

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



“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y LA RENTABILIDAD, DE LA CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

COLINDRES, JUAN FRANCISCO
EFIGENIO ZEPEDA, KARLA XIOMARA
GUDIEL GÓMEZ, JOSE ROBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Master Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Alfaro

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Master Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director : Lic. Atilio Alberto Montiel

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Aristides Campos

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz

Febrero 2009

San Salvador

El Salvador

Centroamérica



AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Guillermo y Nicolasa por su amor y ánimos brindados, a mi esposa, Isabel por su amor de madre, hermana y amiga, por su paciencia e inspiración a cada momento, por su comprensión, a mis hijos, Kelvin, Mili y Michelle, por su amor y amistad, por sus juegos, a mis hermanos por su apoyo, y a mis amigos que contribuyeron a que esto fuera posible.

Juan Francisco Colindres

A Dios todopoderoso por haberme guiado durante toda mi vida, a mi madre Fidelina porque sin su apoyo incondicional, su sabiduría, comprensión y valiosos consejos, no hubiese sido posible lograr esta meta; a mi padre José Luís por contribuir a mi desarrollo profesional y porque sin su ejemplo no sería la persona que soy. Finalmente a todos mis familiares y amigos que han estado cerca de mí brindando su ayuda y apoyo para ver esta meta realizada.

Karla Xiomara Efigenio Zepeda

Agradezco a Dios Todopoderoso por haberme permitido culminar mi carrera, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi hermana por ser un ejemplo para mi vida, a mi esposa por su comprensión y sacrificio, a mi hijo por ser una inspiración para finalizar mi carrera; a mis compañeros de tesis por su amistad y confianza; a todos aquellos que de una u otra manera lo han hecho posible.

José Roberto Gudiel Gómez

Especialmente a nuestro asesor, Lic. Atilio Alberto Montiel, por su valioso apoyo y guía durante la realización de nuestro trabajo.



ÍNDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PAG.</u>
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA AGROINDUSTRIA DE CONCENTRADOS EN EL SALVADOR, LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS Y EL PLAN DE NEGOCIOS	
A. LA INDUSTRIA DE CONCENTRADOS EN EL SALVADOR.....	1
1. DEFINICIÓN DE AGROINDUSTRIA	1
2. CLASIFICACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA	2
3. AGROINDUSTRIA DE CONCENTRADOS	4
a) DEFINICIÓN.....	4
b) INSUMOS Y PROVEEDORES.....	5
c) ALIMENTO CONCENTRADO Y SECTORES DE DEMANDA.....	7
d) PRODUCTORES	8
B. GENERALIDADES DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.....	9
1. NOCIONES DE COOPERATIVISMO	9
2. DEFINICIÓN DE SOCIEDAD COOPERATIVA	12
3. CLASIFICACIÓN	12
4. MARCO REGULATORIO	13



C. GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS	14
1. DEFINICIÓN	14
2. IMPORTANCIA.....	14
3. CARACTERÍSTICAS	15
4. OBJETIVOS	16
5. VENTAJAS	17
6. ESTRUCTURA	18
a) RESUMEN EJECUTIVO.....	18
b) PERFIL DEL NEGOCIO	19
c) ESTUDIO DE MERCADO.....	19
i. DEFINICIÓN DEL MERCADO	20
ii. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	24
iii. ANÁLISIS DE LA OFERTA	24
iv. ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN	25
v. ANÁLISIS DE PROVEEDORES	26
d) ESTUDIO TÉCNICO Y DE ORGANIZACIÓN.....	27
i. PRODUCTO	27
ii. LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DEL PROYECTO	28
iii. ORGANIZACIÓN.....	29
iv. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	30
v. PLAN DE TRABAJO	31



e) ESTUDIO ECONÓMICO	31
i. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN	32
ii. ESTUDIO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	32
iii. ESTIMACIÓN DE COSTOS	33
iv. FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	34
v. BALANCE DE SITUACIÓN PROFORMA	34
f) ESTUDIO DE RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA.....	35

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA “CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTO CONCENTRADO PARA CONSUMO ANIMAL, EN EL MUNICIPIO DE SAN LUIS TALPA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. OBJETIVOS	38
1. GENERAL	38
2. ESPECÍFICOS	39
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	41
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	43



6. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	44
C. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	45
1. ASPECTOS DEL MERCADO	46
a) CONSUMIDOR Y DEMANDA DEL MERCADO	46
b) COMPETENCIA Y OFERTA DEL MERCADO	48
c) PROVEEDORES	52
d) PRECIOS	53
2. ASPECTOS TÉCNICOS Y DE ORGANIZACIÓN.....	55
a) MAQUINARIA Y EQUIPO.....	55
b) PRODUCCIÓN.....	56
c) LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCION EN PLANTA.....	58
d) CONSTITUCIÓN LEGAL.....	61
e) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	62
f) PERSONAL Y RESPONSABILIDADES	64
3. ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS	66
a) FLUJO DE EFECTIVO O DE CAJA	66
b) ESTADO DE RESULTADOS.....	68
c) BALANCE GENERAL.....	70
4. ESTUDIO DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS	75
5. CONCLUSIONES.....	76
6. RECOMENDACIONES.....	77



CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA “CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	78
1. OBJETIVO GENERAL.....	78
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	78
B. PERFIL DE LA CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA	79
1. MISIÓN.....	79
2. VISIÓN	79
3. OBJETIVOS.....	79
C. ESTUDIO DE MERCADO	80
1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	80
2. TAMAÑO DEL MERCADO	81
3. PRODUCTO A OFERTAR	83
4. COMERCIALIZACIÓN.....	84
5. ESTRATEGIAS PROPUESTAS	84
a) ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO.....	84
b) ESTRATEGIAS DE PRECIOS	85
c) ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	85
d) ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	89
D. ESTUDIO TÉCNICO Y DE ORGANIZACIÓN	89



1. LOCALIZACIÓN PROPUESTA	89
2. TAMAÑO DE LA PLANTA	90
3. DISTRIBUCIÓN PROPUESTA.....	90
4. MAQUINARIA Y EQUIPO NECESARIOS	91
5. ORGANIZACIÓN.....	91
a) ORGANIGRAMA	91
b) RECURSO HUMANO NECESARIO.....	93
c) PLAN DE TRABAJO	95
6. ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	100
E. ESTUDIO ECONÓMICO.....	100
1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL	100
2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	101
3. PROYECCION DE VENTAS	104
4. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS	104
5. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	111
6. ANÁLISIS DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR PRODUCTO	114
7. PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO.....	115
F. ESTUDIO DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIA	117
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS	
ANEXO 1: UTILIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS	



ANEXO 2: ELABORACIÓN DE CONCENTRADOS 2006

ANEXO 3: TABULACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A COMPRADORES

ANEXO 4: RESPUESTA DE ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE ADMINISTRATIVO
DE LA CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA

ANEXO 5: MAQUINARIA UTILIZADA EN LA PLANTA

ANEXO 6: RAZONES FINANCIERAS

ANEXO 7: CÁLCULO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

ANEXO 9: GLOSARIO



RESUMEN

El presente trabajo comprende la elaboración de un plan de negocios, para incrementar la participación en el mercado y la rentabilidad de la “Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada”, ubicada en el municipio de San Luís Talpa, departamento de La Paz, el cual tiene como objetivo general elaborar un diagnóstico de la situación actual que enfrenta la sociedad cooperativa, así como también cuenta con objetivos específicos orientados en primer lugar a elaborar un estudio de mercado para determinar la oferta y demanda de alimento concentrado para consumo animal, en segundo lugar, realizar una evaluación de la capacidad instalada para determinar los aspectos tecnológicos y de organización necesarios en la optimización los recursos y en tercer lugar, elaborar un estudio económico para determinar su rentabilidad.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método deductivo, el cual permitió verificar el cumplimiento de las hipótesis en relación con un marco teórico determinado, para lo cual se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias. Mientras el universo de la investigación estuvo constituido por 4,087 habitantes del departamento de La Paz, dedicados a la crianza de animales y ganadería, a partir del cual se determinó una muestra de 94 encuestas. En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección se refieren, se utilizaron la observación realizando visitas a la planta y oficinas de la sociedad cooperativa, la entrevista a través de una guía de preguntas y las encuestas realizadas a través de un cuestionario, luego se realizó el procesamiento de la información de forma manual, con cuadros estadísticos y gráficos.



Los resultados de la investigación realizada indican una demanda de alimento concentrado, enfocada en el rubro de aves para engorde; en cuanto a la sociedad cooperativa, muestra formas de producción menos tecnificadas en relación a la competencia e instalaciones insuficientes para almacenar el producto terminado y materias primas. En el aspecto económico se determinó la influencia directa de niveles de venta bajos y costos de producción altos en la liquidez y rentabilidad de la sociedad cooperativa.

Por otra parte, considerando la tendencia del mercado a consumir mayores cantidades de alimento concentrado para aves de engorde, es necesario comercializar más éste tipo de producto, a través estrategias de mercado enfocadas en posicionar la marca de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. en los diferentes municipios del departamento de La Paz; se recomienda además, la utilización gradual de formas de producción más tecnificadas, así como también de instalaciones adecuadas. En cuanto al aspecto económico financiero, es necesario evaluar las políticas de créditos y recuperar en menor tiempo las cuentas por cobrar.



INTRODUCCIÓN

El sector pecuario para lograr mayor eficiencia productiva de leche, carne y huevos, necesita proporcionar al ganado alimento concentrado balanceado, el cual logra satisfacer de manera adecuada los requerimientos nutricionales de las diferentes especies animales. Como actividad productiva es de vital importancia para la economía y la sociedad, ya que este rubro registró para el año 2005 una producción bruta de \$92,119,990.00 generada por 25 establecimientos.

En este sentido se destaca la participación en este rubro, de la “Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada”, dedicada a la producción de alimento concentrado para consumo animal, y actualmente ubicada en el departamento de La Paz, específicamente en el municipio de San Luís Talpa.

Ahora bien, con el objeto de contribuir a incrementar la participación en el mercado y la rentabilidad de ésta sociedad cooperativa el presente trabajo se enmarca en la elaboración de un plan de negocios que permita determinar la participación del producto en el mercado, incrementar el volumen de producción, así como también identificar las posibles fuentes de financiamiento.

Para lo cual, este documento se ha dividido en tres capítulos, el primero de ellos comprende los aspectos teóricos de la investigación, e incluye tres secciones principales, la primera de las cuales hace referencia a la agroindustria de concentrados en El Salvador, la segunda parte aborda el tema de las sociedades cooperativas y la tercera parte comprende generalidades del plan de negocios.

Por su parte, el segundo capítulo describe la situación problemática actual que atañe a la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L, así como también explica la metodología desarrollada en la



investigación, la cual comprendió el método, tipo de investigación y las fuentes a través de las cuales se reunió la información necesaria para determinar la situación actual de la sociedad cooperativa mencionada.

Finalmente el tercer capítulo expone de manera clara y precisa la propuesta de un plan de negocios como una herramienta técnica, en este sentido, se desarrolla una estructura que comprende además de los objetivos que persigue el plan de negocios, el perfil de la sociedad cooperativa, un estudio de mercado que muestra las tendencias del consumo de alimento concentrado en el departamento de La Paz, permitiendo establecer estrategias de comercialización, penetración y precios; se incluye también un estudio técnico y de organización, donde se desarrollan aspectos técnicos sobre el tamaño y localización de la planta, estructura orgánica y personal necesario, posibles alianzas estratégicas y plan de trabajo.

Así mismo se presenta un estudio económico, con el cual se determinó la inversión inicial, se estudiaron las fuentes de financiamiento disponibles, los costos, además de proyectar el estado de resultados y flujo de caja; concluyendo con el estudio de riesgos y planes de contingencia, el cual es de suma importancia, ya que a través de éste se plantearon posibles riesgos, así como también se elaboró su respectivo plan de contingencia



CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA AGROINDUSTRIA DE CONCENTRADOS EN EL SALVADOR, LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS Y EL PLAN DE NEGOCIOS.

El marco teórico de referencia desarrollado a continuación, está dividido en tres secciones principales, la primera hace referencia a la agroindustria de concentrados en El Salvador, definiendo el término de agroindustria, su clasificación, así como también los insumos necesarios para la producción de alimento concentrado, sin olvidar los sectores de demanda y productores del mismo. En la segunda parte se aborda el tema de las sociedades cooperativas, iniciando con algunas nociones sobre cooperativismo, las cuales incluyen un cuadro resumen sobre la evolución del mismo en el tiempo, se presenta la definición de sociedad cooperativa y su clasificación para finalizar con el marco regulatorio. La tercera y última parte comprende generalidades del plan de negocios, definición, importancia, características, objetivos, ventajas y estructura del mismo.

A. LA AGROINDUSTRIA DE CONCENTRADOS EN EL SALVADOR

1. DEFINICIÓN DE AGROINDUSTRIA

La Real Academia de la Lengua Española, define agroindustria de manera muy breve como “el conjunto de industrias relacionadas con la agricultura”; mientras que la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), describe a la agroindustria como “un concepto amplio que se refiere al establecimiento de empresas y cadenas de suministro para el desarrollo, transformación y distribución de productos e insumos específicos en el sector



agrícola." Al analizar los conceptos anteriores, puede decirse que la agroindustria es la industria especializada en el proceso productivo de transformación y distribución de productos, orientado a satisfacer necesidades dentro del sector agropecuario, el cual comprende la elaboración de productos tanto de consumo como de uso. Este último concepto es el más claro y específico, para comprender el sentido de agroindustria.

2. CLASIFICACIÓN DE LA AGROINDUSTRIA

Basándose en las definiciones anteriores, puede decirse que existen diferentes tipos de agroindustrias, las cuales pueden clasificarse de acuerdo a varios criterios. A continuación se enuncian algunos de ellos:

- ✓ **Según el destino que tendrán sus productos:** "Orientadas al mercado interno y orientadas a la exportación" (www.galeon.com), esta clasificación está orientada a la producción para satisfacer el mercado interno, compuesto por productos que sufren transformación antes de llegar al consumidor y los que no se transforman, por ser utilizados como materia prima en otra industria; por su parte, el mercado exterior se refiere a los productos de exportación, los cuales pueden ser tradicionales (por ejemplo el café), o no tradicionales que correspondería a productos no comercializados anteriormente en el exterior (por ejemplo flores).
 - ✓ **Según el origen de las materias primas utilizadas:** Agroindustrias pecuarias, agrícolas y pesqueras. Las agroindustrias pecuarias son aquellas encargadas de procesar materias primas procedentes de especies animales como ganado bovino, porcino, equino, aves, entre otros. Por su parte, las agroindustrias agrícolas utilizan materias primas provenientes del sector agrario, es
-



decir, de cultivos de hortalizas, cereales y frutas. En cuanto a la agroindustria pesquera, su materia prima son las especies marinas, por ejemplo sardinas, atún etc.

✓ **Según el destino del producto final:** Agroindustrias alimentarias y forestales. Las agroindustrias alimentarias comprenden el procesamiento de los alimentos, tales como leche, carnes, verduras, frutas, etc. para el consumo humano por lo que todos los productos tiene el mismo uso final. En cuanto a la agroindustria forestal, ésta comprende la transformación de los recursos forestales en un producto final como el lápiz, pisos, marcos, etc. productos útiles al ser humano.

✓ **Según el grado de procesamiento de las materias primas utilizadas:** "Nivel 0, en el cual los productos son conservados sin sufrir ninguna fase de procesamiento; nivel 1, en donde las materias primas son transformadas en una etapa primaria; y nivel 2, en el que a los procesamientos de los insumos agropecuarios, forestales y pesqueros se incorporan combinaciones con otros productos u otras etapas de transformación". (www.infoagro.net).

✓ **Según las industrias proveedoras de materias primas:** Las cuales están integradas por todas aquellas industrias que procesan inicialmente la materia prima, pero no de forma terminada como producto final, es decir, intervienen en la primer etapa de procesamiento en la elaboración inicial de los productos agrícolas, como la molienda del trigo y el arroz, el curtido del cuero, el desmotado del algodón, el prensado del aceite, el aserrado de la madera y el enlatado de pescado.

✓ **Según las industrias consumidoras de materias primas:** Éstas se encargan de procesar las materias agrícolas intermedias, es decir, que han sufrido algún tipo de procesamiento inicial, como la fabricación de pan y galletas que requiere de harina para su elaboración (la cual es



adquirida en polvo, lo que indica una transformación previa para ser utilizado), de tejidos (el algodón es convertido en hilo, previamente a la elaboración de telas), de calzado (el cuero es previamente tratado para ser utilizado en la elaboración del calzado) o de manufacturas de caucho.

✓ **Según la naturaleza del proceso de producción:** “El cual puede variar desde la artesanía hasta la organización industrial” (www.fao.org). Esta clasificación se relaciona directamente con la producción de un mismo bien, que puede realizarse tanto de forma artesanal como industrial, por ejemplo un mueble puede ser elaborado por un artesano con instrumentos básico o por una gran fábrica de muebles que dispone de maquinaria especializada y sistemas complejos de organización.

Como puede observarse, todas las clasificaciones de agroindustria expuestas anteriormente son necesarias para ubicar a determinada agroindustria en un rubro en particular, ya que denotan características propias de las mismas enmarcándolas en las diferentes actividades económicas de los mercados tanto nacionales como internacionales, es por esto que se hace necesario el estudio de las condiciones comerciales de un producto frente al comportamiento de los mercados.

3. AGROINDUSTRIA DE CONCENTRADOS

a) DEFINICIÓN

Tomando como base la definición de agroindustria, mencionada anteriormente, puede decirse que la agroindustria de concentrados está conformada por todas aquellas empresas (cooperativas, asociaciones o fábricas) dedicadas a desarrollar, transformar y distribuir alimentos



concentrados balanceados al sector pecuario, lo cual genera una intermediación comercial constante entre los proveedores de la materia prima (principalmente maíz, sorgo y soya), quienes la transforman en concentrado y los compradores de éste producto final, para ser consumido por las diferentes clases de animales bovinos, porcinos, aves y peces, los cuales son utilizados por otras industrias para obtener principalmente leche, carnes y huevos, formando parte de la alimentación de los salvadoreños.

b) INSUMOS Y PROVEEDORES

Los **insumos** de forma sencilla pueden definirse como todos aquellos materiales utilizados para la elaboración de productos; ahora bien, desde el punto de vista administrativo, James Stoner, Edgard Freeman y Daniel Gilber en su libro "Administración", abordan este concepto de la siguiente manera: "Las organizaciones toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía) del ambiente externo, los transforman en productos o servicios y después, los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de productos"¹; ésta definición proporciona una idea mucho más amplia del significado de los insumos, y de la dinámica existente entre éstos, la empresa, la producción y el producto terminado.

En cuanto a los **proveedores**, los autores citados, indican: "Toda organización compra insumos del ambiente externo y los usa para elaborar productos. Lo que la organización introduzca del ambiente determinará tanto la calidad como el precio de su producto final. Por consiguiente, las organizaciones dependen de los proveedores de materiales y de los trabajadores, y tratarán de

¹ James A.F. Stoner, Edgard Freeman, Daniel R. Gilbert (1996). "Administración" 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana.



sacar provecho de la competencia entre proveedores con objeto de conseguir precios más bajos, trabajo de mejor calidad y entregas más rápidas”.

En este sentido, se señala la importancia de los proveedores en relación a la calidad de la materia prima que puedan proporcionar, ya que ésta influye directamente en la calidad de los productos que se elaboran y que finalmente llegan al consumidor. Esto explica por qué para lograr mayor eficiencia productiva, el sector pecuario necesita proporcionar al ganado alimento que satisfaga de manera adecuada los requerimientos nutricionales, por ello utiliza alimento concentrado como parte de la dieta del animal, el cual está compuesto por harina de soya, de maíz, de sorgo, melaza de caña, cascarilla de maní, afrecho de trigo, urea, sal común, carbonato de calcio y fosfato; de estos componentes el maíz y el sorgo son los principales y más costosos en el mercado.

Al respecto el Boletín Trimestral sobre la Evolución y Comercio de Productos Agropecuarios(2005), del Ministerio de Agricultura y Ganadería, establece: “La industria de concentrados obtiene del subsector agrícola, gran parte de las materias primas utilizadas para producir alimentos balanceados, el cual posteriormente provee al subsector pecuario, los cuales a su vez se traducen en una mayor eficiencia productiva de leche, carne y huevos; de tal manera que la fabricación de concentrados incentiva y ayuda a incrementar el sector agropecuario del país, generando directa e indirectamente empleo, ingresos y alimentos”². Dentro de ésta dinámica particular de elaboración de alimentos concentrados intervienen una serie de materias primas, generadoras de proteínas, energía o carbohidratos, minerales, vitaminas y fibra, además de utilizar algunos aminoácidos como (lisina y metionina) y pigmentos (carophill rojo y amarillo)

² Ministerio de Agricultura y Ganadería, Dirección General de Economía Agropecuaria. (julio 2005). Boletín Trimestral sobre evolución y comercio de productos agropecuarios. Volumen 2. No.2 El Salvador.



en los alimentos para aves; las cuales pueden agruparse según las cantidades utilizadas y capacidad alimenticia.

En relación a lo planteado con anterioridad y según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería³, para la producción de concentrado del año 2006, se utilizaron 5,838,999.52 quintales de maíz amarillo, constituyendo el 57.9% de las materias primas utilizadas, este dato demuestra la importancia que tiene éste componente dentro de la producción de concentrado.

De igual importancia es la harina de soya, de la cual se utilizaron 2,310,723.26 quintales, correspondiente a un 22.9%; le sigue el carbonato de calcio con 378,284.81 quintales equivalente al 3.75%, en menor proporción se utilizó afrecho de trigo y melaza, el primero en 257,683.94 quintales correspondiente al 2.55% y el segundo en 206,957.55 representando 2%; existen otros componentes pero su participación es menor, por lo cual se considera que éstos tienen mayor incidencia en la agroindustria de concentrados (anexo 1).

c) ALIMENTO CONCENTRADO Y SECTORES DE DEMANDA

De acuerdo con P. McDonald, R.A. Edwards, J.F.D Greenhalgh (autores del libro Nutrición animal) "Los alimentos son sustancias que después de ingeridas por el animal pueden ser digeridas, absorbidas y asimiladas. En sentido más general se usa el término alimento para designar productos comestibles, aunque no todos sus componentes sean absorbidos." En cuanto a los concentrados y forrajes, como alimentos de los animales, los autores los definen como: "Toda sustancia que suministrada al animal es capaz de contribuir a asegurar el ciclo regular de su vida". Esta definición de forma implícita indica la existencia de alimentos origen

³ Ministerio de Agricultura y Ganadería, Anuario de estadísticas agropecuarias 2006-2007.



animal o vegetal, así como también de origen sintético, capaz de contribuir con la nutrición del animal.

Al respecto, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, define los alimentos concentrados balanceados como “la mezcla de productos, subproductos o rastrojos de cosechas que llenen adecuadamente los requerimientos nutricionales en términos de concentración para la especie pecuaria que se formula, reduciendo los ingredientes a un tamaño tal que permita una mezcla homogénea en la proporción adecuada de acuerdo a la fórmula escogida”, señala además que “pueden ser fuente de proteínas, de carbohidratos, minerales y vitaminas”. Actualmente en El Salvador se fabrica principalmente concentrado para la avicultura, ganado bovino y para el ganado porcino, en segundo término para equinos, perros, conejos, ranas, iguanas, camarones y tilapias.

d) PRODUCTORES

La producción de alimento concentrado en el país, fundamentalmente es realizada por fábricas comerciales y privadas, asociaciones y cooperativas de ganaderos. Las fábricas comerciales producen para la venta y algunas también para autoconsumo, son de las más tecnificadas, ofreciendo alimentos para aves, ganado bovino y porcino. Las fábricas privadas en general están integradas a complejos avícolas y se distinguen también por su alto grado de tecnificación. Por su parte, las asociaciones y cooperativas de ganaderos elaboran concentrados para ganado bovino, el equipo y la técnica utilizada es inferior que en las fábricas más tecnificadas. En cuanto a los niveles de producción de alimento concentrado elaborado para el año 2006, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del anuario de estadísticas agropecuarias, muestra dividida la



producción en cuatro rubros denominados: aves, bovinos, porcinos y otros; de los cuales el rubro de aves ocupa el primer lugar con 17,057,310.60 quintales producidos, equivalente al 91.7% de la producción total, el segundo rubro de importancia es el de ganado bovino con 977,967.08 quintales, representando el 5.4% de la producción; le sigue el ganado porcino con 337,667.02 quintales equivalente al 1.8%, y finalmente el rubro que agrupa la producción de concentrado para pavos, caballos, perros, conejos, tilapias y gatos, la cual asciende a 196,654.04 quintales, significando el 1.1% (anexo 2). Tomando en cuenta los datos presentados puede establecerse que para la agroindustria de concentrados su principal rubro está representado por aves ponedoras, de engorde y reproductoras.

B. GENERALIDADES DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

1. NOCIONES SOBRE COOPERATIVISMO

El cooperativismo es definido por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo como una "Asociatividad que nace para defender a las personas, surgiendo las asociaciones en forma de empresas destinadas a satisfacer necesidades comunes de las mismas. El cooperativismo en materia socio económica defiende a las personas, en su doble carácter, como consumidores y productores".

Por otra parte, el cooperativismo tiene sus orígenes en las organizaciones de personas denominadas cooperativas, en relación la Alianza de Cooperativas Internacional, define el término cooperativa de la siguiente manera: "Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones



económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”.

El tema del cooperativismo es muy amplio, por lo cual se presenta a continuación un cuadro que resume la evolución de éste, en tres etapas, desde las primeras cooperativas que se formaron, hasta las federaciones y confederaciones; así también puede observarse en alguna medida, los diferentes tipos de cooperativas que surgieron, como cooperativas de crédito y ahorro, transporte, de lecheros, ganaderos y agrícolas entre otras.

PRIMERA ETAPA	
1860	Se funda la sociedad de artesanos “La Concordia”
1896	Se implanta la cátedra de Cooperativismo, en la carrera de Jurisprudencia, en la Universidad de El Salvador
1904	El Código de Comercio promulgado en esta fecha, toma como modelo el Código de Comercio de España, el cual desde 1885 había establecido legalmente el movimiento cooperativista.
1914	Se funda la cooperativa de zapateros en la “Cuesta de Palo Verde”
1917	Se organiza la cooperativa de la “Sociedad de Obreros de El Salvador” federada con fines de ayuda mutua, ahorro, moralidad, educación y beneficencia.
1935	Se organiza la cooperativa de “Panaleros de Cojutepeque y del Valle de Jiboa”
1938	Debido a la situación crítica de los agricultores dedicados a la producción de algodón, se creo la “Cooperativa Algodonera de Responsabilidad Limitada”.
1940	Se organiza la primera Caja de Crédito Rural en Izalco
1943	Surge la Federación de Cajas de Crédito, por el amparo de la ley de Crédito Rural.
1948	Se funda la primera “Cooperativa pesquera de trabajadores de Acajutla”
SEGUNDA ETAPA	
1950	Se crea en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social la Sección de Educación Obrera, la cual desarrolló programas de carácter pedagógico entre la clase trabajadora, habiendo incluido dentro de sus actividades el hacer conciencia cooperativa.



1951	Se fomenta la creación de Cooperativas escolares durante la presidencia del Coronel Oscar Osorio, el movimiento cooperativo cobró fuerza, durante la administración del Coronel Julio Adalberto Rivera, envió al extranjero a una cantidad de personas a estudiar lo concerniente al cooperativismo.
1956	La fundación promotora de cooperativas FUNPROCOP, inicia sus actividades, como una sección de cooperativas a cargo del secretario social interdiocesano, en el mismo año se organiza la "Cooperativa Ganadera de Sonsonate"
1957	El Ministerio de Agricultura y Ganadería establece la Sección de Fomento de Cooperativas Agropecuaria, con 21 cooperativas, este mismo año se constituye la "Cooperativa Lechera de Santa Ana".
1961	Colonización rural, comenzó a trabajar para lograr la unión de adjudicatarios de esa dependencia gubernamental.
1965	Nace en el Centro Escolar "Dr. Nicolás Aguilar", en la ciudad de San Vicente, ACCOVI de R.L., con el nombre "Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterial Vicentina de Responsabilidad Limitada.
1966	En el Centro Obrero del Lago de Coatepeque líderes del movimiento cooperativo de ahorro y crédito se reúnen para construir legalmente la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada FEDECACES.
TERCERA ETAPA	
1969	En este período se promulga la ley de Asociaciones Cooperativas. Según decreto legislativo N° 560 se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), con la finalidad de centralizar en una sola institución especializada la función de dirigir y coordinar las actividades cooperativas.
1980	Se constituye legalmente la Federación de Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador (FECOOPADES). Este mismo año se crea la Federación de Cooperativas de Transporte de El Salvador (FENACITES). También se inicia el proceso de reforma agraria, se promulga la ley especial de Asociaciones Agropecuarias y la ley básica de la Reforma Agraria.
1982	Se crea la Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria (FESACORA).
1984	Por iniciativa conjunta de FEDECOOPADES, FEDECACES Y FENACITES, se constituye la Confederación de Asociaciones Cooperativa de El Salvador, COACES, con el fin de defender los intereses del movimiento Cooperativo Salvadoreño. En años posteriores el movimiento cooperativo logra reconocimiento por el Gobierno Salvadoreño.
1986	A través de COACES, se logra la promulgación o aprobación de una nueva ley de cooperativas "Ley General de Asociaciones Cooperativas", en la cual se logró la participación del movimiento cooperativo independiente en la elaboración de la misma.

Fuente: Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterial Vicentina de R.L.



2. DEFINICIÓN DE SOCIEDAD COOPERATIVA

Anteriormente se definió el término cooperativa, como una “asociación de personas”, así también se cuenta con las denominadas sociedades cooperativas, cabe mencionar que cuando surgieron las primeras agrupaciones cooperativas, éstas se regían por el Código de Comercio y eran tomadas como un tipo de sociedad, hasta que en 1980 por el proceso de reforma agraria que se estaba dando, se creó la primera ley para regular a las agrupaciones de campesinos organizados en los inmuebles expropiados por el proceso de reforma agraria, las cuales obtendrían su personería jurídica como asociaciones, esta ley se denominó Ley especial de Asociaciones Agropecuarias; que dejaba fuera otros tipos de organizaciones. Finalmente en 1986 se emite una nueva ley, la Ley General de Asociaciones Cooperativas que regula a todo tipo de asociación cooperativa. Ahora bien, el artículo 17 del Código de Comercio, establece: “sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse”, definición que es perfectamente aplicable a las sociedades cooperativas.

3. CLASIFICACIÓN

El Código de Comercio regula en el artículo 18 las diferentes formas o clases de sociedades, concentradas en dos grandes grupos: Sociedades de personas y sociedades de capitales. Las **sociedades de personas** se clasifican en: Sociedades en nombre colectivo o sociedades colectivas, sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples y sociedades de responsabilidad limitada. En cuanto a las **sociedades de capital** se refiere, éstas se dividen en:



Sociedades anónimas y sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones. Claramente en esta clasificación puede evidenciarse que no se hace mención a las sociedades cooperativas, la razón la proporciona el artículo 19 del código antes mencionado, el cual literalmente dice: "Las sociedades cooperativas se regirán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedades que hayan adoptado en su constitución; y por el de la sociedad anónima relativa a balances, responsabilidad de los administradores y vigilancia del auditor."

4. MARCO REGULATORIO

Existen dos disposiciones fundamentales que regula a las sociedades cooperativas, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Disposiciones de la especie de sociedades que adoptan en su constitución, establecida en el ordinal primero del artículo 19 del Código de Comercio, esto determina la naturaleza de la sociedad cooperativa: sociedad de personas o de capital.
- b) Disposiciones aplicables a las sociedades anónimas, en cuanto a balances, responsabilidad de los administradores y vigilancia del auditor se refiere.

Por otra parte cabe mencionar que además de su calidad de sociedad específica, tiene una regulación propia, tiene disposiciones y normas especiales que la regulan como: número mínimo de socios, valor, calidad y transmisión de las acciones, voto limitado responsabilidad del socio, libro de registro, admisión de socios, títulos nominativos, responsabilidad de nuevos socios, derechos de separación de socios, exclusión de socio, identificación de la especie cooperativa y pago de impuestos.



C. GENERALIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. DEFINICIÓN

James Stoner, Edgard Freeman y Daniel Gilbert autores del libro "Administración" definen plan de negocios como "Un documento formal que contiene la definición del objeto de la empresa, la descripción de sus bienes o servicios, un análisis de mercado, proyecciones financieras y una descripción de las estrategias de la gerencia para alcanzar las metas"; de manera más amplia se define como "Un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente"(www.aulafacil.com).

Con base en estas definiciones, se concluye que un plan de negocios disminuye el grado de incertidumbre al iniciar un proyecto, ya que permite formarse un panorama de la situación actual de la empresa, de cómo se perfila frente a la competencia y del mercado existente para el producto a elaborar; de igual forma muestra aspectos financieros e identifica fortalezas, las cuales pueden ser útiles al momento de solicitar financiamiento en las instituciones respectivas.

2. IMPORTANCIA

La importancia de un plan de negocios, radica en la utilidad prestada a pequeños y grandes empresarios ya que a través de su elaboración puede definirse de manera precisa y objetiva la factibilidad de un proyecto de inversión; así como también puede utilizarse para redefinir el curso



de acción de la empresa, respaldar una solicitud de crédito, buscar nuevos inversionistas o socios, conseguir una franquicia o licencia de una compañía extranjera o convencer a otras empresas de formar alianzas.

El valor principal generado por el plan de negocios es la creación de un proyecto escrito, que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica de la iniciativa a emprender, con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales, convirtiendo al plan de negocios en un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio, del tipo de negocio, o del tiempo que tenga de estar funcionando.

3. CARACTERÍSTICAS

De acuerdo con su definición e importancia, puede decirse que un plan de negocios, tiene las siguientes características:

- ✘ La elaboración del documento es rigurosa, con datos exactos y proyecciones objetivas.
 - ✘ Describe claramente los recursos necesarios para echar a andar el proyecto.
 - ✘ Es un instrumento de comunicación y planificación.
 - ✘ Permite analizar el mercado.
 - ✘ Expresa necesidades financieras claras.
 - ✘ Identifica fuentes de financiamiento.
 - ✘ Mejora la administración y los procesos.
 - ✘ Sirve a posteriori como una medida de eficacia y eficiencia.
 - ✘ Presenta un análisis de riesgos críticos del negocio.
-



- ✘ Es un documento de fácil comprensión para el lector, ya que sintetiza lo más importante del proyecto, auxiliándose además de cuadros y gráficos ilustrativos.

4. OBJETIVOS

Según Oscar Bravo Pelaéz, autor del libro "Cómo elaborar un plan de negocios"⁴, al elaborar un plan de negocios, principalmente se persiguen los siguientes objetivos: Evaluar la factibilidad de una idea y desarrollar una estrategia. Al respecto, Danila Terragno y María Laura Lecuona (www.dinero.com)⁵ señalan que los objetivos de un plan de negocios, difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse, pero en general se pretende con su elaboración:

- a) Contar con un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- b) Asegurar que un proyecto de negocio es factible, desde el punto de vista financiero y operativo.
- c) Llevar a cabo un proyecto de forma más eficiente.
- d) Identificar y evitar problemas potenciales antes de que ocurran.
- e) Evaluar el desempeño del negocio en la marcha.
- f) Evaluar una empresa para su fusión o venta.
- g) Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

⁴ Bravo Peláez, Oscar (2000). "Como elaborar un plan de negocios". Serie de negocios. Editorial MSTV&Video y Cía Ltda. Colombia.

⁵ Terragno Danila, Lecuona, María Laura. "Cómo armar un plan de negocios". Extraído el 22 de agosto de 2008 desde <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>



5. VENTAJAS

El elaborar un plan de negocios permite al empresario contar con una serie de ventajas, entre las cuales se encuentra: Entender mejor el producto o servicio que se ofrece al consumidor, determinar cuales son las metas y objetivos que persigue la empresa, anticipar posibles problemas y fallas que se tengan en la ejecución del proyecto, identificar las posibles fuentes de financiamiento, contar con parámetros para medir el crecimiento de la empresa, poseer una herramienta de comunicación para familiarizar a empleados, personal de ventas, proveedores y asociados con los objetivos de la empresa.

Además un plan de negocios permite ahorrar dinero, ya que enfoca a la organización en lo realmente importante, motivo por el cual su extensión y profundidad dependerá de los requerimientos de financiamiento externo, o de la necesidad de conseguir socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

De acuerdo con David Gumpert (citado en pasionporemprender.blogspot.com)⁶ hay ocho razones principales por las que debe elaborarse un plan de negocios:

- a) Convencerse a uno mismo de la idea antes de asumir un compromiso financiero y personal significativo.
- b) Obtener un préstamo del banco.
- c) Atraer inversionistas potenciales.
- d) Convencer a otras compañías con las cuales se desee formar alianzas.
- e) Explicar cómo funcionaría la empresa a las compañías con las cuales se pretende establecer contratos a mediano y largo plazo.

⁶ Pasión por emprender. "Ventajas del plan de negocios". Extraído el 21 de junio de 2008 desde <http://www.pasionporemprender.blogspot.com>



- f) Ayudar a las fusiones o las adquisiciones.
- g) Asistir a los directivos para establecer metas y planear a largo plazo.

6. ESTRUCTURA

Existen diversas maneras de estructurar un plan de negocios, por ejemplo Longenecker, Moore y Petty, en su libro "Administración de pequeñas y medianas empresas"⁷, establecen la estructura siguiente: Portada, contenido, resumen, declaración de misión y visión, panorama general de la compañía, plan de productos y servicios, plan de mercadotecnia, plan de administración, plan de operaciones y plan financiero; mientras que el Centro Europeo de Empresas e Innovación propone una estructura con otros componentes: Índice, metodología, definición del producto o servicio, análisis del entorno externo, análisis sectorial, amenazas y oportunidades, factores claves del éxito, objetivos estratégicos, tramites legales, plan de operaciones y logística, plan de marketing, plan de recursos humanos, plan financiero y anexos.

Como puede observarse la estructura de un plan de negocios es variada, y depende de la finalidad perseguida al elaborarlo, sin embargo al analizar y comparar las diferentes estructuras pueden observarse los componentes principales que debe contener, los cuales se describen a continuación:

a) RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es el punto clave para captar la atención del lector (un futuro inversionista, una entidad bancaria o un nuevo socio), por lo que debe entenderse como una síntesis del plan

⁷ J.C. Longenecker, Moore y Petty. (2001). "Administración de pequeñas y medianas empresas: Un enfoque emprendedor". México: Thomson Editores.



de negocios, no mayor de tres páginas, las cuales deben contener la información más importante y convincente sobre la empresa y el proyecto a realizar; la idea general es proporcionar una visión global, clara y concisa de la propuesta.

b) PERFIL DEL NEGOCIO

El perfil del negocio, contiene información detallada acerca de la empresa sobre sus inicios y los cambios más importantes, experimentados durante su trayectoria, sin olvidar mencionar su estructura jurídica y organizativa, finalidad perseguida por la empresa, misión, visión, ubicación y descripción de las instalaciones que posee para operar, además de mencionar los productos o servicios prestados.

c) ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es un análisis que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto en el mercado. El análisis debe comprender el reconocimiento y estimación de la cantidad a comercializar del producto, las especificaciones a cumplir, el precio que las personas demandantes probablemente estarían dispuestas a pagar por la adquisición del mismo, a efecto de satisfacer una necesidad latente, las cuales justifiquen el emprendimiento de un nuevo negocio, iniciativa o proyecto.

Comprende además, el reconocimiento del entorno: macro y micro, entendiendo por macro todas las fuerzas y actores externos a la empresa y por micro todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la misma: clientes, proveedores, competidores e intermediarios. Todos los aspectos mencionados anteriormente pueden básicamente resumirse en: definición del



mercado, análisis de la demanda, análisis de la oferta, análisis de comercialización y análisis de proveedores; cada uno de los cuales se explica a continuación.

i. DEFINICIÓN DEL MERCADO

De acuerdo con Mauricio Escalante Molina autor de "Metodología para la formulación y evaluación de proyectos" mercado se define como "la acción de comprar y vender dentro de uno o varios sectores que lo conforman"⁸; de manera más amplia puede definirse mercado como "el sitio donde se reúnen compradores y vendedores, e interactúan para intercambiar productos y/o servicios, por determinada cantidad de dinero. No hay un único mercado sino un grupo de mercados que permiten la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores y productores." (www.auladeeconomia.com)⁹.

Las definiciones anteriores dejan de manifiesto, la relación existente entre los compradores, quienes necesitan satisfacer una necesidad ya sea a través de un bien o servicio, y los vendedores quienes elaboran estos bienes (productos) y por los cuales recibe una remuneración económica, estableciendo así una relación de intercambio necesaria para el desarrollo de la economía de un país; esta interacción de sujetos y elementos trae implícita la creación de diferentes tipos de productos para satisfacer las diferentes necesidades, es así como pueden establecerse diferentes tipos de mercado, los cuales de acuerdo a su naturaleza o función se han clasificado de la siguiente manera:

⁸ Mauricio Escalante Molina. (2005). "Metodología para la formulación y evaluación de proyectos de inversión real para empresarios osados". 1ra. Edición. El Salvador

⁹ Auladeeconomía.com "Definiciones económicas, financieras y estadísticas". Extraído el 22 de agosto de 2008 desde <http://www.auladeeconomía.com/glosario-m.thm>



✓ **Tipos de mercado, desde el punto de vista geográfico:** Según Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", las empresas "tienen identificado geográficamente su mercado en: mercado internacional, mercado nacional, mercado regional, mercado de intercambio comercial al mayoreo, mercado metropolitano y mercado local"¹⁰. Básicamente esta clasificación obedece a un factor geográfico, es decir, el mercado se delimita por una extensión determinada, así se tiene un mercado regional conformado por los países centroamericanos y otro mercado regional constituido por los países europeos.

✓ **Tipos de mercado, según el tipo de cliente:** Los autores mencionados anteriormente indican "los tipos de mercado desde el punto de vista del cliente, se dividen en: mercado del consumidor, mercado del productor, mercado del revendedor y mercado del Gobierno"¹¹. Cada uno de los cuales obedece a ciertas características propias del cliente, por ejemplo el mercado del consumidor comprende a los consumidores finales que adquieren un producto para su uso. Cuando el cliente es otra empresa que compra materia prima para transformarla en otro bien, se está frente a un mercado de productores.

Por su parte, el denominado mercado del revendedor, está conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios; por último el mercado del Gobierno, está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones, por ejemplo, para la administración del estado, para brindar servicios sociales (drenaje, pavimentación, limpieza, etc.), para mantener la seguridad y otros a través de las conocidas licitaciones.

¹⁰ Laura Fisher, Jorge Espejo. (2004). "Mercadotecnia". 3ra. Edición McGraw Hill-Latinoamericana

¹¹ Idem



✓ **Tipo de mercado, según la competencia establecida:** Para Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", existen tres tipos de mercado: "mercado de competencia perfecta, mercado monopolista y mercado de competencia imperfecta"¹².

El mercado de competencia perfecta tiene dos características principales: 1) Los bienes y servicios que se ofrecen en venta son todos iguales y 2) los compradores y vendedores son tan numerosos que ningún comprador ni vendedor puede influir en el precio del mercado. Mientras que el mercado monopolista es aquel en el que sólo hay una empresa en la industria, la cual fabrica o comercializa un producto totalmente diferente al de cualquier otra. Esto se debe fundamentalmente a tres razones: 1) Un recurso clave (por ejemplo, la materia prima) es propiedad de una única empresa, 2) Las autoridades conceden el derecho exclusivo a una única empresa para producir un bien o un servicio y 3) Los costes de producción hacen que un único productor sea más eficiente que todo el resto de productores.

Por su parte, el mercado de competencia imperfecta es aquel que opera entre los dos extremos: El mercado de competencia perfecta y el de monopolio. En términos generales, este tipo de competencia se caracteriza porque en él compiten desde unas cuantas hasta muchas empresas que pueden controlar en alguna medida el precio de su producto. En consecuencia, es el tipo de mercado en el que compite la gran mayoría de empresas y productos.

✓ **Tipo de mercado, según el tipo de producto:** Básicamente puede dividirse en mercado de productos o bienes, mercado de servicios y mercado de bienes raíces. En cuanto al mercado de productos o bienes, está formado por empresas, organizaciones o individuos que requieren de

¹² Ricardo Romero (2005). "Marketing". Editorial Parmir, EIRL



productos tangibles; mientras que el mercado de servicios está conformado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser objeto de transacción. Por su parte, el mercado de bienes raíces se compone de empresas, organizaciones y personas que desean adquirir o alquilar un determinado lugar, ya sea para instalar sus oficinas, construir su fábrica o simplemente para vivir.

✓ **Tipo de mercado, según el tipo de recurso:** Según Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", el mercado de recursos, se divide en: "Mercado de materia prima, mercado de fuerza de trabajo, mercado de dinero"¹³. Mercado de Materia Prima: se integra por empresas que necesitan materiales en su estado natural (madera, minerales u otros) para la producción y elaboración de bienes y servicios.

El mercado de fuerza de trabajo es considerado un factor de producción, por tanto, se relaciona directamente con las empresas que necesitan contratar empleados, técnicos, profesionales y/o especialistas para producir bienes o servicios; mientras que el mercado de dinero se relaciona directamente con aquellas empresas e individuos que necesitan dinero para algún proyecto en particular (comprar nueva maquinaria, invertir en tecnología, remodelar las oficinas, etc.) o para comprar bienes y servicios (una casa, un automóvil, muebles para el hogar, etc.), y que además, tienen la posibilidad de pagar los intereses y capital prestado.

En conclusión, los tipos de mercado son una clasificación muy útil porque permiten identificar el contexto de mercado en función a su ubicación geográfica, los tipos de clientes que existen, la competencia establecida, el tipo de producto y el tipo de recursos; lo cual es fundamental para

¹³ Philip Kotler. (2006). "Dirección de Mercadotecnia". 8va. Edición. México Prentice Hall



responder a cuatro preguntas de vital importancia: ¿Con qué productos se va a ingresar al mercado?, ¿mediante qué sistema de distribución?, ¿a qué precio? y ¿qué actividades de promoción se va a realizar para dar a conocer la oferta de la empresa?.

ii. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Luego de haber analizado varias definiciones de diferentes autores, sobre el término demanda se puede concluir que analizar la demanda consiste en identificar las variables que determinan la demanda de un producto en el mercado, con el propósito de medirlas para poder establecer la posibilidad de participación del producto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda esta sujeta a varios factores, como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, las tendencias, estaciones, edad del consumidor, entre otras.

En otras palabras, la demanda de un bien o servicio corresponde a las distintas cantidades requeridas por los compradores a distintos precios, en este fenómeno afectan muchas variables; como el precio, propaganda, ingresos, magnitud, gustos y preferencias de la población. Con el análisis de la demanda se pretende determinar si existe o no el espacio de ofrecer un producto.

iii. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Baca Urbina, define oferta como "La cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado"¹⁴. En ésta definición puede observarse la relación existente entre la cantidad de bienes ofrecidos por los productores y el precio de mercado actual, es decir, la oferta se percibe

¹⁴ Gabriel Baca Urbina (2001). "Evaluación de Proyectos". 4ta. Edición. México McGraw Hill



como una cantidad concreta, bien especificada en cuanto al precio y al período de tiempo que cubre, y no una capacidad potencial de ofrecer bienes y servicios. Básicamente cuanto mayor sea el precio, mayor será la cantidad de bienes y servicios que los oferentes están dispuestos a llevar al mercado; por otra parte, cuanto menor sea el precio, menor cantidad de bienes y servicios serán enviados al mercado.

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar las cantidades y las condiciones en que una economía puede poner a disposición del mercado un bien o un servicio. Para alcanzar este propósito es necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta como son: número de productores, localización, capacidad instalada y utilizada, calidad y precio de los productores y cantidad de trabajadores.

iv. ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización se entiende generalmente como la actividad que realiza el productor de un bien o servicio, para hacer llegar éste al consumidor en el tiempo y lugar establecidos, con la finalidad de proporcionar satisfacción al cliente. En la mayoría de los casos las empresas no cuentan con los recursos financieros para vender sus productos o servicios directamente al consumidor final, es por ello que hace uso de empresas o negocios propiedad de terceros llamados intermediarios, los cuales se encargan de transferir el producto o servicio al consumidor final, para darle el beneficio de tiempo y lugar. La cantidad de intermediarios entre el fabricante y el consumidor, depende básicamente del producto, motivo por el cual el fabricante desarrolla una estructura del sistema de comercialización conveniente, basado en los siguientes canales de distribución:



- ✓ **Canal Directo** (Fabricante a consumidor): El fabricante desempeña directamente la distribución del producto, realizando la mayoría de las funciones de mercadotecnia, es decir, comercialización, transporte, almacenaje y entrega, asumiendo todos los riesgos que esto implica. En este tipo de canal no existen intermediarios entre el fabricante y el consumidor.
- ✓ **Canal Detallista** (Fabricante a detallista a consumidor): En este tipo de canal se evidencia la participación de un intermediario (detallista) entre el fabricante y el consumidor. En estos casos, el fabricante cuenta con vendedores, los cuales se encargan de contactar a los detallistas, quienes venden los productos al consumidor final.
- ✓ **Canal Mayorista** (Fabricante a mayorista a detallista a consumidor): Existen casos en los que el fabricante necesita un intermediario mayorista además del detallista, el fabricante le vende al mayorista, quién tiene contacto con los detallistas que finalmente venden al consumidor final.
- ✓ **Canal Agente intermediario** (Fabricante a agente intermediario a mayoristas a los detallistas a consumidores): Éste tipo de canal suele ser utilizado por pequeños fabricantes que necesitan distribuir sus productos a través de un agente intermediario, cuya labor consiste en buscar clientes para los productores y establecer los contratos comerciales. Éste tipo de intermediario no participa en la fabricación de los productos que ofrece.

v. ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Toda organización compra insumos (materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra) y los usa para elaborar productos, es por ello que los insumos determinan la calidad de los productos. Por consiguiente el análisis de proveedores determina quienes (empresas o personas naturales), proveerán de la materia prima y demás materiales necesarios para la elaboración del



producto que se espera distribuir, para lo cual se hace necesario elaborar un listado de proveedores y establecer parámetros de selección como condiciones de entrega, formas de pago, descuentos, tiempo de entrega, calidad, etc. Generar información acerca de los proveedores permitirá disminuir costos, generar productos de mejor calidad y contar con los materiales necesarios en el momento justo.

d) ESTUDIO TÉCNICO Y DE ORGANIZACIÓN

En el estudio técnico y de organización se describe el arreglo sistemático de personal y tecnología con la intención de obtener los resultados propuestos para el negocio, para lo cual se requiere de recursos claramente determinados como: locales, instalaciones, equipo técnico y capital humano.

i. PRODUCTO

William Stanton, autor del libro "Fundamentos de Marketing", define el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"¹⁵; es este conjunto de atributos el que debe describirse de forma específica, resaltando aspectos técnicos de la elaboración del producto sobre: materia prima utilizada, maquinaria necesaria y proceso de elaboración.

¹⁵ William Stanton (2007). "Fundamentos de Marketing". 14va. Edición McGraw Hill



ii. LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DEL PROYECTO

Josefina Koch Tovar, menciona en su libro "Manual del empresario exitoso" que el estudio de la **localización** tiene como propósito "seleccionar la ubicación más conveniente para el proyecto, es decir, aquellas que frente a otras alternativas posibles produzca el mayor nivel de beneficio para los usuarios y para la comunidad, con el mayor nivel social, dentro de un marco de factores determinantes o condicionantes."¹⁶

En general, un proceso adecuado para el estudio de la localización consiste en explorar, dentro de un conjunto de criterios y parámetros relacionados con la naturaleza del proyecto, la región o zona adecuada para la ubicación del mismo: municipio, zona rural, zona urbana y dentro de éstas, las áreas geográficas o subsectores más propicios.

Para lograr este cometido, pueden utilizarse los siguientes parámetros: Ubicación de la población objetivo, localización de materia prima e insumos, existencia de vías de comunicación y transporte, facilidad de infraestructura y servicios de agua, luz eléctrica y telefonía, condiciones topográficas y de suelos, precio de la tierra, fácil acceso a la mano de obra, tamaño, tecnología y políticas locales.

En cuanto al **tamaño del proyecto**, éste puede considerarse como la capacidad instalada de producción del mismo, expresada en la cantidad de unidades producidas por unidad de tiempo invertida, es decir, volumen, peso, valor o unidades de producto elaborados en relación al tiempo invertido (año, mes, días, turnos, horas, etc.) Al respecto Mauricio Escalante Molina en su libro Metodología para la evaluación de proyectos, señala: "Determinar el tamaño de un proyecto está sujeto a un conjunto de criterios que lo definan, entre ellos el más importante es el relacionado

¹⁶ Josefina Koch Tovar (2006). "Manual del empresario exitoso". Edición Electrónica. Edumed.



con el volumen de la inversión y la máxima ganancia que puede esperar el inversionista." En síntesis el tamaño del proyecto depende de cuantas unidades se quieren producir y el tiempo necesario para producirlas, así como también de la inversión en materiales, maquinaria y equipo que se disponga.

iii. ORGANIZACIÓN

La organización es la forma en que se dispone y determina el trabajo entre el personal de la empresa, para lograr eficaz y eficientemente los propósitos establecidos para la misma. "Las etapas por las cuales pasa el establecimiento del sistema son: marco jurídico, organigrama e identificación del recurso humano" (www.aulafacil.com).

- ✿ **Marco jurídico:** Toda empresa cuenta con una estructura legal que comprende el número de socios, sus aportaciones, tipo de sociedad, responsabilidades legales, entre otros; la cual está contenida en la escritura de constitución de la empresa.
 - ✿ **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa, dividida en unidades administrativas, con el objeto de transmitir de forma clara y sencilla la estructura de la empresa y la cadena de mando. Los organigramas son útiles porque proporcionan una figura formal de la empresa, constituyen una fuente de consulta oficial, facilitan el conocimiento de la empresa y constituyen un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
 - ✿ **Identificación del recurso humano:** Definido el organigrama de la empresa, es posible detectar la cantidad y perfil de los empleados que deberán ser contratados por la organización, quienes deberán pasar por un proceso de reclutamiento, selección,
-



contratación e inducción de personal, con la finalidad de elegir a los candidatos que reúnan los requisitos exigidos para cada puesto de trabajo.

iv. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas son acuerdos formales que se llevan a cabo por las empresas, para obtener beneficios en un determinado período de tiempo, motivo por el cual al emprender una alianza hay que tener en cuenta que el éxito de la misma depende de concertaciones, tolerancias, respeto, equidad y valor agregado generado para los clientes y los respectivos accionistas, esto sin ejercer presión y control excesivo sobre los aliados.

En relación a lo expuesto anteriormente, Zeron Felix, M. y Mendoza Cavazos, G. en su artículo "Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva", establecen la existencia de dos tipos de alianzas, una de carácter ofensivo y otra defensivo: "Las alianzas ofensivas son dirigidas a penetración y creación de mercados definiendo o estableciendo estándares de la industria, anticipándose y preparándose para nuevos desarrollos políticos y/o acciones competitivas. Las alianzas defensivas se enfocan sobre la protección (solidificación) en la participación de mercado existente, compartiendo el riesgo financiero de tecnología cara o ganando economías de escala a menudo mediante la combinación de procesos y/o habilidades productivas".

Se considera que la percepción de un ambiente inestable en aspectos como el mercado de determinados productos, cambios con respecto a barreras arancelarias sobre inversión extranjera y un rápido cambio en las economías de escala; así como en el campo de la tecnología, la falta de habilidad de poder predecir sobre las acciones de los competidores o de la demanda de los



clientes potenciales y una creciente demanda de la internacionalización; han sido contribuciones a la incertidumbre y permite que se incremente el comportamiento cooperativo entre empresas y por supuesto las alianzas.

v. PLAN DE TRABAJO

El Plan de Trabajo consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, objetivos o metas y recursos disponibles para cada actividad de la organización, de tal forma que faculte cumplir con los propósitos que en la empresa se han planteado. Un plan de trabajo es fundamentalmente la expresión precisa, clara y particular de la planificación que se ha realizado en cada una de las áreas de la empresa. Entre las principales actividades a considerar dentro del plan de trabajo de la organización tenemos: definición de las funciones de la empresa, recurso humano necesario, diseño de la estructura orgánica, definición de las funciones del personal, procesos de integración de recursos humanos, desarrollo de personal, establecimiento de salarios, definición de instrumentos y procedimientos de evaluación del desempeño, establecimiento de políticas y reglas que regirán el entorno laboral, etc.

e) ESTUDIO ECONÓMICO

En el desarrollo del estudio económico, es requisito fundamental una planificación especificando ingresos, costos y gastos implícitos; así como también proyecciones de flujo de efectivo, especificando cuando se alcanzará el punto de equilibrio y las necesidades de financiamiento. El estudio económico tiene como objetivo determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para realizar el proyecto y los costos que éste genera.



i. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN

En este punto se indican las necesidades de recursos monetarios, necesarios para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto, comprende los activos fijos tangibles e intangibles y el capital de trabajo, es decir, todos aquellos equipos, maquinarias, terrenos construcciones, estudios, registro de empresa, etc. que requieren fuertes sumas de dinero para desarrollar el proyecto.

Las inversiones fijas cuentan con las siguientes características: se utilizan a lo largo de la vida del proyecto, dependen del tamaño y localización del mismo, no son objetos de transacciones corrientes y se realizan antes de entrar en funcionamiento la planta. En cuanto al capital de trabajo se refiere, éste tiene las características: nivel de utilización de la planta, tecnología y proceso de producción, política de crédito, compra y venta, mecanismos de distribución y localización.

ii. ESTUDIO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Toda empresa, pública o privada, requiere de recursos financieros (capital) para realizar sus actividades, desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión, al respecto el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) señala que existen fuentes de financiamiento internas y externas, las **fuentes internas** suelen dar solución inmediata a la necesidad de recursos financieros y no requieren mayor trámite, como son: la recuperación de cuentas por cobrar, realización de inventario retenido, fondos de depreciación, reinversión y capitalización de utilidades.



Por su parte las **fuentes externas** permiten adquirir bienes de capital, inventarios, pago de nominas, entre otros. Sin embargo, dicho financiamiento debe ser analizado cuidadosamente, pues compromete los recursos de la empresa a corto y a largo plazo, según sea el caso; y se obtiene generalmente de las siguientes fuentes: Proveedores (crédito comercial), bancos comerciales, factoraje financiero (venta de las cuentas por cobrar) e instituciones financieras no bancarias. Al respecto, César Aching Guzmán, autor del libro Matemáticas financieras para la toma de decisiones empresariales, menciona los siguientes aspectos a analizar de cada fuente de financiamiento: "monto máximo y mínimo que otorgan, tipo de crédito que manejan y condiciones, documentos que se necesitan, políticas de renovación, flexibilidad que otorgan al vencimiento de cada pago y sanciones, tiempo máximo para cada tipo de crédito."

iii. ESTIMACIÓN DE COSTOS

Dentro del estudio económico debe de estimarse el monto de los diferentes costos en los que se incurre al desarrollar el proyecto, es por ello que se detallan a continuación:

- **Costos de producción:** Aquí se toman en cuenta las materias primas, mano de obra directa e indirecta, materiales indirectos, costos de los insumos, costo de mantenimiento y cargos por depreciación y amortización.
 - **Costos de administración:** Son los costos provenientes de realizar la función de administración. Los gastos de los otros departamentos fuera del de producción y ventas se cargarán en estos costos. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización.
-



- **Costos de venta:** La cifra de estos costos depende del tamaño de la empresa como el tipo de actividades que los promotores del proyecto quieran que desarrolle ese departamento
- **Costos financieros:** Se refiere a los intereses que se deben de pagar de acuerdo a los capitales obtenidos mediante préstamos. Cabe recalcar que la ley tributaria permite cargar estos intereses como costos deducibles de impuestos.

iv. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Según la Fundación para la innovación tecnológica agropecuaria (FIAGRO), el flujo de caja “es una proyección de la liquidez de la empresa, que registra las entradas y salidas de efectivo antes y después del inicio de operaciones.” Menciona además que “el objetivo de un flujo de caja es determinar disponibilidad futura de efectivo, a fin de modificar sus políticas de manejo de inventarios, de cuentas por pagar, de cuentas por cobrar o programar el uso créditos bancarios rotativos en determinadas épocas”.

v. BALANCE DE SITUACIÓN PROFORMA

El balance proyectado muestra los activos totales y pasivos totales de la empresa. Los activos representan las propiedades de la empresa y los pasivos representan las deudas de la empresa, incluyendo las deudas de la empresa con el propietario que aportó el capital inicial. Por regla contable, los activos totales y los pasivos totales deberán ser iguales. A diferencia del estado de resultados, el balance refleja lo que existe en la empresa el día del cierre contable.

El balance junto con el estado de resultados, será utilizado para realizar las estimaciones de algunos índices financieros. Al igual que con el estado de resultados, es conveniente realizar



comparaciones entre lo real y lo proyectado en diferentes periodos de tiempo, a fin de evaluar los cambios en las principales cuentas, como inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y préstamos bancarios.

f) ESTUDIO DE RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

El término **riesgo** implica la posibilidad de que ocurra un evento desafortunado, generalmente se utiliza para situaciones que involucran incertidumbre y la posibilidad de pérdida económica, material, etc. En este sentido, cuando se emprende un proyecto, es importante realizar un análisis de riesgos, tomando en cuenta todo aquello que pueda afectar al proyecto; además es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la empresa que contenga variaciones en algunos de los parámetros clave del modelo. Existen diversos riesgos, éstos dependen de cada proyecto a emprender, pero se considera que los factores más típicos de riesgo pueden agruparse de la siguiente manera: riesgos económicos, riesgos tecnológicos, riesgos regulatorios y financieros; de manera específica, las empresas pueden enfrentarse a una reducción de precios por parte de la competencia, cancelación de contrato por un cliente estratégico, reducción en la tasa de crecimiento en la industria, los costos de fabricación superan los niveles esperados, no se alcanzan los niveles de ventas proyectados, los proveedores no cumplen con la entrega, fracasa la campaña publicitaria, la competencia mejora su producto.

Por otra parte, se tienen las **contingencias**, las cuales han sido abordadas por la teoría de la administración bajo el denominado enfoque de sistemas, el cual según James Stoner y otros "fue concebido por gerentes, asesores e investigadores que trataron de aplicar los conceptos de las



escuelas más importantes a las situaciones reales que vivían. Básicamente el enfoque de contingencias consiste en identificar la mejor técnica para alcanzar las metas, en una situación concreta, en un determinado momento”.

Al tomar como base este planteamiento puede definirse un plan de contingencia como una serie de procedimientos alternativos que persiguen el funcionamiento normal de la empresa en un momento determinado, bajo una situación concreta. En relación a esto, los profesionales latinoamericanos de seguridad¹⁷, en su foro de seguridad mencionan: “La función principal de un plan de contingencia es la continuidad de las operaciones de una empresa, y su elaboración se divide en cuatro etapas: evaluación, planificación, prueba de viabilidad y ejecución.” Y añade “un plan de contingencia eminentemente debe ser operativo y debe expresar claramente lo que hay que hacer, por quién y cuándo.”

Después de analizar cada uno de los elementos que conforman el plan de negocios, puede notarse la complejidad de esta herramienta, así como también el cúmulo de información que puede contener, aún cuando el documento en sí, solo lleve unas cuantas páginas. Es importante destacar su importancia para la toma de decisiones, ya que plantea de manera clara, sencilla y concisa: un estudio de mercado, para determinar la participación real del producto en el mercado; un estudio técnico y de organización con el cual se logra analizar la capacidad instalada y determinar el punto de equilibrio de la producción; y finalmente pero no menos importante el estudio económico con el cual se pretende establecer la fuente de financiamiento más apropiada para ejecutar el proyecto. Es por ello que un plan de negocios se considera de utilidad para cualquier empresa, sea ésta comercial o industrial, en especial para el sector de la industria

¹⁷ Foro de profesionales latinoamericanos de seguridad. “Planes de Contingencia”. Extraído el 25 de agosto de 2008 desde <http://www.seguridad-la.com/artic/segcorp/7209.htm/>



denominado agroindustrial que en alguna medida ha sido producto del esfuerzo cooperativo existente en el país.

