento a información para los pequeños agricultores, que incluyan la realización de estudios de suelo, con el fin de determinar los fertilizantes más adecuados al mismo y recomendar los tipos de productos adecuados a las características de estos suelos.

CAPITULO VI

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS
PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE
LA COOPERATIVA ACOCHARLACA DE R.L.
DE LA CIUDAD DE SESORI,
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL”**

6.1 Resumen Ejecutivo.

La venta de productos agrícolas en nuestro país representa una oportunidad, ya que la gran parte de la población se dedica a la agricultura por ende se presenta una industria atractiva y ofrece a los emprendedores oportunidades de crecimiento en el sector, pero también dicho sector presenta riesgos como surgimiento de nuevos participantes en el mercado, ya sean nacionales o extranjeros.

En este contexto la creación de un plan de negocios para la cooperativa, permitirá subsanar debilidades, brindar beneficios económicos y financieros a los involucrados ya que tendrán lineamientos claros que deben seguir para encaminarse a lograr un desarrollo empresarial.

Para lograr abastecer la demanda potencial de los insumos agrícolas y aumentar los márgenes de ganancias, es necesario adquirir tecnologías y mejorar los procesos de venta y entrega del producto, maquinaria y equipo de oficina adecuado; capacitar de manera más especializada a los socios, para impulsar una fuerza de ventas mayor a nivel local y posteriormente a nivel nacional.

A largo plazo la organización espera crecer y expandirse a nivel nacional, para lograr ser líder en el sector, en esta propuesta se desarrolla la creación y producción de abonos orgánicos que le permita diferenciarse respecto a sus competidores, actuando con compromiso y responsabilidad.

Basándose en la investigación de campo realizada y según el diagnóstico de la situación actual, se determinó la necesidad de mejorarle las áreas de la empresa y la importancia de implementar un plan de negocios, que ayude a la cooperativa a desarrollarse empresarialmente.

6.2 Descripción de la empresa

Asociación Cooperativa ACOCHARLACA de R.L. es una microempresa dedicada a la venta de insumos agrícolas en la ciudad de Sesori, que se interesa por ofrecer

productos de calidad y precios bajos que reúnan las características deseables por los clientes, manteniendo una relación directa con proveedores y clientes.

Está ubicada en el Caserío el Jícaro, Cantón CHARLACA, municipio de Sesori departamento de San Miguel. Esta cooperativa se creó en diciembre de dos mil doce, en el lugar antes mencionado, con el fin de beneficiar a sus asociados mediante el desarrollo de las diferentes actividades para las cuales están facultados y amparados por la ley de asociaciones de este tipo, siendo actualmente la principal actividad la comercialización de insumos agrícolas; buscando con ello el mejoramiento del estilo de vida de los asociados y sus familias, y de igual modo para la población en general a sus alrededores, con el objetivo de convertirse en un impulsor de la economía local.

La idea principal de la creación de la cooperativa surgió por la necesidad de los campesinos de la zona de obtener productos agrícolas con un costo relativamente bajo, valorando las condiciones del lugar, en el año dos mil once optan por la creación de la cooperativa; a la vez que buscaban beneficios comunitarios que podían canalizarse por medio de la misma, por ser estas instituciones legalmente inscritas en el registro nacional de cooperativas y reconocidas por el gobierno como empresas que dinamizan la economía.

Los productos que comercializa actualmente son Herbicidas: Gramoxone, Karate, Paraquat, Hedonal y fertilizantes.

6.3 Línea de productos cartera de la cooperativa.

A continuación se presenta la línea de productos que comercializa la cooperativa, y se describe el nuevo producto orgánico que se pretende se convierta en el producto estrella.

6.3.1 Principales productos que comercializa la cooperativa.

6.3.1.1 Herbicidas:



Gramoxone: usado para la eliminación de hierbas frágiles, acción inmediata, altamente toxico en humanos y animales.

Precio: \$25 Galón



Karate: usado para eliminación de hierbas resistentes, acción prolongada, altamente toxico en humanos y animales. **Precio:** \$22 Galón



Paraquat: herbicida usado para hierbas frágiles, aplicado en situaciones de rápida acción, muy toxico a la salud humana y animal. **Precio:** \$22 Galón.



Hedonal. Herbicida altamente peligroso para la salud animal y humana, es de acción prolongada y se aplica hierbas muy resistentes. Su efecto lo realiza en la raíz aunque sea aplicado en las hojas.

Precio: \$20 Galón



Fertilizantes químicos como: triple quince y sulfato. Elementos utilizados para el crecimiento rápido de las plantas, son de reacción moderado, y tóxicos a la salud humana y animal. Precios de quintal entre \$ 25.00 y \$ 35.00 respectivamente.

6.3.2 Producto a Comercializar.



Descripción del Abono Orgánico.

Producto elaborado a base de materia orgánica en estado de desintegración y transformación, este producto es de fácil aplicabilidad y sus beneficios son importantes para la salud humana y animal pues no contiene ningún tipo de químicos que amenacen las salud de estos, además de nutrir la tierra a través de las propiedades naturales que pose; generando con esto cosechas más saludables a los agricultores y cuidando el bienestar de los mismos, su acción es prolongada.

Su precio es de \$22.02 el quintal, creando una ventaja en costos para la cooperativa.

Clasificación del nuevo fertilizante.

Elementos Mayores: Nitrógeno (N), Fósforo (P), Potasio (K)

Elementos Menores: Calcio, Magnesio, Azufre, Hierro, Boro y Zinc

Por su Origen: Vegetal, Animal, Mineral

Por su aplicación: Edáficos (suelo); Foliares (Hojas), Fertirriego

6.4 PLAN OPERATIVO.

Planeación.

6.4.1 Figura legal de la empresa y otras formalidades

- ✓ Constitución de la sociedad: se da bajo el régimen de responsabilidad limitada. Cabe mencionar que el tipo de proyecto propuesto es adecuado para uno de los fines que persigue la cooperativa como es: la producción de insumos agrícolas.
- ✓ Ubicación del domicilio legal: Caserío El Júcaro Municipio de Sesorí, Depto. San Miguel.
 - ✓ Nombramiento de un contador y un auditor. En proceso.
 - ✓ Nombramiento del secretario de la compañía: Asignado.
 - ✓ Registro de la empresa en la Cámara de Comercio o el Registro de Comercio: Asignado.
 - ✓ Inscripción ante Asociaciones de la Industria: No planeado.
 - ✓ Inscripción ante la autoridad tributaria: En proceso.
 - ✓ Numero de IVA: En proceso.
 - ✓ Apertura de cuenta bancaria y líneas de crédito: En proceso.

6.4.2 Misión.

"Construir una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de Insumos Agrícolas con los mayores estándares de calidad en la ciudad de Sesorí, buscando satisfacer las necesidades de consumo de los clientes."

6.4.3 Visión.

"Ser una empresa líder en el sector agrícola ofreciendo insumos agrícolas diferenciados con los mejores procesos de elaboración, logrando la eficiencia en el comercio de los productos, actuando con compromiso y responsabilidad hacia los clientes y motivando al desarrollo de la cooperativa".

6.4.4 Valores:

Los valores que la organización fomenta son:

Responsabilidad: Cumplir con las obligaciones laborales y organizacionales establecidos.

Respeto: Valorando a los demás socios y empleados estableciendo tratos cordiales entre sí.

Ayuda mutua: Ayudar a todas las personas involucradas en la organización para tener mejores tratos interpersonales.

Respeto Propio: Es necesario que exista respeto entre los miembros para un mejor ambiente laboral.

Puntualidad: cumplir con los horarios establecidos por la empresa.

Unión Laboral: es necesario que los involucrados trabajen por un solo propósito en la organización.

Cooperación: actuando siempre con sentido de colaboración y comunidad entre los involucrados.

Compromiso con su trabajo: Desarrollando su trabajo con dedicación y motivación.

Honestidad: Respetando la dignidad, propiedad y honor de los demás.

Igualdad: Tratar de igual manera a todos, ofreciendo oportunidades de bienestar a todos los involucrados.

Equidad: Es importante brindar oportunidades a todos por igual sin distinciones.

Solidaridad: Actuando Siempre con sentido humanístico, Y comunitario.

6.4.5 Principios Cooperativos:

Membresía abierta y voluntaria: La cooperativa es una organización voluntaria abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Control democrático de los miembros: La Cooperativas es una organización democrática controlada por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

Participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Autonomía e independencia: Las cooperativa es una organización autónoma de ayuda mutua, controlada por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Educación entrenamiento e información: La organización brinda educación y entrenamiento a sus miembros, a sus asociados, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de su cooperativa. La cooperativa

informa al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Cooperación entre cooperativas: Las Cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

6.4.6 Objetivos:

- Establecer relaciones públicas con medios de comunicación de la ciudad de San Miguel que faciliten dar a conocer los productos.
- Implementar una importante fuerza de ventas hacia distribuidores potenciales en zonas céntricas y estratégicas de la ciudad.

6.4.7 Metas:

- Implementación de Publicidad.
- Atracción de clientes Potenciales.
- Aumentar el margen de Utilidad.

6.4.8 Políticas:

- Respetar las obligaciones laborales exigidas.
- Publicidad responsable.
- Comportamiento cordial y respetuoso hacia los clientes.
- Análisis de fijación de precios.

6.4.9 Programación y planificación. Cronograma de actividades para inicio del proyecto en abril de 2015.

Actividad	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitaciones	X																											
Experimentos					x																							
Exposición de experimentos											x																	
Prueba de los experimentos												X																
Gestión financiera externa													X															
Gestión financiera interna														x														
Preparar espacio requerido para producción															x													
Obtención del financiamiento externo																	X											
Obtención del financiamiento interno.																			X									
Asignación de personal																					x							
Capacitación de personal																									X			
Recolección de la materia prima																												x
Primer semana de trabajo																												x

6.4.10 Organización:

Estructura Organizacional propuesta.



Simbología



Unidades Funcionales



Relación Horizontal



Relación Vertical de Autoridad



Línea de Coordinación de Asesoría

Organismos de Dirección y Administración:

Organismos de Dirección que conforman la estructura básica de una cooperativa:

- Asamblea General de Socios
- Concejo de Administración
- Junta de Vigilancia
- Comité de Trabajo y otros Comités Especiales

Organismos	Funciones
Asamblea General	Decisión
Conceso de administración	Dirección
Junta de vigilancia	Control y Vigilancia
Comité de trabajo y otros	Asesoría

Fuente: elaboración propia.

Existen ciertos actos administrativos que deben cumplirse para que pueda desarrollarse una adecuada administración:

- ✓ Organizar: Determinar la función de cada uno de los organismos y cargos y Establecer las relaciones que deben existir entre ellos, para que todos contribuyan al logro de los objetivos.
- ✓ Planificar: Disponer por anticipado y con base en los recursos con los cuales se cuenta, qué, cómo y cuánto producir. Es elaborar un plan de acción mirando hacia el futuro.
- ✓ Dirigir: Lograr que el plan de trabajo se cumpla, es decir que todos los socios, realicen las actividades establecidas en dicho plan.

A continuación se presenta los Manuales Administrativos que se le proponen a la cooperativa.

6.4.11 Manuales Administrativos.

Manual de Organización.

