

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA
COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE FLUIDA PRODUCIDA POR LOS
PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE
TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALFARO ORTIZ, YASMIN ELENA

MORAGA CRUZ, MASCIEL RUBICELY

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Tribunal Examinador

Coordinador General de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz

Marzo 2011

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios Todopoderoso**, por haberme permitido culminar con este objetivo tan importante de mi vida, a mi **Esposo Boris**, porque su infinito amor me ha permitido seguir adelante y por haberme brindado su apoyo moral y económico, a mi **hijo Borisito**, por ser la luz de mi vida, a mis **padres Edwin y Olinda**, por haberme apoyado a lo largo de mi vida, porque sin ellos no estaría donde estoy, a mis hermanos **Edward, Linneth y Priscilla**, por estar ahí cada vez que los necesito, a mi compañera de tesis **Massiel**, por acompañarme a lo largo de este proyecto, a mi asesor **Lic. Rebollo**, por todo su apoyo y en especial a mis queridos **suegros Francisco Israel Blanco e Imelda de Blanco**, por estar pendientes de la culminación de este objetivo y finalmente a todas aquellas personas que directa e indirectamente contribuyeron al logro de este objetivo.

Yasmin Elena Alfaro Ortiz

Agradezco primeramente a **Dios**, mi Padre Eterno, porque sin el nada se puede hacer, por haber permitido culminar con uno de los objetivos más importantes en mi vida. A mi **Madre Erenia**: Por ser un pilar fundamental en mi vida, por brindarme su apoyo incondicional en todos los aspectos, por ser mi ejemplo de vida, por creer en mí y darme la confianza que siempre necesité. Gracias a ella y a su esposo por darme la mejor herencia, mi educación. A mi **Tía Ileana**: Por estar pendiente de mí, gracias por el apoyo y comprensión en estos años de estudio tan importantes para mí. Gracias a mi **Esposo Jorge**: Por comprenderme y apoyarme, a mi querido **hijo Jorgito** ya que por el he podido salir adelante, para que le sirva de inspiración en su formación profesional constante. A mi Compañera de Tesis **Yasmin**: Por acompañarme en este proyecto con dedicación y comprensión en todo momento y porque nunca me dejo sola. A mi asesor **Lic. Rebollo** por toda su ayuda, colaboración y buenos consejos. Y a mis demás familiares y amigos que de una u otra forma participaron en la realización de este trabajo. A todos muchas gracias de forma muy sincera.

Massiel Rubicely Moraga Cruz

INDICE

RESUMÉN	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I. “CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA, CANTÓN EL COYOLITO, GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS (PROLECHE), DEL SECTOR GANADERO Y DEL PLAN DE NEGOCIOS”	1
A. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA.....	1
1. Datos Generales.....	1
2. Población.....	2
3. Condiciones físico-ambientales	2
4. Gobierno Local y Administración Municipal	3
5. Condiciones de pobreza	4
B. CARACTERIZACIÓN DEL CANTÓN EL COYOLITO	5
1. Otorgamiento de Título de Cantón	5
2. Datos Generales.....	6
3. Población.....	6
4. Condiciones físico-ambientales	6
5. Condiciones de pobreza	7
C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE (PROLECHE).....	7
1. Naturaleza de La Asociación	7
a. Visión	8
b. Misión	9
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	9
3. Objetivos de La Asociación	10
4. Miembros de La Junta Directiva	10
5. servicios.....	11
D. GENERALIDADES DEL SECTOR GANADERO.....	12
1. Situación actual de la ganadería en El Salvador	12
2. Métodos utilizados en el procesamiento de la leche en El Salvador	16
a. Proceso de preparación de la leche.....	18
b. Características generales de la leche.....	22
3. Generalidades sobre comercialización de la leche.....	23
E. GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS	24
1. La planeación	24

a.	Conceptos generales	24
b.	Importancia	24
c.	Tipos de planes	25
F.	ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	27
1.	Definición del plan de negocios	27
2.	Importancia del plan de negocios	28
3.	Objetivos generales del plan de negocios	29
G.	ANÁLISIS FODA	29
1.	Conceptos Generales	29
2.	¿En qué consiste el Análisis FODA?	30
H.	ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIOS	30
1.	Área organizativa.....	30
a.	Misión	30
b.	Visión.....	31
c.	Objetivos.....	31
d.	Valores.....	32
e.	Áreas claves del éxito.....	32
f.	Constitución legal de la empresa.....	33
g.	Ubicación física de la empresa	35
h.	Productos y servicios a ofrecer	37
2.	Área Operativa	37
a.	Organización interna de la empresa	37
b.	Detalles de las inversiones necesarias	38
c.	Principales procesos de producción	38
3.	Área de Comercialización.....	41
a.	Definición de comercialización.....	41
b.	Importancia de la comercialización.....	42
c.	Comercialización ganadera	42
4.	FINANZAS.....	44
5.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	44

CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE FLUIDA PRODUCIDA POR LOS PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO”..... 45

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	45
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
1.	OBJETIVO GENERAL	46

2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	46
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	47
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	48
a.	Fuentes Primarias.....	48
b.	Fuentes Secundarias	49
5.	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
5.1	TÉCNICAS	49
a.	Observación Directa	49
b.	Encuesta.....	49
c.	Entrevista.....	50
5.2	INSTRUMENTOS	50
a.	El Cuestionario	50
b.	La Guía de Entrevista	50
c.	Visitas del grupo de investigación.....	51
6.	UNIVERSO Y MUESTRA.....	51
6.1	IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO	51
6.2	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	52
7.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	54
D.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO	54
1.	DATOS BÁSICOS DE LOS PEQUEÑOS GANADEROS	55
2.	DATOS ECONÓMICOS	56
3.	PLANES DE INVERSIÓN	56
4.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO A LOS PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO	57
4.1	ANÁLISIS EXTERNO	57
4.2	ANÁLISIS INTERNO.....	59
4.3	ANÁLISIS ECOLÓGICO.....	63
4.4	ANÁLISIS DE VARIABLES EVOLUTIVAS	63
5.	ANÁLISIS FODA	64
a.	Estrategias Ofensivas.....	66
b.	Estrategias Defensivas	67
c.	Estrategias Adaptativas	68
d.	Estrategias de Supervivencia	68
E.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE MERCADO	69

1.	SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO.....	69
a.	Determinación del mercado meta	69
b.	Frecuencia de consumo.....	69
c.	Gustos y Preferencias.....	69
	CONCLUSIONES	70
	RECOMENDACIONES	72

CAPÍTULO III. “PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE FLUIDA PRODUCIDA POR LOS PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO”.....

A.	RESUMEN EJECUTIVO	74
B.	GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN	75
1.	NATURALEZA DE LA ASOCIACIÓN	75
2.	Nombre de la ASOCIACIÓN.....	75
3.	UBICACIÓN FISICA DE LA ASOCIACIÓN	76
4.	FINES de la asociación	76
5.	Misión	77
6.	Visión.....	77
7.	objetivos	77
8.	Valores	78
9.	Áreas claves de éxito.....	79
10.	Constitución Legal de la Asociación	79
a.	Pasos para la Constitución de una Cooperativa	80
11.	Funcionamiento de la Asociación	84
12.	ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA ASOCIACIÓN	84
13.	CAPACITACIONES NECESARIAS.....	88
14.	Proceso de Producción.....	88
a.	Capacidad Productiva.....	88
b.	Higiene.....	89
C.	ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	90
1.	precio.....	90
2.	Demanda	90
3.	Oferta.....	90
a.	Descripción de los productos ofertados	90
4.	Mercado potencial	91
D.	ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	91

E.	PLAN DE MERCADEO	91
1.	POLITICAS DE MERCADEO	91
2.	ESTRATEGIAS DE MERCADO	93
a.	Estrategias de producto	93
b.	Estrategias de precio	95
c.	Estrategias de plaza	95
d.	Estrategias de promoción	97
F.	PROYECCIONES FINANCIERAS	99
1.	Fuentes de Financiamiento	99
G.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	100
1.	Introducción	100
2.	Objetivos del Plan de Implementación.....	101
3.	Actividades a realizar.....	101
4.	Recursos	102
a.	Recurso Humano	102
b.	Recursos Materiales	102
c.	Recursos Financieros	103
5.	Presupuesto	103
6.	Seguimiento y Control	104
	BIBLIOGRAFÍA.....	106
	ANEXOS	109

RESUMÉN

La elaboración del presente trabajo de graduación, comprende el diseño de un plan de negocios dirigido al sector ganadero, para incrementar la producción y la comercialización de la leche fluida de los pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, con el objetivo de lograr el posicionamiento en el mercado local y nacional, logrando de esta forma que los consumidores obtengan los mejores beneficios nutricionales por su consumo y que la diferencien de las demás leches fluidas que actualmente se comercializan en el mercado.

Para la realización del plan de negocios, se efectuó un estudio de mercado en el municipio de Tejutla departamento de Chalatenango, permitiéndonos elaborar un diagnóstico, conociendo por parte de los consumidores las opiniones e inquietudes que tienen actualmente sobre la calidad de la leche, como a la vez identificar sus gustos y preferencias.

También en esta parte se estableció el tipo de investigación explicativa utilizada para obtener una perspectiva más precisa de la magnitud del problema, las fuentes de información primarias para recopilar la información en forma directa a través de las técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación directa, además de las fuentes secundarias como el marco de referencia teórico, en el que se fundamenta la investigación entre los que se incluyen libros, sitios web, leyes, entre otras. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, ya que es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve.

Con la información obtenida, se determinaron aspectos importantes para la investigación como son: el análisis de la situación actual del mercado, estableciendo las principales características que observan, tanto los ganaderos

propietarios como los consumidores, al momento de comprar cualquier marca de leche, los cuales son: el precio y la calidad del producto.

La población objeto de análisis se dividió en tres universos: el primero constituido por los pequeños ganaderos, que está conformado por el total de 31 pequeños ganaderos, quienes cuentan con un mínimo de 30 vacas en producción de leche fluida y las instalaciones básicas necesarias para el proceso productivo, el segundo conformado por los clientes consumidores de leche fluida, la cual está conformada por la población total del cantón que a junio de 2009 asciende a los 4,764 habitantes y el tercero conformado por los competidores y este no será tomado en cuenta debido a que los pequeños ganaderos no tienen más competencia que la de ellos mismos.

Los resultados obtenidos mediante el diagnóstico conllevan a una conclusión principal, la cual indica que existe potencial de demanda para la producción de leche fluida, de esto se deriva una de las recomendaciones la cual sugiere buscar métodos y formas para incrementar la comercialización de la leche fluida producida por los pequeños ganaderos, debido a que actualmente la demanda de leche no está completamente cubierta, con el propósito de fortalecer su posición competitiva en el mercado meta.

De los resultados del diagnóstico se efectuó la propuesta de un plan de implementación, que establece las actividades y lineamientos a ser ejecutados con el fin de facilitar el desarrollo del plan de negocios para promover la comercialización de la leche fluida, haciendo uso de todos los recursos tanto humanos, materiales y financieros que sean necesarios para incrementar la comercialización de la leche fluida producida por los pequeños ganaderos.

INTRODUCCIÓN

EL DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE FLUIDA, PRODUCIDA POR LOS PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO, se ha realizado como requisito previo a optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, además de contribuir al desarrollo económico del Cantón El Coyolito,

El presente documento, que será una herramienta clave para el incremento en la comercialización de la leche fluida, producida por treinta y un pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango, apoyará en la formalización y constitución de una nueva Asociación Cooperativa, de propiedad conjunta y democráticamente controlada. de carácter privado y sin vinculaciones políticas, ni de otra índole, lo cual permitirá que los ganaderos se fortalezcan y tengan las herramientas y los medios necesarios para hacer frente al mercado competitivo e incrementen de manera significativa la productividad, además de fomentar la cooperación y la solidarización de todos los Asociados.

Para el logro de los fines anteriores, el presente documento está conformado por tres capítulos: el primer capítulo comprende las generalidades de una Asociación, del sector ganadero y del plan de negocios.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico sobre la comercialización de la leche fluida, que comprende la metodología empleada para la investigación, objetivos, alcances y limitaciones, métodos empleados, investigación de campo,

tabulación, análisis e interpretación de los resultados y por último las conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo contiene el Diseño del Plan de Negocios para incrementar la comercialización de la leche fluida, así como el Plan de implementación para la propuesta en marcha del mismo.

El documento concluye con la bibliografía y anexos respectivos

Finalmente presentamos nuestros más sinceros agradecimientos al Lic. Félix Cárcamo, Presidente de CONAES, por habernos brindado el apoyo y los medios necesarios para la ejecución de este documento, así como a los treinta y un ganaderos que nos brindaron su valioso tiempo y la información necesaria durante la recolección de la información necesaria, utilizada para la puesta en marcha de este documento.

CAPÍTULO I. “CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA, CANTÓN EL COYOLITO, GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS (PROLECHE), DEL SECTOR GANADERO Y DEL PLAN DE NEGOCIOS”

A. CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA.



1. DATOS GENERALES

El municipio de Tejutla, en el cual se desarrollará la investigación, es un lugar cálido, situado a un kilómetro al oriente de la Carretera Troncal del Norte, sus tierras son en un ochenta por ciento quebradas; para ingresar a la ciudad desde la Troncal del Norte existe un tramo de carretera de aproximadamente ochocientos metros con pavimento hecho de concreto¹.

El Municipio de Tejutla se organiza principalmente en torno a dos ejes paralelos y cercanos que se orientan en dirección sur- norte: la Carretera Troncal del Norte y el río Soyate. La cabecera municipal se encuentra en el lugar de mayor acercamiento de ambos ejes. También interviene el margen occidental del

¹ Fuente: Alcaldía Municipal de Tejutla

poderoso río Grande de Chalatenango, que constituye el límite de Tejutla con San Francisco Morazán; y que en este tramo no es tanto un eje de poblamiento, como un eje de bosques, atravesado por las carreteras que relacionan los dos municipios.

Para su administración jurisdiccional, el municipio se divide en 16 Cantones y 58 Caseríos: Aguaje Escondido, Aldeíta, Aposentos, Concepción, El Carrizal, El Cerrón, El Salitre, El Tránsito, Estanzuelas, Izotal, Los Martínez, Río Grande de Alvarado, Río Grande de Cardoza, San José, Quitasol y El Coyolito, lugar donde se desarrollará el estudio sujeto de esta investigación.

2. POBLACIÓN

El municipio de Tejutla ocupa la parte centro-oriental del territorio de la Asociación de Municipalidades de Servicio del Norte (AMUSNOR), teniendo al poniente el municipio de La Reina y al oriente los de San Francisco Morazán y El Paraíso².

Comparativamente es un municipio cuya superficie y población son de tamaño mediano: 114.64 km² y 14,927 habitantes, según la proyección de Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) para 2009.

3. CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES

El clima, al igual que en todo el país está caracterizado por dos estaciones muy bien diferenciadas, estación seca y estación lluviosa. La estación seca ocupa los meses de Noviembre a Abril y la estación lluviosa de mayo a octubre. Cada estación determina en gran manera las actividades de la población mientras

² Ibid

dura la misma; siendo así que durante las lluvias los habitantes se dedican en un 95% a las actividades agrícolas³.

Riegan el municipio los ríos: Soyate, Amayo, Grande de Tilapa, Las Chorchas, Zarco, Los Aposentos, y las quebradas: El Cortez, de Muñoz, Cusuco del Llano, Los Chorros, Las Isletas o el Chumelo, San José, Las Cañas, Las Cerezas, de El Tibio, El Coyote, Macacio, La Quebradona, El Obraje, El Shilo, El Ojushte.

4. GOBIERNO LOCAL Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL



CONCEJO MUNICIPAL 2009-2012

Fuente: Alcaldía Municipal de Tejutla

De izquierda a derecha sentados primera fila: Sr. José Ángel Guillen Portillo, Segundo regidor propietario; Lic. Rafael Antonio Tejada Ponce, Alcalde Municipal; Bachiller Silvia Marlene Cardoza de Valdivieso, primera regidora propietaria.

De izquierda a derecha segunda fila parados: Señor Carlos René Figueroa, primer regidor suplente; Señor Luis Alonso Morales, cuarto regidor suplente; Señor Santos Faustino Flores, tercer regidor propietario; Señor Guillermo

³ <http://members.fortunecity.com/katycardoza/MONOGRAFIA.htm>

Pérez, quinto regidor propietario; Bachiller Osmín Américo Rodríguez Salguero, sexto regidor propietario⁴.

De izquierda a derecha tercera fila parados:

Señor Hilario Santos Solórzano, tercer regidor suplente; Bachiller Emilio de Jesús Arreaga, Síndico Municipal; Señor José Fredy Mejía López cuarto regidor propietario y Señor Cesar Alexander Soriano Segundo regidor suplente⁵.

5. CONDICIONES DE POBREZA

El casco urbano es grande, cuenta con los servicios básicos de agua, luz, teléfono, un Juzgado de Paz, Internet, puesto Policial y Correo. Existe señal de telefonía celular Telecom, Telemóvil y Telefónica.

Hay una unidad de salud que brinda atención primaria en salud, hay inspector de saneamiento y es permanente, no hay agencias del sector agrícola, no hay Fundaciones, si hay Casa de la Cultura, cuentan con un comité de apoyo, “Amigos de la Biblioteca” y un grupo de jóvenes que participa en actividades culturales, club de adolescentes de la unidad de salud y jóvenes que conforman la Pastoral Juvenil, existe un comité interinstitucional que vela por los diferentes problemas sociales del municipio.

No existen programas que vayan orientados a la formación vocacional o laboral, la comunidad cuenta con dos canchas de fútbol y una de básquetbol; cuenta con ríos donde las personas van a recrearse⁶.

⁴ Fuente: Alcaldía Municipal de Tejutla

⁵ *Ibíd.*

⁶ *Ibíd.*

B. CARACTERIZACIÓN DEL CANTÓN EL COYOLITO

1. OTORGAMIENTO DE TÍTULO DE CANTÓN

El Coyolito, ubicado en el Municipio de Tejutla, actualmente cuenta con un Centro Comercial, integrado a su vez por distintos tipos de negocios, entre ellos: un Supermercado, una Farmacia, Clínica Médica y Odontológica , el Banco Hipotecario y Caja de Crédito, Gasolinera, variedad de Talleres dedicados a distintos oficios, Ferreterías, Tiendas de Mayoreo y Agroservicio, Hospital de Emergencia, Dispensario Clínico, un puesto de Policía Nacional Civil, (PNC), Oficina de Correos, Casa Comunal y el respectivo servicio de Agua Potable, contando además en el área de Educación con tres Centros Escolares y un Instituto Nacional, todos estos servicios a disposición de una población, alcanzando niveles de crecimiento y desarrollo tanto social como económico, y en base a los Artículos 4 numeral 3 y 28 del Código Municipal y el artículo 13 inciso 2 de la Ley de Distinciones Honoríficas Gratificaciones y Títulos, se le otorgó el título de Cantón el día veinte de junio de dos mil ocho⁷.

“Según Acuerdo Municipal Numero Veintiséis, del 14 de Junio de 2008, se Designa y otorga el Título de Cantón a la población de “El Caserío El Coyolito”, por lo que en adelante, el mismo será conocido e identificado con el nombre y Título “CANTÓN EL COYOLITO” quedando bajo su Jurisdicción: Caserío Calle Vieja, Caserío La Granja, Colonia Belén, Colonia Las Tres Marías, Colonia El Tekal, Colonia La Fe y Colonia Las Pampas”⁸.

⁷ Acuerdo Municipal numero Veintiséis del Acta numero Veinte, 14 Junio de 2008, Alcaldía Municipal de Tejutla.

⁸ Ibid

2. DATOS GENERALES

El Cantón El Coyolito, es un asentamiento de carácter semi-urbano, perteneciente al Municipio de Tejutla. Ésta es la zona más dinámica del Municipio, con un carácter más urbano que la propia cabecera Municipal⁹.

El Coyolito se extiende después de pasar el Puente de Colima sobre el embalse del Cerrón Grande hasta la Quebrada Las Cañas. El centro de El Coyolito, se ubica sobre la denominada “Calle Vieja”, al oriente de la gasolinera Esso, a unos 1.3 Km. del Puente de Colima.

El Coyolito responde a sus inicios, como asentamiento. Los factores desencadenantes de la transformación fueron: 1) la Reforma Agraria, 2) la construcción del Embalse, ocupando 4.38 km² de esta parte del Municipio de Tejutla, y 3) los cambios que el embalse ha determinado sobre la red de carreteras¹⁰.

3. POBLACIÓN

El Cantón El Coyolito, actualmente cuenta con una población de 4,764 habitantes, distribuidas en 2 Caseríos y 5 Colonias, quedando bajo su Jurisdicción: Caserío Calle Vieja, Caserío La Granja, Colonia Belén, Colonia Las Tres Marías, Colonia El Tekal, Colonia La Fe y Colonia Las Pampas¹¹.

4. CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES

Al igual que el municipio de Tejutla, el clima del Cantón El Coyolito, está caracterizado por dos estaciones muy bien diferenciadas estación seca y estación lluviosa. La estación seca ocupa los meses de noviembre a abril y la estación lluviosa de mayo a octubre. Cada estación determina en gran manera

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

las actividades de la población mientras dura la misma; siendo así que durante las lluvias los habitantes se dedican en un 95% a las actividades agrícolas¹².

5. CONDICIONES DE POBREZA

A pesar que El Cantón El Coyolito, ha logrado cierto desarrollo económico, en la estructura económica de la familia la mayoría de hogares sus miembros trabajan, pero la pobreza prevalece en el área rural, agregando que no hay fuentes de trabajo y esto hace más crítica la vida.

Hay hogares que no pueden administrar sus sueldos tomando en cuenta cuando la familia es extensa; algunos tienen su modo de vida, poseen tierras para cultivar y ganado, pero no lo saben administrar y caen en la misma situación de pobreza.

C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE (PROLECHE).

1. NATURALEZA DE LA ASOCIACIÓN

PROLECHE da apoyo a ganaderos que son socios y no socios, sobre todo a través del Convenio MASHAV-MAG/CENTA-PROLECHE, que surge de la cooperación del gobierno de Israel con El Salvador y data de 1993. Este convenio ha permitido que la gremial disponga de especialistas del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), entidad autónoma adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con el fin que se proporcione asistencia técnica a las ganaderías en el manejo y nutrición de lecherías especializadas.

¹² <http://members.fortunecity.com/katycardoza/MONOGRAFIA.htm>

Esto ha permitido en los últimos quince años que los ganaderos de diversos tamaños hayan incrementado de manera significativa la productividad de sus vacas.¹³

Beneficios que pueden ser del aprovechamiento de los ganaderos del Cantón El Coyolito, ya sea que se asocien o no a la Asociación PROLECHE.

La Asociación de Productores de leche (PROLECHE): Es una Organización no Gubernamental (ONG) sin fines de lucro, que se dedica al estudio y solución de problemas relacionados con la producción de leche así como defensa y lucha por los intereses de todos los asociados¹⁴.

a. Visión

- i.* Estar unidos y ser el rector del sector productor de leche en el país.
- ii.* Aglutinar la mayoría de los productores de leche.
- iii.* Auto sostenible.
- iv.* Rectora del sector productor de leche.
- v.* Liderar todas las decisiones que competan al sector.
- vi.* Lograr que la actividad lechera sea rentable e incremente las fuentes de empleo.
- vii.* Tener una recuperación del mercado a través de la sustitución de importaciones.
- viii.* Incrementar el consumo per cápita de lácteos.
- ix.* Con la capacidad de suplir la demanda nacional¹⁵.

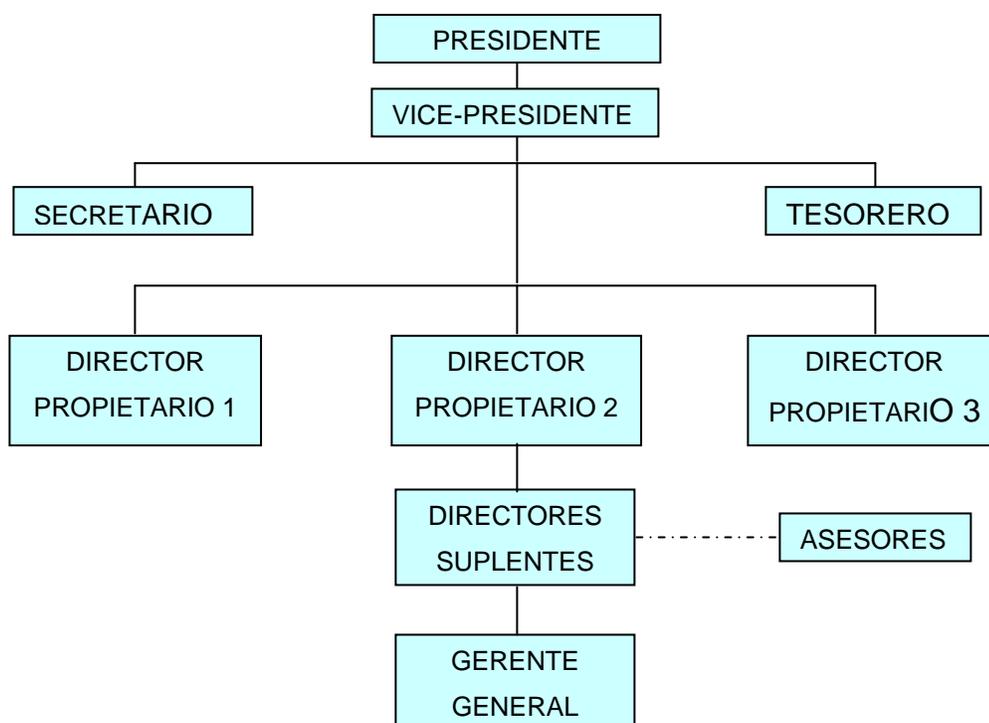
¹³ http://www.camagro.com/proleche/Insumos_Servicios.asp

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid

b. Misión

- i.* Representar y defender los intereses de los productores de leche en El Salvador, fortaleciendo la competitividad del sector, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social del país y a la seguridad alimentaria¹⁶.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Fuente: Asociación de Productores de leche (PROLECHE)

¹⁶ Ibid

3. OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN

- a. Fomentar la cooperación y la solidarización de todas las personas que se dedican a la producción de leche.
- b. Colaborar al mejoramiento alimenticio de la población especialmente la infantil, a través de campañas educativas.
- c. Estudiar y difundir los mejores métodos y prácticas para una eficiente producción de leche.
- d. Representar a los asociados ante los Organismos Nacionales e Internacionales, vinculados con la producción, industrialización, comercialización de la leche y sus derivados¹⁷.

4. MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Presidente: Ing. Gustavo Alfonso Escobar

Vice-Presidente: Cnel. Orlando Carranza

Secretario: Ing. Santiago Arístides Moreno

Tesorero: Ing. José Alcides Amaya

Directores Propietarios:

Primer Director Propietario: Dr. Gustavo Adolfo Águila

Segundo Director Propietario: Sr. Daniel Aguilar Maldonado

Tercer Director Propietario: Lic. Arístides Enrique Castillo¹⁸

Directores Suplentes:

Primer Director Suplente: Ing. Mario Edgardo Alvarenga

Segundo Director Suplente: Lic. Juan Ramón Claramunt

Tercer Director Suplente: Lic. Carlos Mauricio Burgos.

¹⁷ Ibid

¹⁸ Ibid

Asesores:

Lic. Francisco Álvarez Prunera.

Dr. Ulises Morales¹⁹.

5. SERVICIOS

• ASISTENCIA TÉCNICA

Por medio del Convenio entre PROLECHE y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a través del Centro Nacional de Tecnología.

Los socios gozan de los beneficios de asistencia técnica para mejorar la productividad de sus hatos lecheros.²⁰

Asimismo, por medio de un Convenio entre el MAG y el Gobierno de Israel, un experto israelí presta su colaboración permanentemente para asesorar y capacitar a los ganaderos asociados en PROLECHE.²¹

• CAPACITACIONES

Los socios reciben la asistencia técnica a través de días de campo, días de estudio, seminarios, congresos, charlas y consultas en la Central Pedagógica. Dichos conocimientos traen un efecto multiplicador al dar a conocer a otras personas relacionadas con los proyectos ganaderos.

A través de los eventos que realiza PROLECHE, los socios pueden constatar la efectividad de las capacitaciones al observar resultados positivos en las haciendas que están adoptando la tecnología que se transfiere.²²

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

²² Ibid

- **INSUMOS**

Por la capacidad de gestión que tiene PROLECHE con los proveedores de insumos, negociamos que nuestros socios previa identificación obtengan significativos descuentos y precios preferenciales en sus compras.

- **FINANCIAMIENTO**

Para el financiamiento de proyectos ganaderos se ha gestionado con el Banco Multisectorial de Inversiones BMI, un fideicomiso el cual beneficia a todos aquellos ganaderos miembros de PROLECHE que quieran obtener préstamos bancarios para invertir en sus proyectos ganaderos. Los financiamientos son a bajos intereses y largo plazo con períodos de gracia dependiendo cual sea el destino de los fondos adquiridos, los cuales pueden ser: la adquisición de ganado lechero, la crianza de terneros, la adquisición de maquinaria tales como mezcladoras, picadoras y máquinas de ordeño, así como para la ampliación de instalaciones y nuevas estructuras de los proyectos.

D. GENERALIDADES DEL SECTOR GANADERO

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GANADERÍA EN EL SALVADOR

La producción de leche en El Salvador fue afectada en el período de los 80 por la reforma agraria y la guerra civil que se dio entre fuerzas izquierdistas y el gobierno. La reforma agraria afecto no solo el tamaño de la propiedad, sino que también redujo los niveles de productividad que los propietarios originales poseían. La guerra civil trajo consigo abandono de propiedades, destrucción de infraestructura, riesgo en el uso de praderas por estar minadas, secuestros y una sensación de inseguridad en las zonas rurales que afectaron negativamente las inversiones en actividades agropecuarias.

Después de firmado los acuerdos de paz, a principios de los noventa, con un panorama más positivo hacia el sector agropecuario, los ganaderos invirtieron

en la adecuación y construcción de instalaciones, en expandir su hato y en adoptar nuevas tecnologías que mejorarían la productividad

Las agroindustrias procesadoras de leche en El Salvador están regidas por la “Ley de Fomento de la Producción Higiénica de la Leche y Productos Lácteos y de Regulación de su Expendio”, cuya aplicación corresponde al Ministerio de Agricultura y Ganadería y al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en virtud de lo dispuesto por el Código de Salud, el cual establece la obligación de pasteurizar la leche.²³

Por otra parte, existe una serie de normas de calidad y de etiquetado para los diferentes tipos de leche, que se aplican tanto para las procesadas en El Salvador como para las importadas, las cuales tienen como objetivo garantizar que el consumidor reciba un producto que cumpla con normas estrictas de producción y se identifiquen en sus etiquetas su exacto contenido nutricional. Estas normas han sido elaboradas basándose en requisitos aceptados a nivel mundial.

La agroindustria de la leche en El Salvador es una actividad económica en la que converge la ganadería lechera, con el procesamiento de leche, resultando el producto final denominado leche pasteurizada.

Para el año 2009, el aporte al Producto Interno Bruto del sector ganadero, incluido el porcino cultor, es de un 2.33%, y el de la producción de lácteos en general del 0.74%.

²³ Estudio de mercado de la Leche “Superintendencia de la Competencia”
http://www.sc.gob.sv/Publicaciones/Comunicados/C_07_09.pdf

La leche es el producto lácteo de mayor relevancia para el consumidor salvadoreño, ya que la leche fluida está incluida dentro de los productos que conforman la canasta alimenticia urbana y rural de consumo de la población.

La leche, por sus características nutricionales de proveer proteínas, grasas esenciales y calcio, es considerada como un producto de consumo esencial a nivel mundial.

Otro dato que demuestra la importancia del consumo de leche en El Salvador es su consumo por habitante (Per cápita), debido a que es de los más altos en Centroamérica, con 88 Kg. al año, cerca se sitúa Honduras con 80 Kg., Guatemala y Nicaragua están por debajo con 35 y 12.8 Kg. respectivamente. Costa Rica se sitúa en primer lugar con 200 Kg.²⁴

En términos generales, la cadena de valor de leche inicia con las labores de ganadería bovina, que produce leche cruda de vaca.

En cuanto a la producción de leche, se distingue el sector productor y el procesador. El sector productor de leche es el ganadero. De acuerdo a datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (en adelante MAG), existen en el país alrededor de 67,000 ganaderos, que produjeron en su conjunto 577.9 millones de litros de leche para el año 2009 y generan 150,000 empleos.

El mayor porcentaje de producción nacional de leche es destinado para la venta y su procesamiento, es decir, es vendido a plantas artesanales o industriales. Es interesante observar el significativo porcentaje de leche vendida directamente para el consumidor. Esa es la leche que se vende cruda (sin pasteurizar), al consumidor final, son estos mismos los que llegan a comprarla en los establos o en los mercados municipales. Un porcentaje menor es procesado artesanalmente en las fincas de los mismos ganaderos o es para consumo propio.