Las cooperativas inicialmente conformadas por pequeños productores del sector agrícola y pecuario, se asocian para formar sociedades cooperativas, con la finalidad de disminuir sus costos y poder competir en el mercado, dentro de éstas se encuentran las dedicadas a la elaboración de alimentos concentrados para consumo animal; quienes elaboran de forma artesanal su producto, haciendo difícil la tarea de competir con industrias mucho más tecnificadas que elaboran un producto de menor costo, asegurando siempre su rentabilidad. Ante la necesidad de desarrollarse dentro de un mercado tan competitivo surge la iniciativa de diseñar una herramienta técnica que guíe las decisiones a tomar y solucione la problemática que enfrenta las sociedades cooperativas.

Cabe mencionar que toda la temática contenida en el presente capítulo, constituirá una guía para la investigación de campo ha desarrollar en el capítulo II, cuya finalidad será la realización del diagnóstico de la sociedad cooperativa denominada "Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada", dedicada a la elaboración de alimento concentrado para consumo animal y ubicada en el municipio de San Luís Talpa, en el departamento de La Paz; para lo cual se pretende explicar la situación problemática que enfrenta ésta sociedad cooperativa, y reunir información necesaria para determinar la situación actual de la misma. Luego, con los resultados obtenidos en esta etapa se pretende elaborar la propuesta de plan de negocios, la cual se planteará en el capítulo III. En consecuencia en capítulo I es una fuente importante de referentes para la formulación del plan de negocios para ésta sociedad cooperativa del subsector agroindustrial.



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA “CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTO CONCENTRADO PARA CONSUMO ANIMAL, EN EL MUNICIPIO DE SAN LUIS TALPA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

En este capítulo se pretende describir la situación problemática actual que atañe a la Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada, ubicada en el municipio de San Luis Talpa, en el departamento de La Paz. Así como también explicar la metodología desarrollada en la investigación, la cual comprendió el método, tipo de investigación y las fuentes a través de las cuales se reunió la información necesaria para determinar la situación actual de la sociedad cooperativa mencionada.

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la “Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada” dedicada a la producción de alimento concentrado para consumo animal, en el municipio de San Luis Talpa, Departamento de La Paz.



2. ESPECÍFICOS

- a) Elaborar un estudio de mercado que permita determinar la oferta y demanda de alimento concentrado para consumo animal, producido por la "Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada" en el departamento de La Paz.
- b) Realizar una evaluación de la capacidad instalada para determinar los aspectos tecnológicos y de organización necesarios en la optimización los recursos de la "Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada".
- c) Elaborar un estudio económico, para determinar la rentabilidad de la "Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada" ubicada en el municipio de San Luís Talpa, en el departamento de La Paz.

B. METODOLOGÍA DE LA INVETIGACIÓN

1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método utilizado para llevar a cabo la investigación fue: "método deductivo", el cual permitió verificar el cumplimiento de las hipótesis en relación con un marco teórico determinado, de tal forma que fue posible definir con claridad la información requerida para comprobar la hipótesis planteada. Debe considerarse además que los conceptos sobre los cuales se realizó la investigación no eran del todo desconocidos, facilitando así su comprensión y desarrollo.



2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación fue de tipo “explicativo”, el cual permitió como su nombre lo indica, explicar las razones por las cuales ocurre el fenómeno investigado, así como también las condiciones en que se dio el mismo y la relación existente entre las variables involucradas; en este sentido, la investigación explicativa permitió ir más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, para dar respuesta a las causas de los hechos analizados.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) **PRIMARIAS:** Las fuentes primarias están constituidas por todos los individuos de los cuales se obtiene información de primera mano, para la investigación en cuestión, se recolectó esta información a través de técnicas como: entrevistas personales, encuestas y la observación; para lo cual fue necesario utilizar los siguientes instrumentos de recolección: guía de preguntas, cuestionario y visitas al lugar.

b) **SECUNDARIAS:** Por su parte, las fuentes secundarias estuvieron constituidas por: resúmenes, libros, tesis, revistas, diccionarios, folletos, publicaciones en Internet, documentos de las instituciones siguientes: Dirección General de Estadística y Censos, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo y Banco Multisectorial de Inversiones; las cuales proporcionaron la información suficiente para resolver el problema de modo satisfactorio.



4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

- a) **DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO:** El universo de la investigación estuvo constituido por 4,087 habitantes del departamento de La Paz, dedicados a la crianza de animales y ganadería; quienes demandan alimento concentrado para ganado vacuno, porcino y aves. Ésta cifra se obtuvo del VI censo de población y V de vivienda, realizado por el Ministerio de Economía, a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos.
- b) **DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:** Para el cálculo de la muestra se consideró la distribución muestral aleatoria simple, tomando como proporción muestral de 0.50 para los valores de "p" y "q", el tamaño de la muestra se determinó con la siguiente fórmula:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Universo

e= Error. Será el nivel máximo de error aceptable en la investigación.

q= Probabilidad de fracaso. Que las respuestas que se obtengan sean negativas a la hipótesis.

p= Probabilidad de éxito. Es la probabilidad de que las respuestas obtenidas sean positivas al problema planteado.

Z= Desviación estándar. Significa el nivel de confianza que la información que se obtenga sea confiable para mejores resultados.



Datos:

$$n = ?$$

$$N = 4,087$$

$$e = 0.10$$

$$q = 0.50$$

$$p = 0.50$$

Z = 1.96, que equivale al 95% del nivel de confianza

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50) \cdot (4,087)}{(0.10)^2 \cdot (4,087 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n = 94$$

A continuación se presenta la distribución de las 94 encuestas realizadas, en cada uno de los 22 municipios del departamento de La Paz; como podrá observarse existen municipios en los que, por su reducido número de personas dedicadas a la crianza de animales y a la ganadería, no se realizaron encuestas:

Municipios	Personas dedicadas a la crianza y ganadería ¹⁸	%	Encuestas a realizar
Cuyultitán	44	1.08	1
Jerusalén	46	1.13	1
Mercedes La Ceiba	2	0.05	0
El Rosario	227	5.55	5

¹⁸ Datos obtenidos del VI censo de población y V de vivienda, realizado por el Ministerio de Economía, a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos.



Olocuilta	218	5.33	5
Paraíso de Osorio	3	0.07	0
San Antonio Masahuat	14	0.34	0
San Emigdio	5	0.12	0
San Francisco Chinameca	64	1.57	2
San Juan Nonualco	177	4.33	4
San Juan Talpa	70	1.71	2
San Juan Tepezontes	12	0.29	0
San Luís Talpa	309	7.56	7
San Miguel Tepezontes	55	1.35	1
San Pedro Masahuat	587	14.36	14
San Pedro Nonualco	46	1.13	1
San Rafael Obrajuelo	137	3.35	3
Santa María Ostuma	6	0.15	0
Santiago Nonualco	702	17.18	16
Tapalhuaca	25	0.61	1
Zacatecoluca	913	22.34	21
San Luís La Herradura	425	10.40	10
TOTALES	4,087	100	94

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

En cuanto a las técnicas y diseño de instrumentos para recolectar la información proveniente de fuentes primarias y secundarias se utilizaron los siguientes:

a) **OBSERVACIÓN:** Ésta técnica se aplicó para recopilar toda la información necesaria sobre la "Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada", su proceso de producción, las dimensiones del lugar, maquinaria utilizada, entre otros; esto con el



objeto de conocer cada una de las partes que la conforman, para lo cual se realizaron visitas al lugar.

b) **ENTREVISTA:** Con esta técnica se pudo establecer una conversación formal con el Gerente Administrativo de la “Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada”, obteniendo información de primera mano, sobre los siguientes aspectos: Generalidades de la sociedad cooperativa, estructura orgánica, producción, mercadeo, comercialización del producto, contable-financieros, económicos, riesgos y contingencias. Para llevar a cabo la entrevista se hizo uso de una guía de preguntas previamente elaborada.

c) **ENCUESTA:** Para llevar a cabo la encuesta, se diseñó un cuestionario, el cual fue dirigido a personas que poseen ganado vacuno, porcino y aves pertenecientes al departamento de La Paz; quienes además adquieren alimento concentrado para proporcionárselos como parte de su alimentación básica (ya fuera éste para crianza, engorde, producción de leche, etc.). De ésta manera se realizó de manera eficaz la investigación de campo, obteniendo principalmente información sobre: el perfil del consumidor e indicadores de preferencias del producto.

6. TABULACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de recolectar la información por medio de las técnicas e instrumentos señalados anteriormente, se realizó el procesamiento de la información de forma manual, de igual manera se muestran cuadros estadísticos con sus respectivos gráficos en donde se ubicaron las preguntas, el objetivo de la pregunta, frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, así como su respectiva interpretación.



C. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En éste punto se pretende describir la situación actual de la “Central Cooperativa Agropecuaria Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada” destacando aspectos generales de su organización, así como también se pretende abordar aspectos relacionados directamente a su estructura orgánica, producción, mercadeo, comercialización, economía, contabilidad y finanzas; sin dejar de lado los riesgos a los que se enfrenta dentro de un mercado tan competitivo.

Antes de detallar cada uno de los aspectos señalados, es necesario mencionar que la Central Cooperativa Agropecuaria es una sociedad cooperativa de responsabilidad limitada constituida legalmente el 27 de abril de 1994, ubicada en el municipio de San Luís Talpa, departamento de La Paz, a 38 kilómetros de la capital, San Salvador, donde es conocida por sus siglas “CCA”. Ésta es una organización de segundo nivel, cuyas actividades empresariales se enfocan en la fabricación y distribución de alimento concentrado para animales (concentrados balanceados para ganado bovino, pollo de engorde, aves de postura, equinos y peces)¹⁹, agroservicio (venta de alimento concentrado, productos veterinarios e insumos agrícolas) y una unidad de créditos, para apoyar en las actividades agrícolas a los asociados/as de las cooperativas afiliadas.

Además, la Central Cooperativa Agropecuaria de R.L. (según escritura pública de constitución), tiene como finalidad principal el mejoramiento social y económico de sus socios, mediante la acción conjunta de éstos, ayudándolos a obtener el mayor rendimiento de su trabajo y demás elementos de producción que cada uno disponga, y abastecer a los socios de suministros de base para el logro de esas finalidades. Por otra parte, en la entrevista realizada al gerente

¹⁹ Anexo 4, Entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 4



administrativo, Lic. Santos Guido, menciona los objetivos perseguidos por ésta organización en el mediano y corto plazo²⁰:

- ✓ Producir y comercializar alimento concentrado de la mejor calidad.
- ✓ Comercializar productos agropecuarios.
- ✓ Mantener la sostenibilidad de la empresa.
- ✓ Fortalecer el microcrédito agrícola para los asociados de las cooperativas afiliadas.
- ✓ Aumentar los volúmenes de producción.
- ✓ Bajar los costos de materia prima.
- ✓ Reducir los desperdicios.

Ahora bien, después de haber tratado aspectos generales de la Central Cooperativa Agropecuaria de R.L., es necesario abordar el resto de los aspectos señalados en un principio, de manera más extensa, ya que éstos suelen ser complejos y vitales para la organización.

1. ASPECTOS DEL MERCADO

a) CONSUMIDOR Y DEMANDA DE MERCADO

Definir el perfil del consumidor es un aspecto clave para entender la demanda de un producto, el cual en este caso es alimento concentrado balanceado para consumo animal, este tipo de producto es adquirido por personas cuya actividad económica está directamente relacionada con la crianza de ganado bovino, porcino, equino, aves y peces, las cuales pueden estar agrupadas en cooperativas ganaderas o ser ganaderos independientes.

²⁰ Anexo 4, Entrevista realizada al Gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 2



Este tipo de consumidor se encuentra en el interior del país, en los departamentos de actividad ganadera, a los cuales pertenece el departamento de La Paz, al respecto el gerente administrativo de la Central Cooperativa Agropecuaria, Lic. Santos Guido, menciona que actualmente el 40% de las ventas son realizadas a los mismos socios, mientras el resto es vendido al mercado, constituido por ganaderos particulares, pequeños ganaderos y cooperativas ganaderas²¹.

En cuanto al alimento concentrado balanceado existen diferentes clases (lechero, mantenimiento, engorde, ponedoras, terneras, equinos, porcinos y peces) las cuales están acordes al tipo de animal y a las necesidades nutricionales del mismo, en este sentido el departamento de La Paz, presenta una demanda mayor por concentrado para aves de engorde (79%), que por cualquiera de los otros tipos²². Mientras que solamente un 10% de las personas compran concentrado para ganado lechero, curiosamente en ese mismo porcentaje las personas compran adicionalmente alimento para perros, gatos y pájaros²³.

Las tendencias muestran que la mayoría de las personas encuestadas compran alimento concentrado generalmente una vez por semana²⁴, el cual adquieren en los agroservicios²⁵ del municipio donde residen; de igual forma el 39% mostró un consumo entre 26 libras a 100 libras, seguido de aquellos que consumen de 25 libras o menos²⁶.

Relacionado con este aspecto, se encuentra el hecho de determinar si en el último año el consumo ha disminuido, aumentado o se ha mantenido igual, a lo cual las personas respondieron

²¹ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 15

²² Anexo 3, encuesta a consumidores, pregunta 2

²³ Anexo 3, encuesta a consumidores, pregunta 7

²⁴ Anexo 3, encuesta a consumidores, pregunta 3

²⁵ Anexo 3, encuesta a consumidores, pregunta 11

²⁶ Anexo 3, encuesta a consumidores, pregunta 4



en un 52% que su consumo había disminuido entre un 10% a un 20%, debido al aumento de los precios en el mismo y a la disminución de especies animales por otra parte, existe un 20% de los encuestados, quienes a raíz de haber aumentado el número de animales que originalmente tenían, han tenido que incrementar el consumo de alimento concentrado en un 10% a un 20%²⁷.

En cuanto a cómo la Central Cooperativa ha visualizado el consumo de alimento concentrado durante el último año, su gerente administrativo menciona que la sociedad cooperativa en años anteriores había experimentado incrementos aproximadamente de un 5% cada año, pero en transcurso de este año han enfrentado una disminución en las ventas, indicando una disminución en el consumo²⁸, un detalle importante de mencionar es que esta cooperativa cuenta solo con un agroservicio donde comercializa sus productos, además de realizar ventas directas a los clientes.²⁹

b) COMPETENCIA Y OFERTA DEL MERCADO

i. COMPETIDORES

Corresponde en este punto describir a los competidores, para lo cual es necesario saber quienes son, donde están ubicados, cual es su tamaño, su participación en el mercado, los productos que ofrecen, por qué las personas compran su producto y la publicidad que emplean; todos estos criterios sirven para saber a quién nos enfrentamos en el mercado y fijar futuras estrategias de mercado. En este sentido, el gerente administrativo de la Central Cooperativa Agropecuaria señala como competidores principales a las empresas: ALIANSA, TECNUTRAL, SELLO DE

²⁷ Anexo 3, encuesta a consumidores, pregunta 5

²⁸ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 16

²⁹ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 20



ORO, ALCON Y HEAGRO³⁰, a continuación se presenta un cuadro con las generalidades que pudieron obtenerse de cada una de ellas:

	TECNUTRAL	SELLO DE ORO	Industrias ALCON	ALIANSA
Razón Social	Técnica en Nutrición Animal, S.A. de C.V.	Productos Alimenticios Sello de Oro, S.A. DE C.V.	N/D ³¹	N/D
Ubicación	Carretera a Sonsonate, km. 27 desvío Hacienda el Transito, Lourdes Colón, La Libertad	Carretera a Jayaque km. 2 ½ Lourdes, La Libertad	Carretera Panamericana km. 144 Col. Hernández, San Miguel	Zona Industrial Plan de la Laguna, pje. B, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.
Rubro	Empresa dedicada a la elaboración de alimento concentrado para todo tipo de animales	Empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de productos de pollo	Empresa dedicada a la elaboración de alimento concentrado balanceado	Empresa dedicada a la elaboración de alimento concentrado balanceado
Productos ³²	alimento balanceado para ganado bovino, porcino, aves, peces, camarón, perros y gatos	Premezclas vitamínicas para cerdos y ganado, alimento para aves, pollos en trozos frescos y congelados, carne congelada mecánicamente deshuesada	N/D	Alimento balanceado para ganado bovino, porcino, aves, peces, camarón.

³⁰ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 18

³¹ N/D: Información no disponible



Servicios	Atención brindada por personal especializado en el área de nutrición. Elaboración de alimento adecuado a necesidades específicas del cliente.	Reparto de productos directamente a establecimientos.	N/D	N/D
Contacto	Guía Amarilla, Directorio telefónico, Internet.	Guía Amarilla, Directorio telefónico, Internet.	Guía Amarilla, Directorio telefónico	Guía Amarilla, Directorio telefónico.
Presencia nacional	zona central y zona occidental	Todo el país	N/D	N/D
Exportaciones	Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá	Guatemala	N/D	N/D

Fuente: elaborado por el grupo de investigación.

De igual forma los resultados de la investigación establecieron que en su mayoría (86%) los encuestados, adquieren alimento concentrado para animales (ganado, aves, cerdos) de las marcas distribuidas por la empresa ALIANSA³³, un aspecto muy importante que vale la pena mencionar es que en los diferentes agroservicios visitados solamente venden alimento

³² Directorio de exportadores de El Salvador, extraído de http://www.elsalvadortrade.com.sv/?_exp=830&sctr=&cat=7

³³ Anexo 3, encuesta a consumidores, pregunta 8



concentrado de ésta empresa, lo que hace suponer que las personas no compran de otras marcas porque simplemente no hay o no las conocen; como es el caso de los productos que elabora la Central Cooperativa Agropecuaria que de todos los encuestados solo un 3% dijo conocer la marca³⁴.

Por otra parte, es común hoy en día que las empresas presten servicios adicionales a sus clientes, lo cual genera un valor agregado que garantiza el mantener cliente satisfechos, y por ende preferencia hacia sus productos, al respecto un 89% de los entrevistados afirmó no recibir ningún tipo de servicio, así como también no reciben promociones (100%) o descuentos (93%) al realizar su compra³⁵.

No cabe duda que los competidores a los cuales se enfrenta la Central Cooperativa Agropecuaria son grandes industrias con sistemas de producción tecnificados, los cuales producen alimento concentrado balanceado en grandes cantidades; ante este hecho se presentan desventajas como: costos altos de materia prima, volúmenes de producción bajos y recursos económicos limitados para cubrir aspectos mercadológicos; pese a esta situación se cuenta con ciertas ventajas, como contar con un producto de alta calidad y el servicio a domicilio³⁶.

ii. OFERTA DEL MERCADO

La oferta del mercado está constituida por la cantidad total de producto que los oferentes colocan en el mercado, en este sentido el sexto censo económico 2005 realizado por el Ministerio de Economía, a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos muestra las diferentes

³⁴ Anexo 3, encuesta a consumidores, pregunta 9

³⁵ Anexo 3, encuesta a consumidores, pregunta 12, 13 y 15

³⁶ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 19



actividades económicas de acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), el cual clasifica la elaboración de alimento concentrado en el rubro 1533 Elaboración de alimentos preparados para animales, registrando un total de 25 establecimientos con una producción bruta³⁷ de \$ 92,119,990.00 cifra en valor monetario que representa la elaboración de alimentos para animales.

Ahora bien, el censo muestra en kilogramos la cantidad de alimentos elaborados por la industria en conjunto, por cada artículo que conforma el rubro 1533, entre los cuales pueden destacarse el concentrado para peces con 16,139,406 kg, para aves con 222,152,442 kg., porcinos con 10,831,027 kg., y bovinos con 44,694,420 kg; en este rubro con niveles más bajos se encuentran el concentrado para equinos (641,198kg), camarón (1,143,053 kg), perros (2,076,727 kg) y redores (38,555 kg).

c) PROVEEDORES

Todas aquellas compañías o personas naturales que proporcionan la materia prima y los insumos para la elaboración del producto terminado son considerados proveedores representan un papel importante dentro de la dinámica de la empresa y de la elaboración misma del producto, ya que como se mencionó anteriormente, la calidad del producto depende en gran medida (sino es que en su totalidad) de la calidad de las materias primas utilizadas, por lo cual es de vital importancia contar con buenos proveedores que proporcionen materias primas de la mejor calidad, así como también, es importante la relación comercial que se tenga con ellos, es decir, se quiere calidad a

³⁷ Es el valor de los bienes y servicios producidos por las unidades económicas, como el resultado del ejercicio de sus actividades productivas. Se determina por el valor total de bienes producidos, más el inventario final de productos terminados menos el inventario inicial, más otros ingresos de operación. (VII Censo Económico 2005)



los mejores precios y en las mejores condiciones de pago. En este sentido la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. cuenta con los siguientes proveedores³⁸:

- ✓ Importaciones SACA
- ✓ HARISA
- ✓ MOLSA
- ✓ Ingenio EL ÁNGEL
- ✓ José Enrique Márquez

d) PRECIOS

El precio es, en alguno de los casos el factor determinante de la compra, esto es confirmado por la mayoría de los encuestados (65%)³⁹ quienes señalan el precio como factor de influencia al momento de comprar el alimento concentrado para sus animales. Motivo por el cual se hace necesario conocer el precio de venta que tiene en el mercado⁴⁰, el alimento concentrado balanceado, y compararlo con el precio de venta de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., la siguiente tabla cumple con ésta función:

Empresas Productos	CCA (Precio por quintal)	ALIANSA (Precio por quintal)
Ganado Lechero	\$18.50	\$20.90
Ganado mantenimiento	\$16.50	\$13.65

³⁸ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 22

³⁹ Anexo 3, encuesta realizada a consumidores, pregunta 7

⁴⁰ Alianza es el competidor que tiene más presencia en el mercado (depto. de la Paz) por lo cual solo se comparan los precios entre éste y la CCA. Los precios de venta son por quintal e incluyen IVA.



Tenera	\$19.00	-0-
Porcinos	-0-	\$23.75
Equinos	\$19.00	-0-
Aves de engorde	\$25.50	\$26.70
Aves ponedoras	\$24.00	\$23.75
Tilapias	\$32.00	-0-
Camarón	-0-	-0-

Fuente: elaborado por el grupo de trabajo

Como puede observarse la diferencia existente en relación a los precios de la competencia con respecto a los de la sociedad cooperativa son mínimos, incluso existen productos en los que el precio es menor al de la competencia, generando esto una ventaja sobre la competencia; un detalle importante de resaltar es que los precios expuestos por parte de la sociedad cooperativa corresponden a precios para clientes, es decir los asociados a quienes se les vende el alimento concentrado tiene un precio inferior al de mercado por un 2%.

Además cabe mencionar que la Central Cooperativa Agropecuaria, cuenta con los siguientes criterios para fijar los precios a sus productos⁴¹:

- ✓ Costo de materia prima
- ✓ Costo de fabricación
- ✓ Porcentaje de utilidad
- ✓ Competencia

⁴¹ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 17



2. ASPECTOS TECNICOS Y DE ORGANIZACIÓN

a) MAQUINARIA Y EQUIPO

La maquinaria y equipo están directamente relacionados con el producto, el proceso de elaboración del mismo e indican además el nivel tecnológico de la planta, de ahí su importancia. En este sentido, al visitar la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. se puede observar el tipo de **maquinaria** utilizada para la elaboración del alimento concentrado balanceado, la cual involucra en su mayoría controles y procesos manuales, propio de una planta con un bajo nivel de tecnificación, es por ello que se considera en cierta medida de carácter artesanal, este aspecto en particular, incide en los niveles de producción los cuales están por debajo de los de sus competidores; dejando de manifiesto la necesidad de maquinaria más moderna, acorde a las exigencias del mercado. En relación con este punto el gerente administrativo de la sociedad cooperativa indica la necesidad de realizar una inversión para modernizar la maquinaria⁴². Actualmente en la planta de producción se cuenta con la siguiente maquinaria (anexo 5):

No. de unidades	Nombre de maquinaria
2	Mezcladoras
1	Micromezcladora
1	Peletizadora
1	Molinos de granos
2	Báscula
1	Tanque de melaza

En cuanto al **equipo** se refiere, éste forma parte importante en el desarrollo de las actividades diarias de las personas que laboran en la planta; pudo observarse que la planta cuenta con

⁴² Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 27



herramientas necesarias para ajustes mínimos y mantenimiento preventivo de la maquinaria utilizada, así como también con un camión, un camión más pequeño y un pick up para entregar los pedidos de concentrado.

b) PRODUCCIÓN

i. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Mediante los métodos de entrevista y observación realizados en la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., se puede describir el proceso productivo actual tomando en cuenta que éste se constituye de cuatro etapas principales: molido de granos, mezclado de materia prima, embasado y finalmente el almacenamiento⁴³, cada una de las cuales se detalla a continuación:

☀ Molido de granos: En esta primera etapa la materia prima (maíz) se encuentra en grano por lo que es necesario molerlo para transformarlo en una especie de harina, la cual es más fácil de mezclar con los demás ingredientes, el maíz es trasladado del área de almacenaje al lugar donde se encuentra el molino de granos, en él se depositan de acuerdo con especificaciones establecidas, los granos a ser triturados, para que luego puedan pasar al siguiente paso de mezclado.

☀ Mezclado de materia prima: Dentro de las distintas etapas que intervienen en la producción de los alimentos balanceados para animales, sin duda el mezclado constituye uno de los procesos más relevantes para obtener la mejor calidad del alimento balanceado, porque es en este proceso donde las materias prima deben lograr una consistencia homogénea. Combinar ingredientes con características únicas, en la ración formulada para aportar todos los

⁴³ Anexo 4, entrevista a gerente administrativo, pregunta 11



requerimientos nutricionales a un animal, crea un valor agregado no existente en los ingredientes de manera individual, razón por la cual el proceso de mezclado necesita de máquinas mezcladoras para optimizar la fabricación y la formulación de la dieta del animal.

☀ **Embasado:** Una vez se ha obtenido una mezcla homogénea, se procede a embasarla, es decir a colocar el alimento concentrado dentro los sacos que lo contendrán para ser almacenado y posteriormente vendido. Este paso parece sencillo pero debe ser realizado de manera cuidadosa ya que la cantidad de producto colocado debe ser exacto (1 quintal = 100 libras), así como también debe evitarse el desperdicio del producto al colocar la mezcla.

☀ **Almacenamiento:** el almacenamiento constituye la última de las etapas del proceso de producción, el cual está orientado tanto a materias primas como a producto terminado, ya que dentro de la planta estos dos elementos ocupan un mismo espacio físico. Sin embargo pudo observarse que el producto terminado no se almacena por mucho tiempo, básicamente el alimento balanceado se produce y se vende de manera inmediata, indicando una alta rotación de inventarios.

ii. CAPACIDAD INSTALADA

El término “capacidad instalada” se usa para hacer referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado y se relaciona estrechamente con las inversiones realizadas; de ahí que la capacidad instalada dependa del conjunto de bienes de capital que la empresa posee. Actualmente la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. trabaja a un 65% de su capacidad instalada, equivalente a 3,500 quintales al mes⁴⁴, normalmente la capacidad

⁴⁴ Anexo 4, entrevista realizada a Lic. Santos Guido, pregunta 12



instalada no se usa en su totalidad, hay algunos bienes que se emplean sólo en forma limitada puesto que ellos tienen un potencial superior al de otros bienes de capital que intervienen en forma conjunta en la producción de un bien determinado. De igual forma puede decirse que la utilización o no de un factor productivo depende, en última instancia, de consideraciones económicas y no puramente técnicos, por lo cual no tiene sentido incorporar a la producción aquellos elementos que darían por resultado un precio más alto que el del mercado.

c) LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

i. LOCALIZACIÓN

La localización se refiere al lugar donde se encuentra ubicada la planta, para nuestro caso en particular se encuentra ubicada en el cantón Amatecampo, municipio de San Luís Talpa en el departamento de La Paz⁴⁵, aproximadamente a 7 kilómetros de las oficinas administrativas, cabe mencionar que el terreno y las instalaciones donde se encuentra ubicada la planta no son propias, por lo que se paga una cuota en concepto de alquiler⁴⁶.

En este punto es necesario realizar un estudio sobre la localización actual de la planta con el propósito de seleccionar una ubicación más conveniente, es decir, aquella que frente a otras alternativas posibles produzca el mayor nivel de beneficio para los usuarios y para los socios, con el menor costo, dentro de un marco de factores determinantes o condicionantes como los siguientes:

- ✓ Ubicación de la población objetivo
- ✓ Localización de materias primas e insumos

⁴⁵ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo, pregunta 5

⁴⁶ Anexo 4, pregunta 13



- ✓ Existencia de vías de comunicación y transporte
- ✓ Facilidad de infraestructura y servicios públicos
- ✓ Tamaño

En este sentido, de acuerdo con lo observado en las visitas realizadas a la planta y la entrevista realizada al gerente administrativo, puede decirse que en un inicio la población objetivo estaba constituida por los mismos socios, los cuales se encuentran en zonas aledañas a la planta, claro que con el paso del tiempo esto ha cambiado y actualmente la sociedad cooperativa desea expandir su mercado. En cuanto al acceso a las instalaciones por parte de los clientes y proveedores, reconoce el gerente administrativo que la actual localización vuelve un tanto difícil el acceso a la planta⁴⁷.

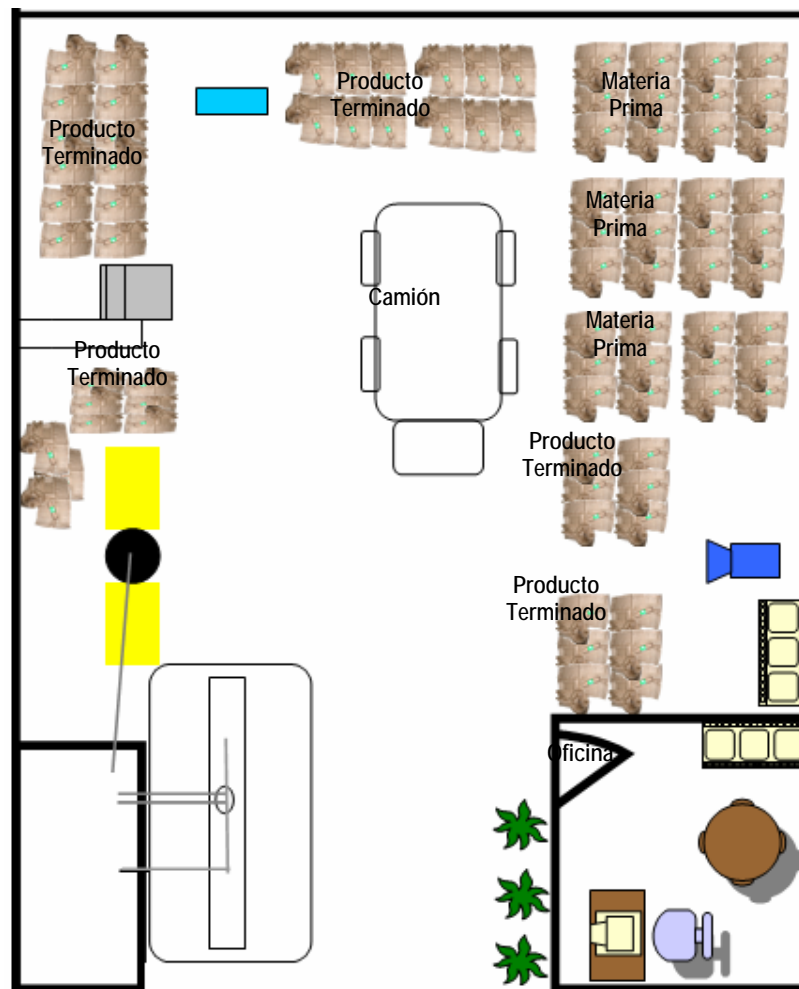
Por su parte, las vías de transporte terrestre son rudimentarias, es decir, las calles son de tierra, no están adoquinadas o pavimentadas; de igual forma, no se cuenta con vías de comunicación adecuadas (teléfono de línea fija, Internet, fax) lo cual dificulta el transmitir y recibir información entre la planta (que elabora el producto) y las oficinas (que reciben los pedidos de los clientes).

ii. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

Cuando se analiza la distribución actual de la planta, puede observarse un espacio destinado a la oficina, la cual se encuentra equipada con lo básico para desarrollar las actividades relacionadas con la administración de la planta; por su parte la maquinaria se encuentra distribuida por toda la planta, mientras sacos llenos de producto terminado hacen de paredes entre cada una de las máquinas procesadoras.