	ACOCHARLACA DE R.L. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
<p>Asamblea General: Esta es la autoridad máxima de la Cooperativa; sus acuerdos obligan a todos sus miembros, siempre que se tomen de acuerdo con las leyes, reglamentos y los estatutos. Se realizarán las asambleas generales de asociados tanto ordinarias como extraordinarias en base a las que están constituidas por la reunión de todos los asociados y por los delegados en su caso</p>		
<p>Auditoría Externa: Se encarga de realizar la revisión pertinente acerca de los aspectos financieros de la Cooperativa; también se encarga de verificar el cumplimiento de las actividades económicas que realiza en base a las leyes correspondientes establecidas por el gobierno de El Salvador. También se ejerce una conjugación con el departamento de contabilidad ya que los dos juegan un papel relacionado que conlleva al buen funcionamiento de la empresa.</p>		
<p>Junta de Vigilancia: Este es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos de Administración de la Gerencia y demás empleados de la misma. Está integrada por un número impar de miembros, entre ellos habrá un presidente, un secretario, y uno o más vocales, se elegirá además dos suplentes.</p>		
<p>Consejo de Administración: Es el órgano responsable de la administración de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General, sus decisiones serán tomadas siempre en cuenta en forma colegiada, está integrado por un número impar de miembros y está formado por un Presidente, Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal. Éste deberá representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa, pudiendo otorgar poderes generales o especiales, previa autorización del Consejo de Administración; deberá también convocar y presidir las sesiones de Asamblea General, del Consejo de Administración y otros actos sociales de la Cooperativa. Así como también autoriza junto con el tesorero las inversiones de fondos que hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración y poner su visto bueno a los Balances.</p>		
<p>Administrador: Su función es verificar el cumplimiento adecuado de las actividades tanto financieras como la de la producción que son ejercidas por la empresa. Debe encargarse del manejo adecuados de todos los sectores en los que se divide esta organización y en el recaer la obligación de incentivar al trabajador a poder desempeñar sus labores de una forma eficaz y eficiente.</p>		
<p>Ventas: Se encarga de la distribución y la venta de la mercancía a los clientes locales y regionales que tiene la empresa. La parte fundamental para estos trabajadores radica el buen trato hacia los clientes ya que de ellos dependerá el apoderamiento del mercado.</p>		
<p>Vigilancia: Esta se encuentra conformada por las personas encargadas de velar por las instalaciones de la empresa, de la misma manera brindar sus servicios cuando la empresa se ve en la actividad de distribuir mercadería a nivel regional.</p>		
<p>Finanzas: Se encarga de hacer un estudio de los créditos que puede realizar la empresa y cuáles son las instituciones financieras que les convienen para los intereses de la organización. También verifica que los movimientos financieros sean convenientes para la institución.</p>		
<p>Producción: Su función es el mantenimiento de los cultivos, así como también verificar la calidad del producto y a la vez inspeccionar que todos los procedimientos para la producción sea acorde a lo establecido.</p>		
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	

Manuales de puestos.

		
<p>Dependencia Directa: Asambleas General</p>		
<p>Código del Cargo. 001</p>		
<p>Nombre del puesto. Presidente.</p>		
<p>Perfil. Bachiller encargado de la empresa</p>		
<p>Prestaciones. Prestaciones de ley, ninguna</p>		
<p>Requisitos Laborales. Experiencia Mínima en el manejo de pequeñas Empresas.</p>		
<p>Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estrategias de marketing. Planificar reuniones con los asociados. Supervisar todas las áreas funcionales de la empresa. Integrar todos las Áreas funcionales de la Cooperativa. 		
<p>ELABORADO POR.</p>	<p>APROBADO POR.</p>	



Dependencia Directa:	Junta Directiva.
Código del Cargo.	002
Nombre del Puesto.	Administrador
Perfil.	Conocimientos en administración en ventas, finanzas.
Prestaciones.	Prestaciones de ley, ninguna
Requisitos Laborales.	Con o sin experiencia
Funciones,	<p>Desarrollar planes de ventas</p> <p>Reuniones de personal.</p> <p>Supervisar que el equipo este en óptimas condiciones</p> <p>Cursos de capacitación.</p> <p>Controlar Inventarios.</p>
ELABORADO POR.	APROBADO POR.



Dependencia Directa: Junta Directiva.

Código del Cargo. 003

Nombre del Puesto. Encargado de Producción

Perfil. Conocimientos básicos en elaboración de materia prima

Prestaciones. Prestaciones de ley: ninguna

Requisitos Laborales. Experiencia mínima 1 año en cargos similares

Funciones Mantener la producción en un grado de eficiencia y eficacia

Controlar los precios de costos.

Responsable de elección de material a adquirir

Es responsable del personal de producción.

Vigilar junto con el jefe las comprar de la materia prima.

ELABORADO POR.

APROBADO POR.



Dependencia Directa: Junta Directiva.

Código del Cargo. 004

Nombre del Puesto Vendedor

Perfil. Bachiller.

Prestaciones. Prestaciones de ley: ninguna

Requisitos Laborales. Experiencia mínima de un año en ventas.

Funciones.

- Encargado de las ventas.
- Realizar los objetivos de ventas.
- Elaborar planes de marketing
- Realizar publicidad.

ELABORADO POR.

APROBADO POR.



Dependencia Directa: Junta Directiva.

Código del Cargo. 005

Nombre del Puesto Vigilante

Perfil. Bachiller.

Prestaciones. Prestaciones de ley: ninguna

Requisitos Laborales. Con o sin experiencia.

Funciones.

- Control de identificación de personas
- Evitar actos delictivos o infracciones.
- Efectuar protección del almacenamiento
- Protección de activos

ELABORADO POR.

APROBADO POR.



Dependencia Directa: Administrador.

Código del Cargo. 006

Nombre del Puesto Recolector

Perfil. Bachiller.

Prestaciones. Prestaciones de ley: ninguna

Salario. \$ 100

Requisitos Laborales. Con o sin experiencia.

Funciones. Recolectar los Insumos.
 Trasladarlos hasta el lugar donde se colocan las materias.
 Conocer los insumes y medidas a utilizar.

ELABORADO POR.

APROBADO POR.



Dependencia Directa: Administrador.

Código del Cargo. 007

Nombre del Puesto Mezclador

Perfil. Bachiller.

Prestaciones. Prestaciones de ley: ninguna

Salario. \$ 100

Requisitos Laborales. Conocimientos en elaboración de productos agrícolas

Funciones. Encargado se colocar en forma correcta las mezclas.
Llevar el tiempo exacto del mezclado.
Revisar el producto terminado.

ELABORADO POR.

APROBADO POR.



Dependencia Directa: Administrador.

Código del Cargo. 008

Nombre del Puesto Motorista

Perfil. Bachiller.

Prestaciones. Prestaciones de ley: ninguna

Salario. \$ 100.00

Requisitos Laborales. Responsable
Licencia Vigente

Funciones. Trasladar los insumos al lugar de la elaboración
Manipular el vehículo y darle mantenimiento
Distribuir el producto.

ELABORADO POR.

APROBADO POR.

La propuesta para el desarrollo empresarial estará enfocada en la elaboración de un producto nuevo para la cooperativa, llamado bocashi, es un fertilizante orgánico con excelentes propiedades nutritivas para la tierra y los cultivos.

A continuación se detallan los requerimientos para su elaboración:

6.4.12 Plan Técnico

6.4.12.1 Requerimiento del Recurso Humano.

La mano de obra será temporal y se clasificara de la siguiente manera:

- Recolector, quien se encargará de recolectar los insumos y los traslada hasta la pila donde se colocan las materias primas.

- Mezclador, es quien se dedicara a colocar de la forma correcta las capas sobre capas de insumos en la pila donde se hará el abono.

- Motorista, es la persona encargada de hacer los viajes requeridos, cuando se adquieren insumos en los diferentes lugares de la zona. también manipulará la maquinaria. La mano de obra antes descrita será integrada por los miembros de la misma cooperativa por lo que no devengaran sueldo, solo se encargaran del consumo del combustible al asociado dueño del vehículo.

- Supervisor, Quien estará a cargo de todo el proceso de selección y la preparación de los insumos, hasta que este se convierte en producto final (supervisor externo, Ing. agrónomo del MAG).

6.4.12.2 Cuadro resumen de mano de obra directa e indirecta.

Responsabilidades	clasificación de la mano de obra directa	sueldos en \$	turnos	L	M	M	J	V	S
supervisor	indirecta	---	6a:m-12md					X	
motorista	directa	100	6:am-12:md	X	X				
recolector	directa	100	6:am-12md	X	X				
mezclador	directa	100	6:am-12:md			X	X	X	
total		\$ 300							

La mano de obra estará representada por los mismos asociados, por lo que la cooperativa no incurrirá en gastos en concepto de sueldos al iniciar operaciones para la creación del nuevo producto. La supervisión es gratis dada por delegados del Ministerio de Agricultura. Los costos de la mano de obra estarán incluidos en el costo del producto final, para efectos de un costeo de producto más real.

A continuación se presentan las características principales de la materia prima a necesitar en la elaboración del nuevo producto.

6.4.13 Requerimientos de la materia prima para elaboración de un fertilizante orgánico.

Insumos	Disponibilidad	características físicas	Características funcionales	Imágenes	Proveedor y ubicación	Distancia	Tiempo de Obtención (minutos)
guano reses	Abundante	Consistencia blanda	Fuerte abono orgánico por sus propiedades.		Lugareños locales	1km	8
Sal mineral	Abundante	Granulada	Ayuda a la conservación de los demás insumos		Repartidor temporal	0km	1
Paja (zacate molido)	Abundante	Material seco polvorizado	Da volumen a la mezcla		Lugareños locales	1km	8
Aserrín	Abundante	En polvo	Da suavidad y peso a la mezcla		Carpinteros de la zona locales	1km	8
Desperdicio de cocina de origen vegetal y hortalizas	Casi Siempre	Producto blando	Agrega nutrientes		amas de casa locales	1km	8

Cascara de huevo	Escaso	Producto en polvo	Rica en minerales de calcio		Puestos de comida de municipios aledaños	6km	17
Restos de animales	Escasos, pero siempre hay.	Consistencia dura	Alto contenido en calcio		Rastro de San Miguel	6 km	17
Ceniza carbón vegetal)	Siempre hay.	En polvo	Neutralizador de olor.		Lugareños locales	1km	8
Melaza	Abundante en época de verano	Líquido tipo melaza	Ayuda a homogenizar la mezcla		Ingenio Chaparrastique, San Miguel	43km	90
Agua	Casi Siempre	Líquido	Mantiene la humedad.		Proyecto comunitario local	0 km	1

3.4.14 Requerimiento de espacio:

Se construirá una pila inferior a la superficie terrestre de 2 x 4 metros de diámetro, con una profundidad de 1 metro; las paredes de este depósito serán compactadas para evitar el colapso de las mismas. En la superficie y por todo su alrededor la pila contendrá un tipo de barrera de piedra semi-enterradas para evitar la entrada de agua. Para evitar el sol y la lluvia se construirá una ramada con maderos rollizos de quebracho para una mayor duración, la cual contendrá en su techo palmas de coco abundantes en la zona. Esta fábrica artesanal estará ubicada a la orilla de la carretera, pues según el estudio de mercado la accesibilidad es fundamental para la adquisición clientes para este tipo de productos.

3.4.15 Descripción del Proceso de Fabricación.

La ingeniería del proyecto se refiere a la forma en la que se va a elaborar el producto, es decir, es la descripción del proceso de elaboración del producto.

Proceso de Producción.

- ✚ Selección de Materia Prima

Preparación de la materia Prima.

- ✚ Picar pasto
- ✚ Molido de restos de animales
- ✚ Traslado de materia prima a la pila
- ✚ Depositar las materias primas en el orden indicado
- ✚ Se hace una primera capa de unos 15 cm. de espesor con desperdicio, melaza cáscara de huevo y sal mineral. La siguiente capa será estiércol animal, aserrín y pasto, de unos 8 cm. de grosor y sobre ésta una capa de ceniza, de 3 cm. de grosor. Repita esta secuencia de capas hasta donde le alcancen los materiales o hasta que el montón alcance una altura de 1.5 m.
- ✚ Se riega el montón con agua uniformemente hasta que esté lo suficientemente húmedo.

- ✚ Hacer respiraderos en el montón haciendo un hoyo central o varios laterales, para permitir que salga el exceso de calor.
- ✚ Se Cubre el montón con sacos.
- ✚ reposar por unas 2 semanas.
- ✚ Revolver al término de la segunda semana.
- ✚ Tapado de la materia prima nuevamente.
- ✚ Reposo por 3 semanas.
- ✚ Revolver al final de las tres semanas
- ✚ Tapado de materia prima nuevamente en proceso.
- ✚ Reposar por 2 meses más.
- ✚ Al finalizar los 2 meses el abono está listo para usar.

3.4.16 Inversiones en bienes de capital y gastos operativos

El capital de trabajo son los recursos económicos que utilizan las empresas para atender las operaciones de producción, distribución y venta de los productos. Para tener producción, además de los equipos e instalaciones, es necesario contar con acumulaciones de materias primas y materiales diversos, así como productos en tránsito para distribución, recursos para financiar las cuentas por pagar y efectivo en caja para hacer frente a pagos y gastos de operación, lo cual representa el capital de trabajo.

Inversión Fija

La inversión fija comprende los siguientes rubros:

- ✓ Organización de la empresa.
- ✓ Maquinaria y equipo.

Organización De La Empresa

Los gastos de organización de la cooperativa ascienden a \$438.00 para prepararse para la elaboración del producto.