²⁴ Ibid

Los procesadores se constituyen en los productores de leche fluida o de otros productos derivados de la leche. Existen básicamente tres plantas industriales que fabrican leche pasteurizada en El Salvador, dos cooperativas y una sociedad anónima, que para el 2009 generaron alrededor de 36 millones de litros. Dicha producción no es suficiente acorde al nivel de consumo nacional, por lo que existe un importante nivel de importaciones, tanto de leche en polvo y pasteurizada. Para el año 2009, las cifras de importaciones de leche pasteurizada fueron de aproximadamente \$5.2 millones, y las de leche en polvo \$42.4 millones. En cuanto al volumen importado, son 6.9 y 9.8 millones de Kg. de leche pasteurizada y en polvo respectivamente.²⁵

La leche que se dirige a los destinos presentados anteriormente, es producida por dos tipos distintos de ganaderos:

- a. **Productores tecnificados** - Son los que cuentan con estabulación, procesos mecanizados y además deberían de obtener una licencia de productor emitida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para que cumplan con el reglamento de “La Ley de Fomento de Producción Higiénica de la Leche y Productos Lácteos y de Regulación de Expendio”. Dos de las reglas más importantes son: hatos sanos y práctica de ordeño higiénico a las vacas. Son pocos los ganaderos que están en esa categoría.
- b. **Productores no tecnificados** - No cumplen ninguna de las características de los tecnificados y son la mayoría de los ganaderos del país. Los productores tecnificados cuentan con asistencia técnica, invierten en tecnología, lo que se refleja en leche de calidad. De esa manera, pueden vender a los procesadores industriales que aseguran un precio constante para todo el año.

²⁵ Ibid

Los no tecnificados tienen un bajo nivel de tecnología, no cuentan con asistencia técnica y ofrecen leche de muy baja calidad. Su mercado son las procesadoras artesanales que compran la leche a precios bajos y fluctuantes. Resultado de esta situación son productos lácteos con mínimos estándares de calidad y salubridad²⁶.

2. MÉTODOS UTILIZADOS EN EL PROCESAMIENTO DE LA LECHE EN EL SALVADOR

Las industrias lácteas formales utilizan primordialmente leche nacional como materia prima, aunque en épocas de escasez han complementado sus necesidades con producto en polvo importado, utilizado para elaborar varios productos finales. Todas ellas poseen una adecuada tecnología que incluye pasteurización, la elaboración de variados tipos de productos lácteos (leches, cremas, quesos, mantequilla, yogurt) y sistemas de empaque automatizados. El rango de procesamiento diario oscila entre 60 mil y 10 mil litros por día. Dentro de este grupo se mencionan las siguientes: Empresa Lácteos FOREMOST S. A. de CV, Cooperativa Ganadera de Sonsonate La Salud, Lactosa de CV, Luis Torres y CIA. (Petacones) y Lácteos San Julián. Existen además unas pequeñas empresas productoras de helados. Históricamente la industria formal de El Salvador ha tenido serios problemas para el abastecimiento de materia prima de calidad, distribuido a través de todo el año.

La escasez de leche adecuada para un buen procesamiento industrial, sobretodo en la época seca, ha sido la principal debilidad de la industria lechera. Ello se ha venido solucionando a través del mejoramiento de las relaciones entre la industria y los productores organizados. Se han venido fortaleciendo organizaciones como la Asociación de Propietarios de Plantas

²⁶ Ibid

Procesadoras de Leche (APPLE, de los procesadores), la Asociación Productora de Leche (PROLECHE, de los productores) y la Asociación Salvadoreña de Ganaderos e Industriales de la Leche (ASILECHE, de ambos grupos) y con ello la industria ha mejorado su abastecimiento. Un ejemplo de ello ha sido el establecimiento del pago a los productores reconociendo las diferencias de calidad de la leche²⁷.

La necesidad de mejorar la calidad de la leche cruda salvadoreña continúa siendo una realidad. Si bien es cierto que ya existen productores (sobretudo lecheros especializados) con una “cultura de producción de leche limpia” (ordeño higiénico, refrigeración de la leche en finca, prevención y control de mastitis) la gran mayoría de la producción todavía proviene de fincas con un mal manejo de la leche. El crecimiento de la industria láctea salvadoreña debe estar asociado con mejoras en la calidad de la leche a nivel de finca. El transporte de la leche de las fincas a plantas también debe mejorarse. Muchas veces el esfuerzo realizado (manejo, infraestructura y equipos para mejorar la calidad de leche) se pierde debido a que el manejo del producto durante su transporte a las plantas no es el adecuado. Es urgente masificar la recolección mediante tanques cisternas.

Otro aspecto que ha afectado a la industria láctea formal salvadoreña ha sido la competencia desleal de productos:

- a. Utilizan leche en polvo importada como materia prima.
- b. No tienen los controles de calidad que una agroindustria láctea moderna.
- c. De donaciones o productos de precios bajos (por ejemplo leches en polvo de próximo vencimiento) que se comercializan al margen de las

²⁷ Estudio de mercado de la Leche “Superintendencia de la Competencia”
http://www.sc.gob.sv/Publicaciones/Comunicados/C_07_09.pdf

regulaciones existentes. Ello ocurre con producto nacional (industria artesanal) y con productos importados de países vecinos.

Las procesadoras artesanales son muy abundantes, están distribuidas por todo el país y se estima que existen más de 3 mil. La problemática del sector industrial artesanal de El Salvador gira alrededor de dos conceptos: inocuidad y problemas de competencia.²⁸

A partir de 1998 se decretó en El Salvador (Decreto N° 272) la obligatoriedad de pasteurizar leche a toda planta que procese más de 2000 botellas. Sin embargo el 99 por ciento de las queserías artesanales caen dentro de este rango, además de que no se tiene control sobre las condiciones de ordeño, la falta de enfriamiento de leche y las condiciones sanitarias del ganado (Brucelosis, TB, y otros) de los hatos proveedores. Estos factores se conjugan para justificar un serio cuestionamiento a la inocuidad de la mayoría del producto lácteo producido en el sector artesanal, esto debe mejorarse. Además de los problemas de inocuidad, el sector artesanal tiene competencia de quesos de origen hondureño y nicaragüense, producidos tal vez en peores condiciones de higiene, pero sin duda más baratos. Este sector artesanal requiere reorganizarse, de manera que sea factible la mejora de la calidad de sus productos, incluyendo la pasteurización, para así competir con un producto “diferente”, de mayor valor agregado en términos de empaque e inocuidad.

a. Proceso de preparación de la leche.

i. Calidad de la Leche

La calidad de la leche cruda tiene fundamental importancia para obtener un producto uniforme y de buena calidad. Se debe inspeccionar diariamente la que se recibe y que es transportada en pipas provenientes de los tanques de las

²⁸ Ibid

haciendas, y tener el suficiente criterio como para su admisión o rechazo. Las pruebas de laboratorio y organolépticas de la leche que admite, le permitirá ajustar sus procedimientos de trabajo para producir la mejor leche.

El concepto de calidad de la leche involucra los siguientes requisitos generales, que son válidos para todos los productos lácteos²⁹:

- La cantidad de microorganismos debe ser baja.
- Sana, es decir, exenta de gérmenes patógenos.
- Contener una composición normal.
- Fresca (tener una acidez normal)
- Pura, es decir, libre de materias extrañas y libres de antibióticos, pesticidas, detergentes y desinfectantes.
- Con apariencia agradable, olor y sabor fresco y puro.
- Enfriada o procesada tan rápidamente como sea posible después del ordeño.

ii. La Filtración

La filtración o depuración se realiza principalmente para eliminar partículas microscópicas extrañas a la leche, las cuales pueden provocar interrupciones en el funcionamiento de equipos y defectos en el producto final. El filtro debe lavarse o cambiarse frecuentemente para evitar que la leche arrastre consigo los microorganismos que se han ido acumulando en él. La depuración de la leche también se lleva a cabo en la descremadora, en este caso es más eficaz ya que, además de las impurezas microscópicas se eliminan células y algunas bacterias.³⁰

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

iii. La Pasteurización

Pasteurizar la leche consiste en destruir por medio del calor, casi toda la contaminación de agentes patógenos o infecciosos. En todos los procedimientos de pasteurización, se calienta la leche a la temperatura deseada, tras una depuración física. Se le mantiene a esta temperatura durante el tiempo preciso; inmediatamente se le enfría enérgicamente y se le conduce al local de envasado³¹.

Existen tres tipos de pasteurización:

- La pasteurización baja (63ª Celsius 30 minutos).
- La pasteurización alta y rápida (72º Celsius 15 segundos).
- La pasteurización alta en capa muy fina o "stassanización".

La eficiencia para la destrucción de organismos en la pasteurización varía de acuerdo con el número y tipo de bacterias presentes. Leche con bajo contenido de este tipo de microbios muestra baja eficiencia de pasteurización comparada con un alto número de éstas. La explicación es un alto conteo y se debe generalmente a bacterias que producen ácido láctico, las cuales son fácilmente destruidas.

iv. Homogenización

Es el proceso por el cual se hace una emulsión estable de la grasa de la leche descremada, por acción mecánica de la homogenizadora. El objetivo de la homogenización es disminuir la separación de crema durante la coagulación y acelerar la descomposición de la materia grasa durante la maduración³².

³¹ *Ibíd.*

³² *Ibíd.*

La Homogenizadora consiste en una bomba de alta presión. Este mecanismo está complementado con una abertura muy pequeña y ajustable a través de la cual salen los fluidos con alta presión, ocasionando un marcado cambio en las propiedades físicas del producto y produciendo una mezcla muy íntima de sus ingredientes.

v. *Enfriamiento y Almacenamiento*

Luego de haberse comprobado la aplicación de las reglas de higiene y pasteurización, la leche se almacena en tanques fríos que mantienen el líquido con agitación para conservar su fluidez. Además, la conservación y almacenamiento de leche cruda a baja temperatura, hace que se desarrollen bacterias psicrófilas, las cuales producen enzimas termo resistente que no se destruyen con la pasteurización. De este proceso parte la leche que será utilizada en la elaboración de quesos, cremas, mantequilla y lo que saldrá para el proceso de envasado para venta final.

vi. *Envasado*

De los tanques de almacenamiento, y por un sistema de tuberías, la leche se traslada a las máquinas envasadoras que producen un promedio de 78 unidades por minuto. Esta se encarga de formar las cajas y vierte el líquido para luego ella misma sellar. Luego el proceso sigue hasta el almacenamiento en la zona de despacho del producto.

Deben vigilarse con la misma atención todas las partes que constituyen el circuito completo de la leche; en especial, deben eliminarse los riesgos de contaminación después de la pasteurización, en el enfriamiento las conducciones, los depósitos, la máquina llenadora, el envase, etc.

b. Características generales de la leche

La elaboración de productos lácteos tiene como principales características sus productos, control de calidad y el consumo de los productos derivados de la leche:

- i.* **Productos.** La leche representa uno de los principales productos de la dieta alimenticia salvadoreña, y se encuentra dentro de la canasta básica y es por eso que su consumo es más elevado que el resto de productos de origen animal.
- ii.* **Control de calidad.** Se aplica durante la recolección de la leche y todo el proceso productivo para que el producto guarde los estándares de calidad, que son aprobados y supervisados por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Agricultura y Ganadería.³³
- iii.* **Consumo.** La leche es la materia prima de la industria de productos lácteos. El objetivo de estas empresas es producir leche fresca y saludable de acuerdo con las exigencias que demanda la población³⁴.

Durante los años noventa, el consumo de leche y sus derivados en El Salvador fue muy inestable, es probable que el consumo actual sea más consistente. Este decremento del consumo se debe a los escasos ingresos para comprar productos lácteos, falta de cultura en el consumo de leche, campañas que promuevan la calidad del producto a consumir.³⁵

³³ Ibid

³⁴ Antecedentes y generalidades de las empresas industriales de productos lácteos/biblioteca.utec.edu.sv

³⁵ Ibíd.

3. GENERALIDADES SOBRE COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE

La venta de leche hacia la industria láctea formal la hace directamente el productor. Ello permite que exista un adecuado control sobre la calidad de la leche que cada planta procesa y evita la intermediación de leche cruda.

Deben mejorarse los sistemas de transporte de leche entre las fincas y las plantas de proceso. La leche cruda cuyo destino son las queserías artesanales sí presenta niveles altos de intermediación. Los acopiadores van recogiendo leche de las fincas (usualmente unos pocos litros por finca) y la transportan para venderla en las queserías. Ello se traduce en serios problemas de calidad (leche no refrigerada, se mezclan leches de fincas diferentes para su transporte) y precios bajos para los productores. Existe también una significativa producción de quesos a nivel de las mismas fincas.³⁶

Existe además una proporción de leche cruda que se comercializa como tal, especialmente en las áreas rurales. Los productos lácteos tienen una amplia distribución en El Salvador. Se observan en el mercado una gran cantidad de marcas nacionales así como productos importados de Nueva Zelanda, Australia, los Estados Unidos, Costa Rica, Honduras y de varios países europeos. El producto importado es más abundante como leche en polvo, mantequilla y quesos; sin embargo existe una presencia importante de leche fluida de Costa Rica (Dos Pinos) y Honduras (Sula). Los principales productos de origen local son la leche fluida y los quesos, de los cuales existe una gran cantidad de tipos y marcas. Los productos lácteos pasteurizados se comercializan mayoritariamente en supermercados y mercados que cuentan con sistemas de refrigeración (para los productos que así lo requieren), urnas exhibidoras y en general buena presentación de los productos.³⁷

³⁶ *Ibíd.*

³⁷ *Ibíd.*

E. GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. LA PLANEACIÓN

Para la realización de cualquier investigación primeramente se necesita hacer un plan para llevarlo a cabo con éxito, previendo todos los aspectos involucrados en él; definiendo como plan lo siguiente: “Es una herramienta de gestión, por la cual se determina los pasos a seguir, la metodología y tiempos para alcanzar los objetivos determinados”.³⁸

a. Conceptos generales

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".³⁹

"Planeación es analizar la situación, imponer metas y elegir estrategias y tácticas".⁴⁰

La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción⁴¹

b. Importancia

Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta debido a las siguientes razones:

³⁸ Charles W. Lamb, Jr. Marketing, International Thompson editores, cuarta Edición, México 1999, p24

³⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y práctica. Editorial Limusa, México.

⁴⁰ Ibíd.

⁴¹ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración; una perspective Global 11a. Edición. McGraw-Hill, México 1998. Pág. 126

- i.* **Sirve de base para las demás funciones.** La planeación sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), sirve para organizar recursos, sirve para coordinar tareas o actividades, y sirve para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

- ii.* **Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos.** La planeación permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción⁴².

- iii.* **Genera compromiso y motivación.** La planeación genera el compromiso y la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.⁴³

c. Tipos de planes

i. Plan Estratégico

Plan que se aplica a toda organización, que establece los objetivos generales de la misma y con los cuales se intentan posicionar a esta en función de su ambiente.⁴⁴

ii. Plan Operacional

Plan que detalla cómo deberán lograrse los objetivos generales. La diferencia entre el plan operacional es que estos suponen la existencia de objetivos,

⁴² Antecedentes y generalidades de las empresas industriales de productos lácteos -
.Biblioteca.utec.edu.sv

⁴³ Ibid

⁴⁴ Stephen, Robins y Coulter, Mary. Administración, Prentice Hall, Sexta Edición

define la forma de alcanzarlos y tienden a abarcar periodos más cortos, mientras que los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos y abarcan un periodo prolongado, generalmente tres años o más.⁴⁵

iii. Plan de Investigación y Desarrollo

Un Plan de investigación y Desarrollo enmarca la base del negocio, esta puede ser difícil de dominar: saber cuándo se perfeccionará determinando aspectos del producto o servicio, cuánto habrá que gastar para llegar a un grado determinado de avance en el proceso de desarrollo del mismo⁴⁶.

iv. Plan Comercial

Muchos empresarios piensan que la única razón por la cual redactar un plan comercial es convencer a los prestamistas o inversionistas potenciales de que provean respaldo financiero. Si bien éstos son buenos usuarios, un plan comercial puede servir como herramienta administrativa al proporcionarle un proyecto detallado que puede utilizar como punto de referencia. Un plan comercial integral, usualmente tiene varias secciones, cada una de las cuales sirve a un propósito único en el documento general. Las secciones de los planes comerciales varían según el tipo de negocio, servicio o productos.⁴⁷

v. Plan Financiero

El plan Financiero tiene como objetivo primordial, cuantificar el dinero o capital disponible, de esta forma poner en marcha, el negocio. Con un detalle significativo de los costos de mantenimiento, así como el cálculo de previsión de

⁴⁵ *Ibíd.*

⁴⁶ *Ibid*

⁴⁷ *Ibid*

tesorería. Por último la determinación del estado de resultado para calcular el beneficio ó pérdida que ha tenido en el período.⁴⁸

F. ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El Plan de Negocios no es solo una herramienta que surgió como respuesta a la petición de los inversionistas durante el auge de Internet, es una herramienta de gestión muy útil para todas las personas que se lanzan a la aventura de crear empresa.⁴⁹

El Plan de Negocios no es más que una herramienta administrativa que integra los principales documentos normativos, una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente.⁵⁰

El plan de negocios es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. El plan de negocios organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro. Utiliza información del pasado para decidir hoy lo que vamos a realizar en el futuro.

El valor principal de un plan de negocios es la creación de un proyecto por escrito que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica de iniciativa comercial con la descripción y análisis de las perspectivas empresariales. El plan de negocios es la herramienta poderosa que puede utilizar una empresa que opera en la actual economía de mercado globalizada. El plan de negocios

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ www.myownbussiness.org

⁵⁰ Disco Compacto, Feria Emprende, Programa Nacional de Emprendedores, CONAMYPE 2006.

es útil en varios sentidos, algunas de las razones por las cuales no se debe pasar por alto esta valiosa herramienta son las siguientes:

- a. En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- b. Puede utilizar el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes le brindaran un consejo inestimable.
- c. Un plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación⁵¹.

2. IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Elaborar adecuadamente un plan de negocios, permitirá al empresario conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado, al realizar un análisis a conciencia de la industria donde competirá su empresa.

Su elaboración servirá al empresario para criticar y clarificar sus propias ideas, le permitirá prevenir errores poco evidentes, le ayudará a identificar los principales puntos críticos para alcanzar el éxito y medir el potencial de negocio real.

Desarrollar un buen plan de negocio permitirá al empresario mostrar con mayor claridad el funcionamiento y desempeño de la empresa, al buscar financiamiento con un socio o con una institución financiera.

Es importante mencionar, que actualmente un Plan de Negocios bien elaborado es “requisito fundamental”, solicitado por los bancos o inversionistas privados, para evaluar la posibilidad de financiar una nueva empresa⁵².

⁵¹ Ibíd.

⁵² Ibíd.

3. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren:

- a. Del tipo de proyecto que se esté planificando.
- b. Según el momento de la organización interesada en ejecutarlo

Las razones por las que se realiza un plan de negocios son:

- a. Tener el documento de presentación del proyecto a potenciales cooperantes, socios o representantes de una organización que se interesen en invertir y ejecutarlo.
- b. Asegurarse de que el proyecto tenga sentido financiero y que sea operativo.
- c. Clarificar la idea del negocio y enfocar los esfuerzos en las actividades importantes.
- d. Realizar una comparación entre los diferentes competidores, para definir una estrategia viable.
- e. Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- f. Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- g. Guiar la puesta en marcha del proyecto⁵³

G. ANÁLISIS FODA

1. CONCEPTOS GENERALES

Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, como potenciar los aspectos positivos y como desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos⁵⁴.

⁵³ Ibíd.

⁵⁴ Ibíd.

2. ¿EN QUÉ CONSISTE EL ANÁLISIS FODA?

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de un proyecto a emprender. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

La matriz FODA es una herramienta que se utiliza para la elaboración de estrategias mediante un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización⁵⁵.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización tomadora de decisiones para: aprovechar fortalezas y oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

H. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. ÁREA ORGANIZATIVA

a. Misión

La misión enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de misión indica los límites de las actividades de una organización⁵⁶.

⁵⁵ Boletín de la Asociación Salvadoreña de Profesionales en Administración de Empresas, ASPAE, Marzo de 1996, Pág. 10.

⁵⁶ Stanton, William y otros. Fundamentos de Marketing. McGraw Hill, Decimocuarta Edición. Pag. 597

La misión de una empresa queda definida por tres componentes:

- i. ¿Qué vendemos? (oferta).*
- ii. ¿A quién se lo vendemos? (demanda).*
- iii. ¿Por qué nos eligen a nosotros? (ventaja competitiva).*

Al construir un plan de negocio alrededor de una misión bien concebida, la compañía podrá usar sus recursos limitados más efectivamente.

b. Visión

Es la capacidad gerencial de ubicar a la empresa en el futuro⁵⁷.

Es necesario que la Visión responda a las siguientes preguntas:

- i. ¿Qué queremos llegar a ser?*
- ii. ¿Qué tipo de liderazgo queremos tener en el sector?*
- iii. ¿Qué mercados queremos alcanzar?*
- iv. ¿Cuáles son los valores, actitudes y claves de la empresa?*

Es imprescindible distinguirse de los demás con ideas innovadoras, desarrollar una buena imagen a través de la calidad de los productos, los servicios al cliente, el diseño del envase, entre otros.

c. Objetivos

El objetivo establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado.

Los objetivos deben:

- i. Ser realistas y alcanzables*
- ii. Se deben cuantificar y medir.*
- iii. Ser alcanzables y accesibles para quién se lo proponga.*

⁵⁷ Serrano, Alexis. Administración I y II. Talles UCA, El Salvador, 2009

A medida que se van logrando los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios.

d. Valores

Los valores son convicciones básicas de un “modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia”.⁵⁸

Dentro de los valores que una empresa debe tener están:

- i.* Ética
- ii.* Transparencia
- iii.* Capacidad
- iv.* Eficiencia
- v.* Amabilidad
- vi.* Dinamismo

e. Áreas claves del éxito

Existen algunos elementos que son claves y son necesarios tomarlos en cuenta para que la empresa funcione⁵⁹:

- i.* Es primordial que el producto o servicio satisfaga una necesidad.
- ii.* La calidad y el precio deben ser los adecuados.
- iii.* Buscar ser líder en el mercado.
- iv.* Comprar a precios competitivos.
- v.* Saber hacer las cosas mejor que los otros.
- vi.* Tener solvencia financiera.
- vii.* Estar en una buena ubicación.

⁵⁸ Folleto “Los Valores”

⁵⁹ *Ibíd.*

viii. Ofrecer un producto/servicio innovador.

Un error que se comete con frecuencia, principalmente por parte de aquellas personas que se inician en la actividad empresarial, es realizar un negocio similar a otro que le fue bien; y no se dan cuenta que esa reproducción de actividades trae como consecuencia un achicamiento en los beneficios, porque se está repartiendo el mismo mercado en un número mayor de negocios.

Hay dos preguntas fundamentales que se deben responder:

- i. ¿Cuál es el factor clave del negocio que pienso desarrollar?
- ii. ¿Qué diferencia tengo con los demás y que sea significativa?

Es imprescindible distinguirse de los demás con ideas innovadoras, desarrollar una buena imagen a través de la calidad de los productos, los servicios al cliente, el diseño del envase, etc.

f. Constitución legal de la empresa

Un proyecto, por muy rentable que sea, antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes.

i. Inscripción

Uno de esos trámites que toda empresa tiene que realizar es la matrícula de la empresa y la submatrícula de establecimiento; ambas autorizaciones deben obtenerse en las oficinas del Registro de Comercio, en donde cada empresa debe poseer una sola matrícula aunque desarrolle distintas actividades comerciales. No obstante si la compañía tiene varios establecimientos debe conseguir una matrícula para cada uno de ellos. El trámite es sencillo, en el caso de las personas naturales, estas deben acudir al Registro de Comercio y

llenar una solicitud en la que hacen constar que desean ser matriculadas. A dicha solicitud la deben acompañar de la certificación de la partida de nacimiento y el comprobante de pago de los derechos de registro. Asimismo, se tiene que anexar el balance financiero de la empresa, la solvencia de inscripción en la Dirección de Estadísticas y Censos y la solvencia municipal. Las personas jurídicas también deben llenar la solicitud de inscripción y pagar los derechos de registro; pero además deben llevar la solvencia de inscripción a la Digestyc (Dirección General de Estadísticas y Censos), la solvencia municipal, el balance certificado de la situación económica de la firma empresarial y el NIT de la sociedad.

Para formalizar una empresa es necesario obtener registros que atañen al Órgano Ejecutivo, las municipalidades y el sistema de pensiones. A continuación un detalle de las principales exigencias⁶⁰

- El NIT: el NIT es una tarjeta que contiene un Número de Identificación Tributario con el cual se otorga la calidad de contribuyente al fisco, estableciendo un registro y control especial de las obligaciones a que están sujetos todos los pobladores que producen algún ingreso económico en el territorio nacional.
- La seguridad social: Aquí se está hablando de sacar el registro del Número de Identificación Patronal (NIP); la finalidad del trámite es que el patrono adquiera los compromisos de la seguridad social a que está sujeto, y vincular con la afiliación al sistema de seguridad social a los trabajadores de la empresa.
- Centro de trabajo: el patrono también está obligado a inscribir su empresa en los registros que se llevan en la Dirección General de Inspección de Trabajo en las oficinas Regionales de Trabajo. El objetivo es supervisar en

⁶⁰ <http://www.eldiariodehoy.com.sv/lunes10demarzode2003/> página 30

las empresas el cumplimiento de las normas laborales con los trabajadores; este certificado se consigue en el Ministerio de Trabajo.

- Registro de alcaldía: el registro del establecimiento de negocios se obtiene en la alcaldía municipal donde se encuentra la sede de la nueva empresa, y el monto a pagar varía de un municipio a otro de acuerdo con el capital invertido y según el tipo de actividad que se realiza. Se debe presentar el DUI, NIT, anexar el balance inicial, presentar el estado del inventario y una copia del recibo de pago de los impuestos municipales del local, además de lo anterior, tienen que entregar fotocopia simple y legible de Carta de compra/venta de reses emitida por Alcaldía Municipal (sector Ganadero)
- Solvencia municipal: La solvencia municipal es una constancia o comprobante extendido por la Alcaldía, en la que se hace constar que una persona natural o jurídica se encuentra solvente con el pago de sus impuestos municipales. El artículo 100 del Código Municipal establece como requisito la presentación de la solvencia municipal para poder inscribir documentos al Registro de Comercio, como un medio de obligar a los ciudadanos al pago de los impuestos.

g. Ubicación física de la empresa

Describe la localización del negocio y cómo esa localización va a favorecer la venta del producto o servicio. La descripción responde las siguientes preguntas:

- i.* ¿Cuáles ventajas estratégicas tiene esta localización?
- ii.* ¿Hay oportunidad para expansión?
- iii.* ¿Cuáles son los negocios vecinos?
- iv.* ¿Son ellos complementarios o dañinos para su negocio?
- v.* ¿Se necesitan renovaciones en el local o en los costos?
- vi.* ¿Es el vecindario estable, cambiante (mejorando, deteriorando)? ¿Cómo?
- vii.* ¿Cómo es el acceso de los clientes? (Autobuses, etc.)

Una vez elegida el área geográfica debe evaluarse los factores necesarios para una buena decisión. Para la ubicación idónea se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- i. **Planes futuros.** Se deben tomar en cuenta los pronósticos de necesidades operativas y técnicas futuras. La diversificación planeada de un producto por ejemplo el crecimiento del mercado podría tener una influencia importante en la ubicación.
- ii. **Mano de obra.** Se considera un factor importante que afecta la localización ya que el costo de mano de obra influye al momento de elegir un área de trabajo, evaluando y comparando aspectos tales como: prestaciones, salarios, nivel educativo, estabilidad laboral, etc.
- iii. **Actitudes de la comunidad.** La actitud de la comunidad es considerada por algunas compañías el factor más importante que se debe tener en cuenta, ya que una actitud pobre o negativa de la comunidad puede volver inadecuada un área que de otro modo sería ideal para la ubicación física de la empresa.
- iv. **Facilidades de la comunidad.** Es muy valioso contar con servicios en la comunidad que ayuden a los empleados a mantenerse mejor física y mentalmente, por eso deben tomarse en cuenta las facilidades tales como: hospitales, escuelas, iglesias, parques, clubes, instituciones financieras, etc. para escoger y poder trabajar en determinado lugar.
- v. **Proximidad al mercado.** El tener cerca un mercado es con el propósito de reducir costos de transporte que permita a la empresa generar mayores ingresos.
- vi. **Transporte.** El transporte juega un papel importante en la localización a determinar y varía de acuerdo al mercado y al producto. Si el costo de transporte ocupa una alta proporción en el costo total entonces es un factor de control en la determinación de la localización.

vii. **Tierra.** El precio de la tierra es un factor determinante en la localización de una planta ya que se deben tomar en cuenta las características requeridas por el giro de la organización

h. Productos y servicios a ofrecer

Un producto se puede definir de la siguiente manera: “es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo; y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo. Los productos que se comercializan pueden ser bienes físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”⁶¹

Un producto se puede ofrecer con distintas características ya que estas son un instrumento competitivo para diferenciar el producto de la empresa de los de la competencia, a su vez se convierte en un elemento básico del ofrecimiento de los mismos, sean reales o percibidas.

2. ÁREA OPERATIVA

La leche fluida es un producto cuya extracción es simple, no cuenta con pasos sistemáticos, solamente cuenta con un solo paso y es la extracción de la leche directamente a un recipiente.

a. Organización interna de la empresa

Organización, es la Unidad Social coordinada deliberadamente, compuesta por dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes.

⁶¹ Kotler, Philip; “Dirección de Mercadotecnia”; 8ª Edición; Editorial Mc Graw Hill, año 1996, Pág.432

La organización de la empresa estará estructurada por departamentalización, por tanto responde al sentido tradicional de la jerarquía y dispone de una organización más centralizada y de signo más autoritario.

El tipo de departamentalización por especialización de las funciones tiene indudables ventajas. La principal es que valora al máximo la responsabilidad de cada eslabón, con lo que se adquirirá una perfecta especialización del trabajo asignado. La leche fluida, es un producto que no tiene muchos procesos debido a la forma de producción.

b. Detalles de las inversiones necesarias

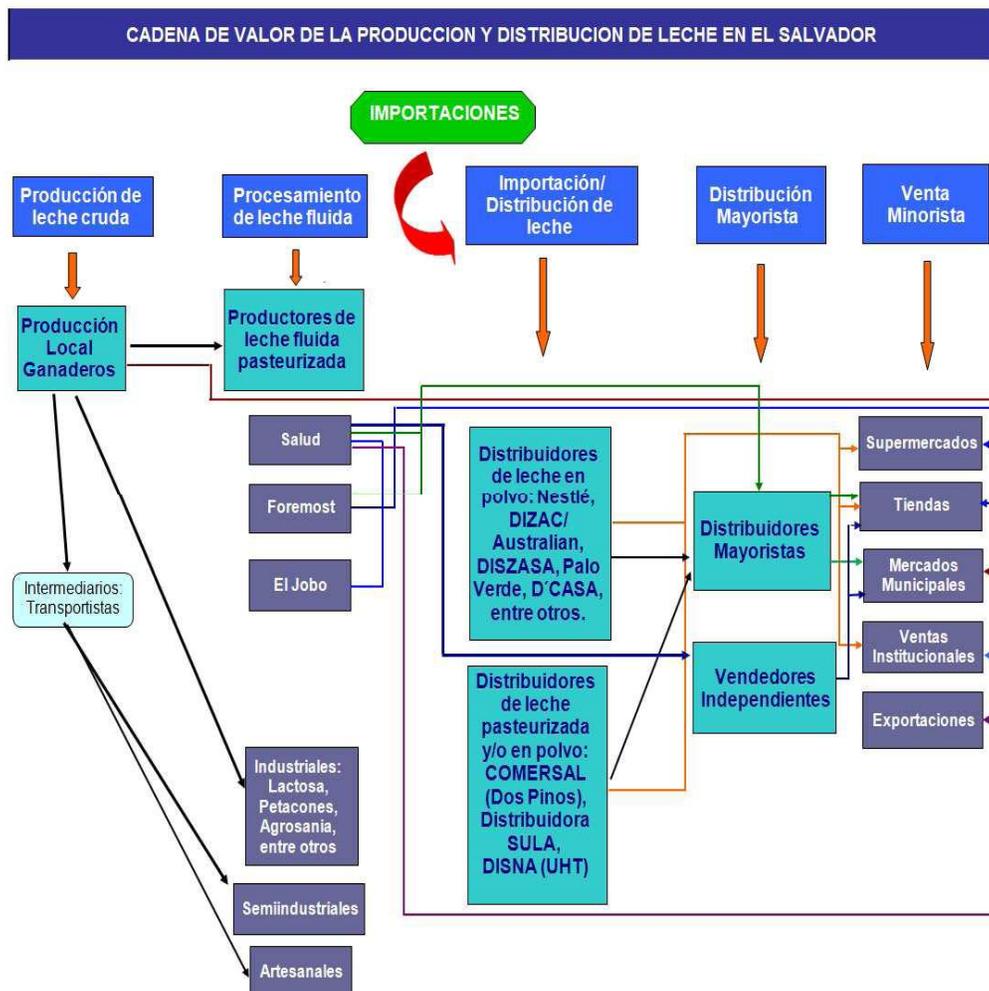
En cuanto a las inversiones, comprende toda adquisición de activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

c. Principales procesos de producción

El proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener bienes o servicios a partir de insumos y se identifica como la transformación de una serie de éstos para convertirlos en productos mediante una determinada función de producción.⁶²

En la cadena de valor de la agroindustria de la leche, los eslabones que participan en la misma, sus vinculaciones y relaciones comerciales existentes son las siguientes:

⁶² Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación y Formulación de Proyectos, Análisis y Administración del Riesgo, 2ª Edición, Editorial McGraw – Hill, México, año 1994



Fuente: MAG

El diagrama anterior nos muestra los principales procesos de producción de la leche: Los ganaderos producen la leche fluida, luego está la venden como materia prima a las industrias lácteas, a las empresas Semi-industriales y a las artesanales, intervienen en este proceso los transportistas que pasan recolectando la leche en el lugar de producción a través de Pipas o contenedores. Luego las industrias y las empresas realizan el respectivo proceso y distribución del producto final.