⁴⁷ Anexo 4, pregunta 14

Cabe mencionar que los sacos con la materia prima ocupan el mismo espacio que el producto terminado por lo que no existe un espacio definido para almacenamiento, aspecto que de aumentar los niveles de producción generaría saturación del espacio, por otra parte, cabe destacar la carencia de estacionamiento para los vehículos de reparto, los cuales son estacionados dentro de la planta, específicamente en el centro, interrumpiendo el flujo de las actividades de los operarios, quienes deben transportar los materiales de un costado de la planta al otro costado donde se encuentran las máquinas, con la finalidad de contar con una idea clara sobre la distribución de ésta planta se presenta el siguiente diagrama:





d) CONSTITUCIÓN LEGAL

El acto creador de las sociedades cooperativas, está constituido por una escritura pública de constitución que se inscribe en el Registro de Comercio, a partir de la cual se reconoce como comerciante social y cuyo marco jurídico regulatorio en general es el Código de Comercio. Motivo por el cual, al analizar la estructura jurídica de una sociedad cooperativa se debe tener en cuenta tres clases de disposiciones bajo las cuales se rige éste tipo de sociedad:

- ✓ La especie de sociedad que adoptan en su constitución,
- ✓ La de sociedades anónimas en lo relativo a balances, responsabilidad de los administradores y vigilancia del auditor; y
- ✓ Las propias que determina el Código de Comercio.

Para el caso concreto de la “Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada”, su escritura pública de constitución, establece que la sociedad es de naturaleza cooperativa por acciones, de responsabilidad limitada y está regida por las disposiciones que corresponden a las Sociedades Anónimas, y por lo establecido en el artículo 19 del Código de Comercio⁴⁸. De igual forma menciona que ésta sociedad, es una agrupación de asociaciones cooperativas agropecuarias, las cuales se detallan a continuación:

No.	Nombre
1	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria “Santa Lucía Orcoyo” de R.L.
2	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria “Santa Rita” de R.L.
3	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “San Miguel” de R.L.
4	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria “Santo Tomás” de R.L.
5	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria “Hoja de Sal” de R.L.
6	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria “San Alfredo” de R.L.
7	Asociación Cooperativa Agropecuaria “La Palma” de R.L.
8	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria “Escuintla” de R.L.

⁴⁸ El cual establece que las sociedades cooperativas se constituyen con un mínimo de 10 socios y funcionan sujetas a las disposiciones correspondientes a la especie de sociedad adoptada en su constitución.



9	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria "El Nilo 2" de R.L.
10	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria "San José de Luna" de R.L.
11	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria "El Nilo 1" de R.L.
12	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria "La Paz" de R.L.
13	Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria "Santa Clara 2" de R.L.

Fuente: Testimonio de escritura pública de constitución

Al respecto el Lic. Santos Guido gerente administrativo, menciona: "los socios que conforman la sociedad cooperativa son 13 personas jurídicas, específicamente asociaciones cooperativas del sector reformado, de las cuales 12 son de producción agropecuaria y 1 es de ahorro-crédito, comercialización y aprovisionamiento (administrada solo por mujeres)"⁴⁹. En total las cooperativas cuentan con 1,745 asociados/as, los cuales en conjunto con sus respectivas familias comprenden una población de 10,000 personas y una extensión total de 14,252 manzanas de tierra.

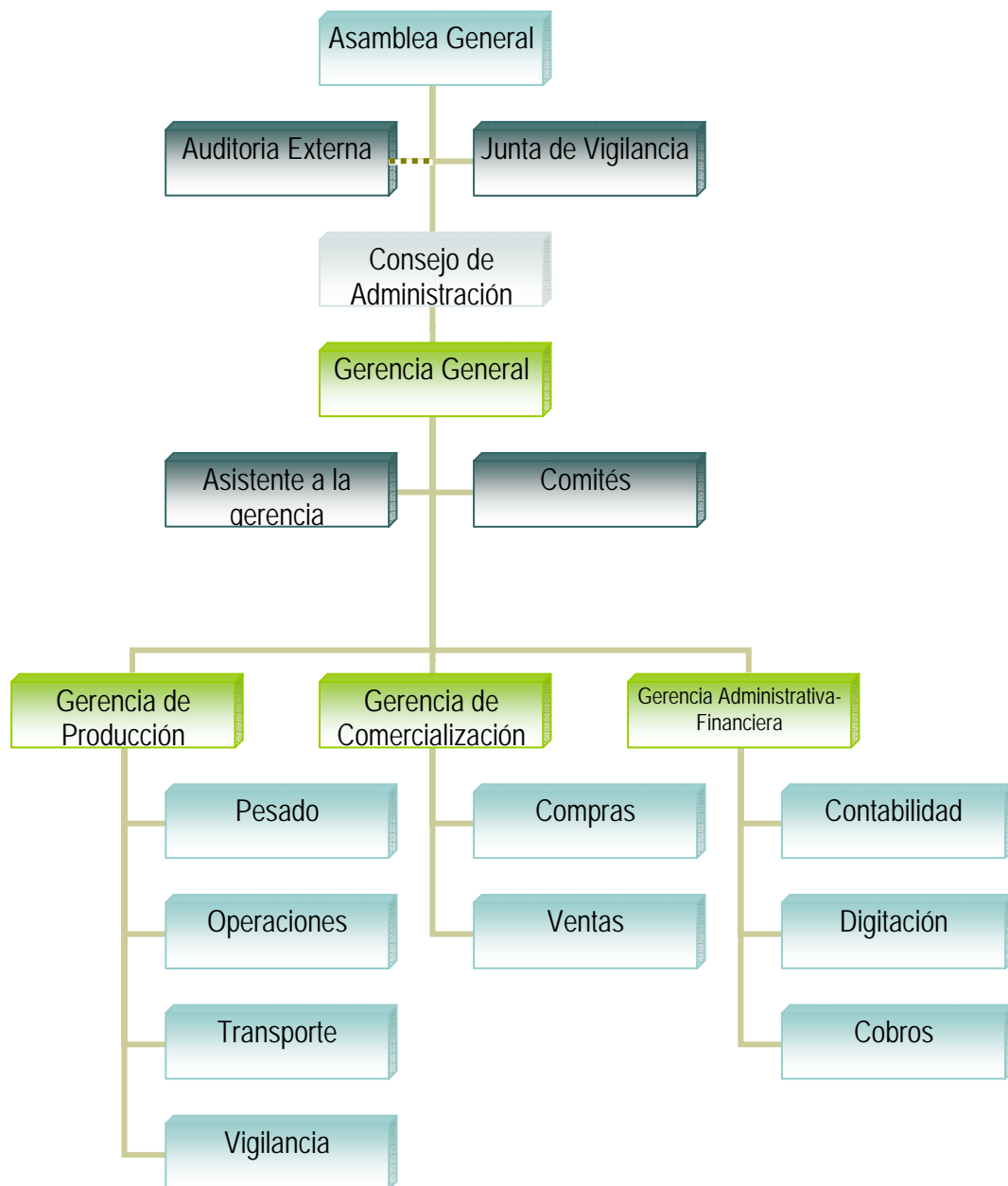
e) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En relación a la estructura organizativa, el Lic. Santos Guido, comenta que para su funcionamiento la CCA (como es conocida comercialmente) tiene como máxima autoridad a la Asamblea General, formada por 4 delegados/as de cada cooperativa afiliada, la cual elige la dirección de la organización, a un Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y Comités de apoyo, para un período de tres años. El nivel ejecutor está integrado por la Gerencia General, Gerencia Administrativa-Financiera, Gerencia de Producción y Gerencia de Comercialización. Cada Unidad cuenta con personal empleado (asociados de cooperativas y particulares). Como ya se sabe, toda estructura orgánica se representa mejor a través de un grafico llamado

⁴⁹ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 7

organigrama, es por ello que a continuación se muestra el organigrama bajo el cual opera desde el año 2,000 la sociedad cooperativa mencionada:

ORGANIGRAMA DE LA "CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA, SOCIEDAD
COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA"⁵⁰



⁵⁰ Fuente: Central Cooperativa Agropecuaria de R. L.



f) PERSONAL Y RESPONSABILIDADES

Una vez definido el organigrama de la empresa, es necesario abordar el tema del recurso humano, es decir de las personas necesarias a ocuparse en cada una de las unidades o departamentos establecidos; de acuerdo con la información obtenida en la entrevista realizada al gerente administrativo de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., esta sociedad cooperativa cuenta con un total de 22 empleados, los cuales han sido contratados para ejercer las labores propias de producción y comercialización de alimento concentrado para consumo animal⁵¹, quienes desempeñan los siguientes cargos:

Unidad Orgánica	No. Empleados	Cargo	Descripción
Gerencia General	1	Gerente General	Es responsable del funcionamiento eficiente de la organización y de velar por los intereses de los socios.
	1	Asistente	Apoya al gerente general en sus funciones.
Gerencia de Producción	1	Gerente de Producción	Responsable de lograr los niveles de producción esperados, maximizar el uso de las materias primas y lograr la eficiencia en las actividades productivas de la CCA.
	1	Jefe de producción	Controla el desarrollo de la producción del concentrado, reducción de desperdicios, lleva el control de los inventarios y de los pedidos a despachar y ejerce la

⁵¹ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 9



			supervisión directa sobre los operarios.
	1	Pesador	Se encarga de pesar y envasar el producto, a ser vendido. Tiene la responsabilidad de cargar el camión para que éste pueda realizar las entregas.
	3	Operarios	Realizan funciones varias dentro del proceso de elaboración del concentrado, incluye cargar la materia prima en la maquinaria, almacenar el producto terminado
	2	Motoristas	Distribuyen el producto a los clientes.
	2	Vigilantes	Brinda seguridad a los empleados y las instalaciones.
Gerencia de Comercialización	1	Gerente de comercialización	Toma decisiones relacionadas con la comercialización de los productos.
	2	Vendedores	Realizan las ventas de los productos.
	2	Promotores	Promueven los productos.
	1	Comprador	Realiza las compras de materia prima, materiales, cotizaciones y demás.
Gerencia Administrativa-financiera	1	Gerente Administrativo	Toma decisiones relacionadas con la administración, finanzas y el personal de la empresa.
	1	Contador	Encargado de realizar los estados



			financieros junto a los respectivos análisis financieros y registros contables.
	1	Digitador	Colabora con el gerente administrativo y el contador en la digitación de documentos y registros contables.
	1	Cobrador	Tiene bajo su responsabilidad ejercer el cobro de las cuotas pendientes de pago y gestionar la realización de pagos.

3. ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS

Los estados financieros presentados a continuación son elaborados por el contador general de la Central Cooperativa Agropecuaria de R.L., los cuales comprenden el estado de flujo de efectivo, estado de resultados y el balance general, todos comparativos año 2006-2007, los cuales son utilizados por los gerentes de las diferentes áreas y el consejo administrativo para la toma de decisiones, relacionadas con la liquidez y rentabilidad de la sociedad cooperativa⁵².

a) FLUJO DE EFECTIVO O DE CAJA

Este estado financiero nos permite ver la capacidad de pago de la empresa para hacer frente a las obligaciones financieras contraídas, mostrando el dinero disponible o déficit de efectivo, su elaboración permite explicar los movimientos del efectivo proveniente de la operación normal del negocio, la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los

⁵² Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo, preguntas 32, 33, y 34.



accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos. Cabe mencionar que ésta sociedad cooperativa recibe donaciones, las cuales están enfocadas en un 95% a fortalecer las actividades de concientización de los asociados de base de las cooperativas y el 5% restante es destinado para la administración⁵³. A continuación se presenta el estado de flujo de efectivo de la Central Cooperativa Agropecuaria:

CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA, DE R.L.		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007 Y 2006		
(Expresado en Dólares Americanos)		
	2007	2006
FLUJOS DE EFECTIVO DE OPERACIÓN		
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	(32,967)	4,323
Variación neta en depreciación acumulada	11,270	7,844
Variación neta en reserva legal	-	678
Variación en reserva para cuentas incobrables	-	(108,877)
Variación en reservas voluntarias	-	339
TOTAL	(21,697)	(95,693)
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Aumento/Disminución en cuentas por cobrar	(9,417)	129,256
Aumento/Disminución en inventarios	5,059	(6,823)
Aumento/Disminución en pagos anticipados	(2,534)	2,618
Aumentos en cuentas por pagar	16,904	6,979
Aumento/Disminución en cuentas por liquidar	-	3,362
FLUJO DE EFECTIVO PROVISTO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	(11,686)	\$ 39,699
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Aumento en bienes depreciables	(25,137)	(3,990)
Aumento/Disminución en proyectos en ejecución	19,980	(19,980)
Disminución en fondos en admón. de proyectos	(8,990)	(3,847)
FLUJO DE EFECTIVO PROVISTO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(14,146)	(27,817)

⁵³ Anexo 4, entrevista a gerente administrativo, pregunta 26



Aumento/Disminución en préstamos por pagar	13,000	(8,000)
Disminución en utilidades de ejercicios anteriores	-	(23,107)
Disminución en pérdidas de ejercicios anteriores	-	131,074
Aumento/Disminución en fondo operativo	1,600	(2,962)
Disminución aportaciones de socios	-	380
Disminuciones en superávit por donaciones	(13,059)	(109,842)
FLUJO DE EFECTIVO USADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	1,541	(12,457)
FLUJO DE EFECTIVO PROVISTO O UTILIZADO EN EL PERIODO	(24,291)	(575)
EFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO	82,381	82,956
EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	\$58,089	\$ 82,381

b) ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados es también uno de los estados principales de la contabilidad, mediante el cual se presenta el volumen total de los ingresos y gastos incurridos por la empresa durante un periodo de tiempo determinado, con el objeto de conocer si la entidad ha obtenido utilidades o pérdidas por la gestión realizada. Este indicador es de gran importancia pues permite independizar la responsabilidad que cada área de la empresa tiene en la creación de la utilidad, de esta forma la administración puede determinar las incidencias y desviaciones y tomar las medidas pertinentes de control para posteriores periodos, por ello se muestra el estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de los años 2006/2007.

CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA, DE R.L.		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2006/2007		
(Expresado en Dólares Americanos)		
RUBROS	2007	2006
<u>INGRESOS TOTALES</u>		
Ventas de concentrados Bovinos	483,760.75	429,918.93
Ventas de concentrados Avícolas	43,279.62	42,002.57
Ventas de concentrados Peces	1,830.49	2,137.08
Ventas de materias primas	189,416.07	208,483.19



Ventas de insumos agrícolas	87,917.34	93,540.52
ventas de productos veterinarios	31,529.57	33,616.11
Ventas de materiales de ferretería	4,628.91	2,276.95
Intereses bancarios	1,393.19	1,706.65
Intereses por créditos	1,649.83	1,928.40
Otros productos	3,989.16	3,315.23
sub-total	849,394.93	818,925.63
<u>COSTOS DE VENTAS</u>		
Costos de ventas de concentrados Bovinos	458,820.37	382,245.78
Costos de ventas de concentrados Avícolas	38,125.23	33,967.30
Costos de ventas de concentrados Peces	1,728.93	1,832.02
Costos de ventas e materias primas	158,970.75	172,445.63
Costos de ventas de insumos agrícolas	76,919.12	71,421.14
Costos de ventas de productos veterinarios	22,617.70	24,616.78
Ventas de materiales de ferretería	3,348.74	1,863.38
sub-total	760,530.84	698,362.03
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	88,864.09	120,533.60
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de administración	56,699.88	52,862.19
Gastos de ventas	55,981.38	49,486.03
Gastos financieros	2,222.49	1,407.69
Gastos de mantenimiento	6,927.05	9,996.62
Sub-total	121,830.80	113,752.53
<u>UTILIDAD O PERDIDA DE OPERACIÓN</u>	-32,966.71	6,781.07
MENOS		
Utilidad antes de impuestos y reservas	0.00	6,781.07
Menos reserva legal 10%	0.00	678.11
Menos reserva de educación 5%	0.00	339.05
Utilidad antes de impuestos	0.00	5,763.91
Impuesto sobre renta 25%	0.00	1,440.98
<u>UTILIDAD O PERDIDA NETA</u>	-32,966.71	4,322.93

Como puede observarse, la Central Cooperativa Agropecuaria experimentó una pérdida en el año 2007, la cual ascendió a \$32,966.71 y aún cuando sus ventas se incrementaron en \$30,469.30 la



sociedad no obtuvo ganancias, debido al incremento en sus costos de ventas (\$62,138.81) y gastos de operación (8,078.27).

c) BALANCE GENERAL

El balance general es de suma importancia dentro de toda organización ya que a través de él se conoce la situación de la misma en un período determinado, cuyo propósito es medir el valor neto contable de una empresa en cierta fecha, y su riesgo ante acreedores potenciales, el cual refleja los activos, pasivos y el patrimonio de los propietarios, de manera sistematizada y coordinada.

CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA DE R.L		
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2006/2007		
Expresado en dólares americanos		
ACTIVO	2007	2006
<u>CORRIENTE</u>		
Efectivo y Equivalentes	58,088.88	82,381.22
Cuentas por cobrar	201,838.27	192,421.00
Provisión para cta. incobrables	-31,839.26	-31,839.26
Inventarios	39,058.39	44,116.89
Acciones socios	2,858.29	2,858.29
Pagos por anticipados	14,235.42	13,141.73
SUB TOTAL	284,239.99	303,079.87
<u>NO CORRIENTE</u>		
Terreno	10,822.00	10,822.00
Bienes depreciables	250,179.68	225,042.78
Depreciación acumulada	-195,262.11	-183,992.27
Inversiones permanentes	1,857.15	1,857.15
SUB TOTAL	67,596.72	53,729.66
<u>OTROS ACTIVOS</u>		
Cuentas por liquidar		
Proyectos en ejecución	0.00	19,980.55
SUB TOTAL	0.00	19,980.55
TOTAL ACTIVO	US\$ 351,836.71	376,790.08



PASIVO			
<u>CORRIENTE</u>			
Cuentas por pagar		75,395.60	59,933.07
Prestamos por pagar		20,000.00	7,000.00
	SUB TOTAL	95,395.60	66,933.07
<u>NO CORRIENTE</u>			
Fondos Admón. de proyectos		11,010.48	20,000.00
Fondo operativo		1,600.26	0.00
	SUB TOTAL	12,610.74	20,000.00
<u>CAPITAL</u>			
Capital social		21,124.57	21,124.57
Reserva legal		4,564.41	4,564.41
Reserva voluntaria		3,685.62	3,685.62
Superávit por donaciones		243,099.55	256,159.48
Utilidad por aplicar		4,322.93	0.00
Utilidad del ejercicio 2006		0.00	4,322.93
Perdida del ejercicio		-32,966.71	0.00
	SUB TOTAL	243,830.37	289,857.01
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	US\$	351,836.71	376,790.08

En este caso, el balance general muestra una descapitalización por pérdidas operativas de \$32,966.71 ocurridas en el año 2007, así también puede observarse una participación de donaciones en el patrimonio por \$243,099.55 equivalente al 99%.

A partir del balance general y del estado de resultados, se puede realizar un análisis a través de la utilización de razones financieras (razones de liquidez, administración de activos, rentabilidad y administración de deuda) con el objeto de determinar la capacidad que tiene la empresa de satisfacer sus obligaciones circulantes, así como también medir su eficiencia en la administración de los activos y de las deudas contraídas⁵⁴.

⁵⁴ Nota: todos los cálculos de las razones financiera se encuentran en el anexo 6



La **razón circulante** proporciona el mejor indicador individual de la medida de cómo las obligaciones contraídas para con los acreedores a corto plazo están cubiertas por los activos circulantes (los cuales al liquidarse pueden convertirse en efectivo con bastante rapidez). En este caso, la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., para el año 2007 contaba con una razón circulante de 2.9 inferior a la del año 2006 la cual fue de 4.5, mostrando una posición de liquidez un tanto débil; sin embargo si necesitará convertir en efectivo los activos circulantes podría liquidarlos a un 34% de su valor en libros y aún así liquidar totalmente a los acreedores circulantes.

Los inventarios son el activo menos líquidos de los activos circulantes, por lo tanto es más probable que ocurra una pérdida en el inventario en caso de liquidación, razón por la cual es importante saber si la empresa puede liquidar sus obligaciones a corto plazo sin incurrir en la venta de los inventarios, en este sentido para el año 2006 la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. tenía una **razón rápida** (prueba ácida) de 3.9, mayor en 1.4 a la experimentada en el año 2007, sin embargo de hacer efectivas las cuentas por cobrar esta sociedad cooperativa podría liquidar sus pasivos circulantes aún sin tener que liquidar su inventario. No obstante, de acuerdo con el gerente administrativo de dicha sociedad cooperativa, está enfrentando problemas de liquidez, manteniendo además deudas con proveedores y capital de trabajo⁵⁵.

En cuanto a la eficiencia en la administración de activos, ésta se mide a través de la **rotación de los inventarios**, los cuales para el año 2006 se rotaron 15.8 veces, mientras en el año 2007 aumentó a 3.6 veces, es decir 19.4 veces en el año, en este caso el producto terminado no pasa

⁵⁵ Anexo 4 entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, preguntas 24 y 25



mucho tiempo almacenado, por lo cual los inventarios suelen ser mínimos, indicando una tasa de rendimiento mayor en el 2007.

Ahora bien, es necesario evaluar la capacidad de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., para efectuar los cobros de las ventas realizadas al crédito, para lo cual será necesario determinar los **días de ventas pendientes de cobro**, los cuales representan el plazo promedio empleado para recibir el pago (efectivo) después de haber realizado la venta; en este sentido para el año 2006, ésta entidad tardaba aproximadamente 86 días en recuperar sus cuentas por cobrar, para el 2007 la situación no varió mucho, la tasa fue de aproximadamente 87 días, un día más al año anterior, señalando un claro problema de recuperación de las ventas al crédito, de necesitar efectivo en un momento determinado sería difícil recurrir a la liquidación de las cuentas por cobrar, ya que en promedio los clientes tardan 87 días en pagar su deuda.

En cuanto a la **eficiencia en la utilización de los activos fijos** (planta y equipo) para generar las ventas, la Central Cooperativa Agropecuaria para el 2006 presentó una rotación de 15.1 veces, mayor en relación a la del año siguiente (2007) con una tasa de 12.4 veces, cabe mencionar un aspecto importante, una rotación baja indica una insuficiencia en las ventas y/o inversiones elevadas en activos fijos, lo cual ocasiona un aumento en los costos (reparaciones, seguros, refacciones, depreciación, etc.), para el caso puede observarse un aumento en las ventas, así como también un aumento en los activos fijos, lo cual indica una inversión con poca influencia en las ventas y por ende generando ineficiencia en los activos fijos. De igual forma, al analizar la **rotación de los activos totales** para el año 2006 se observa una rotación de 2.1 y para el 2007 de 2.4, lo cual indica que no se está generando el volumen de ventas necesario en relación a la inversión realizada en los activos totales.



Otro aspecto importante a analizar es la **razón de endeudamiento** de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. la cual para 2006 era del 23%, experimentando un incremento del 8% para el año 2007, esto indica que los acreedores han proporcionado aproximadamente el 31% del financiamiento total de la sociedad cooperativa. Existe también la posibilidad de relacionar la deuda total con el capital contable, en este caso la sociedad cooperativa tenía en el año 2006 una razón de deuda a capital contable del 30%, la cual para el 2007 incrementó en 14%, indicando una cobertura por parte de los acreedores del 44% en relación con lo aportado por los accionistas, en otras palabras, por cada dólar aportado por los accionistas los acreedores aportaron \$0.44 centavos. En cuanto al **margen de utilidad bruta**, para la Central Cooperativa Agropecuaria de R.L. fue para el año 2006 del 14%, disminuyendo para el año siguiente a un 10%, esto indica que para el año 2007 se contaba solamente con un 10% para cubrir otros costos diferentes a los costos de ventas los cuales a simple vista absorben la mayor parte de los ingresos generados por las ventas. Por su parte, el **margen de utilidad neta** para el año 2006 fue de 0.5%, cabe destacar que para el año 2007 hubo una pérdida de \$32,966.71, lo cual hace hincapié en el hecho de tener un nivel de ventas bajo y costos demasiado altos.

Ahora bien, el **rendimiento sobre la inversión** fue para el 2006 del 1.14%, el cual disminuyó drásticamente para el año 2007 por la pérdida en el ejercicio fiscal ya mencionada, este rendimiento indica un incremento en la utilización de deudas. Y por último se tiene el **rendimiento del capital contable** el cual para el 2006 fue de 1.5%, lo cual indica que la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas fue del 1.5%.



4. ESTUDIO DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

En este punto se pretende identificar los riesgos actuales que afronta la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., ya que éstos pueden influir en cualquier decisión o proyecto que la empresa decida iniciar, al respecto el gerente administrativo señala como riesgos la inseguridad de continuar realizando las operaciones de la planta en el lugar donde se encuentra ubicada actualmente, ya que como se había mencionado anteriormente éstas instalaciones no son propias, sumado a esto se ha evidenciado un detrimento en los hatos ganaderos de la zona, los cuales forman parte de los consumidores de alimento concentrados más importantes para la sociedad cooperativa y por último se tiene una constante tendencia al alza de los precios de las materias primas necesarias para elaborar el producto, dificultando el poder competir en el mercado con precios menores a los actuales⁵⁶.

En cuanto a las acciones necesarias para sobreponerse a las situaciones antes mencionadas, el gerente administrativo comenta la posibilidad de buscar alternativas para disminuir los costos de producción, producir internamente algunas de las materias primas necesarias para la elaboración de alimento concentrado balanceado, a través de algunos de los socios de la cooperativa dedicados a las actividades agrícolas, de esta manera no sería necesario comprar todas las materias primas. Adicionalmente se debe asegurar la continuidad de la planta donde se encuentra actualmente o cambiar la definitivamente la ubicación de la misma⁵⁷.

⁵⁶ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 36

⁵⁷ Anexo 4, entrevista realizada al gerente administrativo Lic. Santos Guido, pregunta 37



5. CONCLUSIONES

- ✓ Los resultados de la investigación realizada indican que la demanda de alimento concentrado, en el departamento de La Paz, está principalmente enfocada en el concentrado para aves de engorde el cual es comprado para consumo propio o para revenderlo en los mercados, aunque los tipos de concentrado para bovinos y porcinos también son regularmente adquiridos pero en menor proporción, el cual frecuentemente compran alrededor de una vez por semana. Generalmente el alimento concentrado es comprado en los agroservicios, en los cuales los consumidores no gozan de promociones, descuentos, o servicios adicionales por sus compras, así mismo en su mayoría estos establecimientos solamente comercializan concentrado de la empresa ALIANSA. En cuanto a los precios en general los de la competencia son mayores y de igual calidad, lo cual genera una ventaja competitiva.
 - ✓ La Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. cuenta con formas de producción menos tecnificadas en relación a la competencia, lo cual incide en los niveles de producción actuales, además cuenta con una capacidad instalada del 65% que le permite producir 3500 quintales al mes, cifra que la ubica por debajo de la competencia. De igual forma las instalaciones son insuficientes para almacenar el producto terminado y materias primas en cantidades mayores a las actuales, lo cual impide la posibilidad de adquirir materias primas a más bajo costo del actual.
 - ✓ En cuanto al aspecto económico financiero se tiene que, la generación de niveles de producción y venta bajos, sumado a costos de producción altos han incidido directamente en la liquidez y rentabilidad de la sociedad cooperativa, la cual actualmente está financiando a
-



través de préstamos (principalmente de los proveedores) las operaciones de la planta y aún cuando su rotación de inventarios es alta, al igual que su razón circulante, se enfrenta a una espera de 87 días cada vez que realiza una venta al crédito.

6. RECOMENDACIONES

- ✓ Dada la tendencia del mercado a consumir mayores cantidades de alimento concentrado para aves de engorde, se recomienda comercializar más éste tipo de producto, a través estrategias de mercado enfocadas en posicionar la marca de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. en los diferentes municipios del departamento de La Paz, teniendo en cuenta la utilización de métodos promocionales adecuados al tipo de consumidor, canales de distribución, la calidad del producto y el precio de venta del mismo.
 - ✓ Se recomienda la utilización gradual de formas de producción más tecnificadas, lo cual ayudará a incrementar los niveles de producción actuales, así como también se requiere de instalaciones adecuadas para almacenar tanto el producto terminado como las materias primas en cantidades mayores a las actuales, permitiendo disminuir los altos costos de producción.
 - ✓ En cuanto al aspecto económico financiero, se recomienda evaluar las políticas de créditos actuales con las que opera la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., además de ejercer un cobro más efectivo sobre los deudores, a fin de recuperar en menor tiempo las cuentas por cobrar, lo cual permitirá hacer cada vez menos uso del crédito proporcionado por los proveedores a la sociedad cooperativa.
-



CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA “CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. OBJETIVO GENERAL

Incrementar la participación en el mercado y la rentabilidad de la “Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada” dedicada a la producción de alimento concentrado para consumo animal, en el municipio de San Luís Talpa, Departamento de La Paz.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a)*** Diseñar estrategias de mercado para incrementar la participación en el mismo de la Central Cooperativa Agropecuaria, Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada.
 - b)*** Determinar los canales de distribución apropiados a fin de poder colocar el alimento concentrado en el mercado.
 - c)*** Determinar el recurso tecnológico y humano necesario para la optimización de la producción de alimento concentrado para consumo animal.
 - d)*** Establecer la inversión inicial y las fuentes de financiamiento requeridas para incrementar la capacidad instalada de la planta de concentrados.
-



B. PERFIL DE LA CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA

Actualmente la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. dirige su accionar a través de algunos objetivos institucionales, razón por la cual se propone como parte central de una gestión estratégica el planteamiento de la misión y visión para esta sociedad, así como también la redefinición de los objetivos institucionales.

1. MISIÓN

“Contribuir con el desarrollo económico del sector pecuario del país, mediante la fabricación y distribución de alimento concentrado balanceado que satisfaga las necesidades nutricionales del ganado bovino, porcino, equino, aves y peces, ofreciendo a nuestros clientes productos de la más alta calidad a precios competitivos, a nuestros socios creciente y sostenible rentabilidad y a sus empleados la posibilidad de desarrollo profesional”.

2. VISIÓN

“Ser líder en la fabricación y distribución de alimento concentrado balanceado, con presencia nacional e internacional, que se distinga por proporcionar a los clientes productos de calidad con una excelente atención”.

3. OBJETIVOS

- Fabricar y comercializar alimentos concentrado para diferentes especies animales, de excelente calidad a precios competitivos.
-



- Proveer al sector pecuario de productos veterinarios e insumos agrícolas de manera eficiente, a través de la distribución oportuna de los mismos.
- Fortalecer el microcrédito agrícola para contribuir con el desarrollo de los socios de base de las cooperativas.
- Generar oportunidades de desarrollo profesional y personal, a los empleados de las diferentes unidades que conforman la sociedad.
- Incrementar la rentabilidad de la sociedad cooperativa, año con año, mejorando los niveles de producción y ventas.

C. ESTUDIO DE MERCADO

1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El mercado de alimento concentrado en el departamento de La Paz, está formado principalmente por cinco segmentos:

Segmento de mercado	Participación en el mercado
Ganado Lechero	10%
Ganado de mantenimiento ⁵⁸	4%
Porcinos	6%
Pollo de engorde	79%
Gallina ponedora	1%

Fuente: elaborado por el grupo de investigación.

De acuerdo con la distribución anterior, se recomienda concentrar los esfuerzos de producción y venta de alimento concentrado de manera proporcional a la participación que éstos tienen en el mercado.

⁵⁸ Ganado destinado a la producción de carne, toros y bueyes.



2. TAMAÑO DEL MERCADO

Los datos arrojados por la investigación, indican un consumo frecuente de alimento concentrado en el año 2008, el cual se especifica a continuación:

TABLA #1

Segmento de mercado	Consumo para el año 2008	
	Quintales por mes	Quintales al año
Ganado Lechero	1,634.8	19,618
Ganado de mantenimiento	653.9	7,847
Porcinos	980.9	11,771
Pollo de engorde	6457.5	77,490
Gallina ponedora	81.7	980
Total	9,808.8	117,706

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación con cifras aproximadas.