Terreno para la instalación de la fábrica artesanal

Aunque el terreno es propiedad de uno de los socios el cuál no representará costo alguno por su uso, se toma a bien detallar el área del terreno requerido para instalar la pequeña fábrica artesanal productora de abono orgánico: Ubicación de la fábrica artesanal: Caserío El Jícaro, Cantón Charlaca, Municipio de Sesori, Departamento de San Miguel.

Área del terreno 37.4387 m² (53.58051875 v²)

Requerimiento del equipo de trabajo.

CANTIDAD	MATERIALES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
3	Pala de mano	\$ 7.25	\$ 21.75
2	Carretilla de mano	\$ 39.00	\$ 78.00
6 pares	Guantes	\$ 2.00	\$ 12.00
6	Mascarilla	\$ 1.50	\$ 9.00
6 pares	Botas de hule	\$ 10.00	\$ 60.00
4	Azadón	\$15.60	\$ 62.40
4	Rastrillo	\$ 9.00	\$ 36.00
4	Piocha	\$ 14.00	\$ 56.00
150	Sacos de nylon	\$ 0.50	\$ 75.00
50 yds	Plástico negro	\$ 0.90	\$ 45.00
2	Barra	\$ 25.00	\$ 50.00
3	Escoba	\$ 1.50	\$ 4.50
2	Barriles	\$ 18.00	\$ 36.00
4	Huacales	\$ 3.00	\$ 12.00
Total		\$ 165.25	\$ 557.65

Fuente: elaboración propia

Requerimiento de maquinaria.

Maquinaria	Descripción	Precio
Cantidad		
1	Molino industrial	\$ 500.00

Nombre: **molino industrial**

Tipo: Aplastamiento.

Color: plata

Precio: \$ 500.00

Operación: seguro y fácil

Periodo de garantía: un año

Origen: china

Consumo de combustible: 1 gal/h

Tipo de combustible: diésel

Capacidad de producción de máquina: 20 qq/h

Días hábiles de trabajo: días lunes C/3 meses

Numero de turnos: 1 turno por la mañana

Horas efectivas de trabajo por turno: 4 hrs

El trabajo realizado por esta máquina tendrá un consumo de combustible de \$3.50 por hora. Multiplicando por las cuatro horas trabajadas diariamente cada 3 meses tendremos un costo de \$14 cada trimestre. Esta máquina se utilizará para la trituración de las materias primas que requieran esta función antes de incorporarlas al proceso de transformación.

Capital de trabajo

La determinación del capital de trabajo, se hace mediante el desglose de las necesidades en los siguientes conceptos:



Presupuestos de materias primas para producir un promedio de 25qq en un trimestre.

INSUMO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL (\$)
guano de ganado	125 Lb	\$0.05	\$ 6.25
Sal mineral	100 Lb	\$0.10	\$ 10.00
Paja	50 Lb	\$0.10	\$ 5.00
Aserrín	50 Lb	\$.25	\$ 12.50
Desperdicio de cocina de origen vegetal	50 Lb	\$0.10	\$ 5.00
Cascara de huevo	30 lb	\$0.03	\$ 0.90
Restos de animales	50 Lb	\$0.25	\$ 12.50
Ceniza (carbón vegetal)	100 Lb	\$0.05	\$ 5.00
Melaza	25 Litros	\$0.25	\$ 6.25
Agua	100 Litros	\$0.05	\$ 5.00
Total			\$ 68.40

Fuente: elaboración propia

Resumen de Inversiones fijas

1. Inversiones Fijas		\$1,595.65
1.1 Organización de la empresa.	\$438.00	
1.2 Maquinaria y Equipo	\$1,057.65	
1.3 Transporte	<u>\$100.00</u>	
2. Capital de Trabajo		\$68.40
2.1 Inventario de materias primas	<u>\$68.40</u>	
Total		\$1,664.05

El costo total del proyecto para un trimestre en inversiones fijas será de **\$1,664.05**

6.5 PLAN DE MERCADEO.

6.5.1 Objetivo General:

Aplicar acciones que pueden mejorar la comercialización.

6.5.2 Objetivos específicos:

- Identificar las mejores formas de acercar el producto al cliente.
- Dar a conocer las acciones de comercialización que más atrae a nuevos clientes.
- Definir las estrategias más adecuadas para llegar con éxito al mercado.

6.5.3 Segmentación.

6.5.3.1 Macro-segmentación.

La macro-segmentación se puede seleccionar de la siguiente manera.

Macro segmentos	Criterio de selección
✓ Producto mercado manufacturero.	✓ Por la capacidad instalada.
✓ Producto mercados agrícola.	✓ Por el área al que se orienta el producto, y por la funcionabilidad que el producto brinda.
✓ Producto mercado agricultores.	✓ Por su capacidad de compra.

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.3.2 Micro- segmentación.

Según ventajas buscadas en los insumos y producto:

- ✓ Calidad.
- ✓ Buen precio.

Según características socio - demográficas:

- ✓ Por edades:
 - Jóvenes.
 - Adultos.

- ✓ Por sexo:
 - Mujeres.
 - Hombres.
- ✓ Por ubicación geográfica:
 - Rurales.
- ✓ Por niveles de ingreso:
 - Sectores medios.
 - Población de escasos recursos.

La micro-segmentación se puede seleccionar de la siguiente manera.

Micro segmentos	Criterio de selección
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes que se inclinan por insumos y un producto útil, de calidad, efectivo y buen precio. ✓ Jóvenes y adultos. ✓ Hombres y mujeres. ✓ Rural. ✓ Sectores Medios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porque los insumos agrícolas y el producto que se desea producir cumple con todas estas características. ✓ Porque forman parte del grupo de agricultores. ✓ Porque el producto puede ser utilizado por ambos sexos. ✓ Por ser lugares con mayores índice de agricultura y que tienen necesidad de insumos agrícolas y un producto diferenciado. ✓ Porque el precio se ajusta a su capacidad de compra.

Fuente: elaboración propia

Posicionamiento.

El Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor, se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. El posicionamiento hoy se encuentre estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.

La Cooperativa aparte de pensar en el bienestar de las personas desea expandirse en toda la zona oriental con el objetivo de penetrar en el mercado y lograr un desarrollo empresarial.

Análisis de segmento del nicho de mercado.

Para determinar nuestro nicho de mercado fue necesario realizar un diagnóstico de las necesidades de los clientes para establecer en sí cual será nuestro nicho de mercado.

Por lo tanto ***la segmentación del mercado para la empresa está centrada en el área rural especialmente para las familias de sectores medios del Municipio de Sesori ya que es una zona con alto índice de agricultura, la economía de dicho sector está dinamizada por el trabajo en el campo especialmente los cultivos, por lo que presentan la necesidad de adquirir insumos agrícolas.*** Este será el mercado meta al que estarán destinados los insumos y productos que pretende producir la Cooperativa “Acocharlaca” de R.L.

6.5.4 Análisis del comportamiento de la demanda a través del estudio de mercado.

6.5.4.1 Delimitación del Estudio.

6.5.4.1.1 Delimitación Temporal.

El desarrollo de la investigación que se realizó a la Cooperativa estuvo comprendido en el periodo de febrero 2014 a febrero 2015

6.5.4.1.2 Delimitación de Espacio o Territorio:

La investigación de mercado se encuentra delimitada en el Municipio de Sesori, posee dimensión de superficie de 187.5 Km², su clima se encuentra dentro de la clasificación de sabana tropical caliente con una población de 10,705; dicho municipio está ubicado en el departamento de San Miguel.

6.5.4.1.3 Delimitación de Recursos:

Una de las limitantes más comunes cuando se realiza una investigación es el factor financiero, además de la dificultad para acceder a la información que no permite la obtención de datos precisos, y que son necesarios para llevar a cabo la investigación.

6.5.4.1.4 Delimitación Económica:

Los gastos económicos en los que se incurren son acorde a la capacidad económica de los integrantes del grupo.

6.5.4.1.5 Demanda potencial.

Los Insumos agrícolas, son productos de gran demanda en el sector agrícola de la zona oriental del país, de acuerdo a la investigación de mercado realizada, se puede determinar el deseo por parte de los clientes potenciales en adquirir este tipo de insumos. Se puede decir entonces que este producto tendrá mayor demanda que le permitirá a la cooperativa aumentar las ventas.

Debido a que la empresa no cuenta con información histórica de las ventas de sus productos se le propone utilizar un método cualitativo de pronóstico de ventas de los insumos que actualmente comercializa y del nuevo producto que se fabricará que es un abono a base de materia orgánica.

6.5.4.1.6 Definición del producto Ofrecido.

El producto diferenciado que se pretende producir es un producto orgánico de gran calidad que se elabora con materia prima orgánica sin repercusiones a la salud de los usuarios o consumidores, que puede mejorar la calidad de la agricultura, estos abonos serán utilizados de manera segura y no afectaran el medio ambiente.

6.5.5 Mix Comercial.

Área de Mercadotecnia

- Utilizar como estrategia las promociones en venta para crear interés en los insumos que ofrece; y realizar un plan de publicidad que permita posicionarse en la mente de los clientes.

Acción:

- Ofrecer a los clientes atractivas promociones por la compra de los productos, como un descuento en la compra del segundo producto; y plantear un plan de publicidad que pueda implementarse de acuerdo a los recursos financieros de la cooperativa.

➤ 6.5.5.1 Estrategia de producto.

Calidad. La cooperativa debe tomar en cuenta, y mantener los estándares de calidad en la elaboración del abono orgánico, considerando el beneficio que este producto proporcionará al medioambiente y a la salud de las personas ya que la fabricación de un producto sin componentes químicos es aceptable en el mercado.

➤ **6.5.5.2 Estrategia de precios.**

Establecer diferentes precios para cada uno de los productos que comercializa la cooperativa basado en los costos de producción y adquisición de los mismos con el fin de aumentar la demanda.

Propuesta de fijación del precio: Se deben implementar precios siguiendo el sentido de la estrategia competitiva de especialista en nichos, y la estrategia de diversificación basada en los aspectos del producto, se proponen las siguientes estrategias de precios:

- ✓ Se debe implementar una política de fijación de precios basada en la recuperación de los costos fijos y variables e implementar un porcentaje de utilidad.
- ✓ Mantener precios que no sean más altos que la competencia, esto basándonos en los resultados del estudio de mercado realizado en los clientes, ya que el 50% opina que compran insumos en los lugares donde les ofrecen mejores precios.

➤ **6.5.5.3 Estrategia de Plaza:**

- ✓ Realizar periódicamente monitoreo en el nicho de mercado para conocer las necesidades que existen sobre los insumos que se comercializan y tratar de satisfacerlas para tener clientes fieles.
- ✓ Mejorar el área mercadológica para dar a conocer los productos y de esta manera ampliar su mercado.
- ✓ Llevar a cabo actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta.

6.5.5.4 Estrategia de Promoción:

Promoción de venta:

Realizar rebajas en los precios en temporadas donde se utilizan menos los productos para atraer nuevos clientes, de igual manera implementar precios preferenciales a mayoristas para motivarlos.

Publicidad

Anuncio en la radio

Formato de anuncio.

COOPERATIVA ACOCHARLACA DE R.L

OFRECIENDOLE SUS PRODUCTOS:

- ✓ PRODUCTOS ORGÁNICOS
- ✓ FERTILIZANTES
- ✓ HERVICIDAS

ATENDIENDOLES EN SU LOCAL UBICADO EN EL CASERIO EL JICARO, SESORI, SAN MIGUEL.

PARA MAYOR INFORMACION LLAMAR AL TELEFONO 7557-3360

¡VISÍTENOS SERÁ UN GUSTO ATENDERLE!

Hojas volantes.



**Asociación Cooperativa
ACOCHARLACA de R.L**



LE OFRECE :

Insumos agrícolas como:

Herbicidas Gramoxone Karate Paraquat Hedonal	Fertilizantes Abonos químicos. Nuevo abono Orgánico.
---	---

Visítenos estamos ubicados en:
Caserío el Jícaro, Cantón Charlaca Municipio de Sessori
Departamento de San Miguel.
Tel: 7557-3360
¡Será un placer Atenderles!

Acciones de promoción.

- Visitar puntos de reunión en los diferentes cantones y caseríos como: centros de deporte, lugares de diversión, iglesias, escuelas en reuniones para padres, fiestas patronales de cada mercado objetivo.
- Llevar muestras del nuevo producto y a la vez publicitar los productos existentes.