Asimismo, para diferenciar y comprender los diferentes tipos de leche que se producen y/o comercializan en el país, se tienen los siguientes conceptos:

- i.* **Leche cruda de vaca:** conocida también como leche cruda. “Es el producto íntegro, no alterado ni adulterado, de la secreción de las glándulas mamarias de las hembras del ganado bovino obtenida por el ordeño higiénico, regular, completo e ininterrumpido de vacas sanas y libre de calostro; que no ha sido sometida a ningún tratamiento a excepción del filtrado y/o enfriamiento, y está exento de color, olor, sabor y consistencia anormales”.

- ii.* **Leche pasteurizada:** la leche de vaca entera, semi-descremada o descremada, que ha sido sometida a un proceso de calentamiento en condiciones de temperatura y tiempo que aseguren la total destrucción de bacterias (la microflora patógena y casi la totalidad de la microflora no patógena). El tratamiento térmico de la leche pasteurizada es de 72 a 75°C durante 15 a 20 segundos o su equivalente.
El vencimiento en el consumo de este producto, sujeto a refrigeración es de aproximadamente quince días.

- iii.* **Leche en polvo:** Este tipo de leche se produce a través de procesos técnicos de deshidratación de la leche fluida pasteurizada, reduciéndose a polvo. Para este proceso, la leche es introducida a gran presión en cámaras calientes, formándose una nube de pequeñas gotas de leche que se deshidratan instantáneamente y que se ha denominado Sistema Spray.

3. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

a. Definición de comercialización

La comercialización, para el autor Baca Urbina, “Es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar”.

La mayor parte de los productores utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado, así estos tratan de forjar un canal de distribución.

Schoell define los canales de distribución como una “serie de instituciones de comercialización interdependientes que facilitan la transferencia del título a un productor conforme se mueve el producto hasta el último consumidor o usuarios finales.”⁶³

Los canales de distribución están formados por el conjunto de empresas o individuos interdependientes que facilitan la transferencia de un bien o servicio desde el productor hasta el consumidor o usuario industrial.

Los pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, comercializan la leche de forma directa a un bajo porcentaje de los consumidores, para el resto se apoya de intermediarios, como son los lecheros y la venta del producto como materia prima a las industrias lácteas.

Existen en general dos grupos de canales:

- i. **Canales de Comercialización de Consumo:** incluye cuatro niveles de canales siendo el más tradicional el de fabricante-mayorista-minorista-consumidor.

⁶³ Shoell, William, Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Tercera Edición, México 1991.

- ii. **Canales de Comercialización Industrial:** incluye también hasta cuatro niveles siendo el más usado por la producción industrial el canal directo (fabricante-consumidor- industrial)

b. Importancia de la comercialización

La comercialización representa para toda empresa un sin fin de problemas, la decisión sobre si llevar o no la comercialización de los productos es una de las más importantes, ya que en este momento la empresa asumirá los mayores costos; pero es también una parte vital del funcionamiento de la misma.

La importancia de la comercialización radica en lo señalado por Baca Urbina: “la comercialización no es la simple transferencia de productos hasta las manos del consumidor; esta actividad debe conferirle al producto los beneficios de tiempo y lugar”.

La comercialización tiene importancia dentro del contexto económico y social, porque a la vez que permite llevar al consumidor el producto que necesita y/o desea, está promoviendo crecimiento económico.

La importancia social de la comercialización radica primordialmente en la satisfacción de las necesidades humanas y no sólo las necesidades orientadas hacia un negocio, servicio o producto. Implica no crear productos nocivos a la sociedad y el medio ambiente.

c. Comercialización ganadera

En el municipio de Tejutla, está muy difundida la crianza de ganado vacuno, porcino, caballar y mular.

En el siguiente esquema se resumen las estadísticas aproximadas de productos en este municipio⁶⁴

CUADRO No.1

PRODUCCIÓN GANADERA	
Vacuno	7,000
Porcina	2,500
Caballar	400
Mular	75

El ganado vacuno y porcino es negociado fuera del municipio, es así, como los vacunos y los porcinos son llevados generalmente a ponerlos en venta cuando hay días de tiangué en la Ciudad de Aguilares. Para ello se transportan en vehículos en las primeras horas del día. Varias son las personas que se dedican de llenos a este negocio, los precios de los productos están determinados por la oferta y la demanda.

Los productos animales son comercializados dentro y fuera de la ciudad, y los productos lácteos son procesados en forma artesanal. Para la comercialización de la ganadería existen problemas de escases de concentrados, vitaminas y desparasitantes y la leche y sus derivados la quieren barata.

⁶⁴ www.tejutla.com

4. FINANZAS

Es la disciplina que se ocupa de “determinar el valor” y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos⁶⁵.

En cuanto a los pequeños ganaderos, estos tienen potencial de crecimiento pero también tienen necesidades sustanciales de financiamiento asociados a los riesgos considerables. Estas necesidades han creado fuentes especializadas de financiamiento de capital, las cuales son necesarias para que los pequeños ganaderos puedan poner en marcha o incrementar los beneficios del negocio.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA

Las finanzas han florecido dentro del contexto más amplio de la sociedad, y han evolucionado al enfocar los problemas comerciales, económicos y sociales importantes, contribuyendo así a la sociedad⁶⁶.

Desde hace mucho las finanzas se han preocupado por el papel que desempeña la empresa en la asignación de los recursos de la sociedad.

La función de finanzas se encuentra por lo general al nivel más alto de la estructura organizacional de la empresa, ya que las decisiones financieras óptimas son absolutamente indispensables para su sobrevivencia y éxito. Todos los episodios importantes en la vida de las empresas de negocios originan cuestiones que tienen implicaciones financieras de gran importancia. Tales aspectos comportan la adición de nuevas líneas de productos o la reducción de las antiguas, expandir o añadir plantas o cambiar su ubicación, y retener las utilidades u obtener capital externo para dar apoyo a la expansión⁶⁷.

⁶⁵ Emery, Douglas y Otros. Fundamentos de Administración de Financiera. Editorial Prentice Hall. México.

⁶⁶ Ibíd.

⁶⁷ Weston, Fred y otros. Fundamentos de Administración Financiera. Nueva Editorial Interamericana. Séptima Edición, México

CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE FLUIDA PRODUCIDA POR LOS PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO”.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El diagnóstico se elabora con el propósito de obtener información relevante e importante de la situación actual de los pequeños ganaderos, y que servirá de base para tomar decisiones oportunas que garanticen el éxito de la comercialización de la leche fluida en el mercado; servirá como guía para identificar cuáles son las áreas de oportunidad dentro del sector (ganadero), logrando así incrementar las ventas y mejorar el posicionamiento en el mercado.

A través de dicha investigación los pequeños ganaderos conocerán que es lo que el cliente quiere realmente, es decir, les permitirá determinar si la leche fluida tiene aceptación, la calidad y cantidad necesaria y en qué medida debe ser innovada; estos son elementos que garantizan la existencia de productos líderes en el mercado, además con la investigación también se determinará el grado de rentabilidad de la leche fluida.

Por otra parte, cabe mencionar que sabiendo aprovechar los recursos como los que brinda la ganadería, la comercialización de la leche fluida contribuirá al progreso y desarrollo del Municipio de Tejutla, generando nuevas fuentes de empleo.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Recopilar información apropiada acerca del mercado potencial y de los productores de leche fluida del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango, para identificar fortalezas y amenazas en la comercialización de leche fluida.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los pequeños ganaderos para contribuir a la identificación de estrategias de comercialización que faciliten la distribución de leche fluida.
- b) Determinar los diferentes canales de distribución del producto, para conocer la forma más efectiva de llevar el producto hasta el cliente.
- c) Identificar el mercado meta que tendrán los pequeños ganaderos, para conocer si se podrá generar, desarrollar y posicionar la demanda del producto.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación se refiere a las herramientas metodológicas de la investigación, que permitirán encaminar todos los esfuerzos, tanto teóricos como prácticos, hacia la consecución de los objetivos formulados.⁶⁸

El método de investigación que se utilizó en la elaboración de la presente investigación es el método científico, haciendo uso del método deductivo, método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares es decir partiendo de lo general a lo específico, ya que la investigación se realizó por medio de un proceso que permita acercarse a la realidad concreta a través de conclusiones que se deducen de planteamientos generales,⁶⁹ con lo cual, se obtuvo información objetiva de la situación actual de los pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación se utilizó el estudio explicativo, que consiste en “Estudios dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos y sociales, su interés se centra en predecir y explicar, por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas”.⁷⁰ Con este tipo de estudio se busca tener factores que ayuden a incrementar la comercialización de la leche fluida producida por los pequeños ganaderos del Cantón Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango.

⁶⁸ S. Hernández, C. Fernández, P. Baptista, “Metodología de la Investigación”, México, Mc Graw Hill, 1998, Pág. 75.

⁶⁹ Muñoz Campos, Roberto, “La Investigación Científica, paso a paso”; 4ª. Edición, UCA Editores, 2009, Pág. 23

⁷⁰ Chinchilla, Dionisio, “Guía Didáctica II para Seminarios de Investigación Social”, 1ª Edición, El Salvador, 2006, Pág. 85

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación el tipo de diseño que se utilizó fue el no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, sino que se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, y después se procedió a analizarlos, interpretarlos, concluir, recomendar y proponer alternativas de solución.⁷¹

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

No se puede investigar un fenómeno si no contamos con la información que nos permita hacer comparaciones y las relaciones de variables que procesadas y analizadas nos proporcionen datos específicos que nos ayuden a la toma de decisiones.

a. Fuentes Primarias

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta las principales técnicas de investigación de campo, las cuales son: el cuestionario, que se realizó a los consumidores de leche fluida del sector; la entrevista, que se efectuó a los 31 pequeños ganaderos productores de leche fluida, y la observación directa, para conocer las condiciones en las que se encuentran los pequeños ganaderos además de conocer el proceso de producción de la leche fluida.

Las fuentes primarias de recolección de información que se utilizaron para recopilar datos, servirán de base para el diseño del Plan de Negocio para incrementar la comercialización de la leche fluida.

⁷¹ Chinchilla Dionisio, "Guía Didáctica II para Seminarios de Investigación Social", 1ª Edición, El Salvador, 2006, Pág. 42

b. Fuentes Secundarias

Se utilizaron datos bibliográficos lo cual permitió desarrollar la investigación con un enfoque teórico, con fundamentos en: libros, tesis, Internet, folletos y datos proporcionados por el Consejo Nacional de Empresarios Salvadoreños.

5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el estudio de esta investigación se definieron apropiadamente las técnicas e instrumentos de investigación, tomando como sujeto de estudio a los pequeños ganaderos productores de leche fluida, del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango.

5.1 TÉCNICAS

Las técnicas de recolección de la información que se utilizaron son las siguientes:

a. Observación Directa

Se utilizó como técnica de investigación la observación directa, para conocer las condiciones en las que se encuentran actualmente los pequeños ganaderos productores de leche fluida del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango.

b. Encuesta

Con ésta técnica se logro recopilar información sobre gustos y preferencias de los consumidores de leche fluida del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango, por lo que se elaboró un cuestionario estructurado de preguntas semi-abiertas y cerradas para la obtención de dicha información.

c. Entrevista

Es la que se utilizó para obtener información verbal por medio de una estructuración de preguntas que estaban dirigidas a los pequeños ganaderos, propietarios de ganaderías del sector en estudio, con el objetivo de recopilar la información básica y necesaria para incrementar la comercialización de leche fluida producida por los pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango.

5.2 INSTRUMENTOS

a. El Cuestionario

El cuestionario es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. Este instrumento se utilizó para obtener información de los consumidores de leche fluida del sector mediante la estructuración de 17 preguntas semi-abiertas y cerradas. El total de encuestados del sector fue de 61 personas.

b. La Guía de Entrevista

Este instrumento que sirve de apoyo para realizar una entrevista se diseñó para realizar las entrevistas a los 31 pequeños ganaderos, propietarios de pequeñas ganaderías del sector en estudio, y así obtener la información necesaria para incrementar la comercialización de la leche fluida.

La guía de entrevista se estructuró tomando como base todas las áreas que contempla la Metodología del Diagnóstico Empresarial tales como: Información básica, aspectos internos y externos a la empresa, capital intelectual, situación medioambiental, proyectos futuros y actuales y posición económica-financiera y está constó de 36 preguntas abiertas.

c. Visitas del grupo de investigación

Se realizaron visitas a todos los ganaderos del sector de estudio dedicados a la producción de leche fluida del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango. Con la observación se realizaron anotaciones que permitieron la verificación de la información y recopilación de datos necesarios para el desarrollo de esta investigación.

6. UNIVERSO Y MUESTRA

6.1 IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO

Para los fines de esta investigación se seleccionaron los siguientes universos, de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, así como la factibilidad para ejecución y los recursos con los que se cuentan para la investigación:

a) Universo de pequeños ganaderos

Conformada por un total de 31 ganaderos del “Cantón El Coyolito”, quienes cuentan con un mínimo de 30 vacas en producción de leche fluida y las instalaciones básicas necesarias para el proceso productivo.⁷²

b) Universo de clientes

La cual está conformada por la población total del “Cantón El Coyolito” que a junio de 2009 asciende a los 4,764 habitantes.⁷³

c) Universo de competidores

Este universo no será tomado en cuenta debido a que los pequeños ganaderos del “Cantón El Coyolito”, no tienen más competencia que la de ellos mismos.

⁷² Datos proporcionados por el Consejo Nacional de Empresarios Salvadoreños.

⁷³ Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Tejutla.

6.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Las muestras se determinaron de la siguiente manera:

a) Muestra de pequeños ganaderos

La muestra de los pequeños ganaderos está conformada por el total del universo, compuesto de 31 pequeños ganaderos, quienes cuentan con un mínimo de 30 vacas en producción de leche fluida y las instalaciones básicas necesarias para el proceso productivo.

b) Muestra de clientes

Exclusivamente para los consumidores de leche fluida en el “Cantón El Coyolito”.

El cálculo de la muestra se determinó estableciendo los parámetros de probabilidad, error y nivel de confianza adecuados que permita que los resultados de la investigación sean representativos del universo a través de la siguiente fórmula⁷⁴:

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

En donde:

Z = Es el nivel de confianza de 95%, debido a que los elementos muestrales no representen diferencias significativas respecto a la población en estudio equivalente a 1.96 desviaciones estándares en dicha población.

P = Población esperada de respuestas favorables en el proceso de investigación, y este es del 80% de acuerdo a la prueba cualitativa realizada con anterioridad.

⁷⁴ Guerrero, Fernando. Fundamentos de los Métodos de Investigación. Imprenta y Offset Ricaldone, El Salvador.

Q = Porción esperada de respuesta desfavorable por diferencia respecto a "p" dado que P + Q es igual a 1, entonces Q es igual al 20%

e= Error estimado del 10 % que se está dispuesto a aceptar en estimación de la porción de la población.

N= Total de la población para el estudio.

n = La muestra de la población, 4764 población del Cantón El Coyalito

Sustituyendo:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (4,764) (0.80) (0.20)}{(0.10)^2 (4,764) + (1.96)^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = \frac{2928.22}{48.25}$$

$$n = 60.69$$

$$n = 61 \text{ habitantes}$$

De modo tal que para la investigación se pasó un cuestionario a 61 habitantes del Cantón El Coyalito.

7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información a través de los instrumentos, se procedió a analizarla, tabulando y graficando cada una de las preguntas, tanto de las entrevistas realizadas a los 31 pequeños ganaderos del sector (Anexo 1), como las encuestas hechas a los 61 habitantes del Cantón El Coyolito (Anexo 2), utilizando el Software Microsoft Office Excel 2007, por medio de la elaboración de cuadros de resultados que indican frecuencia y porcentajes y gráficos para un mejor análisis.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

En el presente capítulo se realizó un diagnóstico a la muestra conformado por un total de 31 pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, a través de una metodología de diagnóstico empresarial con el propósito de identificar áreas de oportunidad para los pequeños ganaderos y que a su vez sirva de apoyo para mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Cantón El Coyolito.

Para la realización del estudio se realizó una visita de campo a cada uno de los 31 pequeños ganaderos, en donde cada ganadero dedicó parte de su tiempo para brindar información relevante en la consecución del diagnóstico realizado. Dicha información se recabó a través de una guía de preguntas que abarcaron todas las áreas que contempla la Metodología del Diagnóstico Empresarial tales como: Información básica, aspectos internos y externos a la empresa, capital intelectual, situación medioambiental, proyectos futuros y actuales y posición económica-financiera.

1. DATOS BÁSICOS DE LOS PEQUEÑOS GANADEROS

En El Salvador, existen alrededor de 67,000 ganaderos productores de leche, quienes abastecen a las plantas procesadoras de lácteos, es decir, a las industrias productoras de leche fluida pasteurizada y de otros productos afines, como queso, crema, requesón y otros.

Asimismo, se producen en el país alrededor de 1.1 millones de litros de leche fluida, entre cruda y pasteurizada.

Otro dato que demuestra la importancia de producir leche en El Salvador es su consumo por habitante (per cápita), debido a que es de los más altos en Centroamérica, con 88 Kg. al año, cerca se sitúa Honduras con 80 Kg., y Guatemala y Nicaragua están muy por debajo con 35 y 12.8 Kg. respectivamente. Costa Rica se sitúa en primer lugar con 200 Kg.⁷⁵

Los 31 pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango, son personas que inician operaciones con la idea de obtener una fuente de ingresos que ayude tanto a la familia propia como a las demás familias del Cantón.

Cuentan con un mínimo de 30 y un máximo de 160 vacas en producción y las instalaciones necesarios (corrales) para el proceso productivo de la leche fluida. La actividad económica de los pequeños ganaderos es agropecuaria y ninguno de ellos está formalmente constituido.

Todos los ganaderos tienen en común que se han dedicado a la ganadería desde la niñez y han continuado con el negocio familiar.

⁷⁵ Ministerio de Agricultura y Ganadería

El proceso de producción de la leche fluida es completamente artesanal (ordeño) y se efectúa en dos horarios: el primer ordeño es a las 4:30 a.m. y el segundo a las 3:00 p.m., de cada ordeño (por vaca) se saca en promedio 13 botellas de leche fluida.

Cada uno de los ganaderos cuentan con por lo menos 4 corraleros (personas que se encargan de ordeñar las vacas y del cuidado de las mismas).

2. DATOS ECONÓMICOS

Cada uno de los pequeños ganaderos trabaja de forma independiente y cuentan con un Capital mínimo de US\$30,000.00, y algunos además de la producción de leche fluida se dedican a la crianza de ganado porcino y al cultivo de maíz.

Debido a que ninguno de los ganaderos está legalmente constituido y a que sus volúmenes de producción son reducidos no realizan importaciones ni exportaciones de productos y materias primas.

3. PLANES DE INVERSIÓN

Los pequeños ganaderos en su totalidad, estiman conveniente realizar inversiones de maquinaria para automatizar el proceso de producción de leche fluida y mejora de instalaciones con el objetivo de incrementar y mejorar la producción de leche fluida.

Cada pequeño ganadero necesita en promedio realizar una inversión de US\$35,000.00

4. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO A LOS PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

Comprende aquellos factores que influyen en la actividad de los ganaderos y a la vez las relaciones con su sector de actividad.

a. Canales de distribución

Los canales de distribución están definidos en su mayoría con un 60% por “oportunistas”, que son consumidores que compran por mayoreo que llegan de Aguilares, Apopa o San Salvador y luego distribuyen la leche fluida en panaderías o queserías que procesan la leche para la elaboración de otros productos lácteos.

Además de los oportunistas el 40% restante de la producción total de leche fluida es vendida a la foremost, que la llega a recoger en pipas y la lleva a sus plantas para procesarla y los consumidores del Cantón El Coyolito. (Ver Anexo 1, página 1).

b. Actitud del gobierno con el sector

En su mayoría los pequeños ganaderos coinciden en que nunca han recibido ningún tipo de apoyo por parte del gobierno, además algunos ganaderos mencionaron que existen oficinas del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), en la zona, pero no reciben ningún beneficio de la referida instancia. (Ver Anexo 1, página 2).

c. Crecimiento económico del sector

El 55% de los ganaderos coincide en que el crecimiento económico de la ganadería va en disminución y que por el contrario algunos ganaderos han desaparecido, el resto de los ganaderos opina que no hay crecimiento o que

permanece estable debido a la situación económica actual que vive nuestro país. (Ver Anexo 1, página 3).

d. Competidores

El total de los 31 pequeños ganaderos coincide en que no tienen más competencia en la zona, que la de ellos mismos. (Ver Anexo 1, página 4).

e. Costos fijos

Los costos fijos de los pequeños ganaderos quedan definidos de la siguiente manera:

Cuadro No. 2

Concepto	Costo semanal
Corraleros	\$70.00
Alimentación del ganado	Varía de acuerdo a la cantidad de vacas en producción.
Vitaminas y medicamentos	Varía de acuerdo a la cantidad de vacas en producción.
Combustible	\$40.00

(Ver Anexo 1, página 4).

f. Principales proveedores

Cada ganadero escoge a sus proveedores según le convenga en precio y calidad, estos les proveen sus materias primas para el alimento de las vacas y vitaminas y medicamentos, a continuación algunos nombres de proveedores mencionados:

- Agroservicio “Las Cañas”
- Raúl Mata
- Jaime Solórzano

- “Agroservicios”
- Julio Pinto Carranza
- Productores de la zona

En cuanto a la atención recibida, todos los ganaderos están satisfechos y coinciden en que en alguna ocasión han tenido retrasos en cuanto a los tiempos de entrega de sus productos debido a la escasez de las mismas durante el invierno. (Ver Anexo 1, página 6).

g. Segmentos de mercado atendidos

Los segmentos de mercado atendidos por los pequeños ganaderos son Aguilares, Apopa, San Salvador, El Coyolito y sus alrededores. (Ver Anexo 1, página 9).

h. Variabilidad de ventas en el año

El total de ganaderos coincide en que las ventas permanecen estables de enero a octubre y aumentan en los meses de noviembre y diciembre. (Ver Anexo 1, página 10).

4.2 ANÁLISIS INTERNO

Comprende el análisis de la situación interna de cada ganadero, su integración, organización, el recurso humano, técnico y financiero que posee.

a. Objetivos

Los ganaderos persiguen los siguientes objetivos:

- Tener fuente propia de ingresos
- Ser fuente de trabajo para los habitantes del Cantón

(Ver Anexo 1, página 11).

b. Misión y Visión

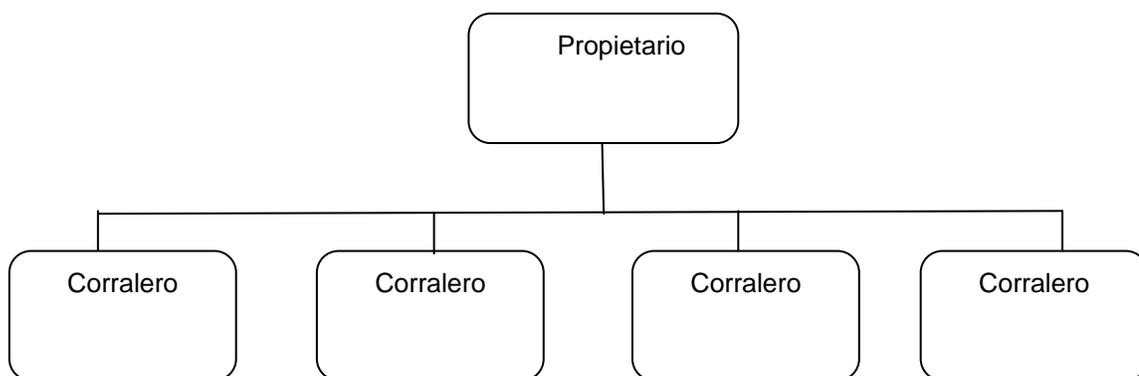
Actualmente ninguno de los 31 pequeños ganaderos, cuenta con una misión y visión definida del negocio.

Lo cual refleja que no tienen metas a corto plazo bien definidas que cambien conforme se presentan las tendencias del mercado actual. (Ver Anexo 1, página 11).

c. Organización actual

Cada ganadería está compuesta por el Propietario (ganadero) y los corraleros, que son las personas que contribuyen en las labores de ordeño y cuidado del ganado.

En promedio cada ganadero contrata un corralero por cada 8 vacas en producción de leche fluida.



d. Descripción de los productos

Clasificación de la leche

La leche se clasifica en:

- ENTERA: 3,5% de grasa. Contiene todos los nutrientes.
- SEMIDESNATADA: 1,5% de grasa. Pierde parte de las vitaminas que se encuentran en la grasa A, D y E.

- **DESNATADA:** 0,2 % de grasa. No tiene grasa por lo que pierde todas las vitaminas de ésta.

Pero la leche que los ganaderos producen es la leche entera que contiene todos los nutrientes necesarios para el organismo humano.

e. Composición de la leche

La calidad de la leche fluida se valora por sus cualidades nutritivas y varía dependiendo de muchos factores: raza, edad. Estos son algunos de los factores que intervienen en la calidad del producto final.

El agua es su principal componente, además de ácidos grasos, colesterol y proteínas. En menor proporción contiene vitaminas (grupo B, A y D) y minerales (zinc, magnesio y calcio).

La **leche vacuna**, que es la que habitualmente consumimos, tiene más proteínas por litro y caseína que cualquier otra. La asimilación de la leche de vaca es más difícil, debido a la mayor cantidad de estos dos elementos. Aparte de suponer un mayor esfuerzo digestivo, la leche vacuna hace trabajar más a los riñones por el alto proteico que posee.

El azúcar que encontramos en la leche vacuna es la lactosa y la cantidad existente es aproximadamente 4.8 gramos por litro. La lactosa es un disacárido, es decir, un azúcar constituido por dos monosacáridos: la galactosa y la glucosa. Este disacárido favorece la flora intestinal más saludable para el organismo. También parece demostrado que la ingestión de lactosa favorece el desarrollo del sistema nervioso durante el crecimiento.

f. Política de precios

No existe una política de precios que les permita ser más competitivos, y que contribuya con los márgenes de ganancia, en su totalidad, los ganaderos coinciden en que el precio de cada botella de leche lo determina el mercado, actualmente el precio de cada botella anda rondando en promedio los US\$0.39 ctvs. (Ver Anexo 1, página 12).

g. Política de promoción y publicidad

Carecen en gran medida de alguna persona que se encargue de llevar a cabo las actividades de promoción y publicidad que definan las estrategias adecuadas para hacerle frente a la competencia y a la vez que defina marca y diseño. (Ver Anexo 1, página 12).

h. Políticas y certificación de calidad

Los ganaderos no cuentan con políticas de calidad establecidas, esto es debido a que su producción es de forma artesanal.

En cuanto a certificaciones de calidad otorgadas por instituciones acreditadas no son sujetos de alcance, debido a que no cuentan con tecnología, producción, higiene y distribución que estas instituciones exigen para el debido otorgamiento. (Ver Anexo 1, página 14).

i. Productividad de empleados

El 90% de los ganaderos manifestó que está satisfecho con la productividad de sus empleados (corraleros), ya que tienen alrededor de 2 ó 3 años de trabajar con ellos y al momento de contratarlos buscaron gente recomendada y con experiencia. En cuanto al 10% restante manifestó no estar muy satisfechos por haber tenido problemas con su personal, debido a que tienen el vicio del alcohol, y cuando trabajan después de haber ingerido alcohol su productividad disminuye. (Ver Anexo 1, página 14).

j. Satisfacción de los clientes

El 58% de los ganaderos manifestó que sus clientes son fieles y por encontrarse satisfechos con la calidad del producto, siempre regresan, un 39% manifestó que nunca han recibido ninguna queja y por eso concluyen que los clientes se encuentran satisfechos y el 3% restante manifestó que los clientes nunca están satisfechos y que siempre quieren más. (Ver Anexo 1, página 15).

4.3 ANÁLISIS ECOLÓGICO

Las alianzas, acuerdos con otras empresas en las ramas de tecnología, gestión empresarial e implementación de sistemas, no forman parte de la administración de los ganaderos, sin embargo algunos manifestaron su interés de involucrarse en este tipo de temas, para buscar mejoras en la productividad. Otra característica en común de la administración de los ganaderos es que ninguno tiene marca registrada.

En cuanto al tratamiento del estiércol de ganado, no se realiza de manera adecuada, por lo que los ganaderos están en toda la disposición de recibir la asesoría necesaria para contrarrestar cualquier impacto medioambiental. (Ver Anexo 1, página 17).

4.4 ANÁLISIS DE VARIABLES EVOLUTIVAS

En esta parte del diagnóstico es importante valorar que han emprendido los ganaderos para obtener capacidad de innovación y grado de responsabilidad social con el entorno como en sus trabajadores y empleados.

Actualmente ninguno de los ganaderos tiene proyectos a corto ni a largo plazo, que definan la importancia de capacidad de innovación y grado de responsabilidad social. (Ver Anexo 1, página 21).

5. ANÁLISIS FODA

Objetivo:

Realizar un análisis que permita identificar áreas críticas para definir pasos estratégicos a seguir en función de la comercialización de la leche fluida producida por los pequeños ganaderos del Cantón Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango.

Metodología:

Se discutieron de forma prioritaria elementos del FODA para poder analizar una correlación de variables que pudieran concluir en una estrategia a seguir para el proyecto en estudio.

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los Avances tecnológicos le permiten a las empresas aumentar su capacidad productiva. 2. La cantidad, calidad y precio son factores que influyen en la compra de leche fluida. 3. El empaque preferido por los consumidores es la botella. 4. Comercialización de leche a través de la Web. 5. Apoyo de instituciones de carácter gubernamental y privadas a los pequeños ganaderos. 6. Ampliar la producción de leche para cubrir la demanda nacional de productos lácteos. 7. Fabricación de productos alternativos, un nicho poco explorado por la industria local. 8. Fuerte propaganda para incrementar el consumo de leche fluida. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la delincuencia que no sólo se convierte en una amenaza para la sociedad sino también para la seguridad del patrimonio de las empresas. 2. Fenómenos climáticos. 3. Incremento en los precios de los insumos. 4. El incremento de los intermediarios afecta directamente a los productores. 5. El bajo nivel del poder adquisitivo de los consumidores de leche fluida. 6. Proveedores nacionales con mejores procesos productivos. 7. Enfermedades (sanidad animal). 8. Falta de acceso a créditos. 9. Precios insuficientes, no se paga calidad. 10. La operacionalización de las fincas es considerado de costos elevados.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de instituciones nacionales e internacionales en aspectos financieros y técnicos. 2. Capacidad de producir lo que el mercado demanda, manteniendo la calidad, cantidad y de manera continua. 3. Proyecto de la creación de una marca que le permita diferenciarse de sus competidores. 4. Hay empresas interesadas en la compra de leche fluida. 5. Relativa cercanía entre zonas con alto potencial de producción y principales centros de consumo. 6. Proyectos que permitan la comercialización de los productos con el mercado meta directamente. 	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de visión a largo plazo de parte de los ganaderos para crecimiento del negocio. 2. No existe planificación en las fincas. 3. No existe implementación de tecnologías aprobadas. 4. La leche que se produce no es sometida a un proceso de ordeño limpio, ni de filtración garantizada. 5. Hay un fuerte peso del procesamiento artesanal en las fincas sin asistencia técnica, ni apoyo para una adecuada instalación de equipos que aseguren un control básico de calidad e higiene durante la manufactura y procesamiento. 6. Los costos de producción no se toman en cuenta en la determinación de los precios de venta. 	<p>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p>

a. Estrategias Ofensivas

Oportunidades Fortalezas	O1	O2	O3	O6	O7
F1	Buscar apoyo en Instituciones Nacionales e Internacionales en aspectos financieros y técnicos que permitan mejorar la capacidad de producción.				
F2		Cumplir con las exigencias del mercado meta respecto a la calidad, cantidad y precio de los productos; es decir, frescura, color, forma propia ó variedad y tamaño estandarizado de los productos.			
F3			Creación de la marca que les permita distinguirse de sus competidores siguiendo las preferencias de los consumidores		Iniciar el proyecto de creación de la nueva marca y fabricar productos alternativos
F4				Ampliar la producción de leche fluida para cubrir la demanda de las empresas interesadas.	

b. Estrategias Defensivas

Fortalezas Amenazas	A2	A4	A5	A8	A10
F1				Buscar apoyo en Instituciones Nacionales e Internacionales para tener más acceso a créditos	
F2	Crear estándares respecto a calidad, cantidad y precio; de tal forma que se cumplan las expectativas del mercado meta respecto a la calidad de los productos.				
F6		Creación de proyectos que permitan la comercialización directamente con el mercado meta que disminuya a los intermediarios.	Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, los cuales generen márgenes de utilidad al menos dos puntos porcentuales arriba de la inversión, considerando los costos de producción y los precios prevalecientes en el mercado.		Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, los cuales generen márgenes de utilidad que cubran los costos elevados de producción.

c. Estrategias Adaptativas

Oportunidades Debilidades	O1	O2	O3	O6	O7
D1	Destinar recursos financieros para el fortalecimiento del área productiva.	Dar prioridad a aquellos productos que representen mayor demanda en el mercado meta.	La viñeta a elaborar deberá contener información relevante que describa las características de los productos y requisitos exigidos por el mercado.		Tener una visión de crecimiento para la creación de productos lácteos alternativos.
D2				Planificar con el objetivo de ampliar la producción de la leche fluida	

d. Estrategias de Supervivencia

Amenazas Debilidades	A3	A4	A5	A10
D6	Mantener los niveles de producción versus los niveles de venta de tal forma que se mantengan los niveles de utilidad, por medio del análisis de los precios de los insumos y sus respectivos proveedores a fin de seleccionar aquellos que posean precios más bajos	Llevar los productos hasta el consumidor final por medio de canales directos de comercialización a fin de que los precios disminuyan y se incrementen los márgenes de ganancia para los productores	Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, los cuales generen márgenes de utilidad al menos dos puntos porcentuales arriba de la inversión	Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, que cubran los costos de producción
D9	Adopción de tecnologías aprobadas con estándares de calidad y precio.			

