

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – Managua
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM – Estelí

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



Seminario de Graduación para Optar al Título de Licenciado (a) en
Administración de Empresas.

Tema Delimitado:

Estrategias para la organización y comercialización de cooperativa
COSMAPRODE R.L, en el departamento de Estelí, 2016.

Autores:

Ana Waleska Inestroza Flores.

Irma Concepción Gómez Rayo.

Línea de investigación:

Sistema financiero y no financiero

Tutora:

Dra. Beverly Castillo Herrera

Estelí, Diciembre 2016



AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecemos a Dios porque nos ha dado sabiduría para enfrentar los retos durante este proceso y nos ha enseñado a través de su palabra que con la fe podemos hacer posible lo que antes parecía imposible.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, por aceptarnos como parte de su familia y permitirnos estudiar la carrera de administración de empresas.

A los docentes que a lo largo de estos cinco años compartieron sus conocimientos y nos brindaron su apoyo para incentivarnos a dar excelencia día a día.

Agradecemos también a nuestra asesora de tesis, Dra. Beverly Castillo, por darnos la oportunidad de aprender junto a ella y por haber sido nuestra guía en esta última etapa de la carrera. Gracias por la paciencia y por sus consejos.

A nuestros compañeros por demostrarnos el verdadero significado de la amistad al dedicar su tiempo para aclarar dudas, dar opiniones constructivas y ayudar con disposición.

Para finalizar agradecemos también a las asociadas y asociados de cooperativa COSMAPRODE R.L, por haber aceptado que se realizara la investigación en la cooperativa y por facilitar la información solicitada.



DEDICATORIA

La presente investigación es dedicada principalmente a Dios porque ha estado con nosotras en todo este proceso, fortaleciendo y respaldando nuestras vidas para seguir adelante (Éxodo 3).

También la dedicamos a nuestros padres porque nos han impulsado a cumplir las metas trazadas y gracias a sus consejos hemos tomado las mejores decisiones. Y por último a nuestros hermanos y sobrino que en sus pocos años de vida nos enseñaron la importancia de enfrentar las dificultades con una sonrisa.

Gracias:

María Irma Rayo Huete

Héctor Javier Gómez Guevara

Yoandry Yojackson Gómez Rayo

Martha Lorena Flores Talavera

Acención Inestroza Benavides

Landon José Aguilera



ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. PREGUNTAS-PROBLEMA	6
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPITULO II. OBJETIVOS.....	8
2.1. OBJETIVO GENERAL:	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	8
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO.....	9
3.1. COOPERATIVA.....	9
3.2. ORGANIZACIÓN	17
3.3. COMERCIALIZACIÓN.....	22
3.4. ESTRATEGIAS.....	37
CAPITULO IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS	49
4.1. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	49
CAPITULO V. DISEÑO METODOLOGICO	51
5.1. TIPO DE ESTUDIO	51
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO.....	51
5.3. MUESTRA DE ESTUDIO.....	53
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
CAPITULO VI. RESULTADOS DEL ESTUDIO	59
6.1. FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO DE LA COOPERATIVA COSMAPRODE R.L.	59



6.2. DIFICULTADES EN ASPECTOS DE: CALIDAD, FINANCIAMIENTO, PLAZA Y PROMOCIÓN QUE AFECTAN EN LA COMERCIALIZACIÓN Y OPERACIÓN DE COOPERATIVA COSMAPRODE R.L.....	68
6.3. BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE HA OBTENIDO COOPERATIVA COSMAPRODE R.L.....	74
6.4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LOS ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN DE COOPERATIVA COSMAPRODE R.L.....	81
CAPITULO VII. CONCLUSIONES	86
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES	87
IX. Bibliografía.....	88
X. Anexos	91
10.1. Guía de entrevista para socios(as) de la cooperativa COOSMAPRODE R.L.....	91
10.2. Guía de entrevista para clientes mayoristas de cooperativa COOSMAPRODE R.L.	93
10.3. Guía de Observación	94



RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar los factores que influyen en los aspectos de organización y comercialización para el diseño de una estrategia de mejora de la cooperativa COSMAPRODE R.L, en el departamento de Estelí-Nicaragua en el año 2016. Se describen cuatro ejes teóricos que son: cooperativa, organización, comercialización y estrategias. La investigación es de tipo cualitativa. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal a los asociados y asociadas. Los principales resultados reflejan que la cooperativa cuenta con una asamblea general encargada de tomar decisiones, un consejo de administración que las materializa, una junta de vigilancia que supervisa el manejo de los recursos financieros y el comité de educación organiza las capacitaciones. En el caso de la comercialización no se ha consolidado un equipo de marketing que formule estrategias ofensivas, de crecimiento e intensivas para alcanzar el posicionamiento en el mercado y la falta registro sanitario limita la venta de miel en los supermercados del departamento de Estelí. Para mejorar el proceso de comercialización se propusieron cinco líneas estratégicas que son: crear alianzas con supermercados para la comercialización del producto, gestionar licencia o registro sanitario para comercializar el producto en supermercados locales, nacionales e internacionales, crear un equipo de marketing que coordine la comercialización y distribución del producto en el mercado, aprovechar las alianzas con organizaciones para crear un programa educativo sobre el consumo de miel de abeja y gestionar apoyo financiero para la construcción del edificio propio.

Palabras claves: Cooperativa, apicultura, organización, comercialización, estrategias.



ABSTRACT

The objective of the research is to analyze the factors that influence the aspects of organization and commercialization for the design of a strategy of progress of the cooperative in the Department of Estelí-Nicaragua in 2016. Describes four theoretical aspects which are: cooperative, organization, marketing and strategies. The investigation is of type qualitative. Semi-structured interviews and a focal group were applied to the associates and partners. The main results reflect that the cooperative is provided with a General Assembly entrusted to take decisions, a council of administration that materializes them, a meeting of alertness that supervises the handling of the financial resources and the education committee organizes the trainings. In case of the commercialization there has not been consolidated a team of marketing that formulates offensive strategies, of growth intensive and to reach position of the product on the market and the absence sanitary record limits the sale of honey in the supermarkets of the department of Estelí. To improve the commercialization process were proposed five strategic lines that are: to create alliances with supermarkets for the commercialization of the product, to manage license or sanitary record to commercialize the product in local, national and international supermarkets, create a marketing team to coordinate the marketing and distribution of the product in the market, take advantage of partnerships with organizations to create an educational program on the consumption of honey and manage financial support for the construction of the own building .

Key words: Cooperative, Beekeeping, Organization, Marketing, Strategies.



CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación es analizar los factores que influyen en los aspectos de organización y comercialización para el diseño de una estrategia de mejora de la cooperativa COSMAPRODE R.L. en el departamento de Estelí, en el año 2016.

La comercialización es un conjunto de actividades vinculadas al intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores que deben ser desarrolladas por los miembros de la cooperativa. Si están correctamente organizados podrán lograr el posicionamiento del producto en el mercado. Por este motivo se consultaron fuentes de información relacionadas con la organización y comercialización de las cooperativas.

Se describen cuatro ejes teóricos que son: 1) Cooperativa; 2) Organización; 3) Comercialización; y 4) Estrategias. Los resultados de la investigación estarán relacionados con los ejes teóricos para dar salida a los objetivos planteados.

La investigación es de tipo cualitativa porque se pretende estudiar a profundidad los fenómenos que se desarrollan dentro del entorno de la cooperativa COSMAPRODE R.L, sin distorsionar la información recolectada para poder dar soluciones a las dificultades identificadas. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal a los asociados y asociadas de la cooperativa para obtener la información necesaria que permitió describir en esta investigación los efectos de las estrategias de comercialización aplicadas por la cooperativa.

Por último se propusieron cinco líneas estratégicas para la mejora del proceso de comercialización de COSMAPRODE R.L.



1.1. ANTECEDENTES

Para elaborar los antecedentes del presente estudio se realizaron consultas en diferentes centros de información de las universidades de la ciudad de Estelí, para verificar la existencia de investigaciones relacionadas con esta tesis. Se identificaron cuatro tesis de modalidad seminario de graduación, dos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM- Estelí) y dos de la Universidad Católica del Trópico Seco (UCATSE).