- Distribuir hojas volantes.
- Promover la publicidad de forma personal con amigos y familiares de los asociados.
- Instruir al encargado de ejercer dicha labor, a que explote el carisma, la buena vibra; y que emita una energía positiva a la hora de promover la venta, practicando el respeto y la honestidad.

6.5.6 Generación de alternativas estratégicas.

6.5.6.1 Estrategia de Inversión al nivel de negocios.

Se propone a la cooperativa desarrollar esta estrategia que implica realizar la Inversión necesaria para lograr una ventaja competitiva en el mercado, mediante la utilización de los fondos de dicha inversión en el montaje y adquisición de un local propio capaz de abastecer y organizar los productos.

6.5.6.2 Estrategia de liderazgo de costos.

En comparación a la Industria en que se ubica la cooperativa, deberá aprovechar la inversión en el montaje y adquisición de un local propio para aumentar los niveles de comercialización y lograr disminuir los costos de alquiler de local para posicionarse por debajo del precio que ofrece la competencia.

6.5.6.3 Estrategia de diversificación.

Consiste en agregar nuevos productos a la línea de productos de la cooperativa, los cuales están relacionados con los productos ya existentes, en este caso la cooperativa cuenta con la estrategia idónea para diferenciarse de la competencia, ya que pretende crear un abono con materia prima orgánica, y llegar a ser líder en la zona oriental posicionándose en los mercados metas.

6.6 PLAN FINANCIERO

6.6.1 Inversiones del proyecto.

El estudio económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la fábrica productora de abono orgánico; así como de otras series de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

Para que se pueda implementar la producción de abono orgánico, es necesario asignarle una cantidad de recursos. Estos se agrupan en dos rubros, los que se requieren para la adquisición e instalación de la fábrica y los requeridos para la operación de la misma.

Los recursos necesarios para la adquisición e instalación de la fábrica, constituyen la inversión fija del proyecto y los que se requieren para la operación de esta integran el capital de trabajo, que es de naturaleza líquida o circulante. Las inversiones fijas corresponden al conjunto de bienes que no son motivo de transacciones corrientes por parte de la empresa.

Los rubros que integran la inversión fija se clasifican en tangibles e intangibles, entre los primeros están la maquinaria y el equipo, que están sujetos a depreciaciones y obsolescencia; y el terreno, mientras que entre los segundos se encuentran las patentes y los gastos de organización, los cuales se deben amortizar.

6.6.2 Financiamiento del proyecto.

6.6.2.1 Las posibles fuentes de financiamiento.

Los recursos para el financiamiento del presente proyecto de implementación de la fábrica artesanal productora de abono orgánico, se obtendrán de las siguientes fuentes:

- a) De la propia Cooperativa, es decir de los aportes de los socios.
- b) De préstamo solicitado al Sr: José Pastora Chicas, quien es ganadero de la zona y devenga una cantidad simbólica en concepto de intereses, la cual es de 2.50%. La cantidad del préstamo será de \$1,000 dólares es decir el 60.00% del capital total, lo restante lo cubrirán los asociados, este será de \$664.05; dividido entre 16 (asociados) será igual a \$41.50 aportados por cada uno para completar el 100% de la inversión total.

6.6.2.2 Análisis de las alternativas de financiamiento

Como se dijo anteriormente las alternativas para el financiamiento del proyecto solo son dos, las aportaciones de los socios y la de un préstamo.

MONTO PARA EL CAPITAL DE TRABAJO PERMANENTE	
Monto	\$1,000.00
Tasa de interés	2.5% trimestralmente.
Plazo	6 mese prorrogable.
Periodo de gracia	30 días
FINANCIAMIENTO	
Capital aportado por los Socios	\$664.05
Financiamiento externo.	\$1,000.00
Inversión total	\$1,664.05

Financiamiento del proyecto.

Monto del pago de la deuda como financiamiento para el desarrollo del proyecto se calculara con la fórmula del interés compuesto. Como se trata de un solo periodo operamos de la siguiente manera:

$\$1,000 * 1.025 = \$ 1,025.00$ monto total para la cancelación del préstamo al tercer mes. Es decir el costo por la utilización de los mil dólares en tiempo presente es de \$25 en concepto de intereses. .

6.6.3 Presupuesto de costos.

6.6.3.1 Costo de Producción

Para la determinación de los costos totales de producción, se utilizará el sistema de Costeo absorbente, debido a las ventajas que presenta, entre las cuales se encuentra, la distinción entre costos fijos y variables. Así mismo, en este sistema de costos se incluyen como elementos del producto, el costo de materia prima, mano de obra, y los cargos indirectos, sin importar si dichos elementos son fijos o variables (además, es preciso tener en cuenta que para los informes financieros externos debe utilizarse el costeo por absorción).

Así mismo, este representa los gastos en que incurre le empresa en el desarrollo de sus operaciones; entre estos gastos a calcular están a los Gastos de Fabricar, Gastos de Ventas, Gastos financieros y Gastos de Administración.

Costo de fabricar: asciende a \$ 63.40

Desembolsos incurridos por gastos que son necesarios para realizar las ventas requeridas

Tabla de Gastos de Venta.

Tabla de Gastos de Venta	Monto
Empaque	\$ 2.00
Publicidad	\$ 2.00
Viñetas	\$ 1.00
Total	\$ 5.00

Fuente: elaboración propia

6.6.3.2 Gastos de Administración.

Depreciación: Los cargos de depreciación son gastos virtuales permitidos por las leyes arancelarias para que el inversionista recupere la inversión inicial. Los cargos anuales se calculan con base en los porcentajes de depreciación permitidos por las leyes impositivas.

Concepto	Valor	%	Año 1
Maquinaria	\$500	20%	\$ 100

Fuente: elaboración propia.

La vida útil de la maquina es de 5 años por lo que se depreciara en \$100 por cada año de uso, se le aplica el 20% de descuento sobre inversión costo inicial, según el art.30 inciso 2. De la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Tabla de Gastos administrativos que no son sueldos.

Gasto	Monto
Depreciación de maquina	\$25.00
Total	\$25.00

Fuente: elaboración propia

La depreciación son \$ 25 trimestrales ya que son \$100 al año; pago de agua son \$3 por trimestre.

Tabla de Gastos administrativos que son sueldos.

Empleados	Sueldo	Total
3	\$ 100.00	\$ 300.00

Total de gastos administrativos: \$300.00 + \$25.00 = \$ 325.00

6.6.3.3 Gastos Financieros

Estos gastos se refieren a las operaciones llevadas a cabo con el fin de estimular el financiamiento externo de la empresa. Entre los cuales están los intereses cobrados y pagados, los intereses a pagar son \$25.

Costo Unitario.

Una vez determinados los costos totales en que incurrirá la empresa, para el desarrollo de sus actividades en un periodo normal del proyecto y haber definido el

tamaño del proyecto, es importante determinar el costo unitario del producto a elaborar, en este caso el abono orgánico.

Descripción	Monto	Tipo de costo
Costos de fabricación	\$ 68.40	Variable
Costo de administración	\$ 325.00	Fijo
Costos de ventas	\$ 5.00	Variables
Costos financieros	\$ 25.00	Variable
Total	\$ 423.40	

Costo unitario del saco de abono orgánico se calcula de la siguiente manera:

$$\text{costo unitario} = \frac{C \text{ de F} + CA + CV + CF}{\text{PRODUCCION TRIMESTRAL PROMEDIO}}$$

$$\text{costo unitario} = \frac{\$ 423.40}{25\text{qq}}$$

$$\text{costo unitario} = \$ 16.94$$

6.6.3.4 Determinación del precio de venta.

El precio de venta se establece tomando en cuenta el costo unitario más el margen de Utilidad que se obtendrá sobre el costo del quintal de abono orgánico. El precio de venta se obtiene de la siguiente manera:

$$PV = C.U. + M.U. = C.U. + (C.U. \times \% M.U.)$$

Dónde:

PV = Precio de Venta.

C.U. = Costo Unitario

M.U. = Margen de Utilidad = 30%

$$PV = \$16.94 + (\$16.94 \times 30\%)$$

$$PV = \$ 22.02 \text{ el quintal.}$$

El precio unitario establecido es relativamente más bajo que el precio ofrecido en los productos en existencias, esto representa una oportunidad para la cooperativa ya que tendrá una ventaja en costo de producción.

6.6.3.5 Análisis del Margen de Contribución.

Calculo del costo variable unitario.

$$C. V. U = \frac{C.V.T}{UP}$$

$$C. V. U = \frac{98.40}{25}$$

$$C. V. U = 3.94$$

Margen de contribución = precio de venta – costo variable unitario

$$\text{Margen de contribución} = 22.02 - 3.94 = 18.08$$

Cuántas unidades deberían venderse para recuperar la totalidad de los costos fijos totales, veamos la siguiente operación y desarrollémosla con 18 unidades.

Requerimientos en unidades para recuperar los costos fijos = 18.08 (margen de contribución) * 18 (unidades) = \$325.44, es casi exactamente lo necesario para obtener lo invertido en costos fijos.

Punto de equilibrio en unidades:

$$PE = CFT/P.U - C.VU$$

$$PE = \$ 325.00/ 22.02 - 3.94 = 17.97 \text{ aprox. } 18 \text{ unidades}$$

Para que ACOCHARLACA recupere sus costos invertidos en la realización del nuevo producto deberá vender 18 unidades, lo que significa que lograría esta meta en el primer proceso productivo. Es claro que las hipótesis planteadas darían resultados positivos a la empresa.

Punto de equilibrio en dólares:

$$PE = \frac{325}{82.11\%}$$

$$PE = \$395.81$$

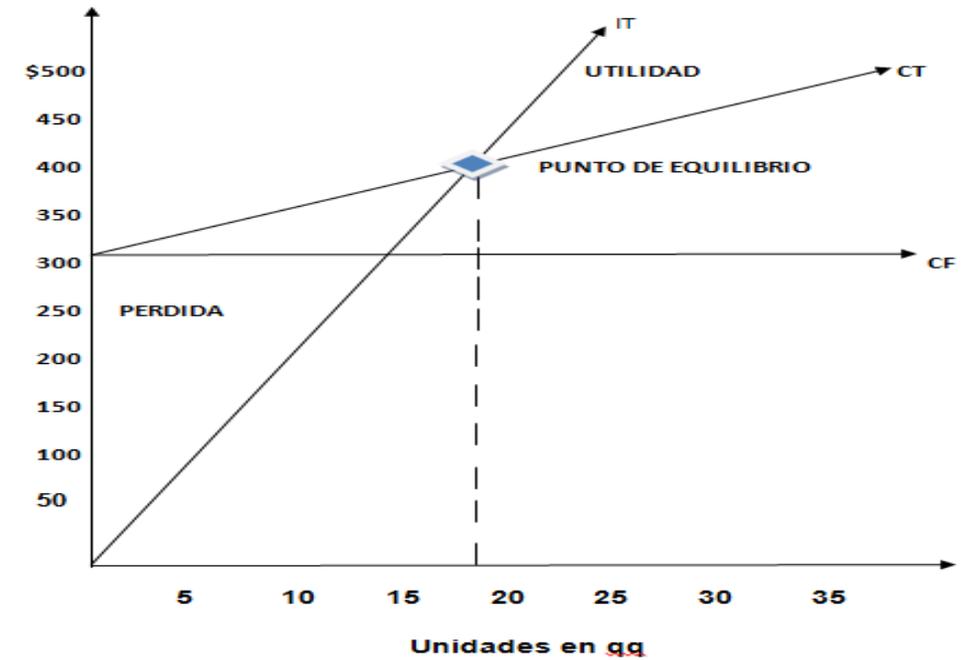
Esto significa que al vender \$ 395.81 se logra el punto de equilibrio.

82.11% de margen de contribución se obtuvo de la siguiente manera.

$$\% \text{ de contribucion} = \frac{\textit{Margen de Contibucion}}{\textit{Precio de Venta}}$$

$$\frac{18.08}{22.02} = 82.11\%$$

6.6.3.6 Punto de equilibrio para “ACOCHARLACA DE R.L.” con el nuevo producto³⁰.



La grafica nos indica que la cooperativa cubrirá con sus costos totales cuando se alcancen ventas de \$395.81, a la vez que se hayan vendido 18 unidades, punto en el cual ACOCHARLACA no gana ni pierde, es decir sus utilidades son iguales a cero; a partir de este análisis se muestra un panorama más claro para la toma de decisiones.