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE MERCADO

1. SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO

a. Determinación del mercado meta

El segmento objetivo de esta investigación es el mercado formal e informal; el mercado formal está compuesto por la empresa procesadora de lácteos FOREMOST S. A. de CV, y dentro del Mercado Informal se encuentran las familias del Cantón El Coyolito, que consumen la leche fluida, quienes en su mayoría tiene ingresos promedio mensuales de US\$100.00 a US\$250.00.

De acuerdo con la información obtenida a través de las encuestas actualmente más del 84% del mercado meta compra leche fluida producida por los pequeños ganaderos y el resto la compra a las industrias lácteas.

Finalmente, la mayor parte del mercado manifestó, que el consumo de leche fluida está determinado por el precio y calidad del producto, lo que es favorable para los pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito. (Ver Anexo 2, página 25).

b. Frecuencia de consumo

El 65% de los habitantes consumidores de leche fluida encuestados manifestó que a diario consumen de 1 a 5 botellas de leche y la compran directamente en los corrales de producción. (Ver Anexo 2, página 34).

c. Gustos y Preferencias

El 67% de los encuestados manifestó que prefieren consumir leche fluida de vaca sin proceso y el restante de los encuestados prefiere consumir leche fluida procesada. (Ver Anexo 2, página 36).

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el diagnóstico de la investigación actual, para el desarrollo del plan de negocios orientado a incrementar la comercialización de la leche fluida de los pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, se determinaron las siguientes conclusiones:

1. Los pequeños ganaderos presentan problemas para incrementar la comercialización de la leche fluida, debido a que no poseen las bases ni la asesoría necesaria, por lo que es necesario desarrollar planes de mejora de competitividad, principalmente la elaboración de un Plan de Negocios que sirva de guía para orientar a los ganaderos.
2. El resultado obtenido de la metodología del diagnóstico realizado a los pequeños ganaderos refleja claras deficiencias, tanto en sus procesos administrativos como en la ejecución de sus procesos productivos, ya que son empresas informales y no cuentan con herramientas necesarias.
3. Los pequeños ganaderos no cuentan con una marca registrada, ya que no han recibido el apoyo necesario para realizarlo, por lo tanto la leche fluida producida, no cuenta con un envase, viñeta, etiqueta ni eslogan que identifique el producto, impidiendo el posicionamiento de la misma.
4. Los pequeños ganaderos no poseen maquinaria y equipo adecuado para la producción de leche fluida, porque no cuentan con los recursos necesarios para tal inversión.
5. Los pequeños ganaderos no cuentan con publicidad ni promociones para dar a conocer la leche fluida al mercado consumidor, ya que no cuentan con personal calificado para el desempeño de esta función.

6. El mercado meta exige precio, calidad, cantidad y puntos de venta que sean accesibles para la adquisición de la leche fluida, ya que esto determina la decisión de compra.

7. Existen instituciones sin fines de lucro como PROLECHE, la cual brinda su apoyo a socios y no socios. Beneficios que fácilmente pueden ser del alcance de los pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito y contribuir al fortalecimiento del sector.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar un Plan de Negocios, a través de una investigación de mercado, que le permita a los pequeños ganaderos, incrementar la comercialización de la leche fluida, con el propósito de fortalecer su posición competitiva en el mercado.
2. Implementar y desarrollar la propuesta del Plan de Negocios, que permitirá a los pequeños ganaderos, fortalecerse como sector, ser más competitivos e incrementar su producción y comercialización.
3. Definir procesos administrativos y productivos y capacitar a los ganaderos, contratando personal calificado, con el objetivo de mejorar e incrementar la comercialización de la leche fluida.
4. Diseñar una marca que defina innovación, características del empaque, viñeta, etiquetas y eslogan para la leche fluida, con el apoyo de la recomendación del plan de negocios, encaminadas a posicionarse en la mente de consumidor.
5. Realizar las inversiones necesarias por medio de financiamiento al sector, con el objetivo de automatizar los procesos productivos y que les permita ser competitivos en el sector lácteo.
6. Diseñar estrategias de publicidad y promoción, por medios de comunicación compañías publicitarias, que permita dar a conocer la leche fluida en el mercado, para que sean reconocidos por un mayor número de clientes fuera del Cantón El Coyalito y puedan incrementar sus niveles de ventas.

7. Monitorear constantemente los precios vigentes en el mercado para ofrecer precios competitivos a los clientes, al mismo tiempo ofrecer productos de buena calidad y en puntos de venta cerca del mercado meta, a través de estudios de mercado periódicos.

8. Buscar asesoría técnica, administrativa y comercial mediante organismos sin fines de lucro, que se dedican al fortalecimiento del sector ganadero como PROLECHE, la cual brinda una serie de servicios como capacitación, prestamos a largo plazo y con bajos intereses y precios accesibles en la compra de insumos.

CAPÍTULO III. “PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE FLUIDA PRODUCIDA POR LOS PEQUEÑOS GANADEROS DEL CANTÓN EL COYOLITO, MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO”.

A. RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de hecho conformada por 31 pequeños ganaderos productores de leche fluida, del Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango, dedicada a la producción y comercialización de leche fluida, será constituida mediante el otorgamiento de Escritura Pública de Constitución como Asociación Cooperativa de Productores de Leche del Coyolito, y se abreviará **ACOPROLEC DE R.L.**, y su organización y funcionamiento lo regirá la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador por medio del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

ACOPROLEC DE R.L., constituye una propuesta factible para incrementar la comercialización de leche fluida, ofreciendo la producción y comercialización de esa, que es un alimento que la mayoría prefiere consumir en su estado natural sin ningún tipo de proceso, además de otros productos lácteos derivados de la leche.

La misión de ACOPROLEC es: - Ofrecer a nuestros clientes leche fluida de alta calidad garantizando la satisfacción, aceptación y preferencia; sirviéndoles de la mejor manera.

La visión es:- “Ser una Asociación Líder en producción de leche fluida a nivel local y Nacional”

A través de esta Asociación se podrá satisfacer la necesidad que tienen las familias de consumir alimentos nutritivos que proporcionen vitaminas necesarias

para el crecimiento. El producto consiste en vender leche fluida de vaca cien por ciento natural.

El proceso de producción consiste básicamente en obtener (ordeñar) la leche de las vacas, colocarla en recipientes para su posterior envasado, etiquetado y finalmente su distribución a los distintos puntos de ventas.

A través del estudio de mercado que se realizó se determinó que la leche fluida es un producto de gran demanda en el Cantón El Coyalito, el tipo de envase más adecuado para ser comercializado es en envase de vidrio; con base a las encuestas se seleccionaron los siguientes lugares para su comercialización: supermercados, panaderías, tiendas y por medio de los distribuidores mayoristas procedentes de los alrededores de San Salvador. El centro de acopio estará ubicado en El Cantón El Coyalito,

B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN

1. NATURALEZA DE LA ASOCIACIÓN

La Asociación, será compuesta de 31 pequeños ganaderos productores de leche fluida, quienes se unirán voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de ACOPROLEC DE R.L., una asociación cooperativa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, de carácter privado, sin vinculaciones políticas, ni de otra índole que pueda provocar divisiones entre los miembros.

2. NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN

Después de haber expresado por medio de una lluvia de ideas, por decisión unánime del grupo de trabajo, la Asociación tendrá el nombre de:

ACOPROLEC DE R.L.

(Asociación Cooperativa de Productores de Leche del Coyolito de
Responsabilidad Limitada)

LOGO:

**3. UBICACIÓN FÍSICA DE LA ASOCIACIÓN**

ACOPROLEC DE R.L., estará ubicada en km 49.5 de la Carretera Troncal del Norte a 100 metros adentro en Calle Vieja, Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango.

Esta es una ubicación accesible para los ganaderos, además cuenta todos los servicios de agua, luz y las instalaciones y condiciones necesarias para reunir a los 31 ganaderos.

4. FINES DE LA ASOCIACIÓN

- a. Procurar el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias promoviendo la diversificación de las actividades ganaderas,

rentables a través de los medios más adecuados para ello, conservando y protegiendo los recursos naturales.

- b. Promover la comercialización de los productos de sus asociados cuando se considere conveniente, para lo cual investigará los mercados más adecuados a fin de lograr los mejores precios, mediante común acuerdo.
- c. Gestionar ante las autoridades correspondientes todo lo relacionado a la administración y aprovechamiento óptimo de los recursos.
- d. Amparar a los miembros de la Asociación, cuando les sean vulnerados los derechos que les corresponden como tales.
- e. Contraer compromisos financieros y comerciales tanto nacionales como internacionales a fin de mejorar la producción de leche fluida.
- f. Procurar que las Instituciones de Gobierno y organismos internacionales proporcionen capacitaciones a sus asociados tanto en materia de producción, organización social, administración empresarial, comercialización u otro tipo de capacitación adecuada a los fines de la Asociación.
- g. Los demás que señalen en su escritura de constitución y que establezcan en las leyes y reglamentos sobre la materia.

5. MISIÓN

“Ofrecer a nuestros clientes leche fluida de alta calidad garantizando la satisfacción, aceptación y preferencia; sirviéndoles de la mejor manera”.

6. VISIÓN

“Ser una Asociación líder en producción de leche fluida a nivel local y Nacional”

7. OBJETIVOS

- a. Satisfacer la demanda actual y futura de los clientes.

- b. Producir la leche fluida de vaca con procesos de alta higiene y elevados niveles de calidad.
- c. Brindar un servicio con calidad hacia nuestros clientes con los mejores productos.
- d. Tener sistemas de gestión de calidad que permita garantizar procesos eficientes y eficaces para la mejora continua de calidad y productividad.
- e. Fortalecerse como el mejor productor de leche fluida en el mercado
- f. Ser una organización sólida y con personal calificado.

8. VALORES

Los miembros de **ACOPROLEC DE R.L.**, son personas comprometidas con su trabajo, sus compañeros y con brindar calidad a sus clientes, por lo que guiarán su funcionamiento a través de la promoción de los siguientes valores:

- **Compromiso**

Entregar el mejor esfuerzo en el logro de los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente, a través de la responsabilidad y la lealtad en las relaciones con los compañeros, clientes y proveedores.

- **Integridad**

Actuar conforme a altos valores morales que brindan seguridad y confianza a nuestros clientes, personal y proveedores.

- **Comunicación**

Trabajamos con sistema fluido de comunicación cordial y confidencial, el cual proporciona información transparente, oportuna y veraz para el mejoramiento continuo.

- **Lealtad**

Existe mutua identificación con los objetivos de la Asociación y los objetivos personales de los empleados, a través de un verdadero sentido de fidelidad, pertenencia y espíritu de grupo.

- **Calidad**

Alcanzar la plena satisfacción de los Clientes.

9. ÁREAS CLAVES DE ÉXITO

La producción y comercialización de leche fluida de primera calidad serán dos áreas claves para la empresa.

Asimismo, es de vital importancia desarrollar procedimientos eficientes y eficaces para la obtención del producto final, de manera tal, que el abastecimiento de leche fluida permitirá cubrir permanentemente los pedidos de los clientes.

10.CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA ASOCIACIÓN

La Asociación, será constituida mediante el otorgamiento de Escritura Pública de Constitución y su organización y funcionamiento lo regirá la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador por medio del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Su domicilio legal será el Cantón El Coyolito, Jurisdicción de Tejutla, Departamento de Chalatenango, y se dedicará a la producción y comercialización de leche fluida.

a. Pasos para la Constitución de una Cooperativa

1º Solicitar formalmente a INSAFOCOOP el deseo de asociarse visitándolos en sus oficinas ubicadas en 15 Calle Poniente #402, Edificio Urrutia Abrego No.2, Frente a INPEP, San Salvador, ó por correo electrónico a insafocoop@insafocoop.gob.sv.

2º INSAFOCOOP le asigna un Asesor Técnico para guiarlos y asesorarlos en el proceso de constitución.

3º El asesor técnico les realiza una Visita Preliminar.

4º Se debe Elaborar el Perfil de Grupo Precooperativo.

5º Se debe Elaborar un Plan Económico.

6º Se les capacita con el Curso Básico de Cooperativismo.

7º Se deberá Elaborar los Estatutos de la Cooperativa.

Es importante mencionar que para poder constituir una asociación cooperativa es necesario contar con un mínimo de 15 miembros.

El tipo de cooperativa a constituir será de:

Producción: Son cooperativas de producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

Producción Pecuaria:

Art. 77.- “Son Cooperativas de Producción Pecuaria aquellas cuyas actividades principales son la crianza, conservación y desarrollo pecuario, pudiendo ser estas de ganado mayor y de ganado menor.

Son actividades de ganado mayor, las de carne y **lecheras**; y de ganado menor, las de avicultura apicultura, cunicultura y otras similares”⁷⁶.

⁷⁶ Ley General de Asociaciones Cooperativas

Una vez cumplidos los requerimientos anteriores se puede continuar con los siguientes pasos:

Servicio:	Constitución e Inscripción de Una Asociación Cooperativa.
Descripción:	Pasos a Seguir para la Constitución de una Cooperativa.
Objetivo:	Definir los requisitos básicos que debe cumplir un Grupo Pre-Cooperativo para la constitución de una Asociación Cooperativa.
Requisitos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de Gestores. 2. Asignación del Asesor Técnico. 3. Visita Preliminar. 4. Elaboración del Perfil del Grupo Cooperativo. 5. Desarrollo del Curso Básico que comprende los siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a) Historia Filosófica y Doctrina Cooperativa. b) Área Administrativa. c) Área Económica Financiera. d) Área Legal. 6. Elaboración del Plan Económico. 7. Estudio y Elaboración del Proyecto de Estatutos. 8. Celebración de Asamblea de Constitución. 9. Entrega de Personalidad Jurídica. 10. Retiro de Credenciales. 11. Para Constituirse una Cooperativa debe tener 15 personas como mínimo. <p>Todo lo anterior se realiza en la Oficina Central de INSAFOCOOP en San Salvador o en las en las Oficinas Regionales.</p>
Formularios:	F-RP-FA-01 Fases para la organización e Inscripción de una cooperativa. Anexo 3, página 40.

	<p>F-RP-FA-03 Boleta de Recopilación de datos. Anexo 4, página 41.</p> <p>F-RP-FA-12 Proyecto de Estatutos. Anexo 5, página 44</p> <p>F-RP-FA-13 Solicitud de asamblea de constitución. Anexo 6, página 77.</p>
Responsable:	Departamento de Fomento y Asistencia Técnica (Sr. Marcial de Jesús Umaña).
Teléfonos:	2222-2563
Extensión:	115 y 151
Fax:	2222-4119
Correo Electrónico:	insafocoop@insafocoop.gob.sv
Costo:	Gratis
Área de Pago:	No Aplica
Tiempo de Respuesta:	3 meses para finalizar el servicio
Ubicación:	15 Calle Poniente #402, Edificio Urrutia Abrego No.2, Frente a INPEP, San Salvador(Oficina Central) y las Diferentes Oficinas Regionales.
Horario:	Lunes a Viernes 8:00 a.m. a 4:00 p.m.
Usuario:	Grupo Pre - Cooperativistas
Comprobante a Obtener:	-----
Fundamento Jurídico:	-----
Observaciones:	Para cada etapa en la creación de la cooperativa les será asignado un asesor.

CAPÍTULO I DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

ARTICULO 1.- “Se autoriza la formación de asociaciones cooperativas como personas jurídicas de derecho privado de interés particular, las cuales organizarán y funcionarán de acuerdo a lo establecido en esta ley y su Reglamento”.

ARTÍCULO 3.-“Toda asociación cooperativa para ser considerada como tal debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Respetar los principios de libre adhesión y retiro voluntario, de igualdad de derechos y obligaciones de los asociados; de neutralidad política, religiosa y racial;
- b) Otorgar a cada asociado el derecho a un voto, independientemente del número de certificados de aportación que posea;
- c) Reconocer un interés limitado al capital en el porcentaje y condiciones que fija el reglamento de esta ley;
- d) Distribuir los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con la cooperativa, o a su participación en el trabajo común;
- e) Fomentar la educación cooperativista”.

“El derecho al voto, a que se refiere el literal b) del inciso anterior, se ejercerá personalmente; solamente podrá ejercerse por medio de apoderado, en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley”.

ARTICULO 4.-“Son fines y requisitos propios de las asociaciones cooperativas:

- a) Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva;

- b) Funcionar con número variable de miembros, nunca inferior a diez. El Reglamento de esta ley podrá establecer mínimos especiales para determinados tipos de cooperativas, no inferiores a diez;
- c) Ser de capital variable e ilimitado y de duración indefinida;
- d) No perseguir fines de lucro para la entidad, sino de servicio para los asociados”.⁷⁷

11.FUNCIONAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN

Una vez creada la Asociación, registrada su Acta Fundacional y sus Estatutos, la Asociación deberá llevar al día el Libro de Actas, el Libro de Asociados y los Libros de Contabilidad, que serán registrados en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Los Libros se pueden comprar en las papelerías y ya vienen preparados para poder ser legalizados en el registro.

Estos Libros recogen los datos fundamentales de la vida de la Asociación, y son el referente legal ante terceros y ante los propios asociados, de los acuerdos, composición, origen y destino de los recursos económicos de la Asociación, de ahí la importancia de tenerlos al día.

12.ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA ASOCIACIÓN

La organización interna de la Asociación se propone para su coordinación de la siguiente manera:

- a. La Asamblea General de Asociados: como máxima autoridad la constituirán los miembros de la asociación, la cual delibera y resuelve todos los asuntos que a la misma interesen. Celebrará las sesiones en

⁷⁷ Idem

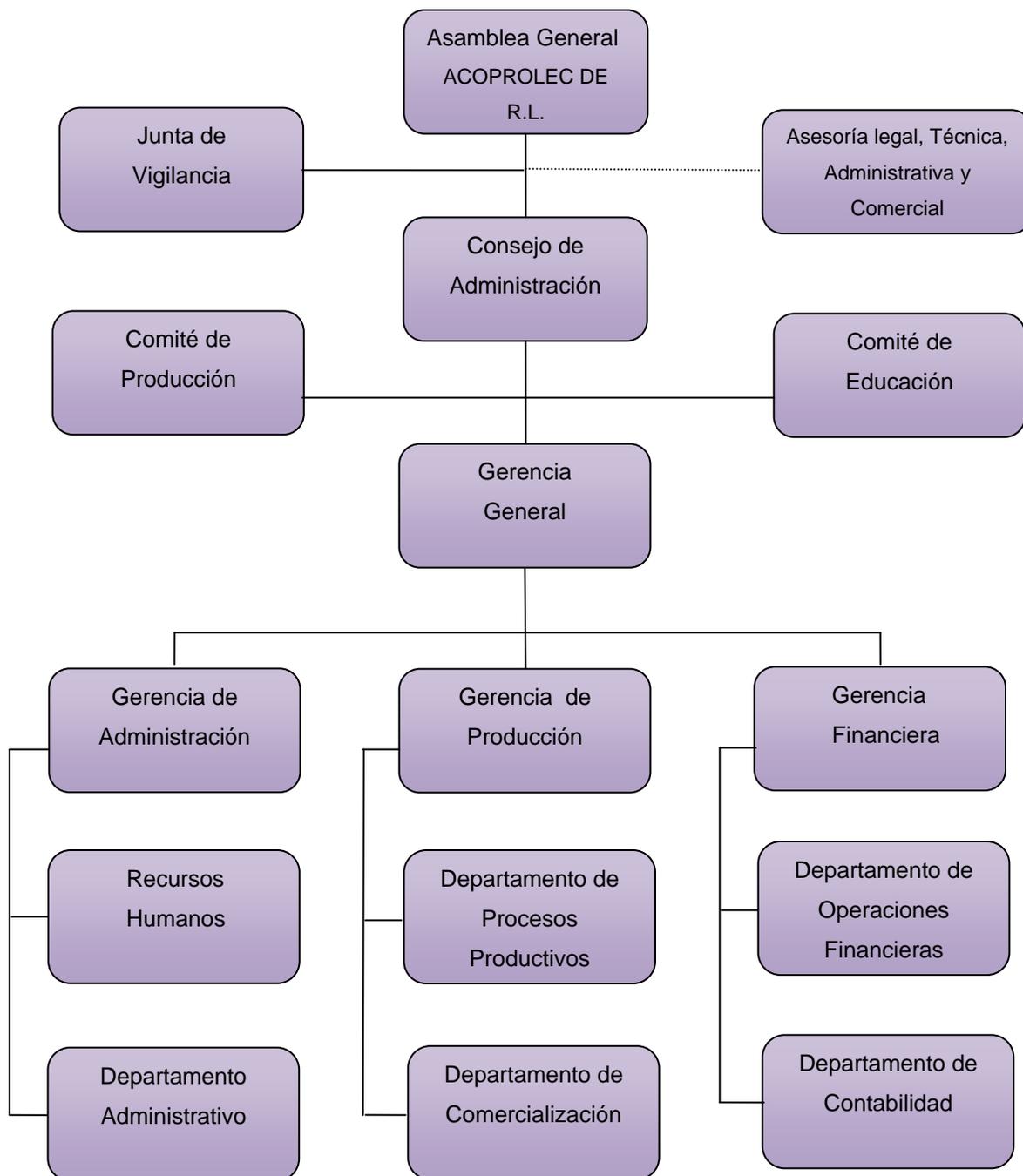
su domicilio. Sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados presentes ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a la Ley General de Asociaciones Cooperativas su Reglamento y los Estatutos.

- b. La Junta de Vigilancia: es el órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa. Se encargará de vigilar que los miembros del Consejo de Administración, los empleados y los miembros de la Asociación, cumplan con sus deberes y obligaciones,
- c. Consejo de Administración: es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, teniendo plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la Asociación.
- d. El Comité de Producción: se encarga de llevar adelante todas las acciones relacionadas con la producción de la Asociación, bajo los lineamientos del Consejo de Administración, efectuando de manera regular, estudios que permitan a la Asociación conocer las mejores prácticas para el manejo de la producción y la adecuada administración y distribución de la leche fluida. Este comité es el responsable de asegurar el buen funcionamiento del proceso productivo.
- e. El Comité de Educación: se encargará de velar por que todos los miembros de la asociación y empleados sean capacitados técnica y profesionalmente en las áreas que corresponda.
- f. Gerencia General: estará a cargo de la gestión empresarial y el manejo administrativo.
- g. Gerencia de Administración: velará por la administración de los recursos humanos y técnicos.
- h. Gerencia de Producción: se encargará de organizar, coordinar e informar sobre el desarrollo de todas las actividades de producción y

comercialización, garantizando la elaboración y entrega de los productos con la calidad y oportunidad deseada por los clientes, dentro de los lineamientos establecidos por el Consejo de Administración, además de brindar atención a los clientes que la soliciten.

- i. Gerencia Financiera: Unidad de apoyo a la Gestión empresarial y además se encargará de administrar las finanzas producidas de las ventas de la leche fluida y sus derivados, por medio del Departamento de Operaciones Financieras. Autorizando todo tipo de desembolso el Gerente Financiero. Así mismo se encargará de todas las operaciones contables de la empresa, por medio del Departamento de Contabilidad.
- j. Asesoría Legal, Técnica, Administrativa y Comercial: estos son organismos de gobierno y privados dedicados a colaborar con las Asociaciones en la búsqueda de soluciones y de las mejores prácticas para el desarrollo de las diversas actividades realizadas por la misma.

**Organigrama General propuesto para ACOPROLEC DE R.L.
(Asociación Cooperativa de Productores de Leche del Coyolito de R. L.)**



— Relación de Autoridad

- - - - - Asesoría Externa

13. CAPACITACIONES NECESARIAS

Las áreas que se consideraran para capacitaciones futuras son: técnica, administrativa y comercial, de tal forma que se dé cumplimiento eficaz a los fines de la Asociación.

Se pretende trabajar en conjunto con todas aquellas organizaciones públicas, privadas y ONG's que brindan apoyo en cada una de estas áreas a fin de que se puedan fortalecer y proyectar una nueva imagen a todo aquel consumidor efectivo y potencial.

14. PROCESO DE PRODUCCIÓN

La producción estará enfocada a proveer leche fluida al mercado consumidor formal e informal, ubicado en San Salvador y sus alrededores y por supuesto los consumidores del Cantón El Coyolito, habiéndose estimado la producción de 25,792 botellas de leche diaria, ordeñando diariamente un mínimo de 32 vacas por cada asociado, haciendo un total de 991 cabezas en producción. Dato que se obtuvo en la investigación de campo por medio de la entrevista realizada a los 31 ganaderos.

Para esto, es necesario contar con la infraestructura necesaria, como el centro de acopio donde se recibirá, y se empacará el producto cuando el mercado lo requiera, el cual estará ubicado en km 49.5 de la Carretera Troncal del Norte a 100 metros adentro en Calle Vieja, Cantón El Coyolito, Municipio de Tejutla, Departamento de Chalatenango.

a. Capacidad Productiva

Para recopilar dicha información se entrevistó a cada uno de los 31 ganaderos, considerando de la información obtenida que el mínimo de cabezas en producción por cada ganadero es de 32; obteniéndose los siguientes datos, recalcando que no existen registros de la información recolectada:

CUADRO No. 3
Capacidad de producción

PRODUCTO	PRODUCCIÓN MENSUAL	UNIDAD	PRECIO DE VENTA	VENTA TOTAL MENSUAL	VENTA TOTAL ANUAL
Leche	416640	Botellas	\$0.45	\$ 187,488.00	\$2,249,856.00
Crema	208320	Botellas	\$0.80	\$ 166,656.00	\$1,999,872.00
Queso	104160	Libras	\$0.50	\$ 52,080.00	\$ 624,970.00
Requesón	52080	Libras	\$0.50	\$ 26,040.00	\$ 312,480.00
TOTAL					\$5,187,178.00

b. Higiene

Para poder alcanzar el éxito en la producción, es necesario trabajar con el equipo adecuado que ayude a cumplir con normas de higiene, para lo cual recomendamos utilizar el siguiente equipo:

CUADRO No. 4
Equipo necesario para prácticas de higiene

Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1000 Guantes	\$0.50	\$500.00
1000 Gorros	\$0.60	\$600.00
1000 Delantales	\$1.50	\$1,500.00
1000 pares de botas de plástico	\$13.00	\$11,000.00
Total de equipo		\$13,600.00

C. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. PRECIO

En la investigación de campo se determinó que la capacidad o disponibilidad de pago que tiene la población del Cantón El Coyolito, para adquirir una botella de leche está entre el \$0.30 y \$0.50.

Con base al precio que los consumidores están cancelando por botella se ha considerado que el pago por botella sea de \$0.45. Tomando en cuenta que se deben establecer precios competitivos y acordes a la disponibilidad de pago de los consumidores.

2. DEMANDA

Según encuestas pasadas a los compradores de leche fluida, existe un 67 por ciento de la población que compra leche sin proceso, mientras que un 33 por ciento compra leche procesada.

Existe mayor demanda de leche sin proceso, es decir, leche de vaca sin pasteurizar.

Esta preferencia de leche sin proceso, beneficia a los ganaderos ya que existe gran demanda del producto.

3. OFERTA

a. Descripción de los productos ofertados

ACOPROLEC DE R.L., brindará el mejor producto de leche fluida, cien por ciento nutritiva.

Asimismo, ofrecerá otros productos como la crema, el queso y el requesón, elaborados de forma artesanal.

La leche fluida se distribuirá tanto a consumidores como a industrias para que la utilicen como materia prima.

Estos productos serán elaborados con el mejor control de calidad e higiene.

4. MERCADO POTENCIAL

Está formado por los compradores de los productos, y estos serán las familias del Cantón El Coyolito, para consumo propio y las industrias que se dedican a la fabricación de productos lácteos.

D. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

En el Cantón El Coyolito, la Asociación Cooperativa de Productores de Leche del Coyolito, ACOPROLEC DE R.L., no tiene competencia, debido a que es la única Asociación que existirá en el Cantón.

E. PLAN DE MERCADEO

1. POLITICAS DE MERCADEO

- Mantener un registro de los productos que tengan mayor rentabilidad.
- Mantener las condiciones naturales de la producción de la leche fluida, recurriendo a organismos que realicen inspecciones que garanticen el uso de buenas prácticas ganaderas.
- Mantener registros actualizados de las exigencias del mercado meta y de procesos productivos que garanticen la calidad de los productos.
- Dar seguimiento a los procesos de producción y distribución de leche fluida a fin de que se pueda cumplir con las expectativas del cliente.
- Crear mecanismos que protejan y conserven la calidad de los productos.

- La presentación de la leche fluida deberá llevar una viñeta que contenga: logotipo, slogan y etiqueta para proyectar una imagen atractiva a los clientes y que posibilite la identificación de los productos en el mercado.
- Mantener estándares de calidad de los productos.
- Disminuir en la medida de lo posible los costos de producción de tal forma que no afecten las disminuciones de precios.
- Realizar revisiones anuales de los precios existentes en el mercado.
- Establecer precios que generen márgenes de excedentes.
- Realizar ventas al contado y al crédito, con plazos de 8, 15 y 30 días, otorgando facilidades de pago a sus clientes.
- Fomentar la higiene de los productos tanto en la producción como en la distribución de los mismos.
- Crear canales de distribución que permitan llevar los productos directamente hasta el consumidor final.
- Cumplir con los compromisos adquiridos en el día y hora establecida.
- Las órdenes de pedidos se realizarán por medio de llamadas telefónicas en días y horas establecidas.
- Responsabilizarse por los productos entregados en malas condiciones.
- Establecer de antemano las condiciones de venta de los productos.
- Dar seguimiento a las ventas desarrolladas durante la semana a fin de obtener la satisfacción del cliente.
- En los puntos de venta deben mantenerse carteles actualizados de los productos de la Asociación y sus respectivas promociones.
- Los productos a promocionar en las ferias agroindustriales serán aquellos que generan mayores márgenes de excedentes.
- Promover la comercialización a través de técnicas promocionales que incentiven la compra de leche fluida.
- Contar con personal capacitado en el área comercial.

- Publicitar los productos de la Asociación.
- Hacer uso de la publicidad no pagada.

2. ESTRATEGIAS DE MERCADO

a. Estrategias de producto

La Asociación Cooperativa de Productores de Leche del Coyolito, ACOPROLEC DE R.L., ofrecerá productos de calidad basados en la demanda insatisfecha que existe en la actualidad de los consumidores de leche fluida en El Cantón El Coyolito.

El principal producto será la leche fluida en presentación de botella de vidrio, además de otros productos derivados de la leche fluida como: queso, crema, requesón, quesillo, etc.

Los elementos esenciales que componen el producto, se detallan a continuación:

- Dar prioridad a aquellos productos que representen mayor demanda en el mercado meta
- Cumplir con las exigencias del mercado meta respecto a la calidad de los productos; es decir, frescura, color, y tamaño estandarizado de los productos.
- Considerar las características de la leche fluida y condiciones requeridas por el mercado meta, en el momento que es entregada, con el fin de tener mayor aceptación.
- Elaborar empaques que permitan proteger los productos.
(Los más utilizados y recomendados por el mercado actual son: la botella y caja de cartón)
- Diseñar una viñeta que llame la atención de los consumidores.
- La viñeta a elaborar deberá contener información relevante que describa las características de los productos y requisitos exigidos por el mercado.

Viñetas propuestas:

Viñeta No.1



Viñeta No.2



b. Estrategias de precio

De acuerdo al estudio realizado, analizando el precio de compra de la leche, se ha considerado que el precio debe ser el promedio del asignado por los distribuidores y el ganadero.