Teniendo en cuenta las fluctuaciones, en la adquisición de alimento concentrado balanceado para las diferentes especies animales, observadas en la investigación de mercado; se considera proyectar un incremento en la demanda del 10% interanual para los próximos seis años, generando los siguientes resultados para cada uno de los segmentos señalados en el recuadro anterior:

TABLA #2

Segmento de mercado	Años					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ganado Lechero	21,579	23,737	26,111	28,722	31,594	34,754
Ganado de mantenimiento	8,632	9,495	10,444	11,489	12,638	13,902
Porcinos	12,948	14,242	15,667	17,233	18,957	20,852
Pollo de engorde	85,238	93,762	103,139	113,452	124,798	137,277
Gallina ponedora	1,079	1,187	1,306	1,436	1,580	1,738
Total quintales por año	129,476	142,424	156,666	172,333	189,566	208,523

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas.



Los segmentos de mercado mencionados anteriormente, pertenecen al tipo de alimento concentrado más consumido; ahora bien, además de éstos la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L, elabora concentrado para terneras, equinos y tilapias, el cual es adquirido de manera permanente por las cooperativas socias; quienes en lo últimos años han incrementado su consumo en aproximadamente un 5% cada año, por ello se plantea la siguiente proyección para los próximos seis años, considerando un incremento del 5% interanual en el consumo.

TABLA #3

Segmento de mercado	Años					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Terneras	4,473	4,697	4,931	5,178	5,437	5,709
Equinos	22	23	24	26	27	28
Tilapias	77	80	85	89	93	98
Total quintales por año	4,572	4,800	5,040	5,292	5,557	5,835

Fuente: elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas.

3. PRODUCTO A OFERTAR

En cuanto a la cantidad de producto a ofertar, se ha considerado cubrir el 30% de la demanda para los segmentos de ganado lechero, ganado de mantenimiento, porcinos, pollo de engorde y gallina ponedora; y el 100% para los segmentos restantes (terneras, equinos y tilapias), generando los siguientes niveles de producción (en quintales):



TABLA #4

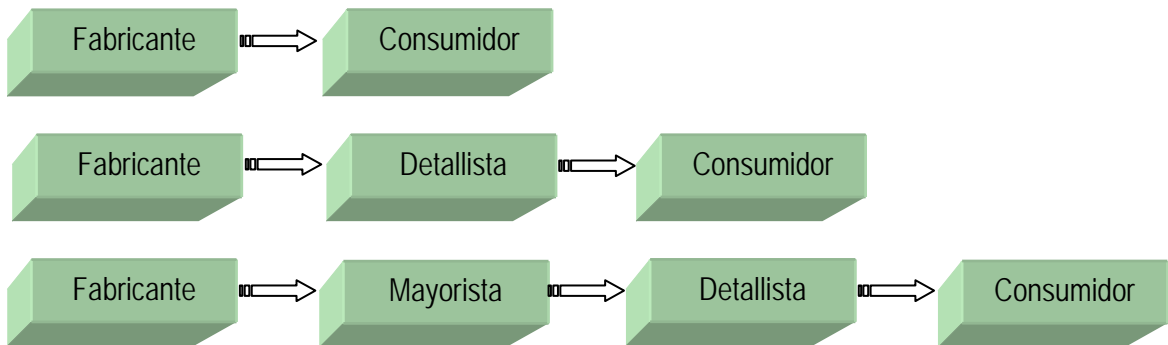
Segmento de mercado	Distribución	Años					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ganado Lechero	30%	6,474	7,121	7,833	8,617	9,478	10,426
Ganado Mantenimiento	30%	2,590	2,848	3,133	3,447	3,791	4,170
Porcinos	30%	3,884	4,273	4,700	5,170	5,687	6,256
Pollo de engorde	30%	25,572	28,129	30,942	34,036	37,439	41,183
Gallina ponedora	30%	324	356	392	431	474	521
Ternereras	100%	4,473	4,697	4,931	5,178	5,437	5,709
Equinos	100%	22	23	24	26	27	28
Tilapias	100%	77	80	85	89	93	98
Quintales a producir por año		43,416	47,527	52,040	56,994	62,426	68,391

Fuente: elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas, cifras aproximadas.

4. COMERCIALIZACIÓN

Actualmente el alimento concentrado se vende de manera directa al consumidor, es decir a pequeños ganaderos independientes, cooperativas de ganaderos y en el agroservicio propiedad de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., los cuales se encuentran ubicados en el municipio de San Luís Talpa, por ello se considera necesario expandir las operaciones a los otros municipios, estableciendo relaciones comerciales con otros agroservicios y comerciantes informales (vendedores de los mercados), así como también con otras cooperativas, empresas avícolas y acuícolas; para lo cual se diseñan los siguientes canales de distribución⁵⁹:

⁵⁹ Elaborado por el grupo de investigación



5. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

a) ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO

- Cambiar la marca del producto, por otra más representativa que haga referencia específica a la sociedad cooperativa. De acuerdo a lo observado en los diferentes agroservicios y mercados, las personas identifican con mayor facilidad el nombre de la empresa y no la marca de cada producto en particular, por lo tanto se propone cambiar la actual marca Toro-Toro por la siguiente:



"El concentrado de mejor calidad al mejor precio"

- Fabricar y comercializar alimento concentrado balanceado para ganado porcino, por ser éste un segmento de mercado que aún no ha sido explotado por la sociedad cooperativa.
- Enfocar los esfuerzos productivos y mercadológicos en el alimento concentrado para pollo de engorde, segmento de mercado con una participación del 79%.



- Realizar un monitoreo constante a los precios, productos y servicios ofrecidos por la competencia, para compararlos con los ofrecidos por la sociedad cooperativa.
- Generar una base de datos o directorio, el cual debe contener información actualizada tanto de los clientes, como de los proveedores.

b) ESTRATEGIAS DE PRECIOS

- Se sugiere mantener los precios que actualmente se manejan; para el caso del alimento concentrado para ganado porcino, por tratarse de un producto nuevo se ha considerado fijar el precio según el mercado. En este sentido los precios sugeridos son:

Productos	CCA (Precio por quintal)
Ganado Lechero	\$18.50
Ganado mantenimiento	\$16.50
Tenera	\$19.00
Porcinos	\$23.50
Equinos	\$19.00
Pollo de engorde	\$25.50
Gallina ponedora	\$24.00
Tilapias	\$32.00

c) ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

- Promover el alimento concentrado para pollo de engorde principalmente en los mercados de los diferentes municipios, a través de visitas directas realizadas por los vendedores de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., a los comerciantes del mercado.
- Elaborar material publicitario como brochures, los cuales deben explicar aspectos relevantes sobre la sociedad cooperativa, tipos de productos y los servicios que se brindan, de la siguiente manera:



Anverso:

Central Cooperativa Agropecuaria de R. L.

Central Cooperativa Agropecuaria de R. L.
Central Cooperativa Agropecuaria de R. L.
Central Cooperativa Agropecuaria de R. L.

Concentrado para Ganados
Concentrado para Ganados
Concentrado para Ganados

CCA

Nuestra ubicación

Map showing the location of CCA in San Luis, El Salvador, near San Juan Talpa, San Sebastián, Santa Lucía La Barrabca, El Rosario, San Pedro, Tapalhuaca, Coyultán, and Zambomera.

Barrio El Centro, calle principal, frente a punto de microbuses, San Luis Talpa, La Paz

Tel.: 2334-8703

www.cca.com.sv

Reverso:

¿Quiénes somos?

Somos una sociedad cooperativa enfocada en el rubro agroindustrial, dedicada a la producción de alimento concentrado balanceado para consumo animal y cuyas operaciones se localizan en el municipio de San Luis Talpa, departamento de La Paz, nuestros socios son asociaciones cooperativas las cuales cuentan con experiencia en el desarrollo de actividades agropecuarias.

Fundada en 1994, contamos con 14 años de experiencia en la producción y distribución de alimento concentrado balanceado, así como también en la venta de productos veterinarios e insumos agrícolas.



Nuestros productos

Ofrecemos una amplia gama de alimento concentrado balanceado que satisface las necesidades nutricionales de los siguientes tipos de ganado y animales de corral:

- Ganado lechero
- Ganado de mantenimiento
- Terneras
- Cerdos
- Caballos
- Pollos de engorde
- Gallinas ponedoras
- Tilapias

Para la elaboración de nuestros productos se utilizan ingredientes de excelente calidad, lo cual garantiza un desarrollo productivo óptimo de cada especie animal.

Contamos también con un amplio surtido de productos veterinarios de marcas reconocidas y con insumos agrícolas los cuales puede encontrar en nuestro agroservicio, donde le brindamos la mejor atención y productos al mejor precio.

Nuestros servicios

Para lograr la satisfacción de nuestros clientes contamos con los siguientes servicios:

- Servicio de entrega a domicilio
- Asistencia técnica
- Personal altamente capacitado
- Puntualidad en las entregas
- Crédito a mayoristas





- Brindar asesoría técnica permanente a los clientes, como un servicio adicional.
- Participar en ferias ganaderas, días de tiangué, etc. para dar a conocer el producto y la empresa que lo elabora.
- Utilizar un slogan o frase distintiva que complemente a la marca, resaltando la principal cualidad de los productos y servicios prestados, con el fin de capturar la atención de consumidor, como el siguiente: "El concentrado de mejor calidad al mejor precio".
- Colocar rótulos (vallas publicitarias) en carreteras y en los municipios de mayor demanda como Zacatecoluca, Santiago Nonualco, y San Pedro Masahuat , para lo cual se propone el siguiente diseño:

CCA Central Cooperativa Agropecuaria de R.L.

Producción y venta de Concentrado para:

- * Ganado
- * Caballos
- * Cerdos
- * Gallinas
- * Tilapias

Tel.: 2334-8703
Bo. El Centro, calle principal
San Luis Talpa, La Paz
www.cca.com.sv



d) ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

- Comercializar los productos con otras cooperativas de ganaderos de los demás municipios, así como también empresas avícolas y acuícolas.
- Capacitar constantemente a los vendedores, fortaleciendo sus conocimientos sobre el producto, características, precios, etc.
- Programar semanalmente las visitas que realizarán los vendedores a los clientes actuales y nuevos.
- Verificar diariamente las ventas y los clientes visitados, además del monitoreo de los clientes nuevos.

D. ESTUDIO TÉCNICO Y DE ORGANIZACIÓN

1. LOCALIZACIÓN PROPUESTA

Se recomienda trasladar la fábrica de concentrados a un terreno propiedad de la Central Cooperativa Agropecuaria de R.L., el cual consta de 2.8 hectáreas (27,999.7 metros²) ubicado en el cantón Tecualuya, kilómetro 40½ carretera al Litoral, municipio de San Luís Talpa, departamento de La Paz, las características de la propiedad se describen a continuación:

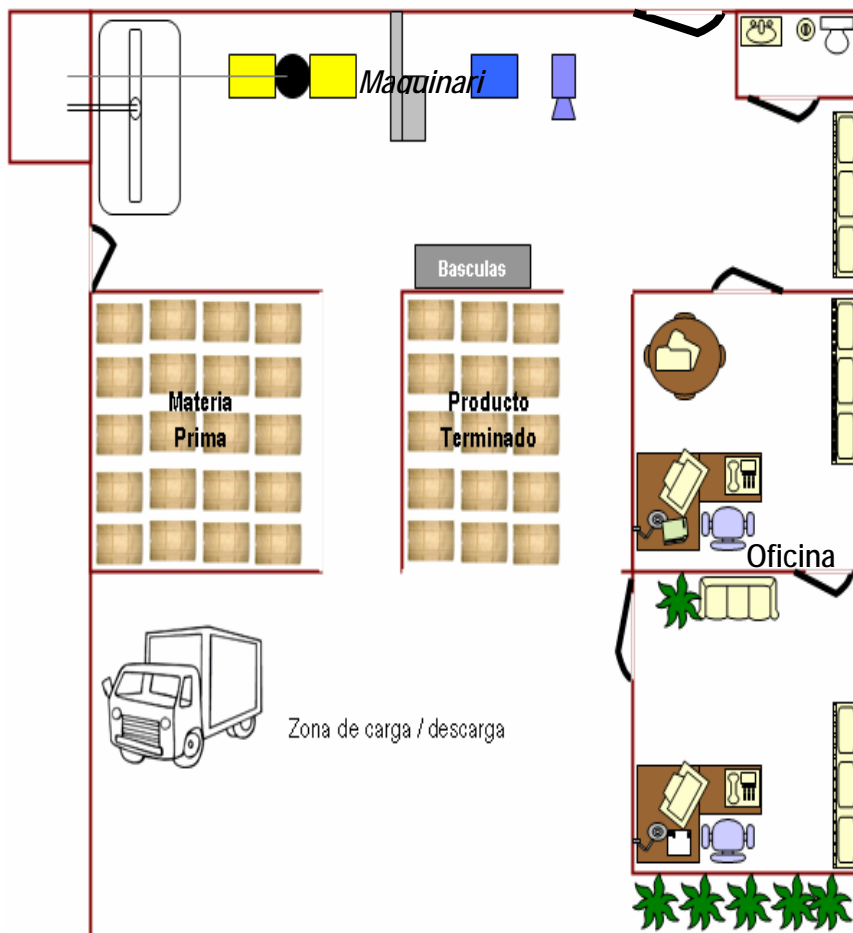
- ✘ Permite la construcción de una infraestructura más adecuada y de ser necesario ampliaciones adicionales.
 - ✘ Se encuentra a orillas de la carretera lo cual proporciona un mejor acceso a las instalaciones, para los proveedores y clientes.
 - ✘ Cuenta con la facilidad de energía eléctrica, instalación telefónica, agua potable.
 - ✘ Adicionalmente existe la posibilidad de contar con un pozo de agua.
-

2. TAMAÑO DE LA PLANTA

En cuanto al tamaño de la planta se propone construir una planta con una dimensión de 700 metros², la cual debe contar con un área para oficinas, una zona de carga y descarga, otra destinada exclusivamente para la maquinaria, siguiendo el orden del proceso productivo, es decir una zona para la etapa de molido, otra para la etapa de mezclado y otra para el pesado; posteriormente debe designarse un área para el almacenaje de materia prima y otra para el almacenaje del producto terminado.

3. DISTRIBUCIÓN PROPUESTA

La distribución propuesta para la planta de alimentos concentrados es la siguiente:





4. MAQUINARIA Y EQUIPO NECESARIOS

La Central Cooperativa Agropecuaria de R.L, cuenta con la maquinaria y el equipo apropiados para alcanzar los niveles de producción propuestos, por lo tanto se sugiere no hacer ninguna inversión en maquinaria y equipo, al menos por un lapso de cinco años, hasta el momento en el cual se planteen niveles de producción mayores a los sugeridos.

5. ORGANIZACIÓN

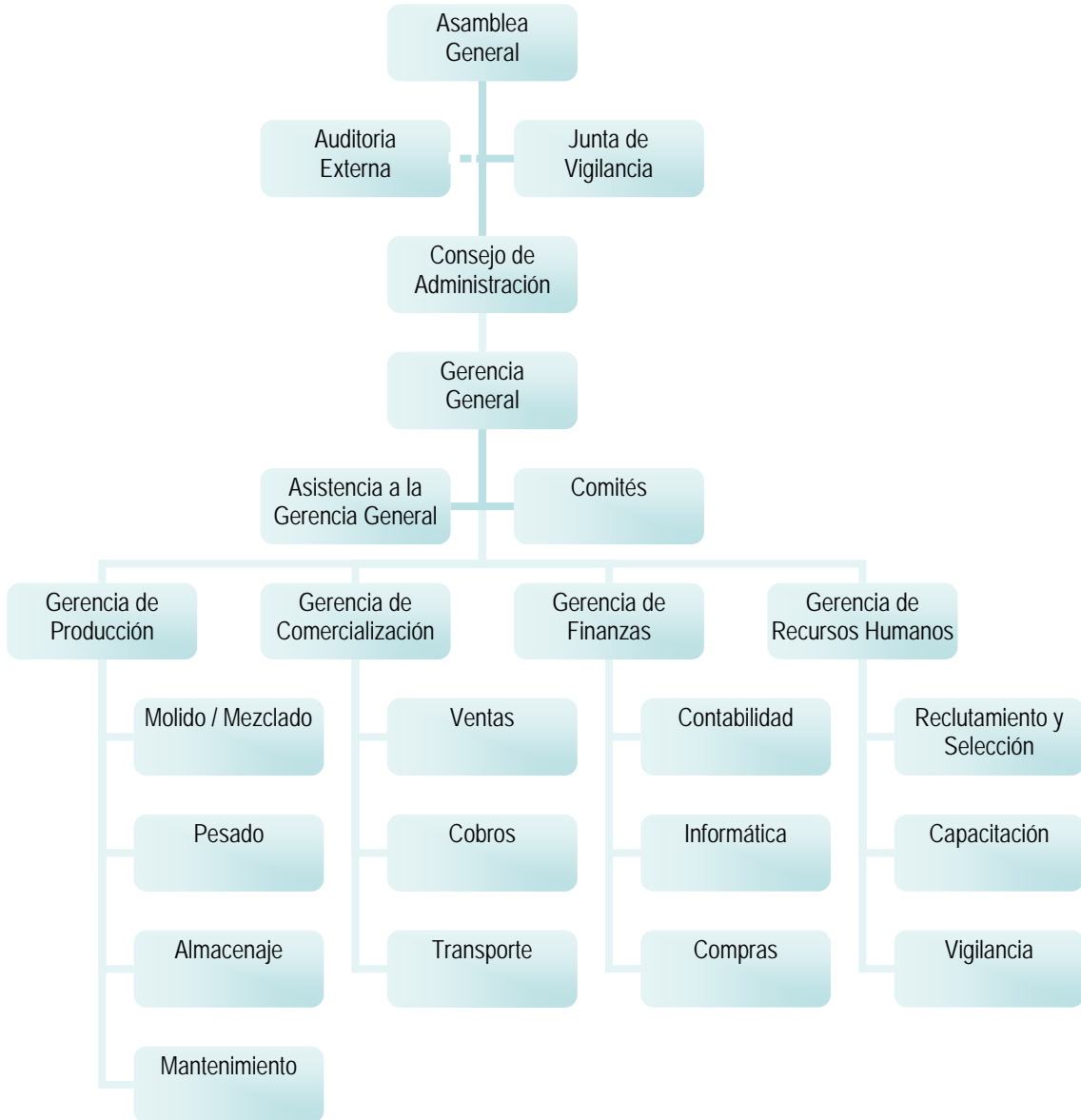
a) ORGANIGRAMA

Aún cuando la sociedad cuenta con una estructura orgánica definida, es necesario hacer una revisión de la misma y realizar una reestructuración que sea acorde a las nuevas metas de la sociedad, razón por la cual se diseñó el siguiente organigrama, que muestra la gerencia de recursos humanos, ausente en el organigrama anterior, pero necesaria para manejar todos los aspectos laborales y de contratación; de igual forma se ha generado la unidad de mantenimiento y se han reasignado otras como la unidad de cobros y de compras.



ORGANIGRAMA DE LA "CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA, SOCIEDAD

COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA"⁶⁰



Fecha: _____

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

⁶⁰ Elaborado por el grupo de investigación.



b) RECURSO HUMANO NECESARIO

Tomando como base el organigrama y las nuevas expectativas de desarrollo de la sociedad, se establece la cantidad de personal necesario y el perfil de cada unidad, los cuales se describen a continuación:

Unidad Orgánica	Descripción	Empleados Necesarios	Cargo
Gerencia General	La gerencia general tendrá bajo su responsabilidad la administración general de los recursos físicos, humanos y financieros de la CCA, por lo que deberá dirigir su gestión hacia la coordinación y buen funcionamiento de la gerencia de producción, comercialización, finanzas y recursos humanos. Adicionalmente la gerencia general se encargará de garantizar la rentabilidad de la empresa y sus sostenibilidad en el tiempo.	1	Gerente General
		1	Asistente
Gerencia de Producción	La gerencia de producción tiene bajo su responsabilidad el proceso de producción y la supervisión de la calidad de los productos, de manera eficiente, controlando los niveles de inventarios, desperdicios, mantenimiento de la maquinaria y el estricto cumplimiento de las normas de calidad e higiene.	1	Gerente de Producción
		1	Jefe de producción
		5	Obreros
		1	Mecánico



Gerencia de Comercialización	A través de la gerencia de comercialización se llevarán a cabo todos los mecanismos necesarios para realizar las ventas y la distribución de productos e insumos agropecuarios, así como también diseñará las políticas de precios, atención al cliente y monitoreo constante del mercado y la competencia.	1	Gerente de comercialización
		5	Vendedores
		3	Cobradores
		2	Motoristas
Gerencia de Finanzas	La gerencia financiera será responsable de la elaboración, análisis y exposición ante el Consejo de administración, de los balances, arqueos, inventarios, conciliaciones bancarias, estados financieros, trámites legales y otras funciones relativas a la administración financiera.	1	Gerente Financiero
		1	Contador
		1	Digitador
		1	Encargado de compras
Gerencia de Recursos humanos	A través de la gerencia de recursos humanos se realizarán los procesos necesarios para la selección y contratación del personal adecuado para la empresa, así como también diseñará los métodos de capacitación y de evaluación del desempeño. Adicionalmente será responsable del diseño de las políticas de salarios e incentivos para el personal.	1	Gerente de Recursos Humanos
		2	Colaboradores
		2	Vigilantes
		1	Encargada aseo

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación



c) PLAN DE TRABAJO PROPUESTO PARA CADA UNIDAD OPERATIVA

El plan de trabajo propuesto en este apartado, permitirá llevar a cabo los fines de la sociedad mediante la clara definición de los objetivos y políticas que se pretenden cumplir por cada unidad, de manera tal que los recursos se utilizarán con eficiencia. De igual forma, este plan de trabajo contiene las funciones a realizar para lograr los objetivos propuestos para cada unidad⁶¹.

GERENCIA GENERAL

A la gerencia general como responsable del funcionamiento eficiente de la organización y de los intereses de los socios, se le plantea el objetivo, políticas y funciones siguientes:

Objetivo:

- Coordinar el buen funcionamiento de la gerencia de producción, comercialización, finanzas y recursos humanos, para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Políticas:

- Mantener constante comunicación con las demás unidades.
- Realizar reuniones mensuales con cada unidad, para evaluar progresos.

Funciones:

- Monitorear el desarrollo de las actividades operativas de las otras unidades orgánicas.
- Revisar y aprobar el presupuesto general.
- Revisar y aprobar las remuneraciones a realizar en concepto de incentivos económicos.
- Responder ante el consejo de administración por la ejecución de las políticas y objetivos.
- Informar al consejo de administración por los avances y resultados de la empresa.
- Firmar contratos y obligaciones de la sociedad.

⁶¹ Nota: las funciones, objetivos y políticas están relacionados con el funcionamiento de toda la unidad, por lo que no se refieren a lo que cada gerente debe de hacer, sino a lo que la gerencia en su conjunto debe lograr.



GERENCIA DE PRODUCCIÓN

La gerencia de producción debe de coordinar las diferentes actividades a desarrollar para lograr cumplir con los niveles de producción requeridos, en este sentido la unidad cuenta con:

Objetivo:

- Lograr los niveles de producción requeridos, a través de la maximización de los materiales utilizados para la elaboración del alimento concentrado, garantizando la eficiencia en las actividades productivas.

Políticas:

- Los desperdicios deben ser mínimos por cada unidad producida.
- Se realizará mantenimiento preventivo del equipo una vez por semana.
- Los niveles de producción serán fijados de acuerdo a los pronósticos de ventas elaborados por la unidad de comercialización.
- Los requerimientos de materia prima y demás insumos serán solicitados a la gerencia de finanzas con una semana de anticipación.
- Los inventarios se registrarán bajo el sistema de primeras entradas primeras salidas.

Funciones:

- Monitorear la cantidad de producto elaborado diariamente.
 - Controlar los niveles de desperdicio.
 - Verificar la calidad en los materiales utilizados.
 - Elaborar estadísticas de producción.
 - Recibir y almacenar materia prima y demás insumos.
 - Almacenar y despachar los pedidos de productos.
-



- Llevar control sobre los inventarios.
- Mantener la maquinaria y el equipo en óptimas condiciones.
- Proporcionar el mantenimiento preventivo de manera oportuna.

GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

Las decisiones a tomar por la gerencia de comercialización están enfocadas en el cumplimiento de su objetivo principal, políticas y funciones, los cuales se detallan a continuación.

Objetivo:

- Lograr los niveles de ventas óptimos que garanticen la rentabilidad de la empresa, a través de la eficiente distribución del producto y la satisfacción de los clientes.

Políticas:

- Los precios de los productos serán fijados considerando los costos de su elaboración, el margen de ganancia de la sociedad cooperativa y los precios promedio del mercado.
- Se realizarán sondeos al mercado por lo menos una vez al año, para determinar el grado de penetración de la marca en el mercado.
- Las ventas al crédito serán realizadas para un pago en efectivo no mayor a 30 días.

Funciones:

- Monitorear constantemente los precios, productos y servicios ofrecidos por la competencia
 - Planificar las rutas de ventas y cobros.
 - Establecer metas de ventas y cobros a los vendedores y los cobradores.
 - Monitorear las ventas y los cobros realizados en el día.
 - Desarrollar promociones y servicios para los clientes.
 - Determinar el posicionamiento de la marca en el mercado.
-



- Elaborar el pronóstico de ventas.
- Brindar atención personalizada a los clientes.

GERENCIA DE FINANZAS

Esta gerencia debe de tomar todas las decisiones de carácter financiero, que garanticen la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad de la sociedad, para lo cual debe tener en cuenta lo siguiente:

Objetivo:

- Orientar adecuadamente los recursos financieros con que cuenta la sociedad, para garantizar la rentabilidad de la misma en el tiempo y maximizar su valor en el mercado.

Políticas:

- Los registros contables deben estar actualizados.
- Toda asignación de recursos monetarios debe ser respaldada por un presupuesto y avalada por el gerente general.
- Los presupuestos se realizarán para un período de un año con revisiones mensuales.

Funciones:

- Asegurar la liquidez de la empresa.
 - Hacer uso de las fuentes óptimas de financiamiento.
 - Asignar eficientemente los fondos dentro de la organización.
 - Elaborar los estados financieros.
 - Exponer los estados financieros y su análisis al consejo de administración.
 - Elaborar presupuesto general.
-



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La gerencia de recursos humanos tiene a su cargo todo lo relacionado con el personal, tanto para su ingreso a la empresa como para sus remuneraciones, para lo cual debe:

Objetivo:

- Implementar todas aquellas herramientas y técnicas necesarias que permitan atraer, desarrollar, mantener y retener personal, generando las condiciones necesarias para que éstas desarrollen sus labores con el máximo empeño y alcancen los objetivos de la empresa y los personales.

Políticas:

- Los salarios serán fijados con base al mercado laboral.
- Los bonos a empleados de ventas, serán fijados en relación al logro de metas.
- Los incentivos económicos deben ser consensuados con la gerencia financiera y aprobados por el gerente general.

Funciones:

- Coordinar el recurso humano de las diferentes áreas de la empresa.
 - Planificar las diferentes actividades a realizar por el recurso humano de la organización.
 - Motivar al recurso humano de la empresa.
 - Velar por la integridad física del recurso humano.
 - Reclutar personal.
 - Realizar actividades que motiven al personal.
-



6. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Debido a la situación que enfrenta en la actualidad la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. se le sugiere realizar alianzas estratégicas defensivas, enfocadas en lograr una mayor participación de sus productos en el mercado, para lo cual se considera necesario organizar visitas a los diferentes agroservicios y negociar la venta exclusiva de los productos de la CCA, así como también entablar conversaciones con empresas avícolas, acuícolas y asociaciones de ganaderos para proveerles de manera exclusiva los productos.

E. ESTUDIO ECONÓMICO

1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

La Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., para el año 2007 presentó una pérdida en utilidades netas de \$32,966.71, por lo cual en el primer año no se harán inversiones en activos fijos, sin embargo para el segundo año (al obtener un ejercicio fiscal que reporte ganancias) se proyecta hacer la inversión en infraestructura para el funcionamiento de una nueva planta, en el terreno propiedad de la CCA valorado en \$629,993.25; ahora bien, aún cuando éste valor no representa un desembolso real de efectivo, se coloca como parte de la inversión, por considerarse un costo de oportunidad. En cuanto a la construcción, ésta requiere una inversión de \$83,480.59; ambas inversiones se detallan a continuación:



TABLA #5

No	CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	P.U.	Valor
1	Excavación	28.80	m3	9.50	\$273.60
2	Compactación	14.40	m3	8.00	\$115.20
3	Suelo cemento	175.00	m3	40.37	\$7,064.75
4	Concreto reforzado fundaciones	7.20	m3	276.50	\$1,990.80
5	Paredes	364.00	m2	42.60	\$15,506.40
6	Nervios y soleras de concreto	9.22	m3	247.00	\$2,277.34
7	Ventanas	20.00	m2	45.00	\$900.00
8	Puertas corredizas	2.00	c/u	600.00	\$1,200.00
9	Losa de concreto en piso	875.00	m2	27.55	\$24,106.25
10	Cubierta de techo	875.00	m2	19.24	\$16,835.00
11	Estructura metálica de techo	875.00	m2	10.71	\$9,371.25
12	Puertas oficina	6.00	c/u	100.00	\$600.00
13	Instalación eléctrica	s.g	s.g	2,500.00	\$2,500.00
14	Derechos de conexión eléctrica	s.g	s.g	600.00	\$600.00
15	Permiso de construcción de alcaldía San Luís Talpa	s.g	s.g	500.00	\$500.00
	Total en concepto de construcción				\$83,480.59
	Terreno	27,999.7 mts ²			\$629,993.25
	Inversión total				\$713,473.84

Fuente: Ingeniero civil Edwin Rodas

2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La inversión planteada en el apartado anterior, será financiada a través de fuentes externas, por lo que se hará uso del crédito financiero, el cual se solicitará al Banco de Fomento Agropecuario, por ser la institución financiera con la tasa de interés anual más baja del mercado, 12.63 %⁶² a un plazo de 5 años el cual comprende 60 cuotas mensuales por un monto de \$1, 895.39; cada pago incluye abono a capital e intereses de la siguiente manera:

⁶² Superintendencia del Sistema Financiero, tasas vigentes del 1 al 30 de noviembre de 2008



TABLA #6

Mes y año	Cuota No.	Saldo inicial	Interés	Amort.	Cuota	Saldo final
Enero-10	1	\$ 84,000.00	\$ 884.10	\$ 1,011.29	\$ 1,895.39	\$ 82,988.71
Febrero-10	2	\$ 82,988.71	\$ 873.46	\$ 1,021.93	\$ 1,895.39	\$ 81,966.78
Marzo-10	3	\$ 81,966.78	\$ 862.70	\$ 1,032.69	\$ 1,895.39	\$ 80,934.10
Abril-10	4	\$ 80,934.10	\$ 851.83	\$ 1,043.55	\$ 1,895.39	\$ 79,890.55
Mayo-10	5	\$ 79,890.55	\$ 840.85	\$ 1,054.54	\$ 1,895.39	\$ 78,836.01
Junio-10	6	\$ 78,836.01	\$ 829.75	\$ 1,065.64	\$ 1,895.39	\$ 77,770.37
Julio-10	7	\$ 77,770.37	\$ 818.53	\$ 1,076.85	\$ 1,895.39	\$ 76,693.52
Agosto-10	8	\$ 76,693.52	\$ 807.20	\$ 1,088.19	\$ 1,895.39	\$ 75,605.33
Septiembre-10	9	\$ 75,605.33	\$ 795.75	\$ 1,099.64	\$ 1,895.39	\$ 74,505.69
Octubre-10	10	\$ 74,505.69	\$ 784.17	\$ 1,111.21	\$ 1,895.39	\$ 73,394.48
Noviembre-10	11	\$ 73,394.48	\$ 772.48	\$ 1,122.91	\$ 1,895.39	\$ 72,271.57
Diciembre-10	12	\$ 72,271.57	\$ 760.66	\$ 1,134.73	\$ 1,895.39	\$ 71,136.84
Enero-11	13	\$ 71,136.84	\$ 748.72	\$ 1,146.67	\$ 1,895.39	\$ 69,990.17
Febrero-11	14	\$ 69,990.17	\$ 736.65	\$ 1,158.74	\$ 1,895.39	\$ 68,831.43
Marzo-11	15	\$ 68,831.43	\$ 724.45	\$ 1,170.93	\$ 1,895.39	\$ 67,660.50
Abril-11	16	\$ 67,660.50	\$ 712.13	\$ 1,183.26	\$ 1,895.39	\$ 66,477.24
Mayo-11	17	\$ 66,477.24	\$ 699.67	\$ 1,195.71	\$ 1,895.39	\$ 65,281.53
Junio-11	18	\$ 65,281.53	\$ 687.09	\$ 1,208.30	\$ 1,895.39	\$ 64,073.23
Julio-11	19	\$ 64,073.23	\$ 674.37	\$ 1,221.01	\$ 1,895.39	\$ 62,852.21
Agosto-11	20	\$ 62,852.21	\$ 661.52	\$ 1,233.87	\$ 1,895.39	\$ 61,618.35
Septiembre-11	21	\$ 61,618.35	\$ 648.53	\$ 1,246.85	\$ 1,895.39	\$ 60,371.50
Octubre-11	22	\$ 60,371.50	\$ 635.41	\$ 1,259.98	\$ 1,895.39	\$ 59,111.52
Noviembre-11	23	\$ 59,111.52	\$ 622.15	\$ 1,273.24	\$ 1,895.39	\$ 57,838.28
Diciembre-11	24	\$ 57,838.28	\$ 608.75	\$ 1,286.64	\$ 1,895.39	\$ 56,551.65
Enero-12	25	\$ 56,551.65	\$ 595.21	\$ 1,300.18	\$ 1,895.39	\$ 55,251.47
Febrero-12	26	\$ 55,251.47	\$ 581.52	\$ 1,313.86	\$ 1,895.39	\$ 53,937.60
Marzo-12	27	\$ 53,937.60	\$ 567.69	\$ 1,327.69	\$ 1,895.39	\$ 52,609.91
Abril-12	28	\$ 52,609.91	\$ 553.72	\$ 1,341.67	\$ 1,895.39	\$ 51,268.24
Mayo-12	29	\$ 51,268.24	\$ 539.60	\$ 1,355.79	\$ 1,895.39	\$ 49,912.46
Junio-12	30	\$ 49,912.46	\$ 525.33	\$ 1,370.06	\$ 1,895.39	\$ 48,542.40
Julio-12	31	\$ 48,542.40	\$ 510.91	\$ 1,384.48	\$ 1,895.39	\$ 47,157.92
Agosto-12	32	\$ 47,157.92	\$ 496.34	\$ 1,399.05	\$ 1,895.39	\$ 45,758.87