³⁰ David Noel, Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa, sexta edición Mc-Hill

6.6.3.7 Presupuesto de Ventas

“ACOCHARLACA DE R.L”

Del 31 de oct de 2015 al 31 de oct de 2016

Ventas	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Unidades vendidas	16 qq	24 qq	32 qq	40 qq
Precio de ventas	\$ 22.02	\$ 22.02	\$ 22.02	\$ 22.02
Ventas totales	\$ 352.32	\$ 528.48	\$ 704.42	\$ 880.80

En el segundo trimestre se recomienda que cada asociado compre para uso propio un cincuenta por ciento más de lo que compro en el primero; y de igual manera que aumente su consumo en la misma cantidad en cada periodo.

6.6.3.8 Evaluando la Rentabilidad del Proyecto.

Valor presente neto (VPN)

$$VPN = \frac{\sum N \text{ ingresos}}{\text{tasa de rentabilidad}^n} - \text{invercion inicial}$$

$$VPN = \frac{\$ 352.32}{(1.025)^1} + \frac{\$ 528.48}{(1.025)^2} + \frac{\$ 704.42}{(1.025)^3} + \frac{\$ 880.80}{(1.025)^4} - \$ 1,664.05$$

$$VPN = \$ 2,466.02 - \$ 1,664.05$$

$$VPN = \$ 801.97$$

Regla de decisión, si el valor presente es positivo el proyecto debe aceptarse, si es igual a cero el proyecto es indiferente, si es menor a cero el proyecto no debe aceptarse. Para el caso de ACOCHARLACA DE R.L. si debe aceptar el proyecto puesto que su valor presente neto de sus ingresos es positivo.

6.6.3.9 Tiempo de Recuperación de la Inversión (TRI)

$$TRI = \frac{\sum N \text{ ingresos}}{\text{invercion inicial}}$$

$$TRI = \frac{\$ 2,466.02}{\$ 1,664.05}$$

TRI = 1.48 ≈ Un año y cinco meses y medio

El tiempo de recuperación de la inversión tarda poco más de un año o cuatro trimestres lo que significa un periodo de 1.48 es decir un año punto cuarenta y ocho, por lo que “ACOCHARLACA DE R.L. recuperará el total de la inversión en inversiones fijas y capital de trabajo en el corto plazo.

Como propuesta al área financiera sugerimos a la cooperativa que impulse el otorgamiento de micro créditos semanales o quincenales, pero ¿cómo hacerlo? Visitar a los habitantes del caserío inicialmente y dando a conocer las bajas tasas de interés y los beneficios que le traerá si acepta adquirir un préstamo. Estos préstamos no superarán la cantidad de \$100.00 por la escasez de recurso y el riesgo a incurrir. ¿Cómo recuperar el préstamo? Se hará mediante la exigencia de un documento de propiedad equivalente a la cantidad prestada.

6.7 PLAN DE RIESGOS.

Un plan de riesgos puede ayudar a las empresas a estar preparados para los eventos esperados e inesperados a lo largo sus operaciones, para elaborar este plan utilizaremos una herramienta denominada Matriz de Riesgos, Esta herramienta brinda un entendimiento claro de las situaciones, los problemas que podrían presentarse y las posibles soluciones para esas circunstancias, todo este esquema se presenta de un modo sencillo.

Se puede elaborar la Matriz de Riesgos seleccionando los riesgos por categorías e inmediatamente esto dará un panorama claro de la probabilidad de ocurrencia, las consecuencias en caso de que este evento ocurra, cómo minimizarlo o evitarlo,

transferirlo o retenerlo. Algunos riesgos pueden involucrar un efecto económico pequeño si los retienes.

6.7.1 Objetivo General: Aplicar un plan de riesgo que permita a la cooperativa conocer los riesgos potenciales que pueden surgir en las distintas áreas y las posibles acciones que pueden implementar para mitigarlos.

6.7.2 Objetivos específicos:

- Identificar los riesgos potenciales que puede enfrentar la Cooperativa.
- Determinar el nivel de control que tiene la Cooperativa sobre los riesgos.
- Plantear las posibles acciones para mitigar los riesgos.

6.7.3 Matriz de Riesgos.

El plan de riesgos está detallado en esta herramienta, las soluciones que se plantean deben estar bien alineadas con los riesgos de manera tal que si un evento este contemplado el plan funcione. La Matriz de Riesgos es una herramienta simple pero funciona eficientemente.

En general, existen cuatro opciones para considerar en un plan de riesgos:

- **Evitar riesgos.-** muchos riesgos pueden ser evitados hoy en día si se realiza una adecuada planificación. Haciendo una evaluación de riesgos antes de invertir se puedes saber si la operación en general representa un riesgo alto, moderado o bajo.
- **Reducir riesgos.-** la probabilidad de ocurrencia de un evento puede ser reducida por ejemplo incrementando las medidas de seguridad.
- **Retener riesgos.-** Existen riesgos muy pequeños como para ser considerados en el plan de riesgos y que no necesitarían seguro. Existen riesgos cuya posibilidad de ocurrencia es baja, nula o incluso si suceden pueden ser afrontados fácilmente.
- **Transferir riesgos.-** existen riesgos que pueden costar demasiado, como por ejemplo un accidente o incendio dentro de en este caso, transferir estos

riesgos a una compañía de seguros es la mejor opción a considerar en un plan de riesgos.

En la Matriz de Riesgo, para la conocer el control del riesgo se utilizan las siguientes categorías:

- Bajo
- Medio
- Alto

Para conocer la probabilidad de que ocurra utilizaremos:

- Mínima
- Moderada
- Alta

6.7.3.1 Riesgos Operativos.

RIESGO	AREA RELACIONADA	¿EXISTE ALGUN CONTROL?	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ACCIONES PARA MITIGAR EL RIEGO
-Daño de la mercadería.	-Almacenaje de mercadería.	-Medio	-Moderado	Realizar una inspección meticulosa de la mercadería que se adquiere para comercializar.
-Falta de conocimiento por parte de los empleados, de la maquinaria que se pretende adquirir para la creación de la fábrica de productos orgánicos.	-Producción	-Bajo	-Alta	-Contratación de personal que maneje maquinaria de producción de insumos orgánicos agrícola. -Asignar personal de seguridad constante. -Aplicar políticas que sancionen el mal comportamiento.
-Robo en el local.	-Seguridad	-Medio	-Moderada	
-Mal comportamiento de los empleados.	Administrativa	-Medio	-Bajo	

Descripción de acciones para mitigar los riesgos potenciales Operativos.

❖ **Riesgo:** Daño de la mercadería.

Acción: Realizar una inspección meticulosa de la mercadería que se adquiere para comercializar.

- Se debe realizar inspección de la mercadería antes de ingresarlos al área de almacenaje para asegurar su calidad.
- ❖ **Riesgo:** Falta de conocimiento por parte de los empleados, de la maquinaria que se pretende adquirir para la creación de la fábrica de productos orgánicos.

Acción: Contratación de personal que maneje maquinaria de producción de insumos orgánicos agrícola.

- Se debe contratar a una persona que domine conocimientos sobre el manejo de la maquinaria nueva, se pretende al mismo tiempo delegarle el cargo de motorista.

- ❖ **Riesgo:** Robo en el local.

Acción: Asignar personal de seguridad constante.

- Se puede asignar vigilancia constantemente que podrían ser los asociados para no incurrir en gastos por la seguridad del local.

- ❖ **Riesgo:** Mal comportamiento de los empleados.

Acción: Aplicar políticas que sancionen el mal comportamiento.

- Dejar claro y por escrito las políticas para el comportamiento laboral y personal de los empleados y las sanciones que se aplicarán si no se cumplen las dichas políticas.

6.7.3.2 Riesgos Industriales.

RIESGO	AREA RELACIONADA	¿EXISTE ALGUN CONTROL?	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ACCIONES PARA MITIGAR EL RIEGO
-Una nueva firma en el mercado.	-Competitiva	-Bajo	-Moderado	-Fortalecer constantemente su participación en el mercado mediante la eficiencia del funcionamiento de las diferentes áreas, para evitar que afecte la aparición de posibles nuevos competidores.
-Un competidor reduce los precios drásticamente.	-Ventas	-Bajo	-Moderada	- Mantener los precios actuales ya que son competitivos, y buscar la implementación de estrategias de precios bajos.
-Un proveedor clave cierra y deja de entregar materia prima o insumos agrícolas para la comercialización	-Ventas	-Bajo	-Moderado	-Consolidar relaciones con proveedores nuevos que ofrezcan los mismos beneficios en la adquisición de insumos. -Crear estrategias comerciales que permitan la fidelidad de los clientes.
-La demanda de los productos que ofrece la cooperativa disminuye.	-Ventas	-Bajo	-Moderado	

Descripción de acciones para mitigar los riesgos potenciales Industriales.

❖ **Riesgo:** Una nueva firma en el mercado.

Acción: Fortalecer constantemente su participación en el mercado mediante la eficiencia del funcionamiento de las diferentes áreas, para evitar que afecte la aparición de posibles nuevos competidores.

- Mediante el buen funcionamiento de la cooperativa podrán mejorar su participación y crear la fidelidad de clientes potenciales por lo que sería necesario el monitoreo constante del funcionamiento de las operaciones que realiza cada área de la cooperativa.

❖ **Riesgo:** Un competidor reduce los precios drásticamente.

Acción: Mantener los precios actuales ya que son competitivos, y buscar la implementación de estrategias de precios bajos.

- Se debe garantizar a los clientes la calidad de los insumos que comercializa y la de los productos orgánicos que pretende producir la cooperativa, al mismo tiempo ofrecerles un precio accesible que pueda atraer a los clientes.

❖ **Riesgo:** Un proveedor clave cierra y deja de entregar materia prima o insumos agrícolas para la comercialización.

Acción: Consolidar relaciones con proveedores nuevos que ofrezcan los mismos beneficios en la adquisición de insumos.

- Con la creación de la nueva fábrica de insumos orgánicos que se pretende crear este riesgo no afectaría grandemente ya que se estaría produciendo, pero si se busca seguir con la comercialización de insumos es necesario establecer relaciones con nuevos proveedores que ofrezcan los mismos beneficios al adquirirlos.

❖ **Riesgo:** La demanda de los productos que ofrece la cooperativa disminuye.

Acción: Crear estrategias comerciales que permitan la fidelidad de los clientes.

- Insumos de calidad y a precios accesibles es lo que buscan los clientes, por lo que es necesario garantizar la comercialización y producción de insumos de primera que cumplan con las expectativas de los clientes para mantenerlos fieles a la Cooperativa.

6.7.3.3 Riesgos Financieros.

RIESGO	AREA RELACIONADA	¿EXISTE ALGUN CONTROL?	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ACCIONES PARA MITIGAR EL RIESGO
-Falta de liquidez de la cooperativa para las actividades de comercialización y productivas que pretende realizar.	-Financiera	-Medio	-Moderado	-Adquirir un nuevo crédito.
-No cumplir con las expectativas financieras en el tiempo estimado.	-Financiera	-Medio	-Moderada	-Plantear una política que establezca la evaluación del punto de equilibrio más uno, que es donde se espera generar utilidades, si las expectativas no se cumplen disminuir las operaciones de implementación

Descripción de acciones para mitigar los riesgos potenciales Financieros.

- ❖ **Riesgo:** Falta de liquidez de la cooperativa para las actividades de comercialización y productivas que pretende realizar.

Acción: Adquirir un nuevo crédito.

- Gestionar un nuevo crédito bancario que brinde liquidez a la cooperativa para continuar con sus operaciones.

- ❖ **Riesgo:** No cumplir con las expectativas financieras en el tiempo estimado.

Acción: Si las expectativas no se cumplen disminuir las operaciones de implementación del plan.

- De acuerdo a los cálculos financieros elaborados para la implementación del plan de creación de la fábrica de insumos agrícolas orgánicos, la Cooperativa iniciará a generar utilidades en el segundo trimestre por lo que es necesario establecer la evaluación de la rentabilidad de esa fecha para comprobar los cálculos, si las expectativas no se han cumplido es necesario disminuir las operaciones que se estén realizando para implementar el plan.

6.7.3.4 Riesgos Políticos.

RIESGO	AREA RELACIONADA	¿EXISTE ALGUN CONTROL?	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ACCIONES PARA MITIGAR EL RIEGO
-Cambios en las políticas públicas que rigen la Cooperativa.	Administrativa	Bajo	Moderado	-Fortalecer las áreas financieras, administrativas, productivas de la cooperativa para tener condiciones estables ante cualquier cambio político y buscar la creación de Gremios de cooperativas.