Es así como se ha establecido que el precio por botella de leche será de \$0.45, el cual permitirá operar la Asociación de forma auto sostenible.

Además hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Mantener los niveles de producción versus los niveles de venta de tal forma que se mantengan los niveles de excedentes.
- Fijar precios que garanticen el retorno de todos los costos de producción y comercialización, los cuales generen márgenes de excedentes al menos dos puntos porcentuales arriba de la inversión, considerando los costos de producción y los precios prevalecientes en el mercado.
- Garantizar la recuperación del valor de la venta por medio de documentos legales (pagarés y letras de cambios), que disminuyan el riesgo de tener cuentas incobrables.

c. Estrategias de plaza

Los productos de la Asociación Cooperativa de Productores de Leche del Coyolito, ACOPROLEC DE R.L., se ofrecerán a la población del mismo. También se ofrecerán a las Industrias Lácteas de El Salvador, que requieran de éstos como materia prima para la elaboración industrial de otros.

Además se contará con otros canales de distribución como lo son los distribuidores mayoristas, procedentes de diferentes zonas de San Salvador.

Para poder hacer llegar los productos al mercado meta la empresa deberá considerar las estrategias de distribución que se detallan a continuación:

- Hacer llegar los productos mediante unidades refrigeradas, a través de la adquisición de un vehículo con dichas características.
- El personal que entregará los productos en las salas de venta deberá vestir con gabacha y redecilla lo cual contribuirá a mejorar la imagen de los procesos de distribución, mostrando higiene en la manipulación de los productos.
- Distribuir la leche fluida al mercado meta a través de un punto de venta, en el caso del mercado informal es necesario poseer un puesto en el Mercado Central del Cantón, el cual permita vender directamente al consumidor final.
- Desarrollar procesos de distribución que disminuyan el maltrato a los productos, manteniendo un control en cada etapa de la cadena de valor.
- Contar con equipo de reparto que permita enviar los pedidos a los clientes en el día y hora establecida.
- Definir un plan de órdenes en el cual se establezca días y horas en los cuales se realizaran los pedidos y órdenes, de tal forma que se tenga un manejo controlado de volúmenes y tiempos de entrega.
- Garantizar a los clientes la devolución del producto recibido con daños y de reponerlos con rapidez, lo cual incrementa la confianza y preferencia de los productos ofrecidos por la Asociación.
- Negociar un calendario de entregas, el cual contenga: día, hora y crédito, garantizando un mutuo acuerdo entre proveedor y comprador de leche fluida.
- Hacer llegar los productos a través de canales directos de comercialización tales como puntos de ventas en el Mercado Central, y el centro de acopio de la Asociación, además de canales detallistas como los mayoristas.

d. Estrategias de promoción

Con el propósito de lograr una efectiva comercialización de los productos de ACOPROLEC DE R.L., (Asociación Cooperativa de Productores de Leche del Coyolito), se comunicará, informará y persuadirá a los clientes y otros interesados sobre la Asociación, sus productos y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales a través de herramientas como:

- **Muestras:** entrega gratuita y limitada del producto para prueba.
- **Cupones:** órdenes de compra que pueden ser utilizados para pagar parte del Reembolsos: oferta de cambio del producto, generalmente cuando el producto no ha sido vendido dentro del lapso de su caducidad, válido para comercios.
- **Premios:** bienes gratuitos o a precio reducido que se agregan al producto.
- **Regalos publicitarios:** artículos útiles con la marca o logo del anunciante, que se entregan gratuitamente a sus clientes o prospectos.
- **Premios a la fidelidad:** premios con producto, por el consumo habitual del producto.
- **Eventos:** participación en ferias y convenciones para promocionar el producto.

Otras estrategias de promoción:

- Disponer de una unidad de atención al cliente y de personal capacitado para ello.
- Disponer de información escrita (banners, rótulos, brochurs) en los puntos de venta que se ubiquen, de tal forma que posibiliten el reconocimiento de ACOPROLEC DE R.L., y de los productos que ofrecen.
- Participar en ferias o exposiciones agroindustriales y gastronómicas para dar a conocer la leche que se produce como por ejemplo: los

organizados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG, en la zona metropolitana de San Salvador, con el objetivo que se realicen contactos con clientes potenciales.

- Disponer de técnicas promocionales para mejorar la comercialización de los productos, cuyo orden secuencial en la ejecución de los mismos sea el siguiente:
 - Descuentos por volúmenes de compra, eventos especiales y en todas aquellas ocasiones de previo acuerdo.
 - Políticas de créditos, según plazo y monto establecido.
 - Cantidad adicional a clientes preferenciales.
 - Servicio a domicilio a clientes preferenciales y en aquellos casos que amerite el servicio.
 - Información adicional a los clientes a través de la unidad de atención al cliente.
- Mostrar distintivos comerciales en los vehículos de reparto como una forma de publicidad, que posibilite el reconocimiento de la Asociación y los productos que ofrece.
- A mediano plazo, cuando se establezca una marca propia, se necesitara invertir mucho más en publicidad y promociones.
- La calidad de los productos y el cumplimiento de las condiciones de negociación será el mejor medio de publicidad; para la que se transmitirá la siguiente propuesta de valor:
 - Mantener producto seleccionado y de calidad
 - Mantener entregas a tiempo y constante
 - Ofrecer calidad en el servicio al cliente
- Considerar la publicidad no pagada que ofrece el Gobierno a través del Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Ganadería, y de otras instituciones que brindan apoyo a la empresa para dar a conocer sus productos y promociones en los medios de comunicación masiva.

CUADRO No. 5
Costos de promoción

Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1000 Brochurs	\$0.40	\$400.00
3 Banners	\$75.00	\$225.00
Rotulación de vehículo	\$1350.00	\$1350.00
Promocionales(artículos varios)	\$2000.00	\$2000.00
Subtotal		\$3,975.00
Imprevistos (10%)		\$397.50
Total		\$4,372.50

F. PROYECCIONES FINANCIERAS

Debido a que ACOPROLEC DE R.L, no posee datos históricos ya que es una Asociación de hecho, que iniciará operaciones, se omitirán las siguientes proyecciones financieras: Proyecciones de ventas, Estado de Resultados y Balance General.

1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Parte del capital a utilizar se propone sea aportado por El Banco de Fomento Agropecuario, mediante la solicitud de aprobación de un crédito por \$35,000.00., como mínimo para inversión de infraestructura de la Asociación. Con una tasa de interés anual del 12%, y un plazo máximo de 60 meses.

CUADRO No. 6
Amortización de la Deuda

Año	Anualidad	Interés (12%)	Pago a capital	Deuda después de pago
0				\$35,000.00
1	\$9,709.30	\$4,200.00	\$5,509.34	\$29,490.66
2	\$9,709.30	\$3,538.88	\$6,170.46	\$23,320.20
3	\$9,709.30	\$2,798.42	\$6,910.92	\$16,409.28
4	\$9,709.30	\$1,969.11	\$7,740.23	\$8,669.05
5	\$9,709.30	\$1,040.29	\$8,669.05	\$0.00

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El Plan de Negocios también llega a una fase de implementación o desarrollo; es necesario realizar un plan de todas las actividades necesarias para poner en marcha la empresa, así como para identificar las necesidades de financiamiento reales. La formulación de un Plan de Implementación debe priorizar las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión del proyecto a implementar.

El plan de implementación es un documento debidamente estructurado que forma parte del Planeamiento Estratégico del negocio o la empresa a ser creada, ya que, por medio de éste, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. El Plan de Implementación, en líneas generales, delimita en un espacio de tiempo, las responsabilidades a las tareas

específicas para contribuir a la materialización de los objetivos previamente establecidos. Deberán tomarse en cuenta aspectos como: calendario de las principales actividades y responsables de estas, interconexiones con el resto de actividades, además de las interconexiones entre los distintos grupos de trabajo (mercadeo, finanzas, producción y ventas.)

Los componentes desarrollados anteriormente muestran la vía que puede seguirse para la preparación de un Plan de Negocios, cabe reiterar que los componentes de dicho plan pueden variar dependiendo el tipo de negocio o del tipo de estrategia que se desea implementar.

2. OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

- Orientar al personal de la Asociación Cooperativa de Productores de Leche del Coyolito, ACOPROLEC, DE R.L., ha actuar con eficiencia en las funciones que llevarán a cabo en el desarrollo del Plan de Negocios, encaminado a promover la comercialización de la leche fluida para que se realice con éxito.
- Establecer las actividades y lineamientos a ejecutar con el fin de facilitar el desarrollo del Plan de Negocios para promover la comercialización de la leche fluida.

3. ACTIVIDADES A REALIZAR

- Someter al conocimiento de los 31 pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, el Plan de Negocios para incrementar la comercialización de la leche fluida.
- Revisar y estudiar las herramientas que contiene el Plan de Negocios para incrementar la comercialización.

- Autorizado y aprobado el Plan de Negocios por 31 pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, se procederá a reproducirlo y distribuirlo entre los asociados de hecho.
- Realizar reuniones con los 31 pequeños ganaderos para la implementación del Plan de Negocios para incrementar la comercialización de la leche fluida.
- Tramitar el financiamiento para la ejecución del Plan de Negocios.
- Se pondrán a funcionar las herramientas de marketing que contiene el Plan de Negocios para incrementar la comercialización de la leche fluida.

4. RECURSOS

El Plan de Negocios para incrementar la comercialización de la leche fluida producida por los pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, debe disponer de los recursos humanos, materiales y financieros; por lo que los pequeños ganaderos serán los responsables de que éstos estén disponibles en el momento oportuno para el desarrollo de dicho plan.

a. Recurso Humano

Comprende a los 31 pequeños ganaderos productores de leche fluida del Cantón El Coyolito, y toda aquella persona que contribuya al desarrollo del plan.

b. Recursos Materiales

Son los insumos que se necesitan para la ejecución del Plan de Negocios para incrementar la comercialización de la leche fluida, lo cual comprende el uso de equipo apropiado y una serie de recursos didácticos que faciliten y complementen el desarrollo del mismo.

c. Recursos Financieros

Se propone sea aportado por El Banco de Fomento Agropecuario, mediante la solicitud de aprobación de un crédito para la implementación del Plan de Negocios para incrementar la comercialización de la leche fluida, además de la búsqueda de organismos de gobierno y privados dedicados a colaborar con las Asociaciones en la búsqueda de soluciones y de las mejores prácticas para el desarrollo de las diversas actividades realizadas por la misma tal es el caso del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

5. PRESUPUESTO

Para la ejecución del Plan de Negocios para incrementar la comercialización de la leche fluida producida por los pequeños ganaderos del Cantón El Coyalito, es necesario determinar la inversión en que va a incurrir, la cual se presenta a continuación.

CUADRO No. 7
Presupuesto de Inversión

Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1. Mobiliario y Equipo		\$1,500.00
1.1 Cañón Proyector	\$650.00	
1.2 Computadora Laptop	\$850.00	
2. Materiales		\$ 194.00
2.1 Rotafolio	\$65.00	
2.2 Papel para rotafolio	\$15.00	
2.3 Fotocopias	\$ 40.00	
2.4 Libretas para apuntes	\$50.00	
2.5 Bolígrafos y plumones	\$24.00	
3. Contratación de Personal		\$ 4,000.00
3.1 Consultor y Capacitador	\$4.000.00	
4. Plan de Capacitación		\$ 1,000.00
Subtotal		\$6,694.00
Imprevistos (10%)		\$669.40
TOTAL		\$7,363.40

6. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y control se propone sea realizado por estudiantes de la Universidad de El Salvador, como requisito de cumplimiento en sus horas sociales, con el objeto de asegurarse que el Plan de Negocios para incrementar la comercialización de la leche fluida producida por los pequeños ganaderos del Cantón El Coyolito, sea implementado.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Baca Urbina, Gabriel.” Evaluación de Proyectos, análisis y administración del riesgo”. Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición. México, año 1994.
- Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 2001.
- Emery, Douglas y Otros. Fundamentos de Administración de Financiera. Editorial Prentice Hall. Mexico.
- Empresarios Pequeños y Medianos. Editorial Pretince Hall Hispanoamérica, 1ª Edición, México, año 1998.
- Fisher Laura y Navarro Alma, “Introducción a la Investigación de Mercados”. Mc Graw Hill, Tercera Edición, México, año 1996.
- Guerrero, Fernando. “Fundamentos de los Métodos de Investigación Social”, 1ª Edición.
- Muñoz Campos, Roberto; “La Investigación Científica, paso a paso”; 4ª. Edición, UCA Editores, año 2009.
- Philip Kotler, “Dirección de Marketing”. Prentice Hall. 8ª Edición, España, año 1995
- Philip Kotler, “Dirección de Marketing”. Pearson Educación. Edición Millenium, México, año 2001
- Rasiel Meléndez, Maymo. Como preparar el Anteproyecto de Investigación y la Tesis de Graduación. Ediciones Mayvisión, 8ª Edición. San Salvador, 2008.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. P y V Editores, 34ª Edición. México, año 2000.

- Stanton, William y otros; "Fundamentos de Marketing"; Editorial. Mc Graw Hill, 13ª Edición, año 2004.
- Stephen, Robins y Coulter, Mary. "Administración". Prentice Hall, 6ª Edición, México 2002.
- Valladares Rivera, Román: "Administración General" Tomo I. Editorial Universitaria. Honduras, año 1992.

Tesis

- Marroquín Juárez, José Heriberto, y otros. "Diseño de Estrategias de comercialización para la penetración y posicionamiento de los productos lácteos de soya, chocolate criollo, salsa inglesa picante de la empresa Samaritana, S,A. de C.V., en los supermercados de San Salvador"
- Jovel Flores, Lilian Elizabeth y otros. "Diseño de un plan estratégico para incrementar el número de asociados en la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito de los empleados municipales de El Salvador ACACEMES DE R.L."
- Cruz Rivas, Abner Gonzalo y otros. "Plan de negocios como herramienta administrativa orientada a brindar servicios integrales de locación, tecnologías de información y comunicación a la población estudiantil universitaria", Universidad de El Salvador, San Salvador, año 2007.
- Magaña Herrera, Milton Alcides, y otros. "Propuesta de un Plan de Negocios para el funcionamiento del Centro de Información e Investigación (INFOCENTRO), en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador". Universidad de El Salvador, San Salvador, año 2003.

Páginas Web

- Datos históricos de algunas asociaciones dedicadas al rubro de la Leche
www.camagro.com/proleche/Quienes_Somos.asp
- Estudio de mercado de la Leche “Superintendencia de la Competencia”
http://www.sc.gob.sv/Publicaciones/Comunicados/C_07_09.pdf
Historia de Tejutla
<http://members.fortunecity.com/katycardoza/MONOGRAFIA.htm>
- Plan de negocios y comercialización
www.monografias.com
www.wikimedia.com.mons

ANEXOS

INDICE

ANEXO 1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: ENTREVISTA DIRIGIDA A GANADEROS DEL SECTOR	1
ANEXO 2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONSUMIDORES DE LECHE FLUIDA.....	25
ANEXO 3 FORMULARIO F-RP-FA-01 FASES PARA LA ORGANIZACIÓN E INSCRIPCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA	40
ANEXO 4 FORMULARIO F-RP-IN-01 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LA BASE DE DATOS.....	41
ANEXO 5 FORMULARIO F-RP-FA-12 PROYECTO DE ESTATUTOS.....	44
ANEXO 6 FORMULARIO F-RP-FA-13 SOLICITUD DE ASAMBLEA DE CONSTITUCIÓN.....	77
ANEXO 7 GLOSARIO	78

ANEXO 1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: ENTREVISTA DIRIGIDA A GANADEROS DEL SECTOR

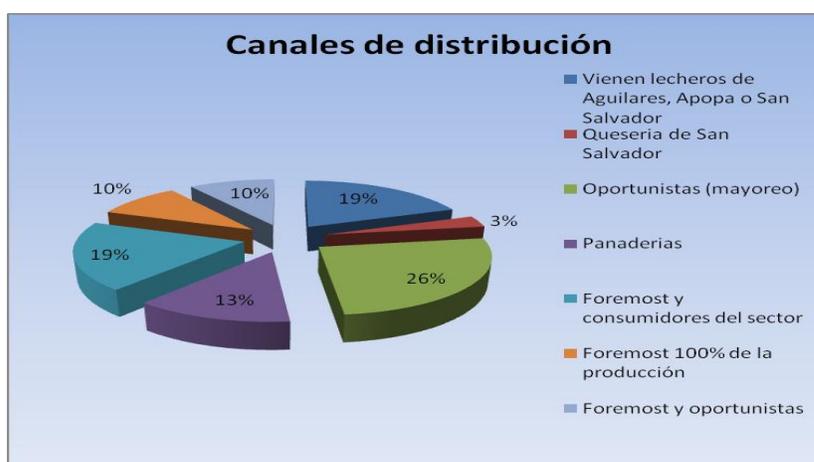
ANÁLISIS EXTERNO

1. Explique cómo funcionan sus canales de distribución ¿Es fácil entrar a los canales de distribución?

Objetivo:

Conocer los canales de distribución de los ganaderos, de tal forma que permita identificar los más relevantes a manera de reducirlos, para incrementar los márgenes de ganancias del sector.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Vienen lecheros de Aguilares, Apopa o San Salvador	6	19%
Queseria de San Salvador	1	3%
Oportunistas (mayoreo)	8	26%
Panaderias	4	13%
Foremost y consumidores del sector	6	19%
Foremost 100% de la producción	3	10%
Foremost y oportunistas	3	10%
TOTAL	31	100%



Los canales de distribución de los pequeños ganaderos, están definidos en su mayoría por “oportunistas”, y foremost, lo que significa que no hay restricciones para la venta de la leche fluida, ya que se vende tanto a empresas formales como al sector informal.

2. ¿Cómo es la actitud del gobierno al sector? ¿Se requiere alguna licencia en especial?

Objetivo:

Conocer el apoyo que recibe el sector por parte del gobierno e identificar el medio para ingresar al sector.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No tienen ayuda del gobierno y no se requiere de ninguna licencia para ser ganadero	16	52%
Existen oficinas del MAC en el sector pero no les brindan ningún tipo de ayuda, y no es necesario tener licencia para ser ganadero	15	48%
TOTAL	31	100%



El sector de pequeños ganaderos del Cantón El Coyalito, no recibe ningún tipo de ayuda del gobierno a pesar de existir una oficina del MAG en el Cantón y en

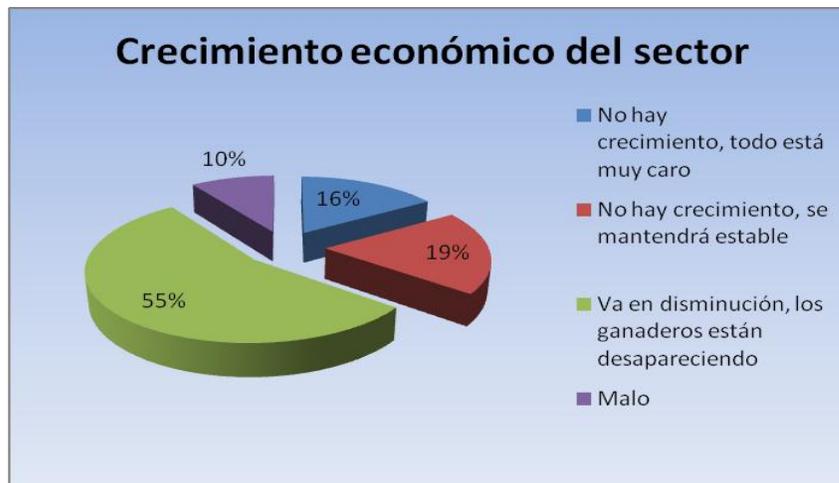
cuanto a licencias o permisos para ser ganaderos ninguno de ellos la posee ni se las exigen.

3. ¿Cómo consideraría el crecimiento económico de su sector?, ¿esta tendencia se mantendrá estable, aumentara o reducirá?

Objetivo:

Conocer como perciben los ganaderos el crecimiento económico de su sector en la zona y determinar su tendencia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No hay crecimiento, todo está muy caro	5	16%
No hay crecimiento, se mantendrá estable	6	19%
Va en disminución, los ganaderos están desapareciendo	17	55%
Malo	3	10%
TOTAL	31	100%



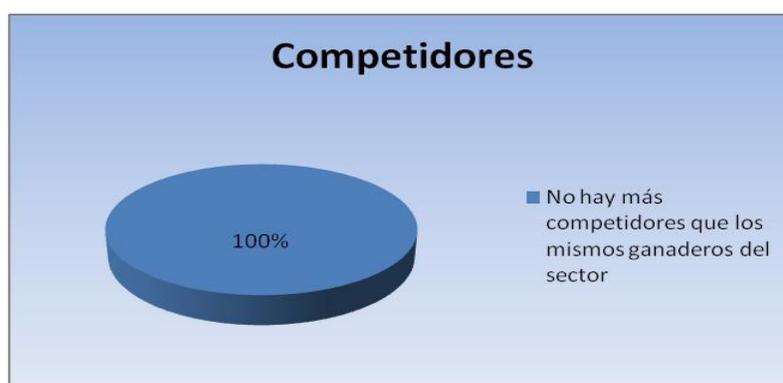
En su mayoría, los ganaderos opinan que el crecimiento económico del sector está decayendo, lo que ha traído como consecuencia que algunos se retiren del negocio y una minoría coincide en que no hay crecimiento debido a que todo está muy caro.

4. Explique, ¿Cuántos competidores importantes hay en el sector e indique quienes son los más representativos?

Objetivo:

Identificar los competidores más representativos del sector ganadero productores de leche fluida en la zona.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No hay más competidores que los mismos ganaderos del sector	31	100%
TOTAL	31	100%



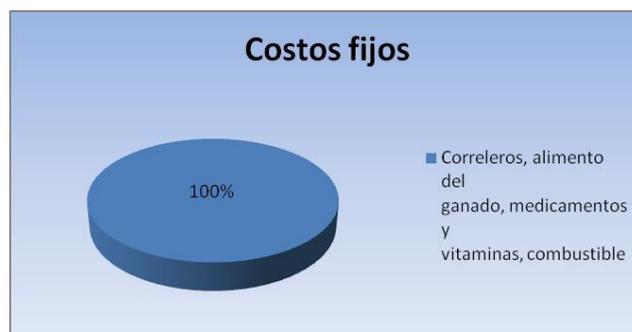
El total de los ganaderos opina que en el sector no hay más competencia que la de ellos mismos, lo que se considera una ventaja, ya que siendo ellos mismos su competencia se descarta la competencia desleal y se incrementa el apoyo entre ellos mismos.

5. ¿Cómo describiría sus costos fijos? ¿Son elevados, cuales son los principales?

Objetivo:

Identificar los principales costos fijos en los que incurre el sector ganadero para producir la leche fluida.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Correleros, alimento del ganado, medicamentos y vitaminas, combustible	31	100%
TOTAL	31	100%



Los costos fijos en los que incurre el sector ganadero son: pago de corraleros, alimento, medicamentos y vitaminas para el ganado y combustible.

6. ¿Cuáles son las principales inversiones que necesita hacer para participar en el sector?

Objetivo:

Identificar las principales inversiones que necesitan realizar los ganaderos para que les permita ser más competitivos en el sector a fin de buscar los recursos necesarios.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Maquinaria, instalaciones	8	26%
Maquinaria, instalaciones y sistema de riego	6	19%
Instalaciones	12	39%
Maquinaria	5	16%
TOTAL	31	100%



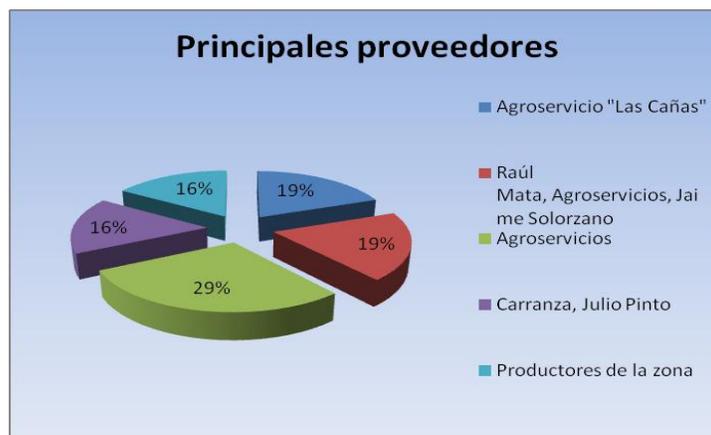
Los ganaderos manifestaron por orden de prioridad que necesitan invertir en la mejora de sus instalaciones, en maquinaria y en sistemas de riego, lo que les permitiría ser más competitivos en el sector.

7. Describa a sus proveedores principales. ¿Cuántos son?, ¿Le costaría cambiar de proveedores?

Objetivo:

Identificar los principales proveedores de los ganaderos, a fin de proponer otras alternativas si en caso son sustituibles.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Agroservicio "Las Cañas"	6	19%
Raúl Mata, Agroservicios, Jaime Solorzano	6	19%
Agroservicios	9	29%
Carranza, Julio Pinto	5	16%
Productores de la zona	5	16%
TOTAL	31	100%



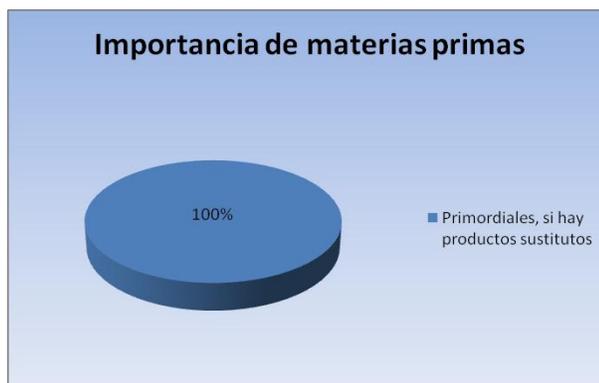
La mayoría de los ganaderos obtiene sus materias primas en los agroservicios de la zona y una minoría las obtiene con productores de la zona, lo que significa que están apoyando el crecimiento económico del Cantón.

8. Explique la importancia de las materias primas. ¿Hay materia primas sustitutas?, ¿Qué tan importante son para su proceso productivo?

Objetivo:

Conocer la importancia que tienen las materias primas para el proceso productivo de leche fluida de los ganaderos y determinar si hay productos sustitutos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primordiales, si hay productos sustitutos	31	100%
TOTAL	31	100%



El total de los ganaderos opina que las materias primas son primordiales en su proceso productivo y manifiestan que si hay materias primas sustitutas, por lo tanto si se encuentran la dificultad de adquirir alguna materia prima, facilmente pueden sustituirla.

9. ¿Cómo describiría la calidad de sus productos o servicios comparados con los de la competencia? ¿Mayor, igual o menor?

Objetivo:

Conocer el posicionamiento de la leche fluida en el sector ganadero, en comparación con el de la competencia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	42%
100% de calidad	3	10%
Muy Buena	3	10%
Excelente, recibimos análisis de calidad periodicos por parte de foremost	12	39%
TOTAL	31	100%



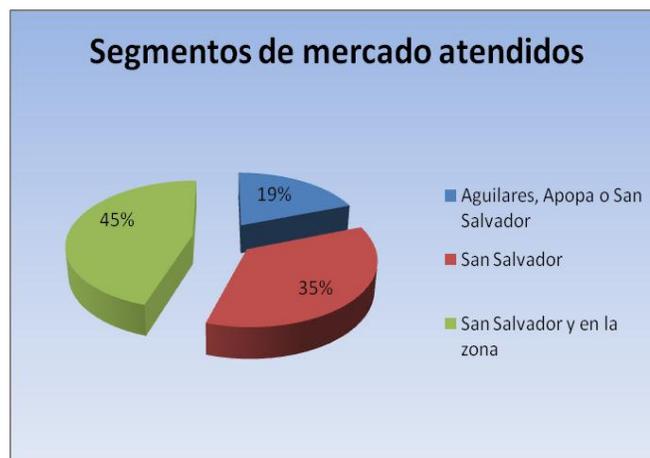
La mayoría de los ganaderos, manifiesta que la calidad de su producto (leche fluida) es excelente y una minoría manifiesta que su producto es 100% de calidad y muy bueno, lo que significa que los consumidores se sienten satisfechos con el producto y esto ha generado confianza en los ganaderos.

10. En su sector. ¿A cuántos segmentos o grupos del mercado usted atiende? ¿Cuáles son las zonas geográficas más importantes en ventas?

Objetivo:

Determinar los segmentos o grupos del mercado que son atendidos por los ganaderos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Aguilares, Apopa o San Salvador	6	19%
San Salvador	11	35%
San Salvador y en la zona	14	45%
TOTAL	31	100%



El mercado de leche fluida atendido por los pequeños ganaderos es San Salvador, consumidores del Cantón, Aguilares y Apopa, lo que concluye que hay buen segmento de mercado y con capacidad de expansión.

11. ¿Hay meses en el año en que sus ventas son mayores o menores?

Objetivo:

Conocer la época del año de mayor y menor venta de leche fluida y determinar los motivos que influyen.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Es variable todo el año	10	32%
Estable todo el año	6	19%
Se mantiene y a veces disminuye	10	32%
Noviembre y diciembre son mejores	5	16%
TOTAL	31	84%



Los ganaderos opinan que las ventas de leche fluida se mantienen variables durante todo el año, algunos opinan que son estables a lo largo del año y aveces disminuyen y otra porción opina que los meses en los que se incrementan las ventas son noviembre y diciembre.

ANALISIS INTERNO

12. ¿Cuáles son los objetivos de su compañía?, ¿Cuál es su misión, visión, etc.? , ¿Cada cuanto los revisan?

Objetivo:

Conocer si los ganaderos tienen objetivos a corto y a largo plazo y la misión y visión que les de posicionamiento.

El 100% de los entrevistados contestaron que no poseen objetivos, misión, visión, etc., lo que les da una desventaja competitiva ya que no tienen metas a corto ni a largo plazo.

13. Explique las partes más importantes de los presupuestos de su empresa para el presente año.

Objetivo:

Conocer si los ganaderos tienen presupuestos de algún tipo.

El total de los ganaderos entrevistados contestaron que no poseen ningún tipo de presupuestos, lo cual no permite un control de gastos que permita mejorar la actual situación económica financiera.

14. ¿Cómo es la política de comunicación de su empresa?, ¿Cada cuanto se reúne la junta directiva y los gerentes?, etc.

Objetivo:

Conocer si existen políticas de comunicación en la administración de los ganaderos.

El 100% de los entrevistados contestaron que no tienen políticas de comunicación en sus empresas, sin embargo realizan reuniones 1 vez al mes, a la que tratan de asistir la mayoría, lo que significa que no hay formalidad, sin embargo reuniéndose constantemente le daría ventaja competitiva al sector, ya que podrían aprovechar para tratar los asuntos más relevantes del sector.

15. ¿Cómo establece los precios de sus productos o servicios?

Objetivo:

Conocer las políticas que determinan el precio de la leche fluida, a fin de determinar si el precio establecido contribuye a generar ganancias.

El total de ganaderos entrevistados contestaron que el precio lo determina el mercado consumidor y cada botella en promedio ronda los US\$0.39, lo que es una clara desventaja ya que no tienen políticas que les determine si el precio establecido es el adecuado para generar márgenes de utilidad y costos adecuados o acordes al sector.

16. ¿Cómo promociona y/o mercadea sus productos o servicios?

Objetivo:

Conocer los canales de promoción que utilizan los ganaderos para mercadear la leche fluida.

Ninguno de los ganaderos entrevistados mercadea la leche fluida de ninguna forma.

Dado que la comercialización es una herramienta clave en la actualidad para sacar adelante la venta de los productos o para incrementarlo es esencial llevar a cabo actividades de promoción y publicidad que definan las estrategias adecuadas para hacerle frente a la competencia, además de que definan el diseño y la marca que identifique a los ganaderos.

17. ¿Tiene su compañía políticas de comunicación, de capacitación, de inventario, de entrega de proveedores, de calidad, de inversión entre departamentos?

Objetivo:

Conocer las políticas de comunicación, de capacitación, de inventario, de entrega de proveedores, de calidad, de inversión dentro de la administración de los ganaderos.

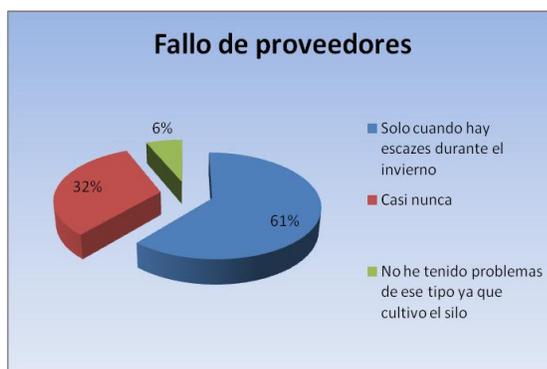
Ninguno de los ganaderos entrevistados maneja políticas de ningún tipo.

18. ¿Qué tan frecuentemente fallan los proveedores en las fechas de entrega?