En la biblioteca URANIA ZELAYA de FAREM- Estelí se encontró una primera tesis de licenciatura presentada por González Francisca, Gutiérrez María y Soza Yajaira- (2014), bajo título: *Proceso Administrativo de la Cooperativa COMJERUMA R.L del Municipio de Madriz, comprendido en el II semestre del 2013*. El objetivo de dicha investigación fue: analizar el proceso administrativo de COMJERUMA R.L. en el Municipio de Madriz para la elaboración de estrategias administrativas que potencialice la actividad emprendedora de los jóvenes socios durante el II semestre del 2013. Este es un estudio de tipo mixto, pues estudia variables cuantitativas como cualitativas. Los principales resultados reflejan que la cooperativa COMJERUMA R.L tiene una buena estructura organizacional y utiliza adecuadamente sus fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, los factores internos y externos afectan el desarrollo de la misma porque depende económicamente de elementos que influyen en las actividades que se llevan a cabo como son las políticas gubernamentales, normas legales, tributos; desempeño, incentivos y motivación del personal. Además, la cooperativa COMJERUMA R.L, es exitosa en el municipio de Madriz por el apoyo que recibe el personal de organismos e instituciones que los capacitan en temas de cooperativismo.

Palacios Silvio (2012) desarrolló una tesis de con el título *Comercialización de Productos Elaborados y Producidos por la Unión de Cooperativas NICARAOCOOP de Managua hacia el Mercado Europeo en el año 2009-2010*. El objetivo de esta investigación fue: analizar el proceso de producción y exportación de la Unión de Cooperativas NICARAOCOOP hacia el mercado europeo en el período comprendido entre el año 2009 y el año 2010. Este es un estudio de tipo cualitativo, el cual implementa un muestreo de



tipo no probabilístico. Los principales resultados reflejan que la cooperativa necesita mayor financiamiento de la banca convencional y estatal para mejorar sus rendimientos productivos en Miel, Ajonjolí y Café. Además, la estrategia utilizada por NICARAOCOOP para la comercialización y la exportación está relacionada con las certificaciones de comercio justo y la calidad. Los autores concluyen que la exportación fue la mejor estrategia de mercado.

La tesis para optar a Título de Ingeniero Agropecuario en la Universidad Católica del Trópico Seco (UCATSE) la presentan Rivera Esmeralda, Ramos Roberto, Morales Jorge. (2007) y se titula *Identificación de Oportunidades de Mercado de la Producción Apícola en la Zona Norte de Nicaragua, Somoto, Estelí y Ocotal*. El objetivo del estudio fue: identificar las oportunidades de mercado que permitan potencializar la producción apícola en la zona norte de Nicaragua (Estelí, Somoto, Ocotal). Este es un estudio de tipo cuantitativo y no experimental. Se utilizó el método aleatorio simple. Los principales resultados reflejan que existen oportunidades de mercado para potencializar la producción apícola en los municipios de Estelí, Somoto y Ocotal. Sin embargo, en el municipio de Ocotal los consumidores tienen baja cultura en la compra o adquisición de este producto en comparación con los demás municipios.

Benavidez Pedro (2010), de la Universidad Católica del Trópico Seco realizó una tesis sobre estrategias de desarrollo productivo y competitivo de la Red de Apicultores Las Segovias. El objetivo de esta investigación fue: analizar la situación actual de la producción y competitividad de la REDAPIS y su desempeño estratégico; promoviendo un modelo estratégico de integración de la Red, que le permita fortalecerse en sus relaciones entre los miembros y el entorno. Este es un estudio de tipo mixto. Los principales resultados reflejan que la competitividad de REDAPIS, es débil e incipiente en los aspectos productivos, capacidades técnicas, organizativas, mercadeo y comercialización. Los competidores actúan sin un modelo unificador de estrategia que articule intereses particulares lo cual provoca que la Red tenga pocas posibilidades de generar los impactos esperados.



Se consultaron otros centros de información de universidades privadas como la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI- NORTE) , Universidad Popular de Nicaragua (UPOLI- Estelí) , Universidad Internacional de la Integración de América Latina (UNIVAL- Estelí) y la Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua (UCAN – Estelí), donde se confirmó que no existen investigaciones relacionadas con el tema que se aborda en el presente estudio.

Las tesis consultadas no se relacionan con el objeto de estudio de esta investigación pero si están vinculadas al tema en lo siguiente: comercialización, proceso administrativo, oportunidades de mercado de producción apícola y por último estrategias de desarrollo económico y productivo apícola. Por tanto, lo que hace diferente a este estudio es que en la cooperativa COSMAPRODE R.L no se ha realizado una investigación que aborde los factores que