Descripción de acciones para mitigar los riesgos potenciales Políticos.

❖ **Riesgo:** Cambios en las políticas públicas que rigen la Cooperativa.

Acción: Fortalecer las áreas financieras, administrativas, productivas de la cooperativa para tener condiciones estables antes los cambios políticos buscar la creación de Gremios de cooperativas.

- El fortalecer las áreas de la cooperativa ayudaría a mantenerse estable ante cambios políticos o de cualquier tipo que afecte la organización, ante los cambios políticos en específico, podría considerarse la creación de Gremios cooperativos que establezcan como objetivo principal el beneficio mutuo y en conjunto.

Bibliografía

- Boletines económicos trimestrales 2014.
- Friend, Graham 1: edición – como diseñar un plan de negocios, Buenos Aires cuarta media, 2008
- Página oficial del PNUD para aspectos socioeconómicos.
- Ramírez Pineda, David Noel Contabilidad Administrativa; sexta edición

- Revistas económicas trimestrales 2014

- Salazar Leytte, Jorge, cómo iniciar una pequeña empresa, su viabilidad de mercado, 2da edición, México, Compañía editorial continental, 1999, 162 Páginas.
- Thompson, Arthur A; Strickland, A J, Dirección y Administración Estratégica, edición especial en español, Mc Graw Hill, 398 páginas.
- Thompson, Arthur A; Strickland, A J, Administración Estratégica, 13a Edición, Mc Graw Hill, 398 páginas.
- Varela, Rodrigo, Innovación empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Segunda edición, Colombia, Pearson Educación, 2001,382 Página.

ANEXO

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.
TABULACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS
DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA
ACOCHARLACA DE R.L**

Pregunta N°1 ¿Considera que la estructura organizativa actual de la cooperativa es adecuada?

Objetivo: Conocer la percepción que los asociados tienen de la estructura organizativa de la cooperativa?

Tabla N°1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	69%
No	5	31%
Total	16	100%

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo al gráfico anterior un 69% de los socios consideran que la estructura organizativa de la cooperativa es adecuada y un 31% considera que no.

Interpretación: según los resultados los socios consideran que actualmente la cooperativa tiene una estructura organizativa aceptable.

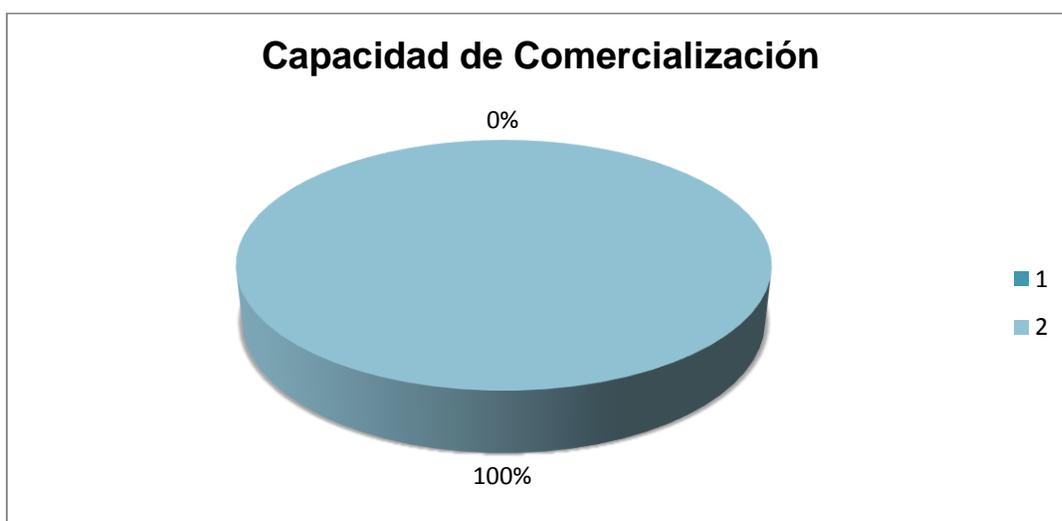
Pregunta N°2 ¿Considera que la cooperativa actualmente cuenta con los conocimientos mercadológicos necesaria para comercializar sus productos?

Objetivo: Determinar si los socios consideran que la cooperativa cuenta con la capacidad necesaria para comercializar nuevos productos.

Tabla N°2

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	0	0%
No	16	100%
Total	16	100%

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo al gráfico anterior el 100% de los socios consideran que la cooperativa actualmente no cuenta con la capacidad mercadológica necesaria para comercializar sus productos.

Interpretación: según los resultados los socios consideran que la cooperativa se encuentra deficiente en el área de comercialización ya que no cuentan con los recursos y estrategias necesarias para comercializar.

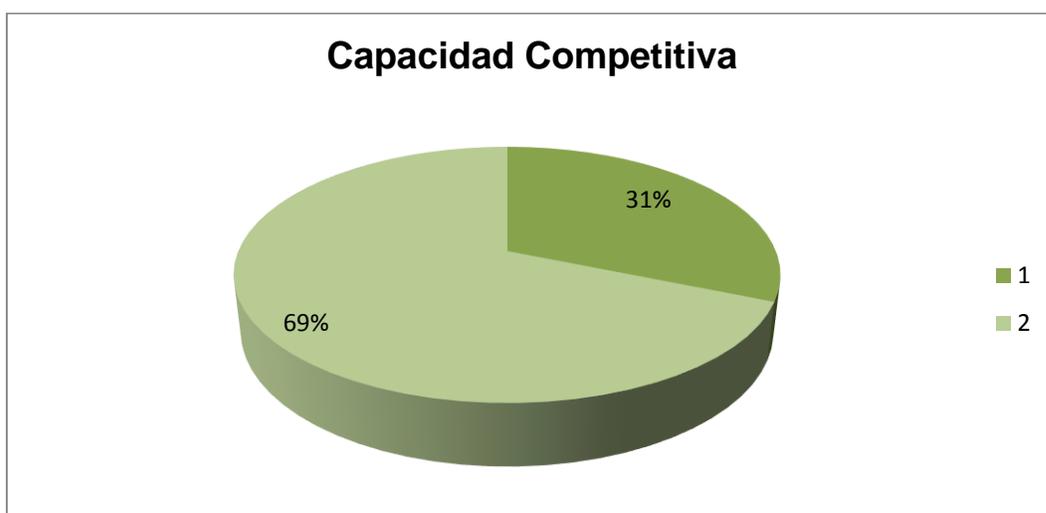
Pregunta N°3 ¿Considera que la cooperativa tiene las condiciones necesarias para competir?

Objetivo: Conocer si la cooperativa se encuentra en condiciones de competir en el mercado.

Tabla N°3

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	5	31%
No	11	69%
Total	16	100%

Gráfico N°3



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo al gráfico anterior el 69% de los socios consideran que la cooperativa no tiene la capacidad de competir y un 31% considera que si puede competir en el mercado.

Interpretación: según los resultados la mayor parte de los socios manifiestan que la cooperativa no cuenta con las condiciones necesarias para competir en el mercado.

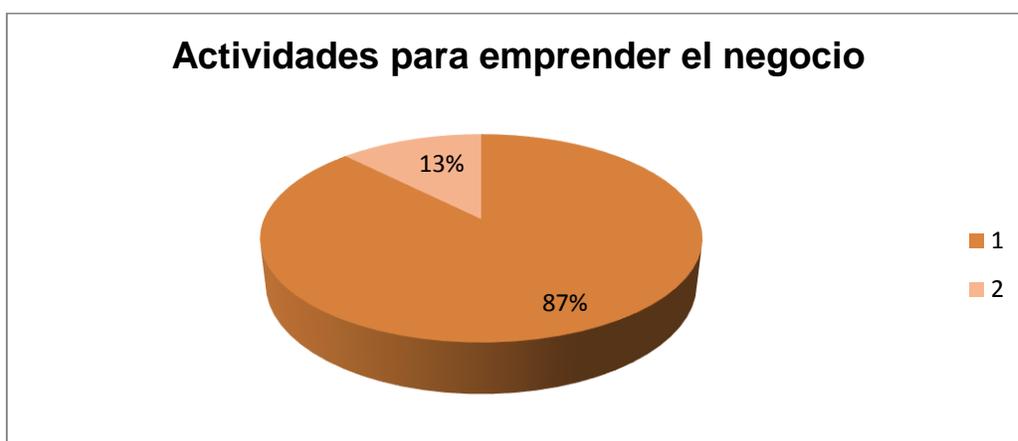
Pregunta N°4 ¿Cree usted que la cooperativa está realizando las actividades necesarias para desarrollar el negocio que pretenden emprender?

Objetivo: Conocer si la cooperativa está desarrollando las actividades necesarias para emprender el negocio.

Tabla N°4

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	14	88%
No	2	13%
Total	16	100%

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según el gráfico anterior el 87% de los socios manifiestan que la cooperativa está desarrollando las actividades necesarias para emprender el negocio deseado y un 13% consideran que no se están desarrollando las actividades adecuadas.

Interpretación: según los resultados la mayor parte de los socios manifiestan que la cooperativa está desarrollando actividades que ayudarán a desarrollar el negocio que pretenden emprender.

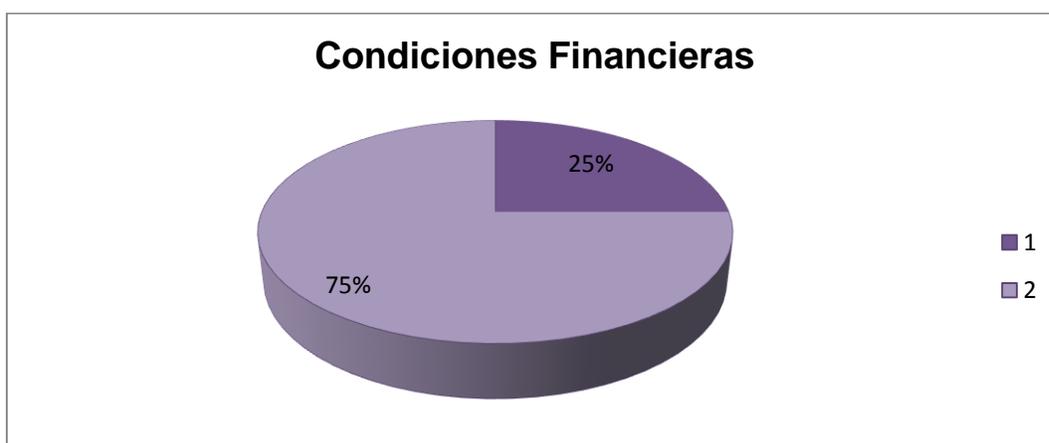
Pregunta N°5 ¿Cree usted que la cooperativa cuenta con buenas condiciones financieras?

Objetivo: Conocer si la cooperativa cuenta con las condiciones financieras adecuadas.

Tabla N°5

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	4	25%
No	12	75%
Total	16	100%

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según el gráfico anterior el 75% de los socios manifiestan que la cooperativa no cuenta con las condiciones financieras adecuadas, mientras que un 25% consideran que sí.

Interpretación: según los resultados la mayor parte de los socios consideran que la cooperativa se encuentra deficiente en la capacidad financiera ya que no cuentan con los recursos económicos necesarios.

Pregunta N°6 ¿Usted estaría dispuesto a aumentar su aporte económico para mejorar la condición financiera de la cooperativa?

Objetivo: Conocer si los socios se encuentran con la disponibilidad de mejorar su aporte económico a la cooperativa.

Tabla N°6

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	6	37%
No	10	63%
Total	16	100%

Gráfico N°6



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según los datos del gráfico anterior el 63% de los socios manifiestan no estar de acuerdo a aumentar su aporte económico a la cooperativa, mientras que un 37% se encuentran con la disponibilidad de mejorar los recursos económicos.

Interpretación: según los datos obtenidos la mayoría de los socios no están de acuerdo a aumentar su aporte económico a la cooperativa para mejorar su capacidad financiera, solo una mínima parte manifiestan estar de acuerdo con esta medida que mejoraría las operaciones de la cooperativa.

TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

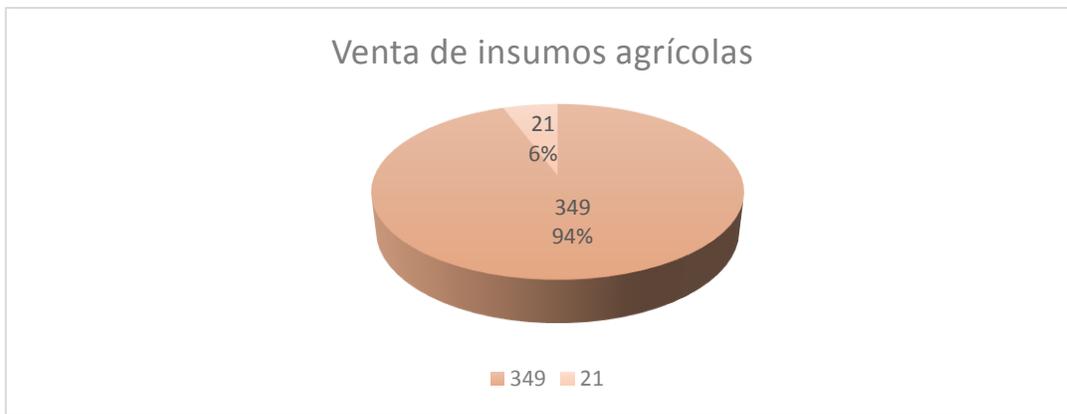
Pregunta N°1 ¿Considera necesario el desarrollo de un negocio de ventas de insumos agrícolas cerca de su comunidad?

Objetivo: Conocer si los clientes potenciales consideran necesario que exista un nuevo negocio de ventas de insumos agrícolas en su comunidad.

Cuadro N°1

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	349	94%
No	21	6%
Total	370	100%

GráficoN°1



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo al gráfico anterior un 94% de la población encuestada considera necesario el desarrollo de un negocio cerca de su comunidad que se dedique a la venta de insumos agrícolas.

Interpretación: según los datos anteriores es aceptable para la población que se desarrolle un negocio de venta de insumos agrícolas cerca de su comunidad ya que la mayor parte de la muestra encuestada lo considera necesario.

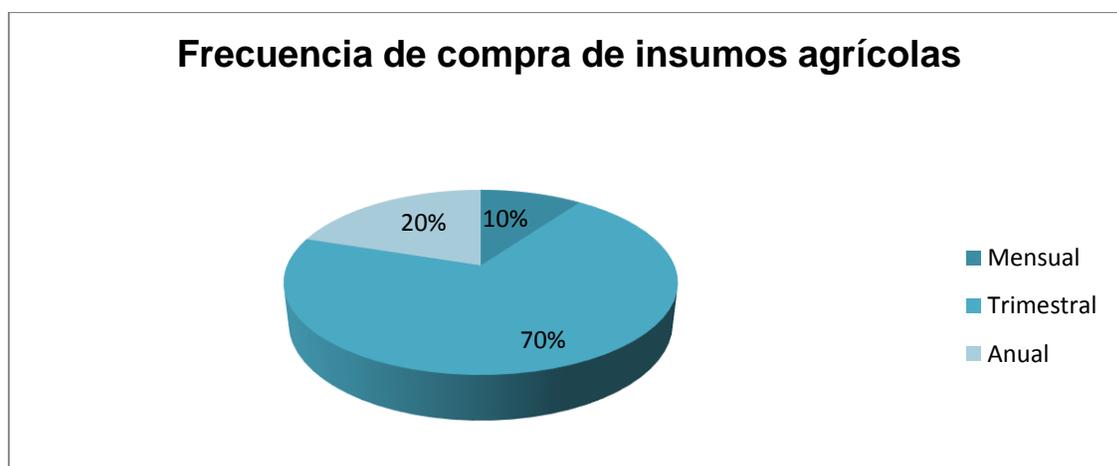
Pregunta N°2 ¿Con qué frecuencia compra insumos agrícolas?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que los clientes adquieren insumos agrícolas.

Cuadro N°2

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Mensual	37	10%
Trimestral	259	70%
Anual	74	20%
Total	370	100%

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a los resultados de la encuesta un 70% de la población encuestada compra insumos agrícolas cada tres meses, un 20% lo hace cada año mientras que un 10% realiza la compra cada mes.

Interpretación: según los datos anteriores la frecuencia de compra de los clientes más realizada es cada tres meses ya que de 370 personas encuestadas 259 manifiestan realizar su compra cada trimestre, 74 lo hacen cada año y 37 personas aseguran comprar insumos cada mes.

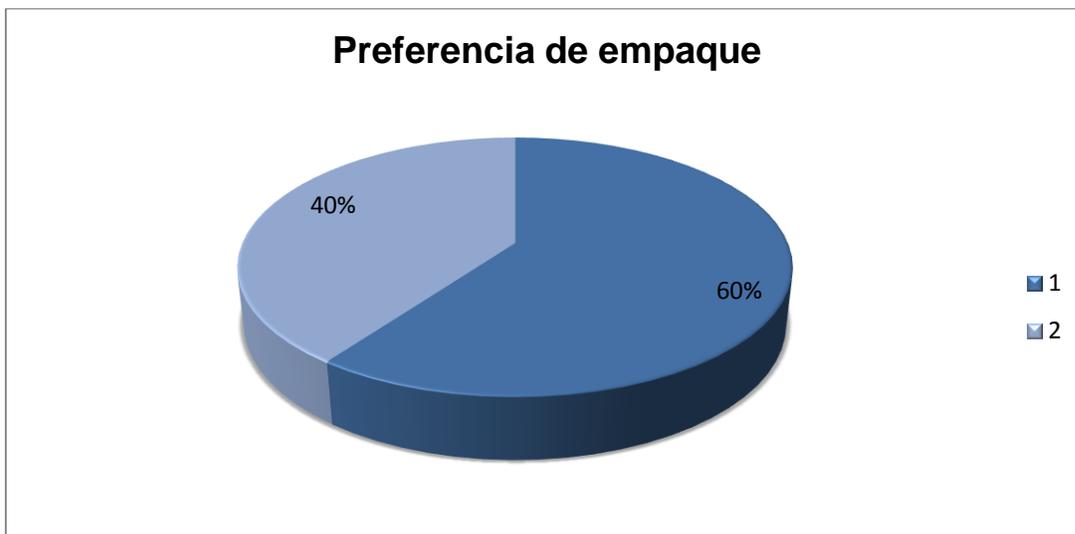
Pregunta N°3 ¿En qué empaque compra los fertilizantes?

Objetivo: Conocer el tipo de empaque en el que compra este producto.

Tabla N°3

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Sacos de mescal	222	60%
Bolsas de naylor	148	40%
Total	370	100%

Gráfico N°3



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a los resultados de la encuesta un 60% de la población encuestada prefiere comprar insumos agrícolas en sacos de mescal mientras que un 40% optan por hacerlos en bolsas de naylor.

Interpretación: según los datos anteriores los clientes prefieren comprar los insumos en sacos de mescal.

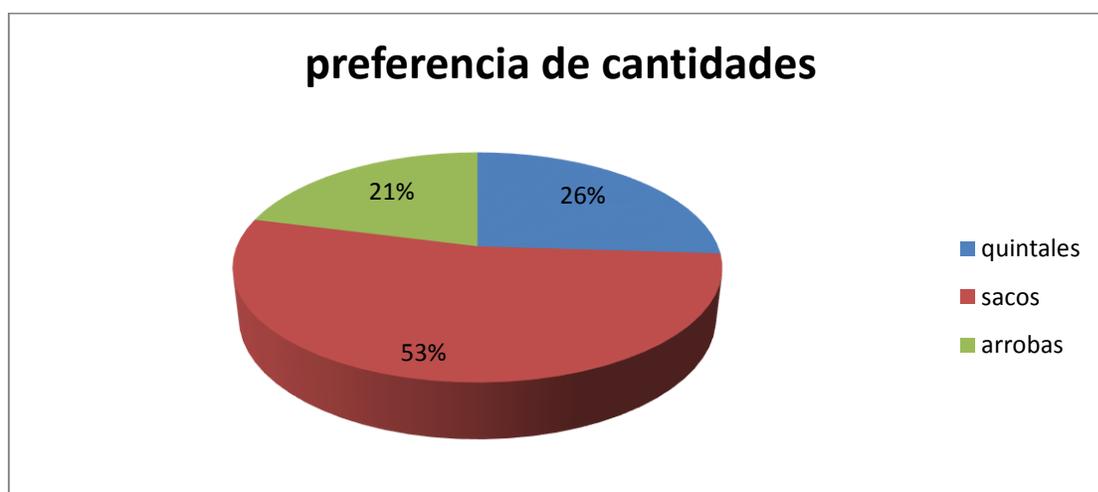
Pregunta N°4 ¿Qué cantidades de fertilizantes compra?

Objetivo: conocer la cantidad de fertilizantes que compran usualmente los agricultores.

Cuadro N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Quintales	98	26%
Sacos	195	53%
Arrobas	77	21%
Total	370	100%

Grafico N° 4



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a los resultados de la encuesta un 21% de la población compra sus fertilizantes en arrobas o 25lbs, un 26 % lo prefieren en quintales o 100 lbs, y 53% manifiestan que lo mejor es comprarlos en sacos o 200 lbs.

Interpretación: según los datos anteriores la población mayormente toma en cuenta la compra de fertilizantes en sacos de doscientas lbs y solo un 21% los adquiere en arrobas.

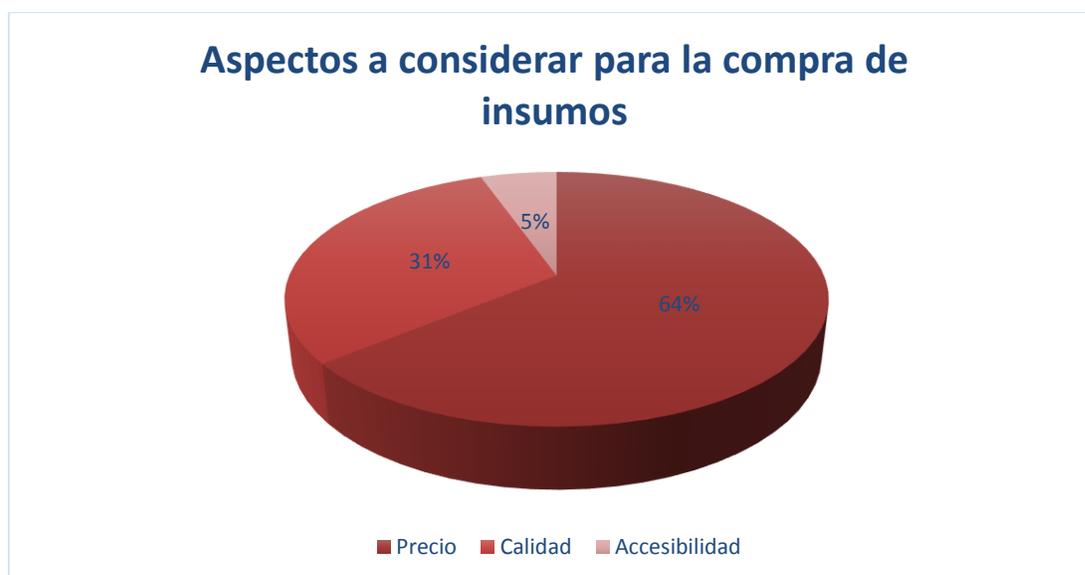
Pregunta N°5 ¿Qué aspectos toma en cuenta para comprar fertilizantes?

Objetivo: Conocer los aspectos que toman en cuenta los clientes cuando compran los insumos agrícolas.

Cuadro N°5

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Precio	237	64%
Calidad	113	31%
Accesibilidad	20	5%
Total	370	100%

Grafico N°5



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a los resultados de la encuesta un 31% de la población toman en cuenta la calidad de los insumos al momento de adquirirlos, un 5% también consideran la accesibilidad con la que cuentan para comprarlos y un 64% manifiestan que lo que más influye es el precio.

Interpretación: según los datos anteriores la población mayormente toma en cuenta el precio y la calidad para comprar los insumos agrícolas.

Pregunta N°6 ¿A cuánto asciende el promedio de sus ingresos mensuales?

Objetivo: Conocer el ingreso promedio mensual de la población.

Tabla N°6

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
\$100 - \$150	370	100%
\$150 - \$200	0	0%
\$200 - Mas	0	0%
Total	370	100%

Gráfico N°6



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según el gráfico anterior el 100% de la población encuesta tiene promedio mensual de sus ingresos de \$100 - \$150.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos el total de la muestra tienen un promedio mensual igual lo que significa que los ingresos totales por hogar oscilan entre \$100 a \$150.

Pregunta N°7 ¿De dónde proviene la mayoría de sus ingresos?