Objetivo:

Conocer la frecuencia de falla en los tiempos de entrega de materias primas de los proveedores a fin de determinar si esto ocasiona consecuencias graves en los procesos productivos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Solo cuando hay escases durante el invierno	19	61%
Casi nunca	10	32%
No he tenido problemas de ese tipo ya que cultivo el silo	2	6%
TOTAL	31	100%



El 61% de los ganaderos manifiesta que sus proveedores ha tenido retraso en las fechas de entrega de los productos, el 32% manifiesta que casi nunca ha tenido problemas de este tipo y el 6% manifiesta que no ha tenido inconvenientes, sin embargo en ninguno de los casos se ha visto afectada la producción, ya que facilmente se encuentran productos sustitutos.

19. ¿Tiene alguna certificación de calidad? (Ej.: ISO), ¿Cómo mide la calidad?

Objetivo:

Determinar si el sector ganadero posee alguna certificación de calidad que le dé una ventaja competitiva.

Ninguno de los ganaderos entrevistados posee certificaciones, lo que le genera una desventaja competitiva.

20. ¿Cómo describiría la productividad (eficiencia o calidad de trabajo) de los empleados de la compañía?

Objetivo:

Determinar los niveles de productividad de los empleados, a fin de buscar mejoras en la productividad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
La productividad se mantiene	15	48%
Buena, contrato gente que conoce	13	42%
Regular, a veces los empleados andan tomados	3	10%
TOTAL	31	100%



La mayoría de los ganaderos manifiesta que la productividad es estable y buena ya que contratan personal calificado y una minoría manifiesta que a veces a disminuido debido a que los corraleros se presentan a trabajar después de haber ingerido bebidas alcoholicas, esto es normal de acuerdo al habitat, siendo una de las pocas formas en que el campesino se libra del estrés laboral.

21. ¿Cómo mide la satisfacción del cliente al recibir y utilizar el producto o servicio proporcionado por su compañía?

Objetivo:

Conocer los métodos utilizados por los ganaderos para medir la satisfacción de sus clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente, el cliente es fiel	15	48%
No hay quejas	13	42%
Satisfacción total, el cliente siempre regresa	3	10%
El cliente siempre quiere más		
TOTAL	31	100%



Los ganaderos manifestaron que miden la satisfacción de sus clientes por la fidelidad de los mismos, por la falta de quejas y porque un cliente satisfecho siempre regresa, sin embargo es necesario considerar el servicio al cliente, y otros aspectos que son necesarios para determinar la satisfacción garantizada.

22. ¿Cuál es su política sobre relaciones familiares dentro de la compañía?, ¿Es la empresa administrada por individuos de la misma familia? ¿Qué puestos ocupan los miembros de la familia?

Objetivo:

Conocer los niveles de organización de las ganaderías a fin de determinar si son administradas por grupos familiares o ganaderos asociados.

El total de ganaderos entrevistados contesto que la empresa es 100% familiar, pero que el trabajo de ordeño, si lo realiza personal contratado.

ANALISIS ECOLOGICO

23. ¿Tiene alianzas /acuerdos con otras empresas en las ramas de tecnología, gestión empresarial e implementación de sistemas? Explique la relación.

Objetivo:

Conocer si dentro de la administración del sector ganaderos existen alianzas o acuerdos con otras empresas en las ramas de tecnología, gestión empresarial e implementación de sistemas que les de posicionamiento en el mercado.

Ninguno de los ganaderos entrevistados posee alianzas o acuerdos de ningún tipo. Lo que refleja una clara desventaja, ya que el tener alianzas con otras empresas en las ramas de tecnología, gestión empresarial e implementación de sistemas, podría ayudarles a obtener certificaciones en sus estándares de calidad.

24. ¿Cuenta con alguna licencia, patente o copyright que le brinde una ventaja ante sus competidores?

Objetivo:

Conocer si los ganaderos cuentan con alguna licencia o poseen patentes de producción.

Ninguno de los ganaderos posee patentes o licencias que les brinde una ventaja competitiva.

25. ¿Cuál es la edad media de la planilla?, ¿Cuál es la antigüedad media de los empleados en la empresa?, ¿Qué tanto rota el personal?

Objetivo:

Conocer el promedio de rotación de personal, para determinar antigüedad de los empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Seguido se cambia personal debido al vicio del alcohol	7	23%
2 años	11	35%
3 años	11	35%
4 años	2	6%
TOTAL	31	100%



La antigüedad máxima de empleados por orden ascendente es de 4 años, 3 y 2 años en igual proporción y rotación de personal constante debido a problemas con bebidas alcohólicas, lo que significa que no hay una buena comunicación dentro de la administración de las ganaderías entre propietarios ganaderos y el personal contratado.

26. ¿Cuánto invierte en el año en capacitaciones al personal? , ¿Cómo coloca esta inversión en los presupuestos de la empresa?

Objetivo:

Determinar la importancia que dan los ganaderos en capacitar al personal que sea calificado.

Del 100% de los ganaderos entrevistados ninguno invierte en capacitaciones al personal, ya que no lo consideran importante.

27. ¿Cuántos accidentes laborales tiene en el año?, ¿En promedio cuantas ausencias tiene el personal en el año?

Objetivo:

Conocer la incidencia accidental en el sector ganadero, para determinar las ausencias laborales durante el año.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pocos	9	29%
Uno	11	35%
No ha tenido accidentes	11	35%
TOTAL	31	100%



Un buen porcentaje de los ganaderos entrevistados manifestó que ha tenido un accidente o más de uno durante el año, lo que significa que es necesario la creación de normativas y comités de apoyo que estudien y eviten la frecuencia de accidentes.

28. Describa su política medioambiental, ¿Cuenta con estudios medioambientales del impacto de la empresa al ecosistema? , ¿Hay una persona responsable de la conservación del medio ambiente?

Objetivo:

Conocer si los ganaderos están comprometidos con el medio ambiente y promueven su conservación en la zona.

Del total de ganaderos entrevistados el 100% manifestó que no practican políticas de conservación del medioambiente y dado que el estiércol del ganado, produce efectos negativos en el ambiente, es necesario plantear alternativas para contrarrestar los efectos que se produzcan y que apoyen la conservación del medioambiente.

29. ¿Cuál es la posición de la empresa con respecto a: Vertidos, Emisiones, Residuos, Consumo, Ruido y contaminación del suelo?

Objetivo:

Determinar si los ganaderos implementan medidas que contribuyan a la conservación del medio ambiente.

Del 100% de los ganaderos entrevistados ninguno tiene problemas con respecto a residuos, sin embargo dado que no hay un tratamiento adecuado del estiércol de ganado, lo que produce efectos negativos en el ambiente, es necesario plantear alternativas para contrarrestar los efectos que se produzcan y que apoyen la conservación del medioambiente.

30. ¿La empresa ha recibido sanciones medioambientales?

Objetivo:

Conocer si los ganaderos son regulados con temas concernientes al medio ambiente.

El 100% de los ganaderos entrevistados manifestaron que no tienen ningún tipo de regulación, por lo tanto no han recibido sanciones medioambientales.

31. Describa sus políticas de salud e higiene y seguridad laboral. ¿Quién es el responsable de esta política?, ¿Cómo se le comunica las normas al personal?

Objetivo:

Conocer las normas de higiene y seguridad laboral implementadas por los ganaderos en sus lugares de trabajo.

Del 100% de los ganaderos entrevistados, ninguno tiene políticas de higiene y seguridad laboral, sin embargo en su totalidad manifestaron que antes de realizar cada ordeño son cuidadosos con el aseo de manos, recipientes y limpieza de las vacas y el área de ordeño y en cuanto a seguridad laboral son estrictamente cuidadosos para no tener accidentes, ya que les genera gastos elevados.

ANALISIS VARIABLES EVOLUTIVAS

32. Describa los proyectos que se están realizando actualmente o se realizarán en el futuro próximo y qué necesidades tratan de suplir.

Objetivo:

Conocer los proyectos actuales y futuros de los ganaderos en pro de la mejora del sector.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los ganaderos entrevistados coincide en que no hay proyectos actuales ni futuros a desarrollarse.

33. Describa como la empresa apoya a los empleados.

Objetivo:

Conocer si los ganaderos brindan prestaciones a los empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No apoyan de ninguna forma a los empleados	20	65%
Se les ayuda en lo que necesiten	11	35%
TOTAL	31	100%



Los ganaderos no brindan a sus empleados incentivos suficientes para mejorar el desempeño, es por ello que se muestra como un mercado débil, ya que los empleados no cuentan con incentivos extra que les apoye en el sostén diario.

34. Describa como la empresa apoya a la comunidad.

Objetivo:

Conocer si existen programas de apoyo a la comunidad que sean financiados por los ganaderos.

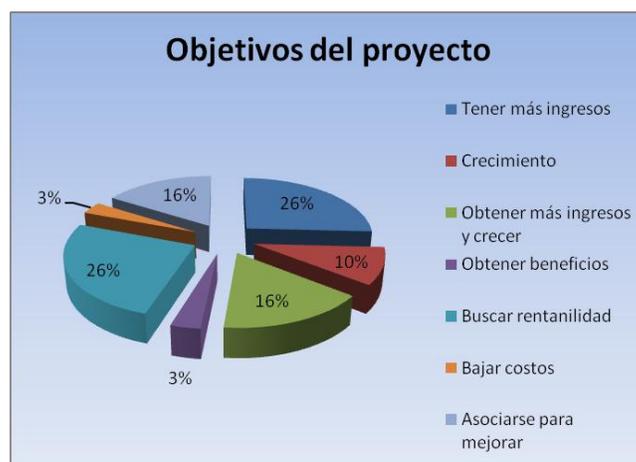
Del 100% en los ganaderos entrevistados, ninguno manifestó apoyar específicamente a la comunidad con algún programa específico, sin embargo concuerdan en que para contratar gente, prefieren que sea del Cantón El Coyolito, por lo que en cierta forma es como un apoyo a la comunidad.

35. Objetivos que la empresa espera alcanzar con el proyecto.

Objetivo:

Conocer los beneficios que los ganaderos esperan obtener con la elaboración del Plan de Negocios.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tener más ingresos	8	26%
Crecimiento	3	10%
Obtener más ingresos y crecer	5	16%
Obtener beneficios	1	3%
Buscar rentabilidad	8	26%
Bajar costos	1	3%
Asociarse para mejorar	5	16%
TOTAL	31	100%



Se mencionan en orden prioritario los objetivos que los ganaderos esperan alcanzar con la elaboración del Plan de negocios: buscar la rentabilidad de sus negocios y tener mayores ingresos, asociarse para tener oportunidades de crecimiento, obtener más beneficios y reducir sus costos.

36. Posible impacto Medioambiental y medidas para mitigarlo.**Objetivo:**

Conocer si la producción de leche fluida producida por los ganaderos genera algún impacto medioambiental.

El 100% de los ganaderos entrevistados coincidió en que no consideran que la producción de leche fluida genere algún impacto medioambiental, sin embargo están conscientes de que no dan un tratamiento adecuado al estiércol del ganado, de lo que de ser bien tratado generaría ciertos beneficios.

ANEXO 2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONSUMIDORES DE LECHE FLUIDA

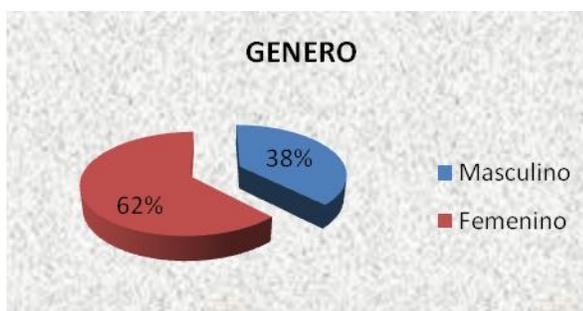
I. Datos Generales

1. Género:

Objetivo:

Conocer que genero de personas, estarían dispuestas a consumir la leche fluida, de tal forma que permita pronosticar cuál de ellos realizaría mayor número de compras a los ganaderos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	23	38%
Femenino	38	62%
TOTAL	61	100%



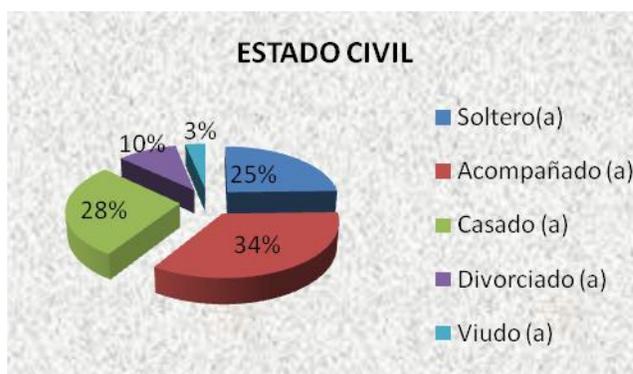
Del 100 % de la población encuestada, la mayoría son del género Femenino, dado que son las administradoras de los recursos alimenticios.

2. Estado civil:

Objetivo:

Conocer el estado civil de la mayoría de personas que consumen leche fluida, a fin de determinar si el consumo es personal o familiar.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltero(a)	15	25%
Acompañado (a)	21	34%
Casado (a)	17	28%
Divorciado (a)	6	10%
Viudo (a)	2	3%
TOTAL	61	100%



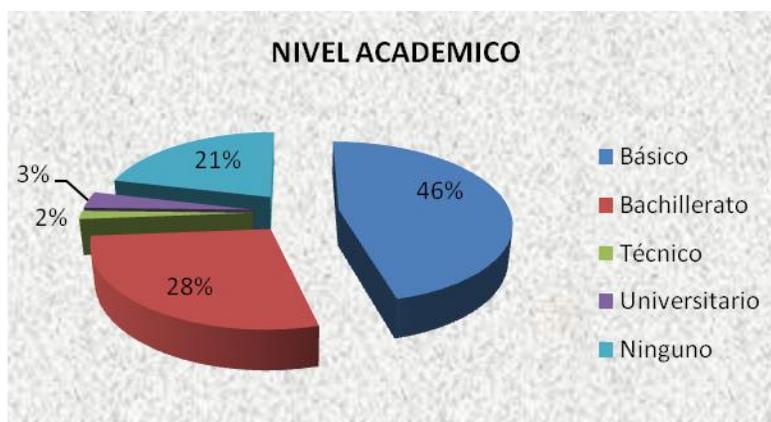
La mayoría de las personas encuestadas son acompañadas, obteniendo un porcentaje de 34%, seguido de 28% casados, 25% solteros, 10% divorciados y 3% viudos.

3. Nivel académico:

Objetivo:

Establecer el nivel académico de los potenciales consumidores de leche fluida, a fin de determinar quienes mayormente compra el producto de acuerdo a su capacidad adquisitiva.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Básico	28	46%
Bachillerato	17	28%
Técnico	1	2%
Universitario	2	3%
Ninguno	13	21%
TOTAL	61	100%



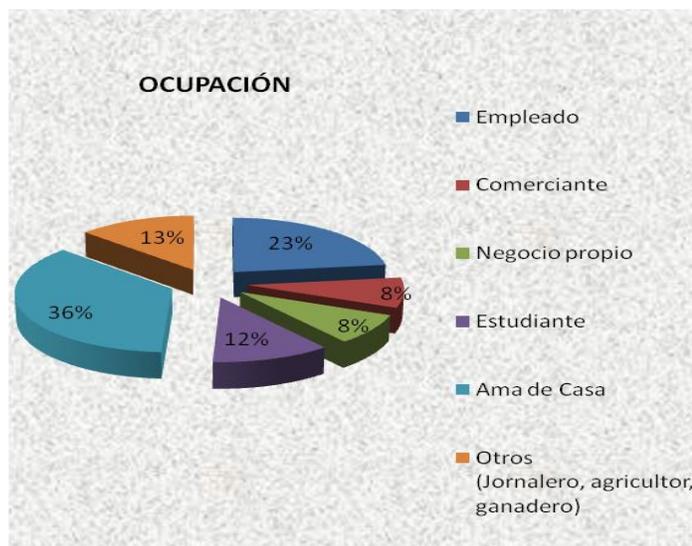
Del total de la población encuestada, el mayor porcentaje de las personas que adquieren la leche fluida tienen estudios de nivel básico, con un 46%, un 28% está definido como personas de bachillerato, seguido del 21% que no tienen ningún nivel académico, 3% con nivel universitario y 2% con estudios técnicos.

4. Ocupación actual:

Objetivo:

Establecer la ocupación de los encuestados a fin de poder definir el mayor porcentaje consumidor de leche fluida, de acuerdo a su capacidad adquisitiva.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleado	14	23%
Comerciante	5	8%
Negocio propio	5	8%
Estudiante	7	11%
Ama de Casa	22	36%
Otros (Jornalero, agricultor, ganadero)	8	13%
TOTAL	61	100%



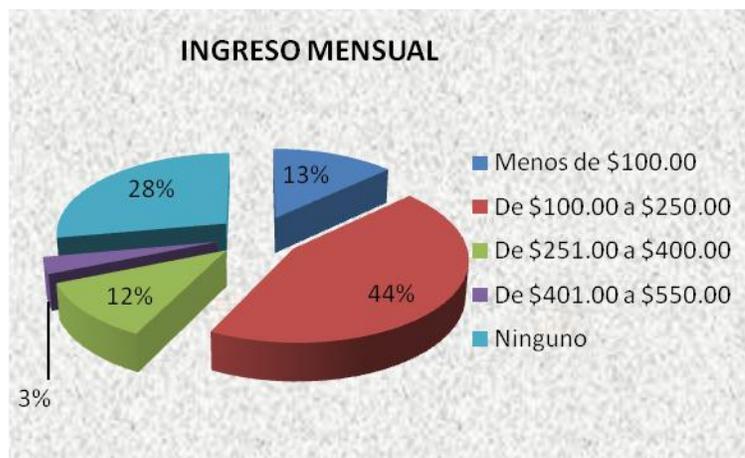
La ocupación actual de las personas en su mayor porcentaje es de 36% amas de casa, seguidos por un 23% de empleados, 13% oficios varios y personas con negocios propios y comerciantes, lo que significa que la leche fluida no es producto difícil de adquirir y se encuentra al alcance del bolsillo de todos.

5. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

Objetivo:

Establecer el nivel de ingresos de los consumidores de leche fluida a fin de determinar la capacidad adquisitiva.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$100.00	8	13%
De \$100.00 a \$250.00	27	44%
De \$251.00 a \$400.00	7	11%
De \$401.00 a \$550.00	2	3%
Ninguno	17	28%
TOTAL	61	100%



El 44% de la población tiene ingresos promedio de \$100.00 a \$250.00, lo que significa que la leche fluida está al alcance del bolsillo de personas con ingresos menores al salario mínimo.

II. Contenido

6. ¿La leche es parte de su canasta alimenticia?

Objetivo:

Conocer del total de las personas encuestadas, quienes consumen leche fluida, con el fin de determinar si la leche fluida tiene buena aceptación en el mercado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	66%
No	17	28%
A veces	4	7%
TOTAL	61	100%



La mayoría de los encuestados manifestó que si consume leche fluida, lo que significa que si tiene buena aceptación en el mercado, además de considerar que la leche fluida es en muchos casos parte de la alimentación diaria hogareña.

7. Si su respuesta es no, ¿Le gustaría incluirla?

Objetivo:

Conocer si la leche fluida no es un producto difícil de introducir al mercado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	26%
No	5	8%
Ya la incluyó	40	66%
TOTAL	61	100%



La mayoría de los encuestados que manifestó incluir sin ningún problema la leche fluida en su alimentación, podría mejorar el crecimiento físico e intelectual de los niños en desarrollo por su alto grado de componentes vitamínicos.

8. ¿Cuál es el tipo de leche que compra?

Objetivo:

Identificar de los tipos de leche del mercado, cual es el que tiene mayor aceptación entre los consumidores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En polvo	22	36%
Fluida	32	52%
En polvo y fluida	2	3%
Ninguna	5	8%
TOTAL	61	100%



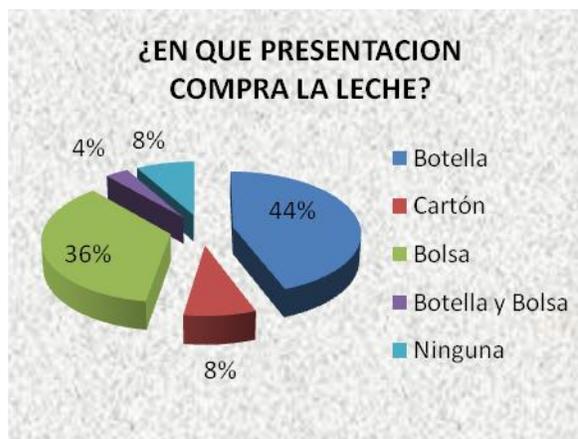
El 53% de los encuestados, prefiere la leche fluida, lo que determina un alto potencial de mercado.

9. ¿En qué presentación compra la Leche Fluida?

Objetivo:

Conocer cuál es el empaque de preferencia de los consumidores de leche fluida.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Botella	27	44%
Cartón	5	8%
Bolsa	22	36%
Botella y Bolsa	2	3%
Ninguna	5	8%
TOTAL	61	100%

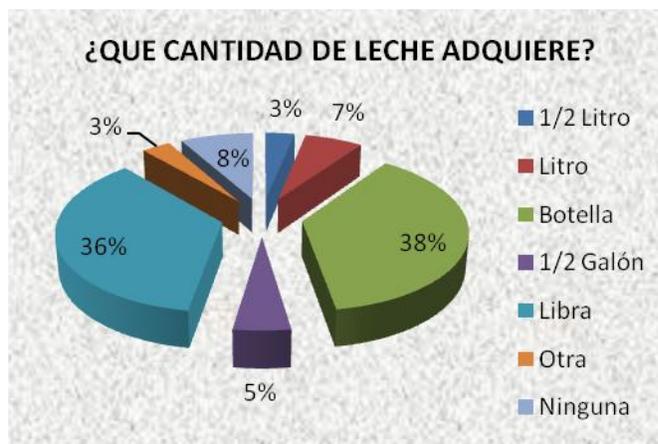


El empaque que la mayoría de los encuestados prefiere es la botella, ya que es reciclada y solo compran la leche fluida, generando una ventaja para reducir costos a los ganaderos.

10. ¿En qué cantidad la adquiere?

Conocer un promedio de consumo de leche fluida de los encuestados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1/2 Litro	2	3%
Litro	4	7%
Botella	23	38%
1/2 Galón	3	5%
Libra	22	36%
Otra	2	3%
Ninguna	5	8%
TOTAL	61	100%



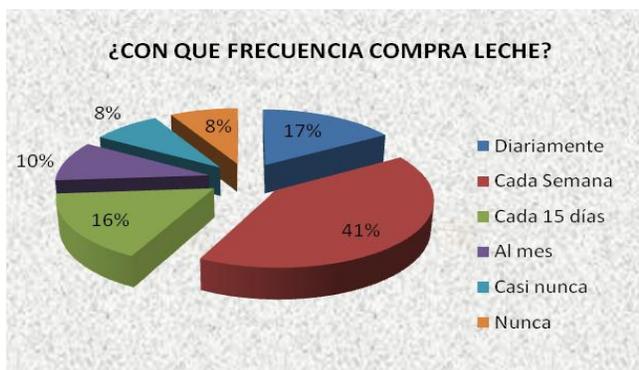
La mayoría de la población encuestada adquiere 1 botella de leche diaria con un 38%, lo que refleja una clara demanda del producto y la confianza que los consumidores poseen al adquirir la leche fluida por sus beneficios alimenticios.

11. ¿Con que frecuencia compra usted Leche?

Objetivo:

Identificar con qué frecuencia los consumidores compran leche fluida.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	10	16%
Cada Semana	25	41%
Cada 15 días	10	16%
Al mes	6	10%
Casi nunca	5	8%
Nunca	5	8%
TOTAL	61	100%



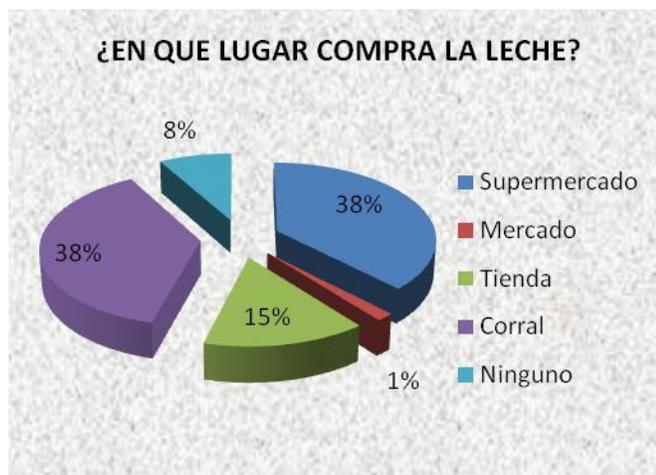
La mayoría de la población encuestada, compra leche fluida semanalmente, reflejado con un 41%, por lo que se determina que hay demanda constante de la leche fluida.

12. ¿En qué lugar compra el producto?

Objetivo:

Conocer el lugar de preferencia de los consumidores para adquirir la leche fluida.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Supermercado	23	38%
Mercado	1	2%
Tienda	9	15%
Corral	23	38%
Ninguno	5	8%
TOTAL	61	100%



Los consumidores de leche fluida adquieren el producto en los corral y en el súper, considerando la cercanía de los mismos.

13. Cuando compra Leche, ¿Cuál es la importancia que le da a los siguientes aspectos? Enumérelos del 1 al 5

Objetivo:

Determinar cuál es aspecto de mayor importancia en los consumidores que influye en la adquisición de la leche fluida.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	18	30%
Cantidad	12	20%
Calidad	17	28%
Durabilidad	1	2%
Punto de venta	8	13%
Ninguno	5	8%
TOTAL	61	100%



La adquisición de la leche fluida por los consumidores está determinada por precio con un 32%, por calidad con un 30%, por cantidad con un 22% y por cercanía y durabilidad con un 14% y 2% respectivamente, lo que significa que los consumidores están de acuerdo con el precio de la leche fluida y su calidad.

14. ¿Cómo considera el precio de la leche?

Objetivo:

Determinar si el precio actual de la leche fluida tiene aceptación por el mercado consumidor.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Barato	9	15%
Normal	25	41%
Regular	8	13%
Elevado	14	23%
Ninguna	5	8%
TOTAL	61	100%



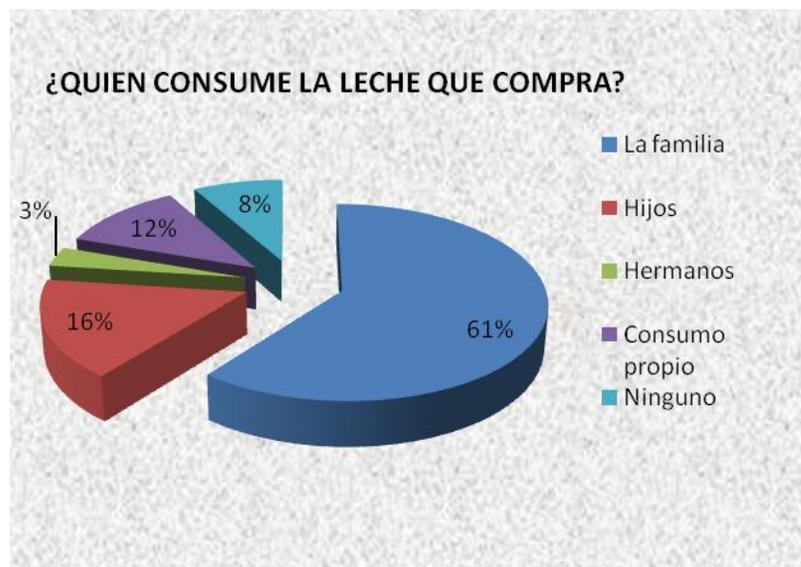
El 41% del total de la población encuestada considera el precio de la leche fluida aceptable, lo que refleja una buena aceptación tomando en cuenta la situación económica actual y los escasos recursos económicos de la población.

15. ¿Quién consume la leche que compra usted?

Objetivo:

Conocer los potenciales consumidores de leche fluida.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La familia	37	61%
Hijos	10	16%
Hermanos	2	3%
Consumo propio	7	11%
Ninguno	5	8%
TOTAL	61	100%



La mayoría de la población encuestada manifestó que adquieren la leche fluida para consumo familiar, reflejando el interés de la población de tener una buena alimentación aún considerando la situación económica actual que vive nuestro país y el bajo poder adquisitivo por la falta de ingresos económicos.

ANEXO 3 FORMULARIO F-RP-FA-01 FASES PARA LA ORGANIZACIÓN E INSCRIPCIÓN DE UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

Sistema de Gestión de Calidad
INSAFOCOOP

F-RP-FA-01
Fases para la Organización e inscripción de una
Asociación Cooperativa.



1. Entrega de solicitud de gestores.
2. Recepción de ella en el INSAFOCOOP.
3. Traslado al Departamento de Fomento y Asistencia Técnica donde se asigne al Asesor Técnico.
4. Visita preliminar y reunión con Comité Gestor y/o Interesados, (15 personas como mínimo).
5. Entrega de boleta de datos generales a los interesados.
6. El asesor Técnico elabora el perfil del grupo. Y lo entrega al departamento de Fomento y Asistencia técnica u oficina regional.
7. Entrega del Plan Económico en el Departamento de Planificación.
8. Desarrollo del Curso Básico y evaluación, que comprende lo siguiente
 - *HISTORIA, FILOSOFIA Y DOCTRINA COOPERATIVA.
 - *AREA ADMINISTRATIVA
 - *AREA ECONOMICA-FINANCIERA
 - * AREA LEGAL
9. Estudio y Elaboración del Proyecto de Estatutos.
10. Presentación del Proyecto de Estatutos al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCOOP, para su revisión y aprobación.
11. Solicitud para llevar a cabo la Asamblea de Constitución, para lo siguiente:
 - Elección del Consejo de Administración
 - Elección de la Junta de Vigilancia.
 - Aprobación de Estatutos.
12. El Consejo de Administración, con la asistencia del asesor, elabora el Acta de Constitución y los estatutos, los cuales serán presentados, en original y cinco fotocopias al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas para su inscripción.
13. Entrega de personalidad Jurídica.
14. Extensión de Credenciales a directivos, previa solicitud.



ANEXO 4 FORMULARIO F-RP-IN-01 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA LA BASE DE DATOS

Sistema de Gestión de Calidad

INSAFOCOOP

Instituto Salvadoreño
de Fomento Cooperativo
(INSAFOCOOP)F-RP-IN-01 Levantamiento de
Información para la Base de Datos

INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

Formulario para el levantamiento de información de la Base de Datos

La información requerida a continuación, se solicita de conformidad a lo establecido en los artículos 70 literal d), de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y el artículo 145 literal b), del Reglamento de la misma Ley.