Septiembre-12	33	\$ 45,758.87	\$ 481.61	\$ 1,413.77	\$ 1,895.39	\$ 44,345.10
Octubre-12	34	\$ 44,345.10	\$ 466.73	\$ 1,428.65	\$ 1,895.39	\$ 42,916.45
Noviembre-12	35	\$ 42,916.45	\$ 451.70	\$ 1,443.69	\$ 1,895.39	\$ 41,472.76
Diciembre-12	36	\$ 41,472.76	\$ 436.50	\$ 1,458.88	\$ 1,895.39	\$ 40,013.87
Enero-13	37	\$ 40,013.87	\$ 421.15	\$ 1,474.24	\$ 1,895.39	\$ 38,539.63
Febrero-13	38	\$ 38,539.63	\$ 405.63	\$ 1,489.76	\$ 1,895.39	\$ 37,049.87
Marzo-13	39	\$ 37,049.87	\$ 389.95	\$ 1,505.44	\$ 1,895.39	\$ 35,544.44
Abril-13	40	\$ 35,544.44	\$ 374.11	\$ 1,521.28	\$ 1,895.39	\$ 34,023.16
Mayo-13	41	\$ 34,023.16	\$ 358.09	\$ 1,537.29	\$ 1,895.39	\$ 32,485.87
Junio-13	42	\$ 32,485.87	\$ 341.91	\$ 1,553.47	\$ 1,895.39	\$ 30,932.39
Julio-13	43	\$ 30,932.39	\$ 325.56	\$ 1,569.82	\$ 1,895.39	\$ 29,362.57
Agosto-13	44	\$ 29,362.57	\$ 309.04	\$ 1,586.34	\$ 1,895.39	\$ 27,776.23
Septiembre-13	45	\$ 27,776.23	\$ 292.34	\$ 1,603.04	\$ 1,895.39	\$ 26,173.19
Octubre-13	46	\$ 26,173.19	\$ 275.47	\$ 1,619.91	\$ 1,895.39	\$ 24,553.27
Noviembre-13	47	\$ 24,553.27	\$ 258.42	\$ 1,636.96	\$ 1,895.39	\$ 22,916.31
Diciembre-13	48	\$ 22,916.31	\$ 241.19	\$ 1,654.19	\$ 1,895.39	\$ 21,262.12
Enero-14	49	\$ 21,262.12	\$ 223.78	\$ 1,671.60	\$ 1,895.39	\$ 19,590.52
Febrero-14	50	\$ 19,590.52	\$ 206.19	\$ 1,689.20	\$ 1,895.39	\$ 17,901.32
Marzo-14	51	\$ 17,901.32	\$ 188.41	\$ 1,706.97	\$ 1,895.39	\$ 16,194.35
Abril-14	52	\$ 16,194.35	\$ 170.45	\$ 1,724.94	\$ 1,895.39	\$ 14,469.41
Mayo-14	53	\$ 14,469.41	\$ 152.29	\$ 1,743.10	\$ 1,895.39	\$ 12,726.31
Junio-14	54	\$ 12,726.31	\$ 133.94	\$ 1,761.44	\$ 1,895.39	\$ 10,964.87
Julio-14	55	\$ 10,964.87	\$ 115.41	\$ 1,779.98	\$ 1,895.39	\$ 9,184.89
Agosto-14	56	\$ 9,184.89	\$ 96.67	\$ 1,798.71	\$ 1,895.39	\$ 7,386.18
Septiembre-14	57	\$ 7,386.18	\$ 77.74	\$ 1,817.65	\$ 1,895.39	\$ 5,568.53
Octubre-14	58	\$ 5,568.53	\$ 58.61	\$ 1,836.78	\$ 1,895.39	\$ 3,731.75
Noviembre-14	59	\$ 3,731.75	\$ 39.28	\$ 1,856.11	\$ 1,895.39	\$ 1,875.64
Diciembre-14	60	\$ 1,875.64	\$ 19.74	\$ 1,875.64	\$ 1,895.39	\$ -

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

3. PROYECCIÓN DE VENTAS

Las ventas han sido proyectadas tomando en cuenta la cantidad de quintales a ofertar por parte de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L. (Tabla 4) y los precios de venta de cada



producto sin IVA, por ser éste un impuesto al valor agregado que debe ser trasladado al Ministerio de Hacienda y no constituye un ingreso del cual pueda disponer la sociedad. De igual forma, se tomó en consideración un aumento anual en los precios equivalente al 10%, producto de la inflación.

TABLA #7

Producto	Años					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ganado lechero	\$105,987.12	\$128,244.42	\$141,068.86	\$155,175.75	\$170,693.32	\$187,762.65
Ganado de mantenimiento	\$37,811.62	\$45,752.06	\$50,327.27	\$55,360.00	\$60,896.00	\$66,985.59
Porcinos	\$80,779.37	\$97,743.04	\$107,517.35	\$118,269.08	\$130,095.99	\$143,105.59
Pollo de engorde	\$554,427.23	\$670,856.95	\$737,942.64	\$811,736.91	\$892,910.60	\$982,201.66
Gallina ponedora	\$6,874.84	\$8,318.56	\$9,150.41	\$10,065.45	\$11,072.00	\$12,179.20
Terneras	\$75,209.73	\$86,867.24	\$91,210.61	\$95,771.14	\$100,559.69	\$105,587.68
Equinos	\$370.75	\$428.22	\$449.63	\$472.11	\$495.72	\$520.50
Tilapias	\$2,132.87	\$2,463.46	\$2,586.64	\$2,715.97	\$2,851.77	\$2,994.36
Total de ingreso por ventas	\$ 863,593.54	\$ 1,040,673.95	\$ 1,140,253.40	\$ 1,249,566.40	\$ 1,369,575.08	\$ 1,501,337.23

Fuente: elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas

4. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS

El cálculo de los costos de producción ha sido realizado tomando en cuenta el precio de la materia prima sin IVA y las cantidades utilizadas para la elaboración de cada tipo de concentrado, así como también se ha considerado el costo de los envases (sacos de polipropileno), energía eléctrica, agua potable y los generados por salarios y prestaciones laborales del personal de producción. En los cuadros siguientes se muestra los niveles de producción y los costos por producto para cada año, los cuales incluyen una inflación anual del 10% en los precios de la materia prima y envases; y un 30% de incremento anual en el precio de la energía eléctrica.



TABLE #8

COSTOS PROYECTADOS PARA EL AÑO 2009 CON UNA PRODUCCIÓN DE 43,416 QUINTALES

Descripción	Costo anual	Alimento Concentrado									
		Ganado Lechero	Ganado de mantenimiento	Porcinos	Pollo de engorde	Gallina ponedora	Terneras	Equinos	Tilapias		
MATERIA PRIMA											
Maíz	\$ 33,545.24	\$ 7,776.57	\$ 2,800.00	\$ 4,198.91	\$ 13,164.47	\$ 181.96	\$ 5,372.97	\$ 17.93	\$ 32.43		
Sorgo	\$ 54,616.96	\$ 11,777.02	\$ 3,392.30	\$ 5,087.15	\$ 26,917.54	\$ 220.45	\$ 8,136.95	\$ 33.16	\$ 52.39		
Harina de soya	\$ 47,510.20	\$ 5,184.38	\$ 5,105.41	\$ 478.51	\$ 27,004.03	\$ 331.78	\$ 9,368.25	\$ 32.91	\$ 4.93		
Afrecho de trigo	\$ 26,959.22	\$ 4,555.03	\$ 2,036.68	\$ 3,054.23	\$ 14,363.47	\$ 132.35	\$ 2,776.89	\$ 9.11	\$ 31.45		
Melaza de caña	\$ 10,817.49	\$ 2,405.25	\$ 747.86	\$ 1,121.51	\$ 5,274.23	\$ 48.60	\$ 1,205.47	\$ 3.03	\$ 11.56		
Urea	\$ 4,645.45	\$ 3,563.26	\$ 178.19	\$ 267.22	\$ 314.17	\$ 11.58	\$ 307.74	\$ 0.54	\$ 2.75		
Cascarilla de maní	\$ 7,016.49	\$ 210.62	\$ 648.15	\$ 971.97	\$ 4,571.00	\$ 42.12	\$ 559.68	\$ 2.95	\$ 10.01		
Sal	\$ 816.99	\$ 99.70	\$ 71.79	\$ 107.66	\$ 393.81	\$ 4.67	\$ 137.77	\$ 0.48	\$ 1.11		
Fosfato dicalcico	\$ 1,867.54	\$ 501.74	\$ 120.44	\$ 180.61	\$ 707.80	\$ 7.83	\$ 346.66	\$ 0.61	\$ 1.86		
Carbonato de calcio	\$ 3,625.20	\$ 785.13	\$ 336.54	\$ 504.68	\$ 1,582.27	\$ 21.87	\$ 387.47	\$ 2.04	\$ 5.20		
Costo de materia prima	\$ 191,420.77	\$ 36,858.69	\$ 15,437.36	\$ 15,972.44	\$ 93,292.78	\$ 1,003.20	\$ 28,599.86	\$ 102.76	\$ 153.68		
Costo de envases	\$ 17,365.82	\$ 2,589.52	\$ 1,035.81	\$ 1,553.71	\$ 10,228.62	\$ 129.48	\$ 1,789.20	\$ 8.82	\$ 30.66		
Energía eléctrica	\$ 6,462.72	\$ 975.87	\$ 390.35	\$ 585.52	\$ 3,851.78	\$ 48.47	\$ 597.16	\$ 3.23	\$ 10.34		
Agua potable	\$ 181.20	\$ 27.36	\$ 10.94	\$ 16.42	\$ 108.00	\$ 1.36	\$ 16.74	\$ 0.09	\$ 0.29		
Salarios	\$ 29,041.84	\$ 4,385.32	\$ 1,754.13	\$ 2,631.19	\$ 17,308.94	\$ 217.81	\$ 2,683.47	\$ 14.52	\$ 46.47		
Prestaciones laborales	\$ 4,065.67	\$ 613.92	\$ 245.57	\$ 368.35	\$ 2,423.14	\$ 30.49	\$ 375.67	\$ 2.03	\$ 6.51		
COSTOS TOTALES	\$ 248,538.03	\$ 45,450.68	\$ 18,874.15	\$ 21,127.64	\$ 127,213.25	\$ 1,430.81	\$ 34,062.09	\$ 131.45	\$ 247.95		

Elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas



TABLA #9

COSTOS PROYECTADOS PARA EL AÑO 2010 CON UNA PRODUCCION DE 47,527 QUINTALES

Descripción	Costo anual	Alimento Concentrado											
		Ganado Lechero	Ganado de mantenimiento	Porcinos	Pollo de engorde	Gallina ponedora	Terneras	Equinos	Tilapias				
MATERIA PRIMA													
Maiz	\$ 40,290.07	\$ 9,409.12	\$ 3,386.81	\$ 5,081.40	\$ 15,928.89	\$ 219.92	\$ 6,206.24	\$ 20.62	\$ 37.07				
Sorgo	\$ 65,632.28	\$ 14,249.39	\$ 4,103.25	\$ 6,156.31	\$ 31,360.00	\$ 266.44	\$ 9,398.87	\$ 38.13	\$ 59.88				
Harina de soya	\$ 56,967.46	\$ 6,272.75	\$ 6,175.38	\$ 579.08	\$ 32,674.65	\$ 401.00	\$ 10,821.14	\$ 37.85	\$ 5.63				
Afrecho de trigo	\$ 32,464.55	\$ 5,511.27	\$ 2,463.52	\$ 3,696.14	\$ 17,379.68	\$ 159.97	\$ 3,207.55	\$ 10.47	\$ 35.95				
Melaza de caña	\$ 13,021.61	\$ 2,910.19	\$ 904.60	\$ 1,357.21	\$ 6,381.77	\$ 58.74	\$ 1,392.43	\$ 3.48	\$ 13.20				
Urea	\$ 5,603.59	\$ 4,311.31	\$ 215.54	\$ 323.38	\$ 380.14	\$ 14.00	\$ 355.47	\$ 0.62	\$ 3.15				
Cascarilla de mani	\$ 8,458.15	\$ 254.83	\$ 783.98	\$ 1,176.25	\$ 5,530.86	\$ 50.91	\$ 646.48	\$ 3.39	\$ 11.44				
Sal	\$ 980.87	\$ 120.63	\$ 86.84	\$ 130.29	\$ 476.51	\$ 5.64	\$ 159.13	\$ 0.56	\$ 1.27				
Fosfato dicálcico	\$ 2,240.45	\$ 607.07	\$ 145.68	\$ 218.57	\$ 856.43	\$ 9.46	\$ 400.42	\$ 0.70	\$ 2.13				
Carbonato de calcio	\$ 4,364.59	\$ 949.96	\$ 407.07	\$ 610.75	\$ 1,914.53	\$ 26.43	\$ 447.57	\$ 2.35	\$ 5.94				
Costo de materia prima	\$ 230,023.61	\$ 44,596.51	\$ 18,672.65	\$ 19,329.37	\$ 112,883.46	\$ 1,212.51	\$ 33,035.30	\$ 118.17	\$ 175.64				
Costo de envases	\$ 20,912.06	\$ 3,133.32	\$ 1,253.33	\$ 1,879.99	\$ 12,376.63	\$ 156.67	\$ 2,066.53	\$ 10.19	\$ 35.41				
Energía eléctrica	\$ 7,982.64	\$ 1,268.63	\$ 50.75	\$ 761.18	\$ 5,007.32	\$ 63.01	\$ 776.30	\$ 42.01	\$ 13.44				
Agua potable	\$ 181.20	\$ 27.36	\$ 10.94	\$ 16.42	\$ 108.00	\$ 1.36	\$ 16.74	\$ 0.09	\$ 0.29				
Salarios	\$ 29,041.84	\$ 4,385.32	\$ 1,754.13	\$ 2,631.19	\$ 17,308.94	\$ 217.81	\$ 2,683.47	\$ 14.52	\$ 46.47				
Prestaciones laborales	\$ 4,065.67	\$ 613.92	\$ 245.57	\$ 368.35	\$ 2,423.14	\$ 30.49	\$ 375.67	\$ 2.03	\$ 6.51				
COSTOS TOTALES	\$ 292,207.02	\$ 54,025.06	\$ 21,987.36	\$ 24,986.50	\$ 150,107.47	\$ 1,681.85	\$ 38,954.00	\$ 197.01	\$ 277.76				

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas



TABLA #10

COSTOS PROYECTADOS PARA EL AÑO 2011 CON UNA PRODUCCIÓN DE 52,040 QUINTALES

Descripción	Costo anual	Alimento Concentrado											
		Ganado Lechero	Ganado de mantenimiento	Porcinos	Pollo de engorde	Gallina ponedora	Termeras	Equinos	Tilapias				
MATERIA PRIMA													
Maíz	\$ 48,405.65	\$ 11,384.89	\$ 4,098.30	\$ 6,148.10	\$ 19,274.02	\$ 266.38	\$ 7,166.97	\$ 23.67	\$ 43.32				
Sorgo	\$ 78,891.48	\$ 17,241.54	\$ 4,965.25	\$ 7,448.66	\$ 37,945.73	\$ 322.73	\$ 10,853.83	\$ 43.77	\$ 69.98				
Harina de soya	\$ 68,331.68	\$ 7,589.93	\$ 7,472.68	\$ 700.64	\$ 39,536.45	\$ 485.70	\$ 12,496.26	\$ 43.44	\$ 6.58				
Afrecho de trigo	\$ 39,103.00	\$ 6,668.55	\$ 2,981.05	\$ 4,472.04	\$ 21,029.48	\$ 193.76	\$ 3,704.08	\$ 12.02	\$ 42.01				
Melaza de caña	\$ 15,678.55	\$ 3,521.29	\$ 1,094.63	\$ 1,642.12	\$ 7,721.96	\$ 71.15	\$ 1,607.97	\$ 3.99	\$ 15.43				
Urea	\$ 6,760.50	\$ 5,216.61	\$ 260.81	\$ 391.26	\$ 459.97	\$ 16.95	\$ 410.49	\$ 0.71	\$ 3.68				
Cascarilla de maní	\$ 10,198.05	\$ 308.34	\$ 948.68	\$ 1,423.17	\$ 6,692.37	\$ 61.66	\$ 746.56	\$ 3.89	\$ 13.37				
Sal	\$ 1,177.98	\$ 145.96	\$ 105.08	\$ 157.64	\$ 576.57	\$ 6.83	\$ 183.77	\$ 0.64	\$ 1.48				
Fosfato dicálcico	\$ 2,688.71	\$ 734.54	\$ 176.28	\$ 264.45	\$ 1,036.29	\$ 11.46	\$ 462.41	\$ 0.80	\$ 2.48				
Carbonato de calcio	\$ 5,256.07	\$ 1,149.44	\$ 492.58	\$ 738.95	\$ 2,316.59	\$ 32.02	\$ 516.85	\$ 2.70	\$ 6.94				
Costo de materia prima	\$ 276,491.66	\$ 53,961.09	\$ 22,595.34	\$ 23,387.05	\$ 136,589.43	\$ 1,468.64	\$ 38,149.19	\$ 135.64	\$ 205.28				
Costo de envases	\$ 25,187.43	\$ 3,791.32	\$ 1,516.53	\$ 2,274.79	\$ 14,975.72	\$ 189.57	\$ 2,386.84	\$ 11.77	\$ 40.90				
Energía eléctrica	\$ 10,377.43	\$ 1,649.22	\$ 65.97	\$ 989.63	\$ 6,509.51	\$ 81.91	\$ 1,009.19	\$ 54.61	\$ 17.48				
Agua potable	\$ 181.20	\$ 27.36	\$ 10.94	\$ 16.42	\$ 108.00	\$ 1.36	\$ 16.74	\$ 0.09	\$ 0.29				
Salarios	\$ 29,041.84	\$ 4,385.32	\$ 1,754.13	\$ 2,631.19	\$ 17,308.94	\$ 217.81	\$ 2,683.47	\$ 14.52	\$ 46.47				
Prestaciones laborales	\$ 4,065.67	\$ 613.92	\$ 245.57	\$ 368.35	\$ 2,423.14	\$ 30.49	\$ 375.67	\$ 2.03	\$ 6.51				
COSTOS TOTALES	\$ 345,345.23	\$ 64,428.23	\$ 26,188.48	\$ 29,667.33	\$ 177,914.73	\$ 1,989.78	\$ 44,621.10	\$ 218.66	\$ 316.92				

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas

TABLA #11

COSTOS PROYECTADOS PARA EL AÑO 2012 CON UNA PRODUCCIÓN DE 56,994 QUINTALES

Descripción	Costo anual	Alimento Concentrado											
		Ganado Lechero	Ganado de mantenimiento	Porcinos	Pollo de engorde	Gallina ponedora	Terneraz	Equinos	Tilapias				
MATERIA PRIMA													
Maíz	\$ 59,135.53	\$ 13,776.84	\$ 4,959.95	\$ 7,439.20	\$ 23,321.43	\$ 322.17	\$ 9,237.85	\$ 28.21	\$ 49.89				
Sorgo	\$ 96,313.16	\$ 20,863.96	\$ 6,009.17	\$ 9,012.88	\$ 45,914.06	\$ 390.32	\$ 13,990.01	\$ 52.16	\$ 80.60				
Harina de soya	\$ 83,668.74	\$ 9,184.56	\$ 9,043.78	\$ 847.77	\$ 47,888.82	\$ 587.43	\$ 16,107.02	\$ 51.77	\$ 7.58				
Afrecho de trigo	\$ 47,605.52	\$ 8,069.60	\$ 3,607.80	\$ 5,411.17	\$ 25,445.52	\$ 234.34	\$ 4,774.37	\$ 14.32	\$ 48.39				
Melaza de caña	\$ 19,097.53	\$ 4,261.10	\$ 1,324.77	\$ 1,986.97	\$ 9,343.52	\$ 86.05	\$ 2,072.59	\$ 4.76	\$ 17.77				
Urea	\$ 8,212.95	\$ 6,312.62	\$ 315.65	\$ 473.43	\$ 556.56	\$ 20.50	\$ 529.10	\$ 0.85	\$ 4.23				
Cascarilla de mani	\$ 12,397.91	\$ 373.12	\$ 1,148.14	\$ 1,722.04	\$ 8,097.72	\$ 74.58	\$ 962.28	\$ 4.64	\$ 15.40				
Sal	\$ 1,439.80	\$ 176.63	\$ 127.18	\$ 190.75	\$ 697.65	\$ 8.26	\$ 236.87	\$ 0.76	\$ 1.71				
Fosfato dicalcico	\$ 3,289.79	\$ 888.87	\$ 213.34	\$ 319.98	\$ 1,253.90	\$ 13.86	\$ 596.02	\$ 0.96	\$ 2.86				
Carbonato de calcio	\$ 6,400.39	\$ 1,390.93	\$ 596.15	\$ 894.14	\$ 2,803.06	\$ 38.72	\$ 666.19	\$ 3.21	\$ 8.00				
Costo de materia prima	\$ 337,561.31	\$ 65,298.23	\$ 27,345.92	\$ 28,298.33	\$ 165,272.23	\$ 1,776.22	\$ 49,172.31	\$ 161.64	\$ 236.43				
Costo de envases	\$ 30,342.62	\$ 4,587.50	\$ 1,835.00	\$ 2,752.50	\$ 18,120.62	\$ 229.37	\$ 2,756.80	\$ 13.59	\$ 47.24				
Energía eléctrica	\$ 13,490.65	\$ 2,143.99	\$ 85.76	\$ 1,286.39	\$ 8,462.36	\$ 106.49	\$ 1,311.95	\$ 70.99	\$ 22.72				
Agua potable	\$ 181.20	\$ 27.36	\$ 10.94	\$ 16.42	\$ 108.00	\$ 1.36	\$ 16.74	\$ 0.09	\$ 0.29				
Salarios	\$ 29,041.84	\$ 4,385.32	\$ 1,754.13	\$ 2,631.19	\$ 17,308.94	\$ 217.81	\$ 2,683.47	\$ 14.52	\$ 46.47				
Prestaciones laborales	\$ 4,065.67	\$ 613.92	\$ 245.57	\$ 368.35	\$ 2,423.14	\$ 30.49	\$ 375.67	\$ 2.03	\$ 6.51				
COSTOS TOTALES	\$ 414,683.30	\$ 77,056.31	\$ 31,277.32	\$ 35,353.18	\$ 211,695.29	\$ 2,361.75	\$ 56,316.93	\$ 262.87	\$ 359.65				

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo, cifras aproximadas

TABLA #12

COSTOS PROYECTADOS PARA EL AÑO 2013 CON UNA PRODUCCION DE 62,426 QUINTALES

Descripción	Costo anual	Alimento Concentrado											
		Ganado Lechero	Ganado de mantenimiento	Porcinos	Pollo de engorde	Gallina ponedora	Terneras	Equinos	Tilapias				
MATERIA PRIMA													
Maíz	\$ 69,916.07	\$ 16,668.74	\$ 6,000.43	\$ 8,987.19	\$ 28,218.47	\$ 389.74	\$ 9,561.93	\$ 32.22	\$ 57.35				
Sorgo	\$ 114,061.94	\$ 25,243.52	\$ 7,269.75	\$ 10,888.33	\$ 55,555.12	\$ 472.19	\$ 14,480.80	\$ 59.58	\$ 92.64				
Harina de soya	\$ 98,412.25	\$ 11,112.49	\$ 10,940.95	\$ 1,024.18	\$ 57,884.05	\$ 710.64	\$ 16,672.08	\$ 59.14	\$ 8.71				
Afrecho de trigo	\$ 56,751.21	\$ 9,763.50	\$ 4,364.63	\$ 6,537.16	\$ 30,788.59	\$ 283.49	\$ 4,941.86	\$ 16.36	\$ 55.62				
Melaza de caña	\$ 22,739.40	\$ 5,155.56	\$ 1,602.68	\$ 2,400.42	\$ 11,305.48	\$ 104.10	\$ 2,145.30	\$ 5.44	\$ 20.42				
Urea	\$ 9,843.24	\$ 7,637.70	\$ 381.86	\$ 571.94	\$ 673.43	\$ 24.80	\$ 547.67	\$ 0.97	\$ 4.87				
Cascarilla de maní	\$ 14,828.14	\$ 451.45	\$ 1,388.99	\$ 2,080.37	\$ 9,798.08	\$ 90.22	\$ 996.03	\$ 5.30	\$ 17.70				
Sal	\$ 1,700.14	\$ 213.70	\$ 153.86	\$ 230.44	\$ 844.14	\$ 9.99	\$ 245.18	\$ 0.87	\$ 1.96				
Fosfato dicalcico	\$ 3,875.38	\$ 1,075.45	\$ 258.10	\$ 388.56	\$ 1,517.20	\$ 16.76	\$ 616.93	\$ 1.09	\$ 3.29				
Carbonato de calcio	\$ 7,625.21	\$ 1,682.90	\$ 721.21	\$ 1,080.19	\$ 3,391.64	\$ 46.84	\$ 689.56	\$ 3.67	\$ 9.19				
Costo de materia prima	\$ 399,752.98	\$ 79,005.02	\$ 33,082.46	\$ 34,186.79	\$ 199,976.20	\$ 2,148.78	\$ 50,897.34	\$ 184.64	\$ 271.76				
Costo de envases	\$ 36,559.60	\$ 5,550.87	\$ 2,220.35	\$ 3,330.52	\$ 21,925.95	\$ 277.54	\$ 3,184.10	\$ 15.70	\$ 54.56				
Energía eléctrica	\$ 17,537.85	\$ 2,787.18	\$ 111.49	\$ 1,672.31	\$ 11,001.07	\$ 138.44	\$ 1,705.54	\$ 92.29	\$ 29.53				
Agua potable	\$ 181.20	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65				
Salarios	\$ 29,041.84	\$ 4,385.32	\$ 1,754.13	\$ 2,631.19	\$ 17,308.94	\$ 217.81	\$ 2,683.47	\$ 14.52	\$ 46.47				
Prestaciones laborales	\$ 4,065.67	\$ 613.92	\$ 245.57	\$ 368.35	\$ 2,423.14	\$ 30.49	\$ 375.67	\$ 2.03	\$ 6.51				
COSTOS TOTALES	\$ 487,139.14	\$ 92,364.96	\$ 37,436.64	\$ 42,211.81	\$ 252,657.95	\$ 2,835.71	\$ 58,868.76	\$ 331.83	\$ 431.48				

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas



TABLA #13

Descripción	Costo anual	Alimento Concentrado											
		Ganado Lechero	Ganado de mantenimiento	Porcinos	Pollo de engorde	Gallina ponedora	Terneras	Equinos	Tilapias				
MATERIA PRIMA													
Maíz	\$ 84,085.38	\$ 20,169.56	\$ 7,260.36	\$ 10,892.26	\$ 34,144.44	\$ 471.22	\$ 11,044.32	\$ 36.76	\$ 66.48				
Sorgo	\$ 132,831.52	\$ 30,545.25	\$ 8,796.19	\$ 8,796.19	\$ 67,221.86	\$ 570.91	\$ 16,725.77	\$ 67.97	\$ 107.39				
Harina de soya	\$ 117,745.40	\$ 13,446.37	\$ 13,238.24	\$ 827.39	\$ 70,039.87	\$ 859.21	\$ 19,256.75	\$ 67.46	\$ 10.10				
Afrecho de trigo	\$ 66,764.39	\$ 11,814.06	\$ 5,281.07	\$ 5,281.07	\$ 37,254.28	\$ 342.76	\$ 5,708.00	\$ 18.66	\$ 64.47				
Melaza de caña	\$ 26,430.02	\$ 6,238.34	\$ 1,939.19	\$ 1,939.19	\$ 13,679.66	\$ 125.86	\$ 2,477.89	\$ 6.20	\$ 23.67				
Urea	\$ 11,650.05	\$ 9,241.80	\$ 462.05	\$ 462.05	\$ 814.85	\$ 29.99	\$ 632.57	\$ 1.11	\$ 5.64				
Cascarilla de maní	\$ 17,049.33	\$ 546.26	\$ 1,680.64	\$ 1,680.64	\$ 11,855.71	\$ 109.08	\$ 1,150.45	\$ 6.05	\$ 20.52				
Sal	\$ 1,950.86	\$ 258.58	\$ 186.16	\$ 186.16	\$ 1,021.41	\$ 12.08	\$ 283.19	\$ 0.99	\$ 2.27				
Fosfato dicálcico	\$ 4,499.61	\$ 1,301.32	\$ 312.29	\$ 312.29	\$ 1,865.81	\$ 20.27	\$ 712.57	\$ 1.25	\$ 3.81				
Carbonato de calcio	\$ 8,753.47	\$ 2,036.35	\$ 872.64	\$ 872.64	\$ 4,103.90	\$ 56.64	\$ 796.47	\$ 4.19	\$ 10.65				
Costo de materia prima	\$ 470,760.02	\$ 95,597.91	\$ 40,028.91	\$ 31,249.88	\$ 241,974.79	\$ 2,598.03	\$ 58,787.97	\$ 210.63	\$ 315.01				
Costo de envases	\$ 44,068.12	\$ 6,716.56	\$ 2,686.62	\$ 4,029.93	\$ 26,530.40	\$ 335.83	\$ 3,677.64	\$ 18.13	\$ 63.02				
Energía eléctrica	\$ 22,799.21	\$ 3,623.34	\$ 144.93	\$ 2,174.00	\$ 14,301.39	\$ 179.97	\$ 2,217.20	\$ 119.98	\$ 38.39				
Agua potable	\$ 181.20	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65	\$ 22.65				
Salarios	\$ 29,041.84	\$ 4,385.32	\$ 1,754.13	\$ 2,631.19	\$ 17,308.94	\$ 217.81	\$ 2,683.47	\$ 14.52	\$ 46.47				
Prestaciones laborales	\$ 4,065.67	\$ 613.92	\$ 245.57	\$ 368.35	\$ 2,423.14	\$ 30.49	\$ 375.67	\$ 2.03	\$ 6.51				
COSTOS TOTALES	\$ 570,906.06	\$ 110,959.69	\$ 44,892.71	\$ 40,476.01	\$ 302,558.31	\$ 3,394.78	\$ 67,764.59	\$ 387.94	\$ 492.05				

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas



Los **gastos** por su parte, se han proyectado teniendo en cuenta los salarios generados por el personal administrativo de las diferentes áreas, el cual está integrado por cuatro gerentes, un contador, un asistente, cinco vendedores, tres cobradores, dos colaboradores, dos motoristas, un digitador, un encargado de compras, dos vigilantes y un encargado de aseo, en total 23 personas. De igual forma se proyectaron gastos por prestaciones laborales y otros propios de la oficina (papelería y útiles), así como también un incremento anual del 5% en salarios y prestaciones laborales y un 10% en papelería y útiles. A continuación se presentan los gastos descritos clasificados en gastos de administración y gastos de ventas:

TABLA #14

Concepto	AÑOS					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos de Administración						
Salarios	\$50,043.36	\$52,545.53	\$55,172.80	\$57,931.44	\$60,828.02	\$63,869.42
Prestaciones laborales	\$11,801.89	\$12,391.99	\$13,011.59	\$13,662.17	\$14,345.27	\$15,062.54
Papelería y útiles	\$275.37	\$302.91	\$333.20	\$366.52	\$403.17	\$443.49
Total Gastos de admón.	\$62,120.62	\$65,240.42	\$68,517.59	\$71,960.13	\$75,576.46	\$79,375.44
Gastos de ventas						
Salarios	\$34,686.72	\$36,421.06	\$38,242.11	\$40,154.21	\$42,161.92	\$44,270.02
Prestaciones laborales	\$8,180.28	\$8,589.30	\$9,018.76	\$9,469.70	\$9,943.19	\$10,440.35
Gastos de comercialización	\$3,300.00	\$3,630.00	\$3,993.00	\$4,392.30	\$4,831.53	\$5,314.68
Total de gastos de ventas	\$46,167.00	\$48,640.36	\$51,253.87	\$54,016.22	\$56,936.64	\$60,025.05

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas

5. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El Estado de Resultados planteado, se ha estructurado teniendo en cuenta los ingresos producto de las ventas proyectadas para los años 2009 hasta 2014, en este sentido cabe aclarar que solo se han proyectado ventas relacionadas con cada tipo de concentrado que se elaborará durante el



período mencionado, manteniendo constante los demás rubros que representan ingresos (venta de materias primas, insumos agrícolas, productos veterinarios, materiales de ferretería, intereses bancarios, intereses por créditos y otros productos); igual tratamiento se dio a los costos de ventas y a los gastos de mantenimiento.