Objetivo: Conocer la procedencia de los ingresos de los habitantes.

Tabla N°7

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Remesas	111	30%
Trabajo Propio	259	70%
Otros	0	0%
Total	370	100%

Gráfico N°7



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Según el gráfico anterior el 70% de la población obtiene sus ingresos mediante el trabajo propio, mientras que un 30% recibe ayuda económica por medio de remesas.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de la población adquiere sus ingresos por su propio trabajo, y una mínima parte cuentan con ayuda económica.

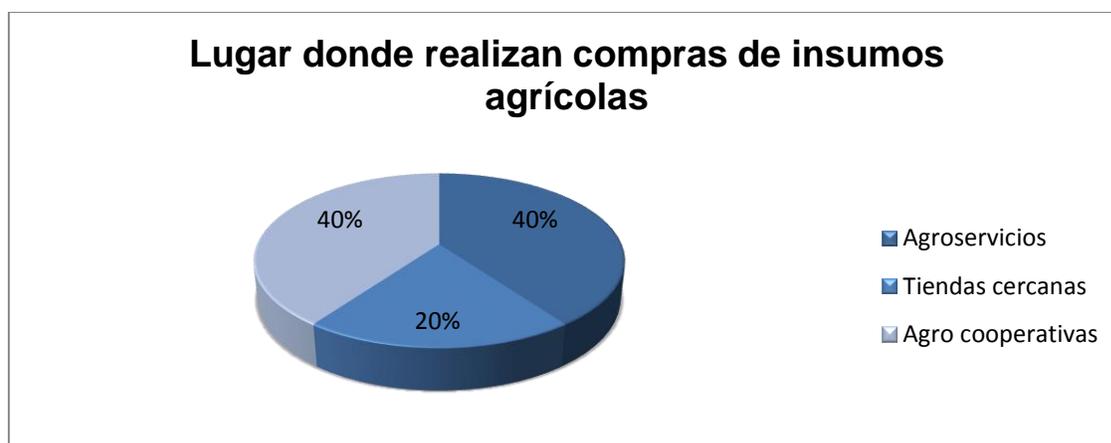
Pregunta N°8 ¿Dónde realiza usualmente sus compras de insumos agrícolas?

Objetivo: Conocer los sitios donde usualmente la población realiza la compra de insumos agrícolas.

Tabla N°8

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Agro servicios	148	40%
Tiendas cercanas	74	20%
Agro cooperativas	148	40%
Total	370	100%

Gráfico N°8



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores un 40% de la población encuestada manifiestan realizar sus compras en Agro servicios y asimismo un 40% deciden hacerlo en Agro cooperativas; por lo que solo un 20% lo hacen en una tienda cercana.

Interpretación: Los resultados muestran que gran parte de la población optan por realizar compras de insumos agrícolas en lugares específicos donde se tenga mayor conocimiento de estos y se comercialicen en grandes proporciones.

Pregunta N°9 ¿Por qué realiza sus compras en Agroservicio o agro cooperativas?

Objetivo: Conocer los aspectos por los que la población decide realizar sus compras de insumos agrícolas en los locales que prefieren.

Tabla N°9

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Mejores precios	185	50%
Más comodidad y seguridad	37	10%
Distancia desde su casa	74	20%
Mejor atención	74	20%
Total	370	100%

Gráfico N°9



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores un 50% manifiestan realizar sus compras en locales que prefieren debido a los buenos precios que brindan, mientras un 10% toman en cuenta la comodidad y seguridad del lugar donde compran. Un 20% toman en cuenta la atención y así mismo, la distancia desde su casa.

Interpretación: Los resultados muestran que gran parte de la población prefieren realizar sus compras donde les brindan buenos precios.

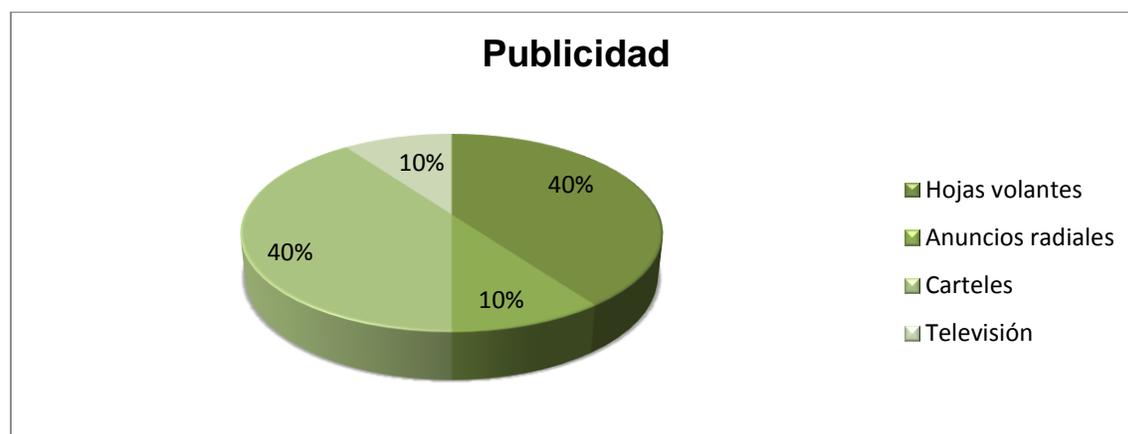
Pregunta N°10 ¿Cuáles son los medios publicitarios por los que frecuentemente conoce de insumos agrícolas en el mercado?

Objetivo: Conocer los medios publicitarios por los cuales mayormente la población conoce de insumos agrícolas.

Tabla N°10

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Hojas volantes	148	40%
Anuncios radiales	37	10%
Carteles	148	40%
Televisión	37	10%
Total	370	100%

Gráfico N°10



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo al gráfico anterior un 40% de la población conoce de insumos agrícolas por medio de Hojas volantes así mismo un 40% por medio de Carteles, mientras que un 10% conoce por medio de la televisión y un 10% por anuncios radiales.

Interpretación: Los resultados muestran que gran parte de la población conocen sobre insumos agrícolas por medio de hojas volantes y carteles.

Pregunta N°11 ¿Cuáles son las promociones que más llaman su atención?

Objetivo: Conocer cuáles son las promociones que les atraen más a los clientes.

Tabla N°11

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
50% de descuento	222	60%
Ofertas en productos	74	20%
por "x" compra reciben un producto gratis	74	20%
Total	370	100%

Gráfico N°11



Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a los resultados que muestra el gráfico anterior a un 60% de la población les atrae la promoción del 50% de descuento mientras que un 20% prefieren las ofertas en productos y la promoción de un producto gratis por la compra de "x" producto.

Interpretación: Los resultados muestran que gran parte de la población prefieren promociones de descuento pues son las que les favorecen más, y solo un mínimo prefieren ofertas en los productos.

Anexo #3

Glosario

Análisis FODA: es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Capacidad instalada o capacidad de la planta: potencial máximo de producción expresada en unidades de una fábrica, trabajando los turnos para los cuales fue diseñada.

Cliente: es la persona física u organización que compra pero no para él mismo, sino para revender o distribuir ciertos productos.

Competencia directa: es la que ofrece un producto básicamente igual al suyo, aunque obvia y deliberadamente haya diferencia entre ellos en apariencia, marca, precio, etc.

Competencia indirecta: son los productos que, sin ser iguales y tal vez ni parecidos a los futuros productos de usted representan para el consumidor una opción o alternativa para considerar y comprar.

Competidores potenciales: son los que todavía no surgen pero tienen (lo dice el sentido común) todos los medios y posibilidades de convertirse también en competidores.

Consumidor: es la persona física u organización que compra para usar, disfrutar, en una palabra, consumir cierto producto.

Costos directos: los que se relacionan o imputan, independientemente del volumen de actividad, a un producto o departamento determinado (por ejemplo, la materia prima).

Costos fijos: los que no se ven afectados por variaciones en el volumen de producción y permanecen sensiblemente fijos durante un período de tiempo (por ejemplo, el importe del alquiler de las instalaciones es independiente del número de unidades que se fabriquen).

Costos indirectos: factores o recursos de producción que, por afectar a un proceso en su conjunto, no se pueden imputar a los productos (por ejemplo, el importe de los gastos originados en el departamento de administración de una empresa que fabrica varios productos).

Costos variables: éste forma parte del costo total, se determina en función del volumen de producción (por ejemplo, mano de obra que no está en plantilla, energía, etcétera).

Economías de escala: existe una economía de escala en una actividad o factor de una empresa, cuando a medida que aumenta el volumen de producción, disminuyen los costos unitarios por producto fabricado o elaborado.

Empresa: unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relacionados con la producción y/o distribución de bienes y servicios. Por la calidad de sus propietarios, las empresas pueden clasificarse como individuales, sociedades de hecho y sociedades de derecho.

Estado de Resultados: informe financiero que muestra los ingresos, los gastos y el resultado de una empresa o negocio, ya sea como beneficio o pérdida, durante el período contable.

Fuerza de ventas: es el propio personal de ventas de la empresa, ya sea que esté a sueldo o a sueldo y comisión, o bien que atienda directamente a consumidores o que venda a distribuidores.

Gastos de administración: son aquellos en que incurre la empresa en sus funciones de establecer objetivos, planificar, organizar, motivar y controlar sus operaciones, tales como: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, luz y teléfono, depreciaciones, papelería y otros gastos, alquileres, amortización, gastos de organización y otros afines al área administrativa.

Gastos de fabricación: son gastos de producción en que se incurre para la elaboración del producto, pero que se dificulta asignarlos directamente al mismo, tales como: materiales indirectos, empaque, combustible y lubricantes, mano de obra indirecta, prestaciones, papelería y otros gastos, alquileres, amortización, gastos de organización y otros afines al área administrativa.

Gastos de venta: son gastos en que se incurre para hacer llegar los productos al consumidor o distribuidor. Estos gastos son: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, comisiones, viáticos, transporte y flete, combustible y lubricantes, depreciaciones, publicidad, amortización, gastos de promoción y empaque, todos ellos relacionados con las ventas.

Instalaciones: construcciones utilizadas en la explotación para el manejo del ganado bovino, tales como establos, corrales, bodegas.

Inventario: tiene que ver con la adecuada existencia del producto terminado para poder surtir siempre los pedidos, considerando que el tener una existencia alta no es una buena solución, pues implica un costo financiero alto, y tener inventarios bajos o limitados es exponerse a tener pedidos pero no la mercancía para poder surtirlos.

Inversión: adquisición de bienes o productos, pagados con dinero propio o prestado de uso permanente o relativamente largo, digamos varios años, para el negocio y tienen un valor de reventa o recuperación.

Mercado: el grupo de personas y organizaciones con necesidades y deseos por satisfacer y el dinero o la capacidad crediticia para comprar.

Mercado potencial: el consumo futuro probable que puede darse o lograrse para un producto o servicio durante cierto tiempo y en determinada área geográfica. Se asume que hay consumidores en potencia que tienen necesidad (o están próximos a tenerla o se les puede despertar) sobre cierto producto y que tienen la capacidad de compra para adquirirlo.

Misión: esta marca un rumbo, no es ni una meta, ni un propósito. Contribuye al logro de los objetivos de la compañía estableciendo su identidad.

Motivación: predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de un objetivo. Es aquella necesidad que impulsa al individuo.

Muestras: técnica promocional por la cual se entrega un producto gratuitamente para ser probado por el consumidor.

Objetivos: metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.

Plan de Negocio: documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio con el fin de evaluar su viabilidad técnica, económica y financiera. El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar créditos, socios o inversores, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Producto: el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando lo compra; o sea, el producto en sí más beneficios agregados.

Producto terminado: son aquellos bienes que después de haber completado su proceso de fabricación, pasan a constituir un inventario disponible para su Comercialización.

Promoción: actividad que tiene como fin el dar a conocer o hacer sentir la necesidad de un producto.

Publicidad: promoción paga de ideas, productos o servicios, cuyo objetivo es lograr la atención del público al que está dirigido.

Punto de equilibrio: es aquel nivel de venta de una empresa en el que no se obtienen ni utilidades ni pérdidas, es decir, cuando los ingresos totales son exactamente iguales a los costos totales de la empresa. Se refiere al punto en el que la empresa tiene la misma cantidad de costos que ingresos, por lo que el resultado de es.

Valor Presente Neto: valor actual de todos los gastos de un proyecto.

Tasa Interna de Rentabilidad: porcentaje de rentabilidad de los proyectos de inversión.