I Generales												
Número. de NIT			Nombre de la Cooperativa									
Abreviatura			No. Registro Contribuyente						Clase			
Tipo			Dirección									
Municipio			Departamento			Representante Legal						
Teléfono 1		Teléfono 2		Fax			Correo Electrónico					
Extensión		Extensión		Sitio Web								
Fecha Constitución / /			Fecha Inscripción / /			Fecha de Reforma / /						
Capital Inicial (US\$)			Capital Actual (US\$)			Federación/Confederación						
Zona			Status			Número de Cooperativas que la Integran						
Total de Asociados Activos			Hombres Activos			Mujeres Activas						
Total de Asociados Inactivos			Aportación Mensual por Asociado			Número de Asociados Fundadores						
						F			M			
Empleos Directos		F	M	Empleos Indirectos		F	M	Empleados Gerenciales		F	M	
Consejo de Administración		F	M	Junta de Vigilancia		F	M	Tipo de Local		Propio	Alquiler	Otro
A que se dedica la Cooperativa:												
Observaciones:												
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>												
Exclusivo para personal de INSAFOCOOP												
Verificada por: _____ F: _____												
				<input type="checkbox"/> Auditor		<input type="checkbox"/> Asesor		<input type="checkbox"/> Otro				
Visto Bueno de Jefe Inmediato												
Nombre: _____ F: _____												
Fecha de Información: ____/____/____												

Sistema de Gestión de Calidad
INSAFOCOOP



F-RP-IN-01 Levantamiento de
Información para la Base de Datos



INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

II Información Financiera

Datos del Balance General			Datos de Estados de Resultados	
Total de Activos		Fecha Ultimo Balance	Ventas	
Total Pasivos		Estimación Cuentas Incobrables	Ingresos	
Capital Social		Reserva Legal	Costos	
Donación		Reserva de Educación	Gastos	
Excedente		Otras Reservas	Excedente	
Pérdida		Total de Patrimonio	Pérdida	

AHORRO DE ASOCIADOS

Tipo de Cuenta	Saldos	Tasas	Número de Ahorrantes	Cuentan con Oficial de Cumplimiento			SI	
Cuenta Corriente		al					NO	
A Plazo		al		30	60	90	+	

PRESTAMOS POR COBRAR (Colocación de Créditos)

Total Préstamos	Saldos	Tasas	Número de Créditos	
Consumo		al		
Producción		al		
Comercio		al		
Vivienda		al		
Total Cartera en Mora		al		
PRESTAMOS POR PAGAR (Financiamiento)		Total	Interno	Externo
Bancos				
Instituciones Financieras				
Personas Naturales				
Otros				

En Caso de ser Financiamiento Externo, especificar el País de procedencia: _____

Producto	Cant. Producida (qq, ton, etc.)	Valor de Producción	Ventas	Consumo Interno	Exportación

III Libros Contables, Actas y Otros

Tipo de Sistema de Registro			
Manual	<input type="checkbox"/>	Mecanizado	<input type="checkbox"/>
	Día	Mes	Año
Caja Diario			
Mayor			
Diario Mayor			
Estados Financieros			
Balance			
Est. de Resultados			
Est. Flujo Efectivo			
Est. Cambio Patrimonio			
Fecha Última Acta			
Asamblea General			
Consejo de Administración			
Junta de Vigilancia			
Comité de Crédito			
Otros			

Servicios de Auditoria Externa	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Servicios de Auditoria Fiscal	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Contribuyente de IVA	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Pago a Cuenta	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Declara Renta	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Paga Renta	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Posee Despensa	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Posee Almacén de Repuestos	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Normas Crediticias	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Plan de Trabajo Aprobado	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Exención de Impuestos Art. 72	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Fecha de Acuerdo MINEC Art. 72: _____ / _____ / _____		
Observaciones:		

Sistema de Gestión de Calidad
INSAFOCOOP



F-RP-IN-01 Levantamiento de
Información para la Base de Datos



INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

IV Educación

Integrado el Comité de Educación	<input type="text" value="SI"/>	<input type="text" value="NO"/>	Ultima Capacitación Impartida por Comité de Educación		
Funciona Comité	<input type="text" value="SI"/>	<input type="text" value="NO"/>	DIA	MES	AÑO
Comité de Educación	<input type="text" value="F"/>	<input type="text" value="M"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Observaciones:

Responsable de llenar formulario en la Cooperativa:

Nombre: _____ Firma: _____

Cargo en la Cooperativa: _____

Sello: _____

NOTA: DOY FE QUE LA INFORMACIÓN PLASMADA EN ESTA BOLETA ES FIDEDIGNA

ANEXO 5 FORMULARIO F-RP-FA-12 PROYECTO DE ESTATUTOS

Sistema de Gestión de Calidad
INSAFOCCOOP

F-RP-FA-12
Proyecto de Estatutos



ACTA DE CONSTITUCIÓN.- En (Dirección exacta del lugar en el que se celebrara la Asamblea) del Municipio de _____ Departamento de _____ a las _____ horas del día _____ de _____ del dos mil ____ Son éstos el lugar, día y hora señalados en la respectiva convocatoria para celebrar, con la previa autorización del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, la Asamblea General de Asociados Fundadores de la Asociación Cooperativa que después se dirá. Con este propósito están presentes en este acto los señores:(los nombres de los asociados en mayúsculas) _____ (Descripción de las generales de los asociados, nombre, edad, profesión u oficio, domicilio (municipio y departamento) y número de DUI).- También está presente en carácter de Delegado del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo el (la) Señor (a): _____, quien da lectura a la nota de fecha _____ de _____ del dos mil ____ suscrita por el Sr. Presidente del referido Instituto, en la que se transcribe la resolución emitida a las _____ horas del día _____ de _____ del dos mil ____ por medio de la cual se autoriza la celebración de ésta Asamblea General de Asociados Fundadores. A continuación se somete a consideración de los presentes la Agenda preparada al efecto, la cual es aprobada con los siguientes puntos: I) Comprobación de requisitos legales de constitución II) Elección del Presidente y Secretario provisionales de la Asamblea de Constitución; III) Acuerdo sobre la constitución de la Asociación Cooperativa; lectura y aprobación de Estatutos; IV) Elección de los miembros que integrarán los Órganos de Administración y de Vigilancia de la Asociación Cooperativa; juramentación y toma de posesión de los cargos; V) Formación del Capital

Social: suscripción de aportaciones por cada uno de los asociados fundadores y forma de pago de las mismas. I-Respecto al primer punto de la Agenda, se comprueba que están presentes _____ ASOCIADOS FUNDADORES, cuyos nombres se han mencionado anteriormente y que constituyen el quórum de este acto. II. Habiéndose constatado que el número de personas que constituyen el quórum se ajusta al requerido por la Ley, el Delegado de INSAFOCOOP manifiesta a los presentes que se procederá a elegir de entre ellos al Presidente y Secretario provisionales de esta sesión. Realizado el escrutinio de los votos emitidos, resultaron electos: Presidente, el Señor (a) _____, y Secretario, el Señor(a) _____, a quienes en este mismo acto les da posesión de los cargos el referido Delegado. III.- A continuación, el Presidente de la Asamblea expone a los presentes, que se procederá a constituir la Asociación Cooperativa objeto de esta reunión, y a la aprobación de sus Estatutos. Después de discutirse ampliamente tales puntos por unanimidad se acordó: Constituir la Asociación Cooperativa, cuyo funcionamiento se regirá por los siguientes Estatutos: CAPITULO I.- NATURALEZA, DENOMINACION, DOMICILIO, ACTIVIDAD PRINCIPAL, DURACION, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS.- Art. 1.- Esta Asociación Cooperativa se constituye bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, Capital Variable y Número Ilimitado de Asociados, que se denominará: " ASOCIACION COOPERATIVA DE _____ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA", que se abreviará: " _____ de R.L." y en estos Estatutos se llamará "La Cooperativa".- Art.2.- La Cooperativa tendrá su domicilio legal en el municipio de _____, Departamento de _____, pudiendo establecer filiales en cualquier lugar de la República, previo acuerdo de la Asamblea General.

Art. 3.- La actividad principal de la Cooperativa será

_____.

Art. 4.- Cuando en el texto de estos Estatutos se mencionen los términos Ley, se entenderá que se refiere a la Ley General de Asociaciones Cooperativas; Reglamento, al Reglamento de la misma e INSAFOCOOP, al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Art.5.- La duración de la Cooperativa será por tiempo indefinido, sin embargo podrá disolverse y liquidarse en cualquiera de los casos previstos por la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.

Art. 6.- La Cooperativa, deberá ceñirse a los siguientes principios Cooperativos: a) Membresía Abierta y Voluntaria; b) Control Democrático de los Miembros; c) Participación Económica de los Miembros; d) Autonomía e Independencia; e) Educación Entrenamiento e Información; f) Cooperación entre Cooperativas; g) Compromiso con la Comunidad;

Art. 7.- Los objetivos fundamentales de la Cooperativa son: a) El mejoramiento socio-económico de sus asociados; b) Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación; c) El estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones; d) La concesión de préstamos a intereses razonables y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero; y e) La prestación de servicios complementarios a los anteriores y que vayan en beneficio de sus asociados y las familias de éstos (Agregar todos los objetivos conforme a las actividades económicas de la cooperativa) .

CAPITULO II.- DE LOS ASOCIADOS.

Art. 8.- Para ingresar como asociado a la Cooperativa es preciso que el interesado llene los siguientes requisitos: a) Ser mayor de dieciséis años de edad; b) Presentar solicitud por escrito ante el Consejo de Administración recomendado por dos miembros de la Cooperativa. Si el interesado no supiere o no pudiere firmar, se expresará la causa de esto último y dejará la impresión digital del pulgar de su mano derecha, o en su defecto, de cualquier otro dedo que se especificará y firmará además a su ruego otra persona mayor de edad; c) Al fallecer un asociado tendrá derecho al

ingreso un beneficiario que satisfaga los requisitos legales establecidos en estos 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 _____ Dólares de Estados Unidos, 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 fuere una persona jurídica llenará los requisitos anteriores en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y deberá comprobar que no persigue fines de lucro.- Art. 9.- Los asociados de nacionalidad extranjera quedan sometidos a las Leyes Nacionales. Art. 10.- La persona que adquiera la calidad de asociado responderá conjuntamente con los demás asociados, de las obligaciones contraídas por la Cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento en que se cancele su inscripción como asociado y su responsabilidad será limitada al valor de su participación .- Art. 11.- SON DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: a) Ejercer el sufragio cooperativo, en forma que a cada asociado hábil corresponda sólo un voto; b) Participar en la Administración, Vigilancia y Comités de la Cooperativa, mediante el desempeño de cargos sociales; c) Gozar de los beneficios y prerrogativas de la Cooperativa; d) Beneficiarse de los programas educativos que realice la Cooperativa; e) Solicitar de los órganos directivos toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la Cooperativa; f) Solicitar al Consejo de Administración, a la Junta de Vigilancia o al INSAFOCOOP la convocatoria a sesión Ordinaria o Extraordinaria de Asamblea General; g) Retirarse voluntariamente de la Cooperativa; h) Defenderse y apelar ante la Asamblea General del acuerdo de exclusión; i) Gozar de los derechos indiscriminadamente; j) Realizar con la Cooperativa todas las operaciones autorizadas por estos Estatutos; y k) Los demás concedidos por la Ley, su Reglamento y estos Estatutos. Art. 12.- SON DEBERES DE LOS ASOCIADOS: a) Comportarse siempre con espíritu cooperativo, tanto en sus relaciones con la Cooperativa como con los

miembros de la misma; b) Cumplir puntualmente con los compromisos económicos contraídos para con la Cooperativa; c) Abstenerse de ejecutar hechos e incurrir en comisiones que afecten o puedan afectar la estabilidad económica y financiera o el prestigio social de la Cooperativa; d) Cumplir las disposiciones de la Legislación Cooperativa, sus Reglamentos, estos Estatutos, Acuerdos y Resoluciones tomados por la Asamblea General y por los órganos directivos; e) Responder conjuntamente con los demás asociados hasta el límite del valor de sus aportaciones, por las obligaciones a cargo de la Cooperativa; f) Pagar mensualmente, por lo menos, el valor de una aportación; g) Asistir puntualmente a las Asambleas Generales y otros actos debidamente convocados; h) Abstenerse de promover asuntos político-partidistas, religiosos o raciales en el seno de la Cooperativa; i) Ejercer los cargos para los cuales resultaren electos o fueren nombrados y desempeñar las comisiones que les encomienden los órganos directivos; j) Los demás que establece la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.-

Art.13.- LA CALIDAD DE ASOCIADO SE PIERDE POR: a) Renuncia; b) Exclusión; c) Fallecimiento; d) Por disolución de la persona jurídica asociada. Art. 14.- El asociado que desee retirarse de la Cooperativa deberá presentar renuncia escrita y copia de la misma dirigida al Consejo de Administración; cualquier miembro de éste, al recibirlas, anotará al pie de ambas la fecha de presentación y su firma. El Consejo al tener conocimiento de la renuncia citará al interesado a fin de que se presente a su próxima sesión y reconsidere su posición. Si el asociado persistiere en su propósito, el Consejo en la misma sesión aceptará la renuncia. Cuando el Consejo de Administración no citare al interesado ni resolviera sobre su petición en la sesión en que deba dilucidarse su caso, se presumirá que aquél ha aceptado la renuncia presentada. El Consejo deberá resolver la petición dentro de un plazo nunca mayor de treinta días, contado a partir de la fecha de su presentación. Si el Consejo se negare a hacer la devolución de los haberes al renunciante, éste podrá acudir al INSAFOCOOP a interponer la

denuncia del caso. Art. 15.- Los asociados de la Cooperativa podrán ser excluidos por acuerdo del Consejo de Administración, tomado por mayoría de votos y previo informe escrito de la Junta de Vigilancia.- Art. 16.- SON CAUSALES DE EXCLUSION: a) Mala conducta comprobada; b) Causar grave perjuicio a la Cooperativa; c) Reincidencia en las causales de suspensión; d) Obtener por medios fraudulentos beneficios de la Cooperativa para sí o para terceros; e) Pérdida de la capacidad legal debidamente comprobada. Art. 17.- Cuando se pretendiere excluir a un asociado, el Consejo de Administración le notificará que en su próxima sesión se conocerá sobre su exclusión, previniéndole que se presente a manifestar si se defenderá por sí o nombrará persona para que lo haga en su nombre. Si dentro de los tres días siguientes a la notificación el asociado no se presentare o no dijere nada, el Consejo de Administración le nombrará un defensor que asumirá su defensa en el día señalado para tratar sobre su exclusión. No podrá asumir la defensa del asociado que se pretende excluir ningún miembro de los órganos directivos de la Cooperativa.- Art. 18.- El asociado excluido por el Consejo de Administración podrá apelar ante la próxima Asamblea General y en última instancia ante la misma. La apelación deberá interponerse por escrito al Consejo de Administración dentro de los cinco días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación de la exclusión. El Consejo dará constancia al interesado de haber recibido el escrito que contiene la apelación y en la agenda de la próxima Asamblea General se insertará como punto a tratar. Mientras hubiere apelación pendiente quedan en suspenso los derechos del asociado excluido. Al convocar a Asamblea General se citará al asociado excluido para que concurra a defenderse o nombre a la persona que lo hará por él. Si el asociado no quisiere defenderse por sí mismo o no designare a quien lo haga, la Asamblea General le nombrará un defensor entre los asociados presentes. Art. 19.- Si el asociado que se pretende excluir fuere miembro de algún órgano directivo, la Junta de Vigilancia o el Consejo de Administración, en su

caso, le notificará que en la próxima Asamblea General se conocerá sobre su exclusión, a fin de que aquél manifieste si se defenderá por sí o por medio de otra persona. Esta notificación se hará dentro de los tres días siguientes a la sesión de Consejo de Administración en la que se acordó convocar a Asamblea General y ésta le nombrará defensor si aquél no lo hiciera. Art. 20.- Los miembros de los órganos directivos electos por la Asamblea General solamente podrán ser removidos por ésta por cualesquiera de las causales indicadas en el Artículo 16 de estos Estatutos o cuando hubieren cometido actos prevaleándose de sus cargos y que vayan en perjuicio grave de los intereses de la Cooperativa. Art. 21.- El asociado que deje de pertenecer a la Cooperativa tendrá derecho a que se le devuelva el valor de sus aportaciones, ahorros, intereses devengados y excedentes que le correspondan. Cuando el renunciante o excluido tuviere obligaciones pendientes de pago a favor de la Cooperativa o estuviere garantizando la deuda de otro asociado a favor de la misma o cuando no lo permita la situación financiera de ésta se podrá diferir la devolución de sus haberes. Art. 22. - El Consejo de Administración decidirá sobre la manera de liquidación de las aportaciones, intereses y reclamos financieros del asociado solicitante y de las obligaciones de éste a favor de la Cooperativa, teniendo en cuenta la situación financiera y la disponibilidad de recursos de ésta. Las aportaciones se liquidarán sobre la base del valor real que se establezca en el Ejercicio Económico en que se apruebe el retiro. Para efectos de establecer el valor real, se aplicarán los principios contables y de auditoria generalmente aceptados. Las aportaciones percibirán intereses provenientes de los excedentes que resulten hasta el cierre del Ejercicio Económico anterior al acuerdo de su retiro. Art. 23.- Al asociado excluido se le deducirá una cantidad no mayor del veinte por ciento de sus aportaciones. El Consejo de Administración, con base en las causales señaladas en el Artículo 16 de estos Estatutos y de acuerdo a la gravedad del caso, determinará la cantidad deducible la cual pasará a formar parte de la Reserva Legal. Art. 24.- Los haberes que tenga en la

Cooperativa un asociado a su fallecimiento, le serán entregados al beneficiario o beneficiarios que hubiere designado en su solicitud de ingreso o en documento autenticado dirigido al Consejo de Administración y, en su defecto, a sus herederos declarados aplicando lo dispuesto en los dos artículos anteriores. Cuando los haberes no fueren reclamados en un período de cinco años, a partir de la fecha del fallecimiento del asociado, pasarán a formar parte de la Reserva de Educación. Art. 25.- El Consejo de Administración podrá suspender o declarar inhábil para ejercer sus derechos, a cualquier asociado por incumplimiento sin causa justificada de las obligaciones que le corresponden como asociado, previo informe escrito de la Junta de Vigilancia. Art. 26.- SON CAUSALES DE SUSPENSIÓN: a) Negarse sin motivo justificado a desempeñar el cargo para el cual fuere electo y a desempeñar comisiones que le encomienden los órganos directivos de la Cooperativa. En este caso la suspensión durará todo el tiempo que debiera desempeñarse el cargo rehusado; b) No concurrir sin causa justificada a dos Asambleas Generales Ordinarias o a tres Extraordinarias en forma consecutiva; c) Promover asuntos político-partidistas, religiosos o raciales en el seno de la Cooperativa; y d) Las que señale el Reglamento Interno o Normas Disciplinarias. Art. 27.- SON CAUSALES DE INHABILITACION: a) La mora en el pago de las aportaciones o préstamos otorgados a los asociados; y b) La suspensión de los derechos de asociado. Art. 28.- Cuando se suspendiere o inhabilitare a un asociado el Consejo de Administración le notificará lo acordado a más tardar ocho días después. En ningún caso la suspensión o inhabilitación podrá acordarse treinta días antes de la celebración de una Asamblea General. Dicho acuerdo deberá especificar el plazo y condiciones para que el asociado enmiende las causas que lo motivaron y en ningún caso la suspensión excederá de treinta días. El asociado afectado podrá solicitar por escrito y adjuntando copia del mismo, una revisión del acuerdo dentro de los quince días siguientes al de la notificación, la cual será resuelta por el Consejo a más tardar ocho días después de

interpuesto el recurso. Para los efectos legales de este Artículo deberá firmarse el original y la copia del escrito presentado, por el miembro del Consejo que lo reciba y anotará al pie de ambos la fecha de su presentación. CAPITULO III.- DE LA DIRECCION, ADMINISTRACION Y VIGILANCIA. Art. 29.- La Dirección, Administración y Vigilancia de la Cooperativa estará a cargo de: a) La Asamblea General de Asociados; b) El Consejo de Administración; c) La Junta de Vigilancia.- DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Art. 30.- La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la Cooperativa. Celebrará sus sesiones en su domicilio. Sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado de conformidad con la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.- Art. 31.- Las sesiones de Asamblea General de Asociados serán Ordinarias o Extraordinarias. La Asamblea General Ordinaria se celebrará dentro de un período no mayor a los noventa días posteriores al cierre de cada Ejercicio Económico. La Asamblea General Extraordinaria se celebrará cuantas veces fuere necesario y en ésta únicamente se tratarán los puntos señalados en la agenda correspondiente. Cuando la Asamblea General Ordinaria no pudiere celebrarse dentro del período señalado podrá realizarse posteriormente, previa autorización del INSAFOCOOP, conservando tal carácter. Art. 32.- La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria será convocada por el Consejo de Administración, con quince días de anticipación como mínimo a la fecha en que haya de celebrarse. En las convocatorias se indicarán: denominación de la Cooperativa, tipo de Asamblea, lugar, fecha y hora de la sesión, agenda a considerar, quórum requerido, lugar y fecha de la convocatoria y nombre y cargo de quienes la firman. Se hará por escrito en cualesquiera de las siguientes formas: personalmente, en cuyo caso se recogerá la firma del asociado convocado; por correo, mediante comunicación citoria certificada que se depositará en la Oficina de Correos con la debida anticipación; o por un aviso publicado en un periódico de amplia circulación en la República. En todo caso se fijará

la convocatoria en un lugar visible de la Cooperativa. No será permitido tratar en la sesión de Asamblea General Ordinaria ningún asunto que no esté comprendido en la agenda propuesta después que ésta haya sido aprobada por la misma Asamblea; para tal efecto se incluirán en el acta de la sesión los puntos comprendidos en la Agenda aprobada. De toda convocatoria a sesión de Asamblea General se informará al INSAFOCOOP con cinco días de anticipación, por lo menos, a la fecha en que haya de celebrarse la sesión y se acompañará la agenda respectiva. De la convocatoria deberá dejarse constancia que se hizo con las formalidades indicadas. Art. 33.- A la hora señalada en la convocatoria se pasará lista a los asociados hábiles del Libro de Control de Asistencia a Asambleas Generales para comprobar el quórum; dicha lista contendrá los nombres completos de éstos y además en letras, el día y hora de la sesión a que corresponde; la lista será firmada por quien preside la sesión y por el Secretario del Consejo de Administración o por las personas que sustituyan a éstos. Art. 34.- La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, en primera convocatoria, podrá constituirse si concurren la mitad más uno de los asociados hábiles de la Cooperativa y las resoluciones se tomarán con la mayoría de votos de los presentes, excepto el caso de disolución en que se requerirá mayoría calificada.- Si a la hora señalada no hubiere el quórum requerido, la Junta de Vigilancia levantará acta en el Libro respectivo en el que se haga constar tal circunstancia así como el número y los nombres de los asociados que hubieren concurrido atendiendo la convocatoria. Cumplida esa formalidad la Asamblea podrá deliberar y tomar acuerdos válidos una hora después con un número de asociados hábiles no inferior al veinte por ciento del total. En el acta de la sesión se hará mención de todo lo anterior y de la hora en que se inició y terminó la misma. Si por falta de quórum no se hubiere celebrado la Asamblea, ésta podrá realizarse en segunda convocatoria la cual será de acatamiento forzoso y deberá especificarse en la convocatoria. El quórum se establecerá con los asociados concurrentes y deberá llevarse a

cabo, por lo menos, después de veinticuatro horas de la fecha en que debió celebrarse inicialmente y dentro de un plazo no mayor de quince días, contados a partir de la fecha de la primera convocatoria. Dichas convocatorias podrán hacerse en un solo aviso. Art. 35.- Las Actas de Asambleas serán numeradas en orden correlativo y se asentarán en un libro destinado al efecto autorizado por el INSAFOCOOP; serán firmadas por el Presidente y por el Secretario de la Asamblea General respectiva. En ella se consignarán la agenda de la sesión, el lugar, fecha y hora de la reunión, el total de miembros de la Cooperativa, el de los asociados hábiles, el de los que hubieren concurrido a la sesión y todo lo que conduzca al exacto conocimiento de los acuerdos tomados. Si se tratare de Asamblea General sobre la disolución de la Cooperativa se le dará cumplimiento a los demás requerimientos legales.- Art. 36.- Si el Consejo de Administración se rehusare injustificadamente a convocar a una Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, la Junta de Vigilancia, a solicitud escrita y firmada por el veinte por ciento de los asociados hábiles, por lo menos, acordará convocar a Asamblea General. Tal convocatoria también podrá hacerla el INSAFOCOOP si se llenan los requisitos indicados. En ambos casos, además de los requisitos legales, se especificará en dicha convocatoria el motivo por el cual se ha convocado de esa manera.- Art. 37.- Cuando de conformidad al Artículo anterior convocare la Junta de Vigilancia o el INSAFOCOOP, el Consejo de Administración deberá entregar el Libro de Actas de Asambleas Generales a la Junta de Vigilancia dentro de los tres días siguientes a su requerimiento; si dentro de ese plazo el Libro no fuere entregado, la Junta de Vigilancia lo comunicará por escrito inmediatamente al INSAFOCOOP, a fin de que éste autorice un Libro provisional para tal efecto. La Asamblea General convocada en la forma indicada en el Artículo precedente, elegirá un Presidente y un Secretario Provisionales para el desarrollo de la sesión, y el acta deberá asentarse por el Secretario provisional en el Libro respectivo, sin perjuicio de las responsabilidades en que incurrieren, de conformidad con la Ley,

su Reglamento y los presentes Estatutos, el miembro o miembros del Consejo de Administración que no cumplieren con la obligación consignada en este Artículo.- Art. 38.- En las Asambleas Generales cada asociado tendrá derecho solamente a un voto. Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los presentes; las votaciones podrán ser públicas o secretas, según lo determine la misma Asamblea General.- Art. 39.- La persona jurídica que sea asociada de la Cooperativa únicamente tendrá derecho a un voto, el cual será emitido por el representante de aquélla debidamente acreditado, quien no podrá ser electo en ningún cargo directivo.- Art. 40.- Los asociados que desempeñen cargos en los órganos directivos no podrán votar cuando se trate de asuntos en que tengan interés personal.- Art.41.- En las Asambleas Generales no se admitirán votos por poder; no obstante, cuando la Cooperativa funcione a nivel nacional o regional, cuando lo justifique el número elevado de asociados, su residencia en localidades distantes de la sede de la Cooperativa u otros hechos que imposibiliten la asistencia de todos sus miembros a las Asambleas Generales, éstas podrán celebrarse por medio de delegados electos en Asambleas Regionales conforme a las siguientes reglas: 1a) La Asamblea Regional de Asociados debidamente constituida y con base en el Libro de Registro de Asociados establecerá los grupos con los nombres de los asociados. Cada grupo contará con no menos de diez miembros. Dichas Asambleas serán presididas por el Consejo de Administración de la Cooperativa o por uno de sus miembros que el mismo designe; 2a.) Los grupos en sesión de sus miembros elegirán un delegado por cada diez asociados y uno más por la fracción que exceda de cinco. Se elegirá igual número de suplentes. Los delegados solamente perderán tal carácter una vez que se haya hecho la elección de quienes habrán de sucederles en la Asamblea General de Delegados siguiente a aquélla en que hayan intervenido. De las sesiones a que se refiere esta regla se levantará acta que será firmada por el Presidente y el Secretario del grupo y se enviará certificación al Consejo de Administración de la

Cooperativa, el cual las archivará y llevará registro en un Libro especial legalizado por el mismo Consejo, con el nombre de los delegados quienes acreditarán tal calidad con la credencial extendida por dicho Consejo, la cual deberá llevar las firmas del Presidente y del Secretario del Consejo de Administración.- Art. 42.- A la Asamblea General de Delegados deberán concurrir los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia de la Cooperativa, los cuales tendrán voz pero no voto, excepto cuando sean delegados en cuyo caso tendrán voto. Cuando a las Asambleas Generales de Delegados corresponda conocer informes de los Comités, también concurrirán los miembros de éstos. El quórum de esta clase de Asamblea se establecerá con los delegados electos cuando concurren por lo menos la mitad más uno de ellos; las resoluciones se adoptarán por mayoría de votos de los presentes y cada uno tendrá derecho solamente a un voto. Cuando la Ley, su Reglamento o estos Estatutos exijan una mayoría calificada para resolver, el número de delegados deberá estar acorde con dicha mayoría. El Consejo de Administración reglamentará lo relativo a las convocatorias, sesiones de los grupos para designar delegados, sustitución de estos, legalización de libros, contenido de las actas y todo lo relativo al funcionamiento de tales grupos y les dará la asistencia necesaria para su mejor desenvolvimiento. A la Asamblea General de Delegados le serán aplicables las normas relativas a la Asamblea General de Asociados en lo que fuere procedente.- Art. 43.- Corresponde a la Asamblea General de Asociados: a) Conocer de la Agenda propuesta para su aprobación o modificación; b) Aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la Cooperativa; c) Aprobar las normas generales de administración de la Cooperativa; d) Elegir y remover con motivo suficiente a cualquier miembro del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia e) Aprobar o improbar el balance y los informes relacionados con la Administración de la Cooperativa; f) Autorizar la capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados;

g) Autorizar la revalorización de los activos previa autorización del INSAFOCOOP; h) Acordar la creación y el empleo de los fondos de Reserva y especiales; i) Acordar la adición de otras actividades a las establecidas en el Acta Constitutiva; j) Establecer cuantías de las aportaciones y cuotas para fines específicos; k) Establecer el sistema de votación; l) Conocer y aprobar las modificaciones del Acta de Constitución y de estos Estatutos; ll) Cambiar el domicilio legal de la Cooperativa; m) Conocer y resolver sobre la apelación de asociados excluidos por el Consejo de Administración; n) Acordar la fusión de la Cooperativa con otra o su ingreso a una Federación; ñ) Acordar la disolución de la Cooperativa; o) Autorizar la adquisición de bienes raíces a cualquier título; p) Autorizar la enajenación de los bienes raíces de la Cooperativa; q) Conocer de las reclamaciones contra los integrantes de los órganos indicados en el literal d) a que se refiere este Artículo; r) Acordar la contratación de préstamos a favor de la Cooperativa en exceso del cien por ciento de su patrimonio, previo dictamen de la Junta de Vigilancia; s) Autorizar la emisión de Certificados de Inversión; y t) Las demás que le señalen la Ley, su Reglamento y estos Estatutos. Las atribuciones señaladas en los literales b), e) y f) de este Artículo únicamente deberán conocerse en sesión de Asamblea General Ordinaria.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.- Art. 44.- El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados. Art. 45.- El Consejo de Administración estará integrado por un Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal, electos por la Asamblea General para un período de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones establecidas en el Artículo 65 de estos Estatutos. Se elegirán tres suplentes sin designación de cargos para un período de tres años, con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno del Consejo, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. Con el fin de que los

miembros del Consejo de Administración sean renovados parcialmente cada año, los integrantes del Primer Consejo durarán en sus cargos los períodos siguientes: el Presidente y el Vice-Presidente, tres años; el Secretario y el Tesorero, dos años; y el Vocal, un año. Los miembros propietarios y suplentes que resulten electos para los períodos siguientes durarán en sus cargos tres años.- Art. 46.- El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, mediante convocatoria del Presidente o del Vice-Presidente, en ausencia de aquél o cuando los soliciten por escrito por lo menos tres miembros del Consejo. La presencia de tres de sus integrantes propietarios, constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si está presente un propietario, por lo menos. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el presidente o el que presida tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones se asentará en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto.- Art. 47.- El Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades y obligaciones: a) Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento, estos Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General; b) Crear los Comités, nombrar y remover a sus miembros con causa justificada; c) Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de asociados; ch) Llevar al día el Libro de Registro de Asociados debidamente autorizado por el INSAFOCOOP, que contendrá: nombre completo de aquellos, edad, profesión u oficio, domicilio, dirección, estado civil, nombre del cónyuge, su nacionalidad, fecha de admisión y la de su retiro y el número de aportaciones suscritas y pagadas. El asociado deberá designar beneficiario o beneficiarios en su solicitud de ingreso o en cualquier momento y éstos también se anotarán en dicho libro, especificando el porcentaje que corresponde a cada uno de ellos; d) Establecer las normas internas de operación; e) Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa; f)

Proponer a la Asamblea General de Asociados la enajenación de los bienes inmuebles de la Cooperativa; g) Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley, su Reglamento o estos Estatutos y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General; h) Tener a la vista de los asociados los libros de contabilidad y los archivos y darles las explicaciones correspondientes; i) Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Cooperativa; j) Exigir caución al Gerente y a los empleados que cuiden o administren bienes de la Cooperativa; k) Designar las Instituciones financieras o bancarias en que se depositarán los fondos de la Cooperativa y las personas que girarán contra dichas cuentas, en la forma que establezcan estos Estatutos; l) Autorizar pagos; ll) Convocar a Asambleas Generales; m) Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria de labores y los estados financieros practicados en el Ejercicio Económico correspondiente; n) Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Asociados; ñ) Elaborar y ejecutar programas de proyección social que beneficien a la membresía de la Cooperativa; o) Establecer las Normas Disciplinarias y Prestatarias y someterlas a consideración del INSAFOCOOP para su revisión; p) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno; q) Nombrar y remover al Gerente y demás empleados de la Cooperativa, fijarles su remuneración y señalarles sus obligaciones; r) Autorizar al Presidente para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios; s) Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Cooperativa y proponer a la Asamblea General que se apliquen a la reserva respectiva las deudas incobrables, cuando se hayan agotado todos los medios para lograr su pago; t) Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Gerente, si lo hubiere, o Tesorero y exigir su cumplimiento; u) Conocer de las faltas de los asociados e imponer las sanciones establecidas en el Reglamento Interno o Normas Disciplinarias. Cuando dichas sanciones consistieren en multas, las cantidades resultantes pasarán al Fondo de Educación;

v) Celebrar de acuerdo con las facultades que le confieren estos Estatutos, los contratos que se relacionen con los objetivos de la Cooperativa; w) Autorizar la transferencia de Certificados de Aportación entre los asociados; x) Hacer las deducciones correspondientes en el caso del Artículo 23 de estos Estatutos; y) Revisar las resoluciones de los Comités cuando lo soliciten los asociados; y z) Todo lo demás que se estime necesario para una buena dirección y administración de la Cooperativa y que no esté reservado a la Asamblea General o a otro órgano.- Art. 48.- El Consejo de Administración practicará libremente operaciones económicas hasta por la cantidad que la Asamblea General Ordinaria determine al aprobar el presupuesto del próximo ejercicio.- Art. 49.- SON ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: a) Representar legalmente a la Cooperativa pudiendo conferir y revocar los poderes necesarios cuando fuere conveniente para la buena marcha de la Cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración; b) Presidir las Asambleas Generales, las sesiones del Consejo de Administración y otros actos sociales de la Cooperativa; c) Mantener con el Gerente o Tesorero la cuenta o cuentas bancarias de la Cooperativa y firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, otros títulos valores y demás documentos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa; d) Firmar juntamente con el Secretario las convocatorias para Asambleas Generales; e) Autorizar conjuntamente con el Gerente o Tesorero las inversiones de fondos que hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración y dar su aprobación a los balances; f) Firmar contratos, escrituras públicas y otros documentos que por su calidad de representante legal requieran de su intervención, previo acuerdo del Consejo de Administración; y g) Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y estos Estatutos.- Art. 50.- Son atribuciones del Vice-Presidente del Consejo de Administración: a) Sustituir al Presidente del Consejo de Administración en ausencia temporal de éste; b) Ejecutar las funciones que el Presidente le

delegue; c) Colaborar con el Presidente en la programación y ejecución de actividades; y d) Las demás que le señalen estos Estatutos y Reglamentos.- Art. 51.- El Secretario del Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones: a) Llevar al día el Libro de Registro de Asociados y asentar y tener actualizadas en los libros correspondientes las actas de las sesiones de Asambleas Generales y del Consejo de Administración; de los acuerdos de este último deberá remitir copia a la Junta de Vigilancia dentro de las setenta y dos horas siguientes a cada reunión; b) Recibir, despachar y archivar la correspondencia y actuar como Secretario de las Asambleas Generales; c) Extender certificaciones de Actas de Asambleas Generales y de sesiones del Consejo de Administración; d) Firmar juntamente con el Presidente las convocatorias para Asambleas Generales; e) Llevar un expediente que contenga los documentos que justifiquen la legalidad de las convocatorias a sesión de Asamblea General, la lista original del quórum a que se refiere el Artículo 33 de estos Estatutos y los demás documentos relacionados con dicha sesión; f) Dar a conocer a los miembros del Consejo de Administración que no hayan estado presentes en alguna reunión, el detalle de los acuerdos tomados dentro de las setenta y dos horas siguientes a dicha reunión; y g) Las demás que le asigne el Consejo de Administración.- Art. 52.- Son atribuciones del Tesorero: a) Controlar el manejo de fondos, valores y bienes de la Cooperativa, siendo responsable del desembolso de fondos, recaudación de ingresos y cobro de deudas; también será responsable de la cuenta o cuentas bancarias de la Cooperativa y efectuará los depósitos correspondientes dentro de los plazos que le fije el Consejo de Administración; b) Firmar con el Presidente o el Vice-Presidente los documentos a que hace referencia el literal c) del Artículo 49 de estos Estatutos; c) Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros financieros de la Cooperativa; d) Presentar mensualmente al Consejo de Administración el balance de comprobación y otros informes financieros de la Cooperativa; e) Enviar al INSAFOCOOP los balances mensuales

correspondientes con la periodicidad que dicha Institución exija; tales informes deberán ser autorizados con las firmas del Tesorero, del Presidente del Consejo de Administración, del Presidente de la Junta de Vigilancia y del Contador; f) Desempeñar las funciones del caso cuando no hubiere Gerente, en forma temporal y ad honorem; y g) Realizar las funciones que le señale el Consejo de Administración dentro de las normas legales y los presentes Estatutos.