En cuanto al flujo de efectivo se refiere, éste fue calculado adicionando la depreciación, a la utilidad neta obtenida en cada uno de los años señalados anteriormente, es importante destacar en este aspecto la participación de la depreciación como escudo fiscal, ya que aún cuando no representa una salida de efectivo real es posible colocarla como otro gasto de operación, antes de aplicar la carga impositiva (impuestos). Posteriormente se agrega la amortización del crédito adquirido, es decir la sumatoria de los abonos a capital realizados durante cada año, por representar éstos una salida de efectivo, con lo cual se obtiene finalmente el flujo de caja neto.

CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA, DE R.L.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS PARA EL PERIODO 2009 AL 2014						
(Expresado en Dólares Americanos)						
RUBROS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS TOTALES						
Ventas de concentrados Bovinos	219,008.48	260,863.72	282,606.73	306,306.88	332,149.01	360,335.92
Ventas de concentrados Avícolas	561,302.07	679,175.50	747,093.05	821,802.36	903,982.60	994,380.86
Ventas de concentrados Peces	2,132.87	2,463.46	2,586.64	2,715.97	2,851.77	2,994.36
Ventas de concentrados Porcinos	80,779.37	97,743.04	107,517.35	118,269.08	130,095.99	143,105.59
Venta de concentrados Equinos	370.75	428.22	449.63	472.11	495.72	520.50
Ventas de materias primas	189,416.07	189,416.07	189,416.07	189,416.07	189,416.07	189,416.07
Ventas de insumos agrícolas	87,917.34	87,917.34	87,917.34	87,917.34	87,917.34	87,917.34
ventas de productos veterinarios	31,529.57	31,529.57	31,529.57	31,529.57	31,529.57	31,529.57
Ventas de materiales de ferretería	4,628.91	4,628.91	4,628.91	4,628.91	4,628.91	4,628.91
Intereses bancarios	1,393.19	1,393.19	1,393.19	1,393.19	1,393.19	1,393.19
Intereses por créditos	1,649.83	1,649.83	1,649.83	1,649.83	1,649.83	1,649.83
Otros productos	3,989.16	3,989.16	3,989.16	3,989.16	3,989.16	3,989.16
sub-total	1,184,117.61	1,361,198.02	1,460,777.47	1,570,090.47	1,690,099.15	1,821,861.30
COSTOS DE VENTAS						



Costos de ventas de concentrados						
Bovinos	98,386.93	114,966.43	135,237.81	164,650.56	188,670.35	223,606.98
Costos de ventas de concentrados						
Avícolas	128,644.06	151,789.33	179,904.51	214,057.04	255,493.66	305,943.08
Costos de ventas de concentrados						
Peces	247.95	277.76	316.92	359.65	431.48	492.05
Costo de ventas de concentrados						
Porcinos	21,127.64	24,986.50	29,667.33	35,353.18	42,211.81	40,476.01
Costo de ventas de concentrados						
Equinos	131.45	187.01	218.66	262.87	331.83	387.94
Costos de ventas de materias primas	158,970.75	158,970.75	158,970.75	158,970.75	158,970.75	158,970.75
Costos de ventas de insumos						
agrícolas	76,919.12	76,919.12	76,919.12	76,919.12	76,919.12	76,919.12
Costos de ventas de productos						
veterinarios	22,617.70	22,617.70	22,617.70	22,617.70	22,617.70	22,617.70
Ventas de materiales de ferretería	3,348.74	3,348.74	3,348.74	3,348.74	3,348.74	3,348.74
sub-total	510,394.34	554,063.33	607,201.54	676,539.61	748,995.45	832,762.37
UTILIDAD BRUTA	673,723.28	807,134.69	853,575.93	893,550.86	941,103.70	989,098.93
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de administración	62,120.62	65,240.42	68,517.59	71,960.13	75,576.46	79,375.44
Gastos de ventas	46,167.00	48,640.36	51,253.87	54,016.22	56,936.64	60,025.05
Gastos financieros	0.00	9,881.47	8,159.43	6,206.85	3,992.88	1,482.51
Gastos de mantenimiento	6,927.05	6,927.05	6,927.05	6,927.05	6,927.05	6,927.05
Depreciación	11,270.00	11,270.00	11,270.00	11,270.00	11,270.00	11,270.00
Sub-total	126,484.68	123,762.25	127,930.89	132,183.20	136,505.98	140,883.00
UTILIDAD O PERDIDA DE OPERACIÓN	547,238.60	683,372.44	725,645.04	761,367.67	804,597.72	848,215.92
Utilidad antes de impuestos y reservas	547,238.60	683,372.44	725,645.04	761,367.67	804,597.72	848,215.92
Menos reserva legal 10%	54,723.86	68,337.24	72,564.50	76,136.77	80,459.77	84,821.59
Menos reserva de educación 5%	27,361.93	34,168.62	36,282.25	38,068.38	40,229.89	42,410.80
Utilidad antes de impuestos	465,152.81	580,866.58	616,798.29	647,162.52	683,908.06	720,983.54
Impuesto sobre renta 25%	116,288.20	145,216.64	154,199.57	161,790.63	170,977.01	180,245.88
UTILIDAD O PERDIDA NETA	348,864.61	435,649.93	462,598.71	485,371.89	512,931.04	540,737.65
Depreciación	11,270.00	11,270.00	11,270.00	11,270.00	11,270.00	11,270.00
FLUJO DE EFECTIVO	360,134.61	446,919.93	473,868.71	496,641.89	524,201.04	552,007.65
Amortización del crédito		12,863.16	14,585.20	16,537.77	18,751.75	21,262.12
Impuesto al valor agregado (IVA) ⁶³	99,650.78	111,712.47	111,464.51	108,456.74	106,271.62	102,989.25
FLUJO DE EFECTIVO NETO	260,483.83	322,344.31	347,819.01	371,647.37	399,177.67	427,756.28

⁶³ Cálculos presentados en el anexo 7



Claramente puede observarse como manteniendo los ingresos planteados puede obtenerse una utilidad de \$360,134.61 en el primer año, la cual se incrementa año tras año, lo mismo sucede con el flujo de efectivo, esto indica que además de tener utilidades se cuenta con cantidades en efectivo suficientes para poder desarrollar las actividades necesarias de producción.

6. ANÁLISIS DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR PRODUCTO

El margen de contribución para cada uno de los productos fabricados por la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., para el año 2009, se presenta en la siguiente tabla, la cual expresa los ingresos generados por producto, sus respectivos costos variables y el margen de contribución expresado en unidades monetarias y porcentuales.

TABLA #15

PRODUCTO	INGRESOS	COSTOS VARIABLES	MARGEN BRUTO	PORCENTUAL
Ganado Lechero	\$ 105,987.12	\$ 39,448.22	\$ 66,538.91	62.8%
Ganado Mantenimiento	\$ 37,811.62	\$ 16,473.17	\$ 21,338.45	56.4%
Porcinos	\$ 80,779.37	\$ 17,526.16	\$ 63,253.22	78.3%
Pollo de engorde	\$ 554,427.23	\$ 103,521.39	\$ 450,905.84	81.3%
Gallina ponedora	\$ 6,874.84	\$ 1,132.68	\$ 5,742.16	83.5%
Terneritas	\$ 75,209.73	\$ 30,389.06	\$ 44,820.68	59.6%
Equinos	\$ 370.75	\$ 111.58	\$ 259.17	69.9%
Tilapias	\$ 2,132.87	\$ 184.34	\$ 1,948.53	91.4%

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas

Como puede observarse en la tabla anterior, el producto generador del más alto ingreso es el concentrado para pollo de engorde con \$554,427.23, el cual tiene un margen de contribución del 81.3%; éste análisis es importante porque permite identificar la contribución individual de cada producto para la cobertura de los costos fijos y eventualmente en la generación de utilidades.



De igual forma se puede determinar el **margen de contribución total** y el **peso de participación por producto** para el año 2009, el cual se detalla en la siguiente tabla:

TABLA #16

PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	PORCENTAJE
Ganado Lechero	\$ 66,538.91	10.16%
Ganado Mantenimiento	\$ 21,338.45	3.26%
Porcinos	\$ 63,253.22	9.66%
Pollo de engorde	\$ 450,905.84	68.86%
Gallina ponedora	\$ 5,742.16	0.88%
Terneras	\$ 44,820.68	6.84%
Equinos	\$ 259.17	0.04%
Tilapias	\$ 1,948.53	0.30%
TOTAL	\$ 654,806.95	100.0%

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, cifras aproximadas.

En este caso, se observa que el margen de contribución del alimento concentrado para pollo de engorde asciende a \$450,905.84, lo cual representa un 68.86% de la contribución total, por su parte alimento concentrado para ganado lechero representa un 10.63% (\$66,538.91); mientras que el alimento concentrado para porcinos constituye el 9.66% (\$63,253.22), éstos son los tres productos más importantes que contribuyen a la liquidez y rentabilidad de la empresa.

7. PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

El punto de equilibrio operativo para el año 2009, se calculó a partir de la siguiente formula:

$$P_0 = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución \%}}$$



Para determinar el margen de contribución porcentual se dividen los costos de venta (\$510,394.34) entre los ingresos proyectados (\$1,184,117.61), y se obtiene el resultado de 43.1%; por diferencia el 56.9% correspondería al margen de contribución.

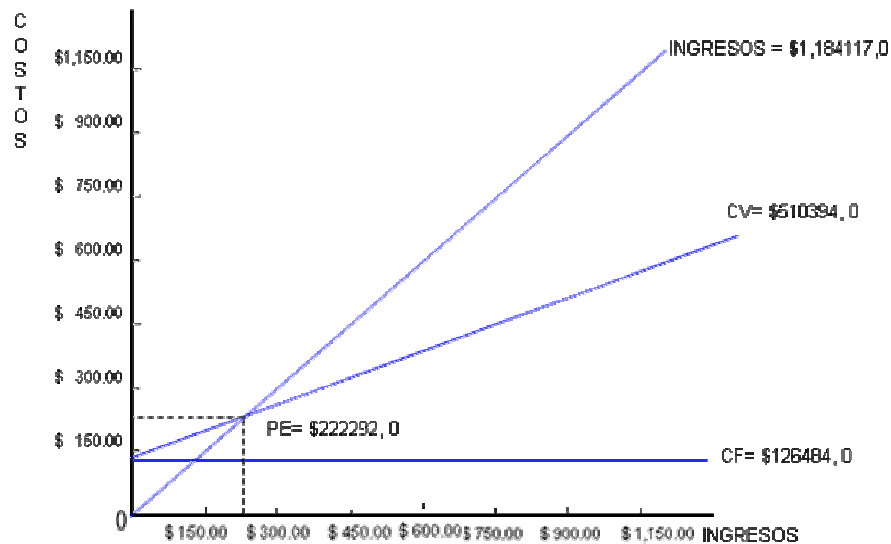
Sustituyendo:

$$P_0 = \frac{\$126,484.68}{0.569}$$

$$P_0 = \$222,292.93$$

El punto de equilibrio operativo se alcanza a un nivel de \$222,292.93 equivalente al 18.8% de los ingresos proyectados. A partir de éste punto, los costos fijos quedan completamente superados y solamente se afrontarán los costos variables y la generación de utilidades.

Gráficamente el punto de equilibrio se expresa de la siguiente manera:





F. ESTUDIO DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIA

Hoy en día las empresas enfrentan **riesgos**, los cuales están relacionados con factores económicos, tecnológicos y financieros, para el caso de la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L, alcanzar el éxito depende de contar con políticas agresivas de ventas, incrementar los niveles de producción, una inversión en activos fijos y la aprobación de un crédito a largo plazo, el cual proporcionará el recurso económico necesario.

De igual forma es preciso identificar aquellos factores o hechos que puedan poner en riesgo el logro de los objetivos planteados, en este sentido se contemplan los siguientes riesgos:

- ✿ Incremento en los precios de las materias primas.
- ✿ Pérdida de un proveedor importante.
- ✿ Disminución en el consumo del producto.
- ✿ Desperfectos mecánicos que provoquen la pérdida de la maquinaria.
- ✿ Incendio de las instalaciones

Una vez establecidos los riesgos puede, desarrollarse el plan de contingencias, como una medida para contrarrestar los problemas en caso de que éstos sucedan.

El **plan de contingencia** permitirá contar con los elementos necesarios para afrontar los riesgos, de tal manera que la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L., estará preparada para sobrellevar cualquiera de las eventualidades planteadas.

- ✿ Incremento en los precios de las materias primas: es necesario realizar sondeos de los precios de las materias primas, así como también del mercado, que permitan determinar posibles alzas antes de que sean efectivas, con la finalidad de comprar materia prima con



anticipación. Además se deben mantener stock de materia prima y materiales en cantidad suficiente, esto amortiguará en alguna medida la crisis cuando esta se presente. Por otra parte deben considerarse hacer alianzas con productores de granos básicos para conseguir precios más competitivos, éstos pueden ser locales o extranjeros, algunas veces es posible conseguir mejores precios en países vecinos.

- ✿ Pérdida de un proveedor importante: ante este hecho es recomendable contar con una base de datos de todos los proveedores de materia prima que existen en el mercado, nacional e internacional, la cual debe contener nombre, dirección, formas de contacto, y otros detalles que permitan visualizar otro proveedor y contactarlo fácilmente. En el caso que el proveedor sea el único que cuenta con el material solicitado, debe contarse con proveedores extranjeros.

 - ✿ Disminución en el consumo del producto: es preciso reconocer que el alimento concentrado es consumido con mayor frecuencia en el verano, ya que no se cuenta con pastizales adecuados para satisfacer las necesidades nutricionales del animal; en cambio en el invierno los pastizales son abundantes por lo cual el consumo disminuye. Por lo cual debe hacerse énfasis en lograr los niveles de ventas más altos en los meses en los cuales el consumo es mayor (noviembre – abril). En este punto es importante realizar sondeos del mercado y establecer tendencias, requiere además de realizar promociones y descuentos para incentivar al comprador.
-



- ✿ Desperfectos mecánicos que provoquen la pérdida de la maquinaria: el mantenimiento preventivo es la mejor manera de evitar daños irreparables en la maquinaria y el equipo, acompañado de capacitaciones para los empleados, los cuales deben estar enterados de todos los pormenores para la manipulación efectiva de la maquinaria y equipo. Debe tenerse presente las características de los mismos en cuanto al voltaje necesario, condiciones de las instalaciones, etc.

- ✿ Incendio de las instalaciones: parte de los requerimientos en cuanto a seguridad industrial es contar con extintores, los cuales deben ser revisados de manera periódica y estar en óptimas condiciones, para evitar incendios, de igual forma es necesario marcar las salidas de emergencia y capacitar a los empleados para estas situaciones, si todos saben que hacer será mucho más fácil lidiar con la situación. Por otra parte las instalaciones deben estar en óptimas condiciones y ser sometida a inspecciones regulares de las instalaciones eléctricas, como parte de las medidas preventivas, así como también se requiere que las instalaciones estén aseguradas contra incendios, robos, y otros percances.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de este plan de negocios será necesario llevar a cabo previamente una serie de actividades destinadas a crear las condiciones propicias para su desarrollo, (ver tabla #17). Dentro de éstas, las principales son:



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. LIBROS

- Aching Guzmán, César. (2006) *Matemáticas financieras para la toma de decisiones empresariales*. Edición electrónica. Edumed.
- Baca Urbina, Gabriel. (2001). *Evaluación de Proyectos*. (4ta. Edición). México. McGraw Hill.
- Bravo Peláez, Oscar. (2000). *Como elaborar un plan de negocios*. Serie de Negocios. Edición Electrónica M.S.T.V. & Video y Cía Ltda.
- Fisher Laura, Espejo Jorge. (2004). *Mercadotecnia*. (3ra. Edición). McGraw Hill-Latinoamericana.
- Koch Tovar, Josefina. (2006). *Manual del empresario exitoso*. Edición electrónica. Edumed.
- Kotler, Philip (2006). *Dirección de mercadotecnia*. (8va. Edición). México: Prentice Hall.
- Longenecker J.G., Moore C.W., Petty W.J. (2001) *Administración de pequeñas y medianas empresas: Un enfoque emprendedor*. México. Thomson Editores.
- Molina Escalante, G.M. (2005). *Metodología para la formulación y evaluación de proyectos de inversión real para empresarios Osados*. (1ra. Edición). El Salvador. Universidad Luterana Salvadoreña.
- P. McDonald, R.A. Edwards, J.F.D Greenhalgh. (1986). *Nutrición Animal*. (3ra. Edición). España.
- Romero, Ricardo (2005). *Marketing*. Editorial Parmir, E.I.R.L.
- Stanton, William. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (14va. Edición). McGraw Hill
- Stoner James A.F., Freeman Edgard, Gilbert Daniel R. (1996). *Administración*. (6ta. Edición). Mexico. Prentice Hall Hispanoamericana.
-



B. TESIS

Alas Pineda Morena G., Blanco Fuentes Adalberto, Rodríguez Meléndez Mario E. (2006). *Estudio de factibilidad técnico económico para la implementación de una planta procesadora de miel de abeja y sus derivados en el municipio de Perquín, departamento de Morazán: Caso ilustrativo Comité Técnico Nacional de Mujeres Cooperativistas (CNMC)*°. Tesis, Universidad de El Salvador, El Salvador.

López Campos, Argelio. (2002). *Estudio Comparativo de las sociedades y asociaciones cooperativas en El Salvador*. Trabajo monográfico de investigación, Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.

Ulloa Moreno Juan Manuel, Maravilla Alfaro José Álvaro y Navarrete Abarca Francisco Javier. (2005). *Estudio de factibilidad técnico económica para el cultivo de peces tilapia roja en jaulas flotantes del Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura CENDEPESCA, del ramo de Agricultura y Ganadería aplicable en el Lago de Ilopango*. Tesis Universidad de El Salvador, El Salvador.

C. LEYES

Código de Comercio. Decreto Legislativo N° 671 de fecha 8 de mayo de 1970. Diario Oficial N° 140, tomo 228 de fecha 31 de julio de 1970.

Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Decreto Legislativo N° 560, de fecha 25 de noviembre de 1979.

Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Legislativo N° 339, de fecha 6 de mayo de 1986. Diario Oficial N° 86, tomo 291 de fecha 14 de mayo de 1986.



D. OTROS

DOCUMENTOS EN LINEA

Alianza Cooperativa Internacional. *¿Qué es una cooperativa?*. Extraído el 28 de abril de 2008 desde <http://www.ica.coop/es/>

Ávila Baray, Héctor Luís. *Introducción a la Metodología de la Investigación* (Edición Electrónica). Extraído el 15 de julio de 2008 desde <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/index.htm>

AulaFacil.com. *El plan de negocios: aspectos generales*. Extraído el 17 de junio de 2008 desde <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-1.htm>

Aula de economía.com. *Definiciones económicas, financieras y estadísticas*. Extraído el 22 de agosto de 2008 desde <http://www.auladeeconomía.com/glosario-m.thm>

Banco Multisectorial de Inversiones, Red de Desarrollo. *Diferentes fuentes de financiamiento para la MIPYME*. Extraído el 20 de agosto de 2008 desde https://bmi.gob.sv/portal/page?pageid=4152173&_schema=PORTAL

Dirección General de Estadísticas y Censos. *VII Censos Económicos 2005*. Extraído el 27 de julio de 2008 desde <http://www.digestyc.gob.sv/>

Dirección General de Estadísticas y Censos. *VI Censo de población y V Censo de vivienda 2007*. Extraído el 27 de julio de 2008 desde <http://www.digestyc.gob.sv/>

Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. *Planes de contingencia*. Extraído el 25 de agosto de 2008 desde <http://www.seguridad-la.com/artic/segcorp/7209.html/>

Fundación para la innovación tecnológica agropecuaria. *Proyecciones financieras*. Extraído el 20 de agosto de 2008 desde http://www.fiagro.org.sv/ebooks/plan_negocios/main08.html



Galeon.com. *Clasificación de agroindustria*. Extraído el 24 de agosto de 2008 desde www.galeon.com/agroindustriaperu

Infoagro.net. *La agroindustria en el Ecuador*. Extraído el 23 de agosto de 2008 desde <http://infoagro.net/shared/docs/a5/airecuador.PDF>

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. *Historia del Cooperativismo de El Salvador*.
Extraído el 15 de mayo de 2008 desde <http://www.insafocoop.gob.sv/>

Mercadeo.com. *El Plan de Negocios*. Extraído el 27 de junio de 2008 desde http://www.mercadeo.com/03_bussplan.html

Ministerio de Agricultura y Ganadería (2007). *Anuario de Estadísticas Agropecuarias*. Extraído el 27 de julio de 2008 desde <http://www.mag.gob.sv/publicaciones/05/ANUARIO>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2007). *Desafíos relativos al fomento de los agronegocios y la agroindustria*. Extraído el 25 de julio de 2008 desde <http://www.fao.org>

Pasión por emprender. *Ventajas del plan de negocios*. Extraído el 21 de junio de 2008 desde <http://www.pasionporemprender.blogspot.com>

Revista Interforum. *Plan de Negocios: Herramienta Empresarial*. Extraído el 17 de junio de 2008 desde <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/mujernegocio>

Terragno Danila, Lecuona, María Laura. *Cómo armar un plan de negocios*. Extraído el 22 de agosto de 2008 desde <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>



Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterial Vicentina de R.L. *Evolución del cooperativismo*. Extraído el 18 de agosto de 2008 desde <http://www.accovi.com/coopelsalva.html.pdf>.

REVISTAS:

Ministerio de Agricultura y Ganadería, Dirección General de Economía Agropecuaria. (2005, julio). *Boletín trimestral sobre evolución y comercio de productos agropecuarios*.

(Volumen 2, No. 2). El Salvador.

Zerón Felix, M. y Mendoza Cavazos, G. (junio 2007). *Alianzas estratégicas una guía para lograr una ventaja competitiva*. Revista Contribuciones a la Economía.

DICCIONARIOS:

Real Academia de la Lengua Española (2008). *Diccionario de la lengua española*. Vigésimo segunda edición.



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

ANEXOS





ANEXO 1

**UTILIZACIÓN DE MATERIAS PRIMAS
EN LA ELABORACIÓN DE CONCENTRADOS
2006**

MATERIAS PRIMAS	QUINTALES
AFRECHO DE TRIGO	257,683.94
ACEITE DE PALMA	453.00
ACEITE DE POLLO	23,845.91
ANTIOXIDANTES	913.08
AVIAX/COCCIL	266.81
BENTONITA	492.16
BINMOLD	2,736.47
CARBONATO DE CALCIO	378,284.81
CASCARILLA DE CAFÉ	4,128.73
CASCARILLA DE MANÍ	18,657.57
CLORTETRACICLINA	136.61
COCOSTAC	23.86
COLINA	3,547.43
FOSFATO DE CALCIO	118,119.57
GRASA AMARILLA	164,369.30
GRANO DE DESTILERÍA	120,668.91
GLUTEN DE MAÍZ	135,420.51
HARINA DE ALGODÓN	130.00
HARINA DE HUESO	2,000.00
HARINA DE CARNE Y HUESO	9,615.00
HARINA DE COQUILLO DE PALMA	4,797.00
HARINA DE COCO	11,262.00
HARINA DE LANGOSTINO	4,322.00
HARINA DE GALLINAZA	1,694.00
HARINA DE MANÍ	12,224.30
HARINA DE PESCADO	6,937.00
HARINA DE TRIGO	17,034.00
HARINA DE SUB.PROD. DE AVES	193,363.79
HARINA DE SOYA	2,310,723.26
INHIBIDOR DE HONGOS	1,458.00
LISINA	26,659.16
MAICILLO	126,382.28
MAÍZ AMARILLO	5,838,999.52
MAÍZ BLANCO	7,211.91
MELAZA	206,957.55
METHIONINA	63,883.20
MINERALES	29,061.00
MIGA DE ARROZ PRECOCIDO	4,009.00
PIGMENTOS	46,030.59
PULIMENTO DE ARROZ	11,151.00
TREONINA	724.36
SALINACOX/CLINACOX	988.77
SAL COMÚN	43,829.41
SEBO DE RES	115,765.26
SEMILLA DE ALGODÓN	996.10
SEMOLA DE MAÍZ	5,000.00
STAFAC	157.39
SUSTITUTO DE LECHE	7,320.78
UREA	2,337.68
VITAMINAS(MICROMEZCLAS)	18,107.50
VITAMINAS(PRE-MEZCLAS)	34,780.55



ANEXO 2

**PRODUCCIÓN DE CONCENTRADOS
2006
(QUINTALES)**

CLASE DE CONCENTRADO	QUINTALES	TOTAL
A) PARA AVES		8,528,655.30
A.1 PARA AVES PONEDORAS		2,326,081.85
INICIACIÓN	92,715.69	
DESARROLLO	223,571.40	
POSTURA	2,009,794.76	
A.2 POLLO DE ENGORDE		5,500,699.10
INICIACIÓN	1,221,037.05	
FINALIZACION	4,279,662.05	
A.3 REPRODUCTORAS DE POSTURA		160,118.80
INICIACIÓN	3,778.40	
DESARROLLO	88,900.90	
POSTURA	67,439.90	
A.4 REPRODUCTORAS ENGORDE		541,755.55
INICIACIÓN	8,924.00	
DESARROLLO	76,707.42	
POSTURA	456,124.13	
B) PARA GANADO BOVINO		997,967.08
TERNERAS	10,414.00	
CRECIMIENTO	12,325.00	
PRODUCCIÓN LÁCTEA ALTA	278,031.90	
PRODUCCIÓN LÁCTEA MEDIA	195,339.50	
PRODUCCIÓN LÁCTEA BAJA	31,526.00	
MANTENIMIENTO	62,575.43	
ENGORDE	248,019.25	
SEMENTALES	159,736.00	
C) PARA GANADO PORCINO		337,667.02
INICIACIÓN	11,374.00	
CRECIMIENTO Y/O DESARROLLO	62,704.75	
ENGORDE	236,393.27	
REPRODUCTORES	27,195.00	
D) OTROS		196,654.04
PAVOS	58,200.54	
CABALLOS	10,397.00	
PERROS	81,977.00	
CONEJOS	24,160.50	
TILAPIAS	20,002.00	
GATOS	1,917.00	
PRODUCCIÓN TOTAL		10,060,943.44



ANEXO 3

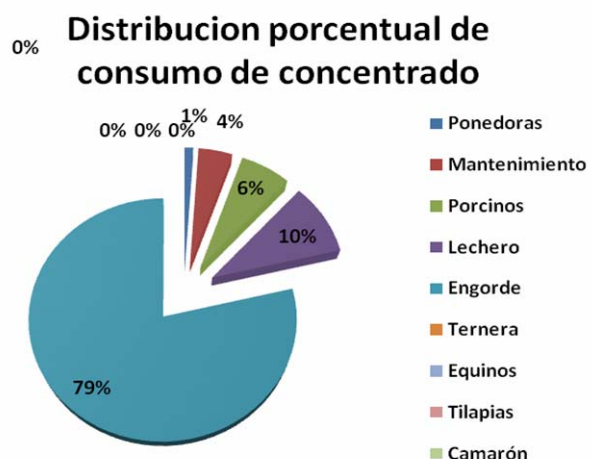
TABULACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A COMPRADORES DE ALIMENTO CONCENTRADO

Pregunta 2

Objetivo: Conocer la demanda de concentrado y para qué tipo de animal está orientado el consumo de este en el departamento de la Paz.

¿Para qué tipo de animales adquiere usted concentrado?

Alternativa	Sub-alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<u>Ganado</u>	Lechero	9	10%
	Mantenimiento	4	4%
	Tenera		0%
	Equinos		0%
	Porcinos	6	6%
<u>Aves</u>	Engorde	74	79%
	Ponedoras	1	1%
<u>Peces</u>	Tilapias		0%
	Camarón		0%
	Total	94	100%



Los resultados obtenidos muestran que la mayor parte de las personas encuestadas (79%) adquieren el alimento concentrado balanceado para aves de engorde, el otro sector mayoritario (10%) adquiere concentrado para ganado lechero, un 6% para cerdos, un 4% para mantenimiento de ganado y apenas un 1% para aves ponedoras. Así también pudo observarse a un 23% de los compradores, adquirir para dos tipos de animales y un 3% compra hasta para tres tipos de animales. Para las personas que adquieren concentrado para aves de engorde predomina como segundo tipo de alimento concentrado el de porcinos y para aves ponedoras.

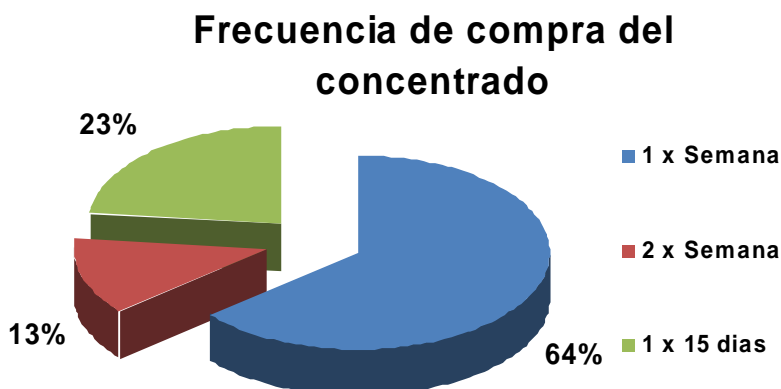


Pregunta 3

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que las personas adquieren alimento concentrado en el departamento de la Paz.

¿Con que frecuencia realiza la compra de alimento concentrado para sus animales?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 vez por semana	60	64%
2 veces por semana	12	13%
1 vez cada 15 días	22	23%
Total	94	100%



En este caso, se observa una tendencia de más de la mitad de la población encuestada (64%) que reside en el departamento de la Paz a adquirir alimentos concentrados una vez por semana, lo cual indica la adquisición del producto para una duración de una semana y una compra equivalente a cuatro veces al mes. También existe un porcentaje significativo (23%) que compra al menos una vez cada 15 días, el resto lo hace dos veces por semana. Este parámetro es importante porque proporciona una idea clara sobre el consumo del alimento concentrado.



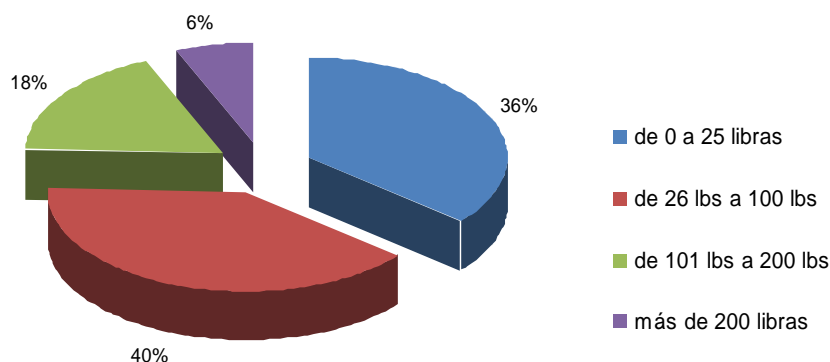
Pregunta 4

Objetivo: Establecer la cantidad de alimento concentrado que se adquiere.

¿Cuál es la cantidad de alimento concentrado que usted suele comprar?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 25 libras	34	36%
De 26 libras a 100 libras	37	40%
De 101 libras a 200 libras	17	18%
Más de 200 libras	6	6%
Total	94	100%

Cantidad de concentrado comprado



La mayoría de las personas que adquieren alimento concentrado lo hacen comprando más de 25 libras (una arroba) pero menos de 100 libras (un quintal), casi en igual proporción se tienen aquellas personas que compran una arroba o menos, mientras que el 18% lo hace comprando entre uno y dos quintales, el resto comprando más de dos quintales. Esta información es importante en el sentido de brindar la cantidad de alimento concentrado que es adquirida.



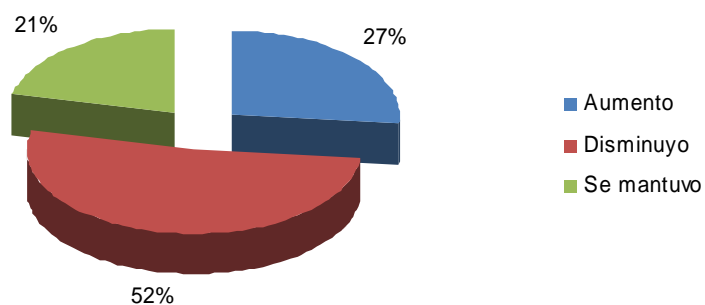
Pregunta 5

Objetivo: Conocer en qué medida el consumo de alimento concentrado para animal ha aumentado o disminuido en el último año.

En el último año su consumo de alimento concentrado ha:

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aumento	25	27%
Disminuyo	49	52%
Se mantuvo	20	21%
Total	94	100%

Percepción sobre consumo de concentrado



Un poco más de la mitad de las personas encuestadas percibieron una disminución en el consumo de alimentos concentrados, y aproximadamente las dos cuartas partes restantes manifiestan que se ha mantenido o aumentado el consumo de estos productos. De la mitad que percibe la disminución en la compra de concentrado menciona que ha sido por causa del aumento en el precio, o por la disminución de animales, la cual es percibida entre el 10% y 20% del consumo habitual; curiosamente la mayoría que manifiesta un aumento en la compra manifiesta que es porque ha aumentado la cantidad de animales, dicho aumento es en proporción del 10% a 20%.



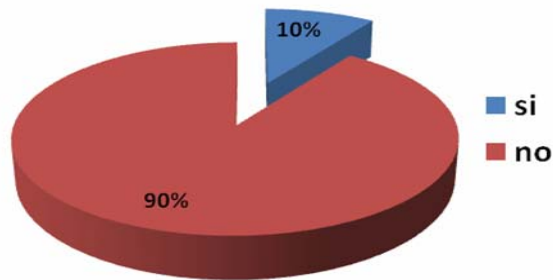
Pregunta 6

Objetivo: Determinar si en el departamento de La Paz las personas adquieren un tipo de concentrado diferente a los mencionados.

¿Compra otro tipo de concentrado diferente a los mencionados anteriormente?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	9	10%
no	85	90%
Total	94	100%

Compra de otro tipo de concentrado



Los resultados muestran que la mayoría de las personas que adquieren alimento concentrado (90%) lo hacen solo para ganado bovino, porcino o aves; el reducido número de personas que adquiere otro tipo de concentrado manifestó comprar para perros, gatos y pájaros, esta conducta en el consumo puede atribuirse a la zona en particular, ya que en el interior de país en cuanto a alimentación preparada, es prioridad el ganado más que los animales domésticos.



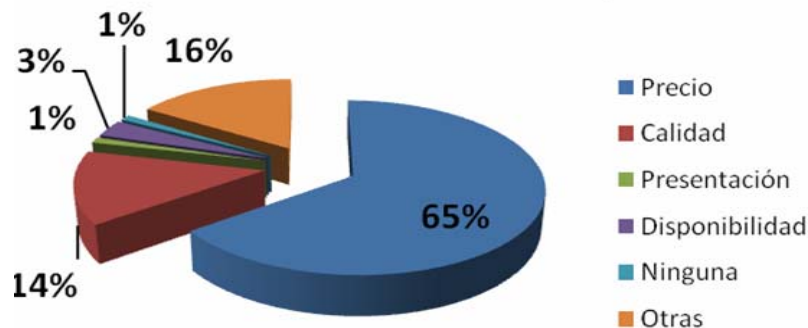
Pregunta 7

Objetivo: Determinar cuales son los factores que influyen en las personas al momento de comprar el alimento concentrado.

¿Cuál de los siguientes factores influyen al momento de comprar alimento concentrado?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	61	65%
Calidad	13	14%
Presentación	1	1%
Disponibilidad	3	3%
Ninguna	1	1%
Otras	15	16%
Total	94	100%

Factores que influyen al momento de la compra



De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayor parte de los entrevistados (65%) afirma que el precio es el factor predominante al momento de comprar el alimento concentrado para consumo animal, mientras el 16% prefiere que se lo entreguen a domicilio y no toma en cuenta ninguna de las características anteriores y solo un 14% establece como factor determinante la calidad de alimento concentrado. Este resultado proporciona un parámetro para determinar el precio del producto a vender, el cual debe ser igual o menor al de la competencia.



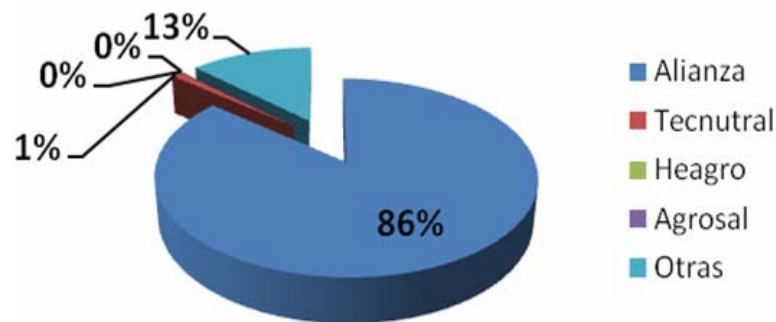
Pregunta 8

Objetivo: Determinar cuál es la marca que goza de mayor preferencia por las personas que compran alimento concentrado para el consumo animal.

¿El alimento concentrado que ud. compra proviene de alguna de las siguientes empresas?

Alternativa	Frecuencia	%
Alianza	81	86%
Tecnutral	1	1%
Heagro	0	0%
Agrosal	0	0%
Otras	12	13%
Total	94	100%

Empresa de donde proviene el alimento concentrado



En su mayoría (86%) los encuestados opinaron que su producto provenía de la fábrica ALIANZA, mientras el 1% dijo comprar a Tecnutral. El resto de los encuestados (13%) mencionó que no conoce la marca de la empresa de la cual compran el alimento concentrado, ya que no les interesa la marca del producto que compran. Como puede observarse, Alianza cubre la mayor parte del mercado de alimentos concentrados en el departamento de la Paz, convirtiéndolo en la mayor competencia para la Central Cooperativa Agropecuaria de R. L.



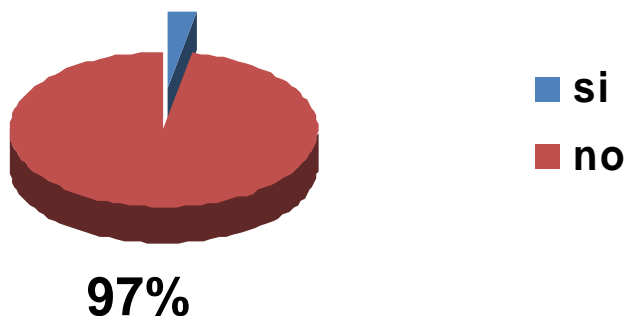
Pregunta 9

Objetivo: Establecer si los compradores de alimento concentrado para animales conocen la Central Cooperativa Agropecuaria.

¿Conoce ud. la marca que distribuye la Central Cooperativa Agropecuaria (CCA)?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	3	3%
no	91	97%
Total	94	100%

Conocimiento en el mercado de la CCA 3%



La mayoría de las personas encuestadas que adquieren alimento concentrado para el consumo de sus animales manifestó no tener conocimiento de la Central Cooperativa Agropecuaria, y solamente el 3% afirmó conocerla, este 3% corresponde a las personas que residen en el municipio de San Luís Talpa en donde se encuentra ubicada la fábrica. Al parecer la marca de esta sociedad cooperativa no ha traspasado los límites del municipio donde inició sus operaciones.



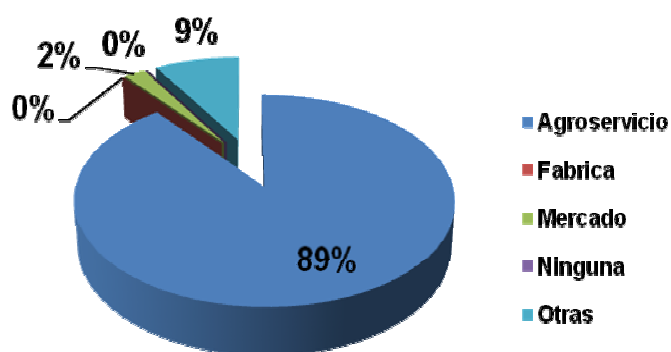
Pregunta 11

Objetivo: Conocer los puntos de distribución donde las personas adquieren los alimentos concentrados.

¿Regularmente, donde compra ud. el alimento concentrado?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Agroservicio	84	89%
Fabrica		0%
Mercado	2	2%
Ninguna		0%
Otras	8	9%
Total	94	100%

Centro de distribución



Los resultados muestran que las personas encuestadas, adquieren su producto en los agroservicios ubicados en su municipio o en los municipios aledaños a su lugar de residencia, solamente el 9% asegura que le prestan el servicio a domicilio, el resto (un 2%) lo compra en el mercado. Estos datos muestran que aún cuando el alimento concentrado es vendido en los mercados, la mayoría de personas lo compra en los agroservicios.



Pregunta 12

Objetivo: Saber si el cliente recibe algún tipo de servicio por parte de su proveedor de alimento concentrado.

¿Recibe algún tipo de servicio por parte de sus proveedores actuales?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	10	11%
no	84	89%
Totales	94	100%



El servicio que prestan los proveedores a las personas que adquieren alimentos concentrados es el de entrega del producto a domicilio y una pequeña cantidad de estos lo reciben al crédito, la mayoría lo adquiere en agroservicios. Lo cual muestra la posibilidad para la Central Cooperativa Agropecuaria de ofrecer servicios adicionales a la compra del concentrado, generando una ventaja sobre sus competidores.



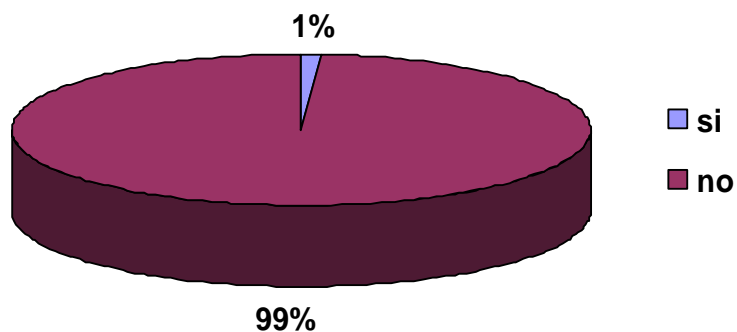
Pregunta 13.

Objetivo: Saber si existe descuento por la compra de alimento concentrado para el consumo animal.

¿En alguna ocasión le han hecho descuento a la compra de concentrado que ha realizado?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	1	1%
no	93	99%
Totales	94	100%

Percepcion de descuentos brindados



De acuerdo con los resultados, solamente una persona manifestó recibir descuento por volumen de compra de concentrado aunque no mencionó de cuanto fue ese descuento. El resto simplemente no recibe descuento alguno por su compra. Nuevamente se presenta una oportunidad para ser explotada por la sociedad cooperativa, la cual puede diseñar una estrategia de mercado basándose en el resultado anterior, dando descuentos a los clientes según el monto de la compra.



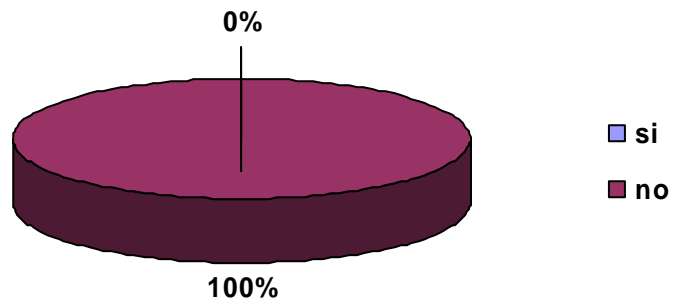
Pregunta 15.

Objetivo: Conocer si existen promociones por la compra de alimento concentrado.

¿Ha recibido algún tipo de promoción al comprar alimento concentrado?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
si	0	0%
no	94	100%
Total	94	100%

**Percepción de promociones
brindadas**



Las personas encuestadas que adquieren alimento concentrado, manifestaron que no reciben ningún tipo de promoción por la compra de estos productos, lo cual indica la posibilidad de diseñar promociones para los clientes.



ANEXO 4

**RESPUESTAS OBTENIDAS EN ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE
ADMINISTRATIVO DE LA CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA DE R. L.**

I. Generalidades de la Cooperativa:

1. Nombre comercial de la sociedad cooperativa
CENTRAL COOPERATIVA AGROPECUARIA DE R.L. (C.C.A DE R.L)
 2. ¿Cuáles son los objetivos de la organización en el mediano y largo plazo?
 1. PRODUCIR Y COMERCIALIZAR UN CONCENTRADO DE EXCELENTE CALIDAD.
 2. COMERCIALIZAR LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS.
 3. MATENER LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA.
 4. FORTALECER EL MICROREDITO AGRICOLA PARA LOS ASOCIADOS DE BASE DE LAS COOPERATIVAS.
 5. AUMENTAR LOS VOLUMENES DE PRODUCCIÓN
 6. BAJAR LOS COSTOS DE MATERIA PRIMA
 7. REDUCIR LOS DESPERDICIOS
 3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
No respondió
 4. ¿Puede describir de forma breve los productos que se elaboran?
SE ELABORAN Y DISTRIBUYEN ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES CONSISTENTES EN LIMENTOS CONCENTRADOS PARA BOVINOS, AVES, PECES Y EQUINOS.
 5. ¿Dónde se encuentra ubicada la planta?
CANTON AMATECAMPO, SAN LUIS TALPA LA PAZ, EL SALVADOR.
 6. ¿Cuál es el volumen de ventas mensual y anual?
VOLUMEN DE VENTAS MENSUALES ES DE \$ 63,000.00
-



II. Estructura orgánica:

7. ¿Quiénes son los socios de la empresa?

12 COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO Y UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTEGRADA SOLO DE MUJERES.

8. ¿Qué experiencia previa poseen?

SE CUENTA YA CON MAS DE 10 AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA FORMULACION Y ELABORACION DE ALIMENTOS CONCENTRADOS PARA ANIMALES.

9. ¿Cuál es el número de empleados contratados?

SE CUENTA CON 22 PERSONAS CONTRATADAS PARA EJECER LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DEL LOS PRODUCTOS CONCENTRADOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS.

10. ¿Cuál es la constitución legal que posee la empresa?

SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA-

III. Producción

11. ¿Cuáles son las principales fases del proceso de producción?

- MOLIDO DE GRANOS
- MESCLADO DE MP
- EMBASADO
- ALMACENAMIENTO

12. ¿Cuál es la capacidad instalada de producción?

LA CAPACIDAD INSTALADA SE UTILIZA EN 65% QUE MAS O MENOS REPRESENTA UNOS 3500 QQ MENSUALMENTE.

13. ¿Las instalaciones donde se encuentra la planta son propias?

NO, SON ALQUILADAS.

14. ¿Qué tan accesible es la planta para los clientes y proveedores?

NO TAN ACCESIBLES.



IV. Mercado

15. ¿Actualmente quiénes compran sus productos?

40% DE LAS VENTAS SON A LOS MISMOS SOCIOS Y EL RESTO SE VENDE AL MERCADO.

16. ¿En qué porcentaje considera que el consumo de alimento concentrado a aumentado o disminuido en el último año?

EL PORCENTAJE DE INCREMENTO AÑO CON AÑO ES DE 5%, PERO ESTE AÑO COMO VAN LAS VENTAS DISMINUIRÁN.

17. ¿Cuáles son los criterios para fijar los precios que tienen sus productos en el mercado?

COSTO DE MP, COSTO DE FABRICACION, MAS PORCENTAJE DE UTILIDAD, MAS EL IMPUESTO DEL IVA. TAMBIEN HAY QUE VER LA COMPETENCIA.

18. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores?

ALIANSA, TECNUTRAL, SELLO DE ORO, ALCON, HEAGRO.

19. ¿Cuáles estima que son sus ventajas y desventajas, en relación con sus competidores?

VENTAJA: PRODUCTO DE CALIDAD, SERVICIO A DOMICILIO.

DESVENTAJA: COSTOS DE MATERIA PRIMA ALTOS, VOLUMENES DE PRODUCCION BAJOS Y MERCADEO MUY POBRE.

V. Comercialización

20. ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan actualmente?

- TIENDAS DE AGROSERVICIOS.
- VENTA DIRECTA A CLIENTES RUTAS

21. ¿Cuáles son los medios de comunicación (radio, t.v., periódico, etc.) que emplea para promover sus productos?

- ALGUNAS VECES POR LA RADIO.

22. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

- IMPORTACIONES SACA
-



- HARISA
- MOLSA
- INGENIO EL ANGEL
- JOSE ENRIQUE MARQUEZ

VI. Económico

23. ¿De acuerdo con el último ejercicio fiscal, la sociedad cooperativa está operando con ganancias o pérdidas?

SI, ESTÁ OPERANDO CON PÉRDIDAS

24. ¿En el último año la sociedad cooperativa a enfrentado problemas de liquidez?

SI, EN ALGUNOS MESES HEMOS TENIDO ALGUNOS PROBLEMAS.

25. ¿Actualmente la sociedad cooperativa tiene algún tipo de deuda?

DEUDA DE PROVEEDORES Y CAPITAL DE TRABAJO.

26. ¿Recibe la sociedad cooperativa donaciones?

SI, ALGUNAS QUE VAN DESTINADAS A FORTALECER A LAS ACTIVIDADES DEL CONCIENTIZACION DE LOS ASOCIADOS DE BASE DE LAS COOPERATIVAS Y UN 5% PARA LA ADMINISTRACIÓN.

27. ¿Considera que se requieren inversiones adicionales en la empresa? ¿Cuáles y con qué finalidad?

- MODERNIZAR LA MAQUINARIA.
- FALTA DE ALMACENAMIENTO DE GRANOS.

VII. Contabilidad y Finanzas

28. ¿Quién es el Contador General?

RONAL SANCHEZ

29. ¿Tiene el Contador General otro cargo asignado?

NO.

30. ¿Existe un catalogo de cuentas debidamente legalizado?

SI

31. ¿Los registros contables están actualizados?

UN MES DE ATRASO.



32. ¿Preparan mensualmente el Balance de Comprobación?

SI

33. ¿Quiénes utilizan los estados financieros y con qué finalidad?

LOS GERENTES Y CONSEJO DE ADMON, PARA TOMAR ALGUNAS DECISIONES.

34. ¿Realizan análisis financieros comparativos? ¿Quiénes los realizan?

SI, EL CONTADOR

35. ¿Están asegurados los bienes de la sociedad cooperativa?

SI.

VIII. Riesgos y contingencias

36. ¿Según su criterio cuales son los riesgos que actualmente enfrenta la sociedad cooperativa?

- SEGURIDAD DE CONTINUAR EN EL LOCAL.
- DETRIMENTO DE LOS HATOS LECHEROS.
- COSTOS DE MATERIAS PRIMAS.

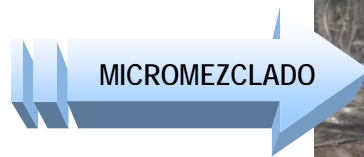
37. ¿Qué acciones considera deben tomarse para sobreponerse a las dificultades mencionadas?

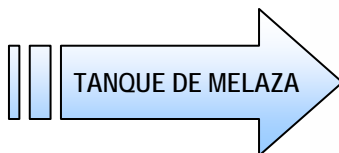
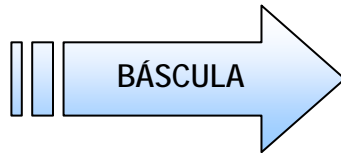
- ASEGURAR LA CONTINUIDAD O CAMBIO DE LOCAL.
 - BUSCAR ALTERNATIVAS DE CON LAS COOPERATIVAS DE BAJAR COSTOS, PASTOS ALTERNATIVOS, ETC.
 - SIEMBRA DE ALGUNAS MATERIAS PRIMAS COMO MAIZ AMARILLO.
-



ANEXO 5

MAQUINARIA







ANEXO 6

✓ RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón circulante = Activo Circulante / Pasivo Circulante

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{\$ 284,239.99}{\$ 95,395.60} \\ = 2.9\% \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 303,079.87}{\$ 66,933.07} \\ = 4.5\% \end{array}$$

Razón rápida = (Activo Circulante - Inventario) / Pasivo

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{\$ 284,239.99 - 39,058.39}{\$ 95,395.60} \\ = 2.5\% \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 303,079.87 - 44,116.89}{\$ 66,933.07} \\ = 3.9\% \end{array}$$

✓ RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

Rotación de inventario = Costo de ventas / Inventarios

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{\$ 760,530.84}{\$ 39,058.39} \\ = 19.4 \text{ veces} \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 698,392.03}{\$ 44,116.89} \\ = 15.8 \text{ veces} \end{array}$$

Días de venta pendiente de cobro = Cuentas por cobrar / (ventas / 365 días)

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{\$ 201,838.27}{\$ 842,362.75 / 365} \\ = 87.5 \text{ días} \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 192,421.00}{\$ 811,975.35 / 365} \\ = 86.5 \text{ días} \end{array}$$

Rotación de Activos Fijos = Ventas / Activos fijos

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{\$ 842,362.75}{\$ 67,596.72} \\ = 12.4 \text{ veces} \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 811,975.35}{\$ 53,729.66} \\ = 15.1 \text{ veces} \end{array}$$



Rotación de Activos Totales= Ventas/ Activos totales

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{\$ 842,362.75}{\$ 351,836.71} \\ = 2.4 \text{ veces} \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 811,975.35}{\$ 376,790.08} \\ = 2.1 \text{ veces} \end{array}$$

✓ RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDA

Razón de endeudamiento= Deuda total / Activo total

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{\$ 108,006.34}{\$ 351,836.71} \\ = 0.31 = 31\% \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 86,933.07}{\$ 376,790.08} \\ = 0.23 = 23\% \end{array}$$

Razón de deuda a capital contable= Deuda total / Capital contable

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{\$ 108,006.34}{\$ 243,830.37} \\ = 0.44 = 44\% \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 86,933.07}{\$ 289,857.01} \\ = 0.30 = 30\% \end{array}$$

✓ RAZONES DE RENTABILIDAD

Razón de utilidad bruta= (Ventas- Costo de ventas) / Ventas

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{\$ 842,362.75 - 757,182.10}{\$ 842,362.75} \\ = 0.10 = 10\% \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 811,975.35 - 696,528.65}{\$ 811,975.35} \\ = 0.14 = 14\% \end{array}$$

Razón de utilidad neta= Utilidad después de impuestos / Ventas

$$\begin{array}{l} \text{AÑO 2007} = \frac{(-\$ 32,996.71)}{\$ 842,362.75} \\ = - 3.9\% \end{array} \qquad \begin{array}{l} \text{AÑO 2006} = \frac{\$ 4,322.93}{\$ 811,975.35} \\ = 0.5\% \end{array}$$



Rendimientos sobre la inversión= Utilidad después de impuestos / Activos totales

$$\text{AÑO 2007} = \frac{(-\$32,996.71)}{\$ 351,836.71}$$

$$= - 9.36\%$$

$$\text{AÑO 2006} = \frac{\$4,322.93}{\$ 376,790.08}$$

$$= 1.14\%$$

Rendimiento del patrimonio = Utilidad después de impuestos / Patrimonio

$$\text{AÑO 2007} = \frac{(-\$32,996.71)}{\$ 243,830.37}$$

$$= - 13.5\%$$

$$\text{AÑO 2006} = \frac{\$4,322.93}{\$ 289,857.01}$$

$$= 1.49\%$$



ANEXO 7

Cálculos sobre el impuesto al valor agregado (IVA)

Ventas

AÑO	Ventas sin IVA	Ventas con IVA	IVA Crédito fiscal
2009	\$1,184,117.61	\$1,338,052.90	\$ 153,935.29
2010	\$1,361,198.02	\$1,538,153.77	\$ 176,955.74
2011	\$1,460,777.47	\$1,650,678.54	\$ 189,901.07
2012	\$1,570,090.47	\$1,774,202.23	\$ 204,111.76
2012	\$1,690,099.15	\$1,909,812.04	\$ 219,712.89
2014	\$1,821,861.30	\$2,058,703.27	\$ 236,841.97

Compras

AÑO	Compras sin IVA	Compras con IVA	IVA Debito fiscal
2009	\$ 417,573.19	\$ 471,857.70	\$ 54,284.51
2010	\$ 501,871.35	\$ 567,114.62	\$ 65,243.28
2011	\$ 603,358.18	\$ 681,794.74	\$ 78,436.56
2012	\$ 735,807.86	\$ 831,462.88	\$ 95,655.02
2012	\$ 872,625.16	\$ 986,066.43	\$113,441.27
2014	\$1,029,636.29	\$ 1,163,489.00	\$133,852.72

Resultado

AÑO	IVA CREDITO	IVA DEBITO	NETO
2009	\$153,935.29	\$ 54,284.51	\$ 99,650.78
2010	\$176,955.74	\$ 65,243.28	\$ 111,712.47
2011	\$189,901.07	\$ 78,436.56	\$ 111,464.51
2012	\$204,111.76	\$ 95,655.02	\$ 108,456.74
2012	\$219,712.89	\$ 113,441.27	\$ 106,271.62
2014	\$236,841.97	\$ 133,852.72	\$ 102,989.25



ANEXO 8

GLOSARIO

A

ACTIVIDAD: Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad. En general son acciones que consumen tiempo y recursos, que conducen al logro de un resultado concreto en un plazo determinado.

ADMINISTRACIÓN: trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control.

AGROSERVICIO: Establecimiento en el cual se comercializan insumos agrícolas y pecuarios, como concentrados balanceados, vitaminas, jeringas, desparasitantes, abonos, pesticidas, etc.

ALIMENTO CONCENTRADO: Toda sustancia que suministrada al animal es capaz de contribuir a asegurar el ciclo regular de su vida. Por alimentos concentrados se entienden todos los de origen sintético que aportan principios nutritivos orgánicos, cuyo porcentaje en fibra bruta no supera el 18%, sobre sustancia seca, tienen bajo contenido en agua y alta digestibilidad por su poco porcentaje en fibra.

AMENAZAS: Tendencias negativas en los factores del ambiente externo.

ANÁLISIS DE RIESGOS: enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO: grafica y análisis de relaciones, por lo general entre ventas y gastos, para determinar el tamaño o volumen en que una operación alcanza el punto



de equilibrio entre las pérdidas y las utilidades; se puede usar en cualquier área problemática donde sea posible determinar con precisión los efectos marginales.

ASOCIACIÓN: Acción y efecto de asociar o asociarse. || 2. Conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada.

C

CALIDAD: Conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor || 2. Es el cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada compañía. Enfatiza la necesidad de una cultura organizacional comprometida con la calidad y recalca la relevancia de cero defectos.

CARGO. Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

COMERCIALIZACIÓN: grupo de personas a las que, en conjunto se les encomienda algún asunto con fines de información asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones.

COOPERATIVA: Asociación autónoma de personas unidas de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

COMUNICACIÓN: Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

COSTOS: La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.

D

DÉFICIT: Es la falta o escasez de algo que se considera necesario; puede tratarse de distintos tipos de bienes como dinero, comida, entre otros.



DEMANDA: en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).

DEPARTAMENTO: Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

DIAGNOSTICO: Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

E

ECONOMIAS DE ESCALA: Aquellas donde el aumento en la cantidad producida disminuye los costos de producción, disminuyendo el costo unitario y a su vez el precio del mismo.

EFICIENCIA. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

ENTORNO: Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

EMPRESA: En economía, agente económico o unidad autónoma de control -y decisión - que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos.

ESTRATEGIA. Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

ESTUDIO DE MERCADO. Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.



G

GASTOS DE CAPITAL: Para efectos presupuestarios, dicho concepto hace referencia a los realizados en adquisición, instalación y acondicionamiento de bienes duraderos que, por su naturaleza, valor unitario o destino.

GANADO: Es el conjunto de animales criados por el hombre, sobre todo mamíferos, para la producción de carne y sus derivados que serán utilizados en la alimentación humana. La actividad humana encargada del ganado es la ganadería.

GESTION. Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

GERENCIA

Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente.

IMPORTACIÓN: Acción de importar mercancías de otro país || 2. Conjunto de cosas importadas.

INCERTIDUMBRE: Asunto cuyos resultados o consecuencias dependen de acciones o hechos futuros que no están bajo el control directo de la entidad pero que pueden.

INFLACION. Aumento continuo y sostenido del nivel general de precios de la economía.

INFLUENCIA. La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.

INSUMO: Conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes.



L **LIDERAZGO:** Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntariamente al cumplimiento de metas grupales. Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá.

LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN: modelo de optimización de la investigación de operaciones que trata como un solo sistema de la logística de una empresa, desde el pronóstico de ventas, la compra y el procesamiento de los materiales y su control en inventarios hasta el embarque de los productos determinados hacia los almacenes de ventas

M **METAS:** Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.

MATERIAS PRIMAS: Elemento primario que al ser procesado o al ser conducido dentro de un proceso de manufactura sufre unos cambios que generaran un bien o servicio.

MERCADO: Lo forma un grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad común y que desean y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo.

MISIÓN: Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización. Una compañía enuncia las intenciones incluyendo el área de intereses, sus intenciones, relaciones internas.

O **OBJETIVOS:** Importantes fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Se debe tratar de objetivos verificables o cuantificables, al final del periodo debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no.



OFERTA: Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.

ORGANIGRAMA: Grafico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

P

PLAN DE NEGOCIOS: Documento maestro de la empresa en el cual se refleja detalladamente toda la funcionalidad de la misma, demarcando desde las estrategias y tácticas a desarrollar, hasta el perfil de empresa y el desarrollo específico de cada área de la compañía a futuro. Según expertos, es la radiografía general de la empresa.

PRODUCTIVIDAD: Nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.

PROMOCION: Es el desplazamiento dentro de la organización a un puesto mas elevado, el cual implica mayores responsabilidades y requiere de habilidades mas avanzadas.

PUESTO: Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

R

RECLUTAMIENTO: Consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional.

RENTABILIDAD: relacionada con el afán de lucro de toda empresa privada, se refiere a que un proyecto de inversión de la empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista.

RIESGO: Situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados.



S

SISTEMA: Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: Está constituido por los métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

V

VENTAJA COMPETITIVA: Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

VISION: Razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. Relativo al "quienes queremos (o llegaremos a) ser".