Art. 53.- Son atribuciones del Vocal del Consejo de Administración: a) Asumir las funciones de cualesquiera de los miembros del Consejo de Administración en ausencia temporal de éstos, excepto las del Presidente, cuando no se encuentren presentes los suplentes; b) Servir de enlace entre el Consejo de Administración y los Comités; y c) Las demás que le asignen el Consejo de Administración, estos Estatutos y Reglamentos respectivos.- DE LA JUNTA DE

VIGILANCIA.- Art. 54.- La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos directivos, Comités, empleados y

miembros de la Asociación. Art. 55.- La Junta de Vigilancia estará integrada por un Presidente, un Secretario y un Vocal, electos por la Asamblea General para un período de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones establecidas en el Artículo 65 de estos Estatutos.

Se elegirán dos suplentes sin designación de cargos para un período de tres años con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno de la Junta, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. Con el fin de que los miembros de la Junta de Vigilancia sean renovados parcialmente cada año, los integrantes de la primera Junta durarán en sus cargos los períodos siguientes: el Presidente, tres años; el Secretario, dos años; y el Vocal, un año. Los miembros propietarios y suplentes, que resulten electos para los períodos siguientes durarán en sus cargos tres años.-

Art. 56.- La Junta de Vigilancia se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente o

cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes propietarios, constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si está presente un propietario, por lo menos. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente o el que presida tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto.- Art. 57.- El Secretario de la Junta de Vigilancia llevará el libro de actas respectivo y si en alguna sesión faltare hará sus veces el Vocal de la referida Junta, cuando no se encuentren presentes los suplentes. Art. 58.- La Junta de Vigilancia tendrá las siguientes facultades y obligaciones: a) Vigilar que los órganos directivos, Comités, empleados y miembros de la Cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la Ley, su Reglamento, estos Estatutos, acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los Comités; b) Conocer de todas las operaciones de la Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia; c) Vigilar el empleo de los fondos; d) Emitir dictamen sobre la Memoria y Estados Financieros de la Cooperativa, los cuales el Consejo de Administración deberá presentarle, por lo menos, con treinta días de anticipación a la fecha en que deba celebrarse la Asamblea General; e) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno; f) Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen oportunamente y se den a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP. Al efecto revisará las cuentas y practicará arqueos periódicamente y de su gestión dará cuenta a la Asamblea General con las indicaciones que juzgue necesarias; g) Dar su aprobación a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieran a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan el máximo fijado por las Normas Prestatarias y dar aviso al mismo Consejo de las noticias que tenga sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de

la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones; h) Exigir al Consejo de Administración que los empleados, que por la naturaleza de su cargo manejen fondos de la Cooperativa, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General sobre el menoscabo de dichas cauciones; i) Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas; y j) Las demás que le señalen la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.

CAPITULO IV.-DISPOSICIONES COMUNES A LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION Y VIGILANCIA.- Art. 59.- Para ser miembro del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia se requiere: a) Ser miembro de la Cooperativa; b) Ser mayor de dieciocho años de edad; c) Ser de honradez e instrucción notorias; d) No tener a su cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o la asesoría de la Cooperativa; e) No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los Principios Cooperativos; f) No formar parte de los organismos directivos de otra Cooperativa; g) Estar solvente en sus obligaciones con la Cooperativa; y h) No estar inhabilitado ni suspendido.

Art. 60.- Las personas electas por la Asamblea General Constitutiva para desempeñar cargos en el Consejo de Administración y en la Junta de Vigilancia, tomarán posesión de los mismos inmediatamente después que se les tome la protesta de Ley, pero su período en el cargo se contará a partir de la fecha en que la Cooperativa adquiera personalidad jurídica.

Art. 61.- Las personas electas para sustituir a los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, tomarán posesión de sus cargos inmediatamente después de que venzan los períodos de los miembros sustituidos, pero si alguno de dichos miembros fuere removido por la Asamblea General antes de finalizar su período o perdiere la calidad de tal por cualquier causa, el sustituto tomará posesión de su cargo en la fecha en que el órgano correspondiente o la misma Asamblea señale y únicamente terminará el período del miembro sustituido.-

Art. 62.- Cuando un miembro propietario del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia cesare en su cargo por cualquier motivo,

será sustituido por un suplente designado por el órgano correspondiente, quien durará en sus funciones hasta la próxima Asamblea General en la cual se le podrá confirmar en el cargo o se elegirá otro propietario. En el primer caso deberá elegirse el suplente respectivo. El directivo confirmado en el cargo o el propietario electo, únicamente fungirá hasta concluir el período del directivo sustituido. Art. 63.- La renuncia, abandono o cualquier otro motivo de fuerza mayor que interrumpa el ejercicio de un cargo por el período que fuere electo o reelecto un miembro del Consejo de Administración o Junta de Vigilancia, no interrumpe la continuidad del mismo. Art. 64.- Los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia continuarán en el desempeño de sus funciones, aunque hubiere concluido el período para el que fueron electos, por las siguientes causas: a) Cuando no se haya celebrado Asamblea General para la elección de los nuevos miembros; b) Cuando habiendo sido electos los nuevos miembros no hubieren tomado posesión de sus cargos; c) Cuando habiéndose celebrado la Asamblea General no hubiere acuerdo sobre su elección. Art. 65.- Los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia no podrán ser electos más de dos períodos consecutivos para el mismo órgano directivo, ni podrán ser simultáneamente miembros de más de uno de los órganos a que se refiere este Artículo. Art. 66.- Cualquier miembro del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia que, habiendo sido convocado en legal forma, faltare sin causa justificada a tres sesiones consecutivas, se considerará dimitente. Art. 67.- Los acuerdos del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia se asentarán en los respectivos libros de actas, que separada y legalmente les hayan sido autorizados por el INSAFOCOOP. Art. 68.- Los miembros de los órganos directivos son solidariamente responsables por las decisiones que tomen en contravención a las normas legales que rigen a la Cooperativa; solamente quedarán exentos aquellos miembros que salven su voto y hagan constar su inconformidad en el acta, al momento de tomar la decisión o los ausentes que la comuniquen dentro de las veinticuatro

horas de haber conocido el acuerdo.- La responsabilidad solidaria alcanza a los miembros de la Junta de Vigilancia por los actos que ésta no hubiere objetado oportunamente. CAPITULO V.- DE LOS COMITES. (El primer comité que se estructure será de acuerdo a la actividad principal de la cooperativa)- DEL COMITE DE CREDITO.- Art. 69.- El Comité de Crédito es el encargado de planificar y resolver de común acuerdo con el Consejo de Administración o el Gerente si lo hubiere, todo lo relacionado con sus propias actividades, con el objeto de prestar a los asociados un servicio eficiente en beneficio de los intereses de la Cooperativa y además es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, dentro del menor tiempo posible, respetando las Normas Prestatarias establecidas. Estará integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, nombrados por el Consejo de Administración para un período de tres años. Se nombrarán dos suplentes sin designación de cargos para un período similar con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno del Comité, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto. Art. 70.- El Comité se reunirá ordinariamente cada quince días y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente o cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes, propietarios constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si está presente un propietario, por lo menos. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tengan derecho a voto. El Secretario del Comité llevará el Libro de Actas y si en alguna sesión faltare, hará sus veces el Vocal, cuando no estén presentes los suplentes. Art. 71.- Son atribuciones del Comité de Crédito: a) Conocer y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados ; b) Velar porque las operaciones

crediticias se realicen de conformidad con los Normas Prestatarias ; c) Llevar un control de asociados morosos ; d) Informar por escrito de sus actividades; mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones; DEL COMITE DE EDUCACION.- Art. 72.- El Comité de Educación estará integrado por un Presidente, un Secretario y un Vocal, nombrados por el Consejo de Administración para un período de tres años. Se nombrarán dos suplentes sin designación de cargos para un período similar con el fin de llenar las vacantes que ocurran en el seno del Comité, los cuales deberán concurrir a las sesiones únicamente con voz, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán voto.- Por lo menos un miembro del mencionado Consejo deberá formar parte de dicho Comité. Art. 73.-El Comité se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces fuere necesario, por medio de convocatoria del Presidente, o cuando lo soliciten por escrito dos de sus miembros. La presencia de dos de sus integrantes, propietarios constituirá quórum. Cuando el quórum no pueda integrarse con los propietarios se podrá constituir con los suplentes si esta presente un propietario por lo menos. Las resoluciones se tomaran por mayoría de votos; en caso d empate el Presidente o el que presida tendrá doble voto. Todo lo actuado en las sesiones deberá asentarse en acta suscrita por los miembros asistentes que tenga derecho a voto. El Secretario del Comité llevara el libro de actas y si en alguna sesión faltare, hará sus veces el vocal, cuando no estén presente los suplentes y ejercerá sus funciones en coordinación con las normas y presupuestos que le señale el Consejo de Administración haciendo uso del Fondo de Educación. Art. 74.- Son facultades y obligaciones del Comité de Educación: a) Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente; b) Planificar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, grupos de discusión y otras actividades, a fin de educar a los

asociados y a los interesados en asociarse a la Cooperativa; c) Dar a conocer a los asociados la estructura social de la Cooperativa y sus aspectos administrativos así como sus derechos y deberes; d) Organizar actos culturales de diversa naturaleza; e) Publicar un boletín informativo; f) Colaborar en la preparación y celebración de Asambleas Generales; g) Informar por escrito de sus actividades; mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones.- Art. 75.- La inconformidad con las resoluciones de los Comités deberá ser revisada por el Consejo de Administración, a petición escrita del interesado. Art. 76.- Las reclamaciones contra una resolución de cualquiera de los Comités, deberán ser presentadas al Consejo de Administración dentro de los cinco días siguientes, contados a partir de la fecha en que se le notifique al asociado la resolución. El Consejo de Administración resolverá la petición dentro de un plazo no mayor de treinta días a partir de su presentación. Los miembros de La Junta de Vigilancia no podrán integrar ningún Comité.- CAPITULO VI.- DE LA GERENCIA.- Art. 77.- El Consejo de Administración podrá nombrar uno o más gerentes. El Gerente será el Administrador de la Cooperativa y la vía de comunicación con terceros; ejercerá sus funciones bajo la dirección del Consejo y responderá ante éste del buen funcionamiento de la Cooperativa. Tendrá bajo su dependencia a todos los empleados de la Cooperativa y ejecutará los acuerdos, resoluciones y Reglamentos de dicho órgano. El cargo de Gerente es incompatible con el de miembro de los órganos directivos y será responsable cuando actúe fuera de las instrucciones establecidas por el Consejo de Administración. Art. 78.- Para ser Gerente de la Cooperativa se requiere tener conocimientos sobre administración y transacciones comerciales, ser mayor de edad y rendir la caución que se le exija. El Gerente no deberá tener parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los directivos de la Cooperativa, ni ser cónyuge o compañero de vida

de alguno de éstos. Art. 79.- Son atribuciones del Gerente: a) Las atribuciones indicadas en los literales b), c), d) y e) del Artículo 52 de estos Estatutos, quedando reservadas las demás al Tesorero; b) Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa, lo mismo que los balances, estados financieros, informes y demás asuntos que sean de competencia del Consejo de Administración y presentarlos al Presidente de dicho Consejo; c) Atender la gestión de las operaciones de la Cooperativa; asignar sus deberes a los empleados y dirigirlos en sus labores acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la Ley, su Reglamento y estos Estatutos; d) Concurrir a las sesiones del Consejo de Administración cuando sea llamado con el objeto de emitir su opinión ilustrativa; y e) Ejercer las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y estos Estatutos. CAPITULO VII.- DEL REGIMEN ECONOMICO.- DE LOS RECURSOS ECONOMICO-FINANCIEROS Y DEL EJERCICIO ECONOMICO.- Art. 80.- La Cooperativa contará con los recursos económico-financieros siguientes: a) Las aportaciones y los intereses que la Asamblea General resuelva capitalizar; b) Los ahorros y depósitos de los asociados y aspirantes; c) Los bienes muebles e inmuebles; d) Los derechos, patentes, marcas de fábrica y otros intangibles de su propiedad; e) Los préstamos o créditos recibidos; f) Las donaciones, herencias, legados, subsidios y otros recursos análogos que reciba del Estado o de otras personas naturales o jurídicas; g) Las reservas y fondos especiales; h) Los bienes obtenidos en la recuperación de sus créditos; i) Los beneficios obtenidos de las inversiones a que se refiere el Art. 66 de la Ley; y j) Todos aquellos ingresos provenientes de las operaciones no contempladas en el presente Artículo. Art. 81.- El Ejercicio Económico de la Cooperativa será del uno de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año.- Al final del ejercicio se elaborará el Balance General y los demás Estados Financieros correspondientes, los cuales serán presentados a la Asamblea General Ordinaria, previo dictamen de la Junta de Vigilancia. DE LAS APORTACIONES Y DEPOSITOS.- Art. 82.-

Las aportaciones de los asociados serán de un valor de _____ Dólares de los Estados Unidos, cada una. Las aportaciones, ahorros, excedentes y otros valores que los asociados tengan en la Cooperativa, se harán constar en una Libreta Individual de Cuentas que estará en poder de cada uno de ellos. Art. 83.- El Capital Social de la Cooperativa estará constituido por las aportaciones de los asociados, los intereses y excedentes capitalizados. Las aportaciones serán hechas en dinero, bienes muebles, inmuebles o derechos. No podrá tomarse como aportación el trabajo personal realizado para la constitución de la Cooperativa.- EL INSAFOCOOP fiscalizará y evaluará las aportaciones que no se hagan en dinero.- Art. 84.- El Capital Social Inicial de la Cooperativa es de _____ Dólares, de los Estados Unidos, del cual se ha pagado la cantidad de _____ Dólares, representado por _____ APORTACIONES, que constituye el veinte por ciento del capital suscrito, según se detalla en el punto cinco del Acta en que se constituye esta Cooperativa y se aprueban los presentes Estatutos. Art. 85.- El asociado para mantener su calidad en la Cooperativa pagará de conformidad con estos Estatutos el valor de las aportaciones suscritas, además deberá pagar simultáneamente por lo menos el valor de una aportación mensual establecida en éstos Estatutos. Cuando el asociado adeude parte de las aportaciones que haya suscrito, los intereses y excedentes que le correspondan por las aportaciones y otras operaciones realizadas con la Cooperativa, serán aplicados hasta donde alcancen a cubrir el saldo exigible. Art. 86.- Para ser admitido como asociado de la Cooperativa, el interesado deberá pagar por lo menos el valor de una aportación en la forma establecida por estos Estatutos y llenar los requisitos a que se refiere el Artículo 8 de los mismos. Las aportaciones de cada asociado en la Cooperativa no podrán exceder del diez por ciento del Capital Social, excepto cuando lo autorice la Asamblea General de Asociados, pero nunca podrá ser mayor del veinte por ciento del mismo.- Si los asociados quisieren suscribir más

Capital Social lo harán de conformidad a las normas que la Asamblea General determine, en cuanto al monto y plazo en que deba hacerse. Art. 87.- Las aportaciones totalmente pagadas y que, aún habiendo renunciado el asociado, no hayan sido retiradas antes del cierre del Ejercicio Económico, devengarán una tasa de interés anual no mayor a la que el sistema bancario pague por ahorros corrientes. Estas tasas de interés se calcularán a partir del último día del mes en que cada aportación fuere pagada. La tasa de interés se fijará por la Asamblea General, tomando como base el monto propuesto por el Consejo de Administración y lo que establezcan las Leyes sobre la materia. Art. 88.- A los depósitos en cuenta de ahorros se les aplican lo dispuesto en el Artículo precedente. Art. 89.- El Consejo de Administración establecerá las condiciones y plazos para la devolución de los haberes cuando el asociado se retire. En lo conducente se aplicará lo consignado en los Artículos 21, 22 y 23 de los presentes Estatutos. Art. 90.- La Asamblea General podrá autorizar que la Cooperativa obtenga a título de mutuo para operaciones productivas específicas, una cantidad fija o proporcional establecida en relación al valor bruto de las ventas o de los servicios que la Cooperativa realice por cuenta de sus asociados, en las condiciones y plazos que señalen de común acuerdo la Cooperativa y el asociado respectivo. Estos préstamos serán respaldados por Certificados de Inversión regulados por el Reglamento de la Ley.- DE LA CUOTA DE INGRESO.- Art. 91.- La cuota de ingreso deberán pagarla todos los asociados, incluso los fundadores, no es reembolsable bajo ningún concepto y se establece en _____ Dólares de los Estados Unidos, Si un asociado se retirase de la Cooperativa y quisiera reingresar, deberá pagar nuevamente su cuota de ingreso y llenar los requisitos establecidos en el Artículo 8 de estos Estatutos. El Consejo de Administración se reserva el derecho de aceptar o rechazar el reingreso de cualquier persona, que se haya retirado maliciosamente de la Cooperativa en perjuicio de los intereses de la misma. Art. 92.- Los fondos provenientes de las cuotas de

ingreso se destinarán para amortizar los gastos de constitución y de funcionamiento inicial de la Cooperativa; el remanente, si lo hubiere, y las demás cuotas que en lo sucesivo se percibieren incrementarán el Fondo de Educación.- DE LA DISTRIBUCION DE EXCEDENTES Y DE LOS FONDOS DE RESERVA.- Art. 93.- Los excedentes que arroje el estado de resultados anuales en la gestión económica de la Cooperativa, serán aplicados en la siguiente forma y orden de prelación :a) El DIEZ POR CIENTO para el Fondo de Reserva Legal, que servirá para cubrir las pérdidas que se produzcan en algún Ejercicio Económico y responder de obligaciones para con terceros. Esta reserva nunca podrá ser mayor del veinte por ciento del capital pagado por los asociados; b) El CINCO POR CIENTO para el Fondo de Educación; c) Las sumas necesarias para hacer frente a los compromisos relacionados con indemnizaciones laborales y cuentas incobrables; d) El porcentaje para el pago de los intereses que correspondan a los asociados, en proporción a sus aportaciones, cuando así lo acuerde la Asamblea General. Para este caso la tasa de interés que se pague no será mayor a la que pague el sistema bancario por ahorros corrientes; y e) El remanente que quedare después de aplicar las deducciones anteriores se distribuirá entre los asociados, en proporción a las operaciones que hubieren efectuado con la Cooperativa o a su participación en el trabajo en ella, de acuerdo con lo que disponga la Asamblea General. En caso de aplicación total o parcial de los fondos de Reserva o de los especiales se procederá a su reintegro por los mismos medios previstos para formarlos. Art. 94.- Si lo acordare la Asamblea General, lo que corresponde a los asociados según lo establecido en los literales d) y e) del Artículo anterior se capitalizará a favor de aquellos, debiendo el Tesorero o Gerente notificar por escrito a cada uno de los asociados la cantidad que le ha sido capitalizada. Art. 95.- Los Fondos de Reserva Legal, de Educación, Laboral, Previsión para cuentas incobrables y otros especialmente constituidos, así como el producto de los subsidios, donaciones, herencias y

legados que reciba la Cooperativa no son distribuibles, por lo tanto, ningún asociado o sus herederos tienen derecho a percibir parte alguna de estos recursos. Art. 96.- La Cooperativa gozará de privilegios para cobrar los préstamos que haya concedido; asimismo gozará de derechos de retención sobre aportaciones, ahorros e intereses y excedentes que los asociados tengan en ella; dichos fondos podrán ser aplicados en ese orden y hasta donde alcancen a extinguir otras deudas exigibles a cargo de éstos, como deudor o fiador, por obligaciones voluntarias y legales a favor de aquélla.- CAPITULO VIII.- INTEGRACION COOPERATIVA.- Art. 97.- La Cooperativa podrá integrarse a una Federación de Cooperativas de su tipo para lo cual será necesario el acuerdo de la Asamblea General. El nombramiento de delegados y la extensión de credenciales corresponderán al Consejo de Administración. CAPITULO IX.- DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA COOPERATIVA.- Art. 98.- La Cooperativa podrá disolverse por acuerdo de la Asamblea General tomado en sesión Extraordinaria especialmente convocada para tal fin, con la asistencia de por lo menos las dos terceras partes de sus miembros. El acuerdo de disolución deberá tomarse con el voto de los dos tercios de los asociados presentes. Art. 99.- Son causales de disolución de la Cooperativa las siguientes: a) Disminución del número mínimo de sus asociados fijado por la Ley durante el lapso de un año; b) Imposibilidad de realización del fin específico para el cual fue constituida durante el plazo de seis meses o por extinción del mismo; c) Pérdida total de los recursos económicos o de una parte de éstos que a juicio de la Asamblea General de Asociados, haga imposible la continuación de las operaciones; d) Fusión con otra Cooperativa mediante incorporación total de una en la otra, o por constitución de una nueva Cooperativa, que asuma la totalidad de los patrimonios de las fusionadas; en este último caso, la disolución afectará a ambas; y e) Incurrir reiteradamente en las causales que motivaron la suspensión temporal, previa comprobación.- Art. 100.- En los casos de disolución y liquidación se seguirán los mismos procedimientos que al

efecto establecen la Ley y su Reglamento.- CAPITULO X.- DISPOSICIONES GENERALES.-

Art. 101.- Para la modificación de los presentes Estatutos se seguirán los mismos procedimientos que para su constitución e inscripción; el Presidente del Consejo de Administración gestionará la autorización correspondiente ante el INSAFOCOOP.- El Acta de Asamblea General que modifique los Estatutos de la Cooperativa será firmada por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración, además de la original se enviarán al INSAFOCOOP cinco fotocopias certificadas por el Secretario del Consejo de Administración, para su inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas. En este documento deberá certificarse íntegramente el texto de la reforma; se hará constar el número de asociados hábiles de la Cooperativa y el número de los que hubieren concurrido a la Asamblea, indicando el resultado y sentido de la votación. Art. 102.- Los casos no previstos por estos Estatutos y Reglamentos que se dicten, serán resueltos por la Asamblea General, siempre que las resoluciones de ésta se ajusten al régimen legal a que están sometidas las Asociaciones Cooperativas. Art. 103.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia la fecha en que sean inscritos en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSAFOCOOP. IV.- Acto continuo se procede a la elección de los miembros que integrarán los órganos directivos, de acuerdo con los Estatutos antes aprobados y de conformidad con las instrucciones impartidas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, habiéndose obtenido los resultados siguientes: CONSEJO DE ADMINISTRACION:

PROPIETARIOS:

PRESIDENTE, _____

VICEPRESIDENTE, _____

SECRETARIO: _____ ;

TESORERO, _____ ; y

Sistema de Gestión de Calidad
 INSAFOCOOP

F-RP-FA-12
 Proyecto de Estatutos

VOCAL, _____

SUPLENTES: _____

Y.- JUNTA DE VIGILANCIA: PROPIETARIOS:

PRESIDENTE, _____;

SECRETARIO, _____

VOCAL: _____ .- SUPLENTES:

_____ y .- El Delegado del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo tomó la protesta de Ley a las personas electas anteriormente, les dio posesión de sus cargos y quedó presidiendo esta Asamblea el Presidente del Consejo de Administración Señor- V- El Capital Social Inicial a que se refiere el Artículo 84 de los Estatutos es de _____ Dólares de los Estados Unidos, y está representado por _____ APORTACIONES, con valor nominal de _____ Dólares cada una, suscritas y pagadas así: cada asociado suscribe _____ APORTACIONES y pagan _____. El saldo pendiente de pago será cubierto dentro de un plazo de _____ Meses. El Tesorero del Consejo de Administración se da por recibido de la cantidad de _____ Dólares de los Estados Unidos, que es el capital pagado según se detalla anteriormente. Se autoriza al Secretario del Consejo de Administración, Señor _____, para que extienda Certificación de la presente Acta y se encomienda a los miembros de dicho Consejo, iniciar y seguir conjunta o separadamente los trámites pertinentes para obtener la Personalidad Jurídica de la Asociación Cooperativa constituida, mediante el reconocimiento oficial y la inscripción

Sistema de Gestión de Calidad
INSAFOCOOP

F-RP-FA-12
Proyecto de Estatutos

correspondiente. No habiendo más que hacer constar se termina la presente acta, ratificamos

su contenido y firmamos para los efectos legales pertinentes.

ANEXO 6 FORMULARIO F-RP-FA-13 SOLICITUD DE ASAMBLEA DE CONSTITUCIÓN

Sistema de Gestión de Calidad
INSAFOCOOP

F-RP-FA-13
Solicitud de Asamblea de Constitución



Presidente del Instituto
Salvadoreño de Fomento
Cooperativo
Presente.

En mi concepto de Presidente (a) del Comité Gestor de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE

DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. "en formación" a usted con todo respeto EXPONGO: que hemos decidido organizar la Asociación Cooperativa antes mencionada y de acuerdo a lo que disponen los Art. 15 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y 3 del Reglamento de la misma Ley, a usted pido se nos autorice la celebración de la Asamblea General de Constitución, que tendrá lugar a las _____ horas, del día _____ de _____ de dos mil _____ y en el local ubicado en _____,

a fin de llenar los requisitos legales para que sea autorizada nuestra Asamblea de Asociados Fundadores. Bajo la siguiente Agenda:

1. Comprobación de requisitos legales de constitución.
2. Elección del Presidente y Secretario Provisional de la Asamblea de Constitución
3. Acuerdo sobre la Constitución de la Cooperativa, Lectura y Aprobación de Estatutos
4. Elección de los miembros que integraran los órganos de administración y vigilancia, Juramentación y toma de posesión de los cargos;
5. Formación del Capital Social: Suscripción de Aportaciones por cada uno de los asociados fundadores y forma de pago de las mismas. Así como la cuota de ingreso.

Yo _____ de _____ años de edad, con Documento Único de Identidad No. _____, del domicilio de _____, Señalo para oír notificaciones la siguiente dirección:

Teléfono: _____.

San Salvador, _____ de _____ de 200__.

Firma: _____

Nombre: _____

ANEXO 7 GLOSARIO

A

Aceptación del producto. El proceso de adopción es el conjunto de decisiones sucesivas que un individuo u organización toma antes de aceptar la innovación.

Acido Láctico: es un compuesto químico que juega importantes roles en diversos procesos bioquímicos, como la fermentación láctica. El ácido láctico es un producto intermedio del metabolismo, principalmente del ciclo de los carbohidratos y deriva principalmente de las células musculares.

Actividad Económica: Se llama actividad económica a cualquier proceso mediante el cual obtenemos productos, bienes y los servicios que cubren nuestras necesidades, son aquellas que permiten la generación de riqueza dentro de una comunidad (ciudad, región, país) mediante la extracción, transformación y distribución de los recursos naturales o bien de algún servicio; teniendo como fin la satisfacción de las necesidades humanas.

B

Bien: en Economía, son los bienes escasos, y por lo tanto, susceptibles de valoración económica y monetaria. En Administración de la comercialización o Marketing un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

C

Cadena de Valor: es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Calidad. Eficiencia con que un producto cumple las expectativas del comprador

Canal de distribución. Conjunto de personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

Competencia: una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. Acción y efecto de competir.

Competitividad: [de calidad y de precios] se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible

Consumidor. Unidad individual u organizacional que usa o consume un producto.

Consumidor final. Aquel que compra o utiliza productos y servicios para satisfacer deseos personales o necesidades domésticas y no para revender o utilizarlos en establecimientos institucionales, industriales o comerciales.

D

Demanda Nacional o Interna: Cantidad total de bienes y servicios demandados por los residentes en un país.

Desarrollo económico: es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover o mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes; proceso de crecimiento mediante el cual los países incrementan los ingresos per cápita y se convierten en industrializados

Distribución: La división de la riqueza entre los factores que la producen.

E

Eficaz: es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Capacidad de lograr aquello que se pretende y que también aprenda a enfrentarse a los problemas de la vida.

Eficiente: es un término económico que se refiere a la ausencia de recursos productivos ociosos, es decir, a que se están usando de la mejor manera posible los factores en la producción de bienes o servicios.

F

Fluidez: es la capacidad de un hablante de expresarse correctamente con cierta facilidad y espontaneidad, tanto en su idioma materno como en una segunda lengua; esto permite que el hablante se desenvuelva de una manera.

G

Ganado: es el conjunto de animales criados por el ser humano, sobre todo mamíferos, para la producción de carne y sus derivados que serán utilizados en la alimentación humana.

H

Hato: Porción de ganado mayor o menor como bueyes, vacas, ovejas, carneros, etc.

Homogeneización: Tratamiento al que se someten algunos líquidos, especialmente la leche, para evitar que se produzca la separación de sus componentes; es un término que connota un proceso por el que se hace que

una mezcla presente las mismas propiedades en toda la sustancia, por regla general en la tecnología de los alimentos se entiende que se realiza una mejora en la calidad final del producto.

I

Ingreso Per Cápita: Ingreso total de un grupo dividido entre el número de personas que lo integran. Al comparar estándares de vida entre economías, es, desde luego, más relevante tomar el ingreso per cápita que el ingreso total.

M

Materia Prima: Se conocen como materias primas a los materiales extraídos de la naturaleza y que se transforman para elaborar bienes de consumo, base que necesita una industria para procesarlo y transformarlo en otro(s) producto(s).

Mayorista: (Distribuidor mayorista) es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista.

Mercado: Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto; recinto en el que se venden artículos de primera necesidad, generalmente alimenticios.

Mercado de consumidores. Todos los individuos y familias que compran o adquieren bienes y servicios para su consumo personal.

Mercado meta. Grupo de clientes (personas u organizaciones) para quienes un vendedor diseña una mezcla de marketing.

Mercado potencial. La posibilidad de venta de un producto dado en un mercado determinado, generalmente expresado en unidades del producto o en valor monetario.

Minorista: El distribuidor minorista, minorista o detallista es la empresa comercial que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado.

P

Pasteurización: es el proceso térmico realizado a líquidos (generalmente alimentos) con el objeto de reducir los agentes patógenos que puedan contener: bacterias, protozoos, mohos y levaduras, etc.

Esterilización de la leche y de otros alimentos líquidos mediante la elevación de su temperatura a un nivel inferior al de su punto de ebullición durante un corto tiempo, enfriándolo después rápidamente, con el fin de destruir los microorganismos sin alterar la composición y cualidades del líquido.

Per cápita: Es el resultado de dividir un agregado entre la población total

Precio: valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

Producción nacional: es el Producto nacional bruto (PNB), el cual se define como el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos en el país en un periodo determinado. De esta definición ha de destacarse que se habla de bienes y servicios y que éstos son finales.

Productividad: es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado

para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

Producto interno bruto (PIB): es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período de tiempo (normalmente un año). El PIB es una magnitud denominada de flujo, que contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio.

Productor: Es aquella persona que mediante su trabajo elabora un producto o realiza un servicio. En el caso de la elaboración de un producto, el productor se encarga de transformar las primeras materias.

V

Valor agregado: o valor añadido es el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo (bienes intermedios) o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo; es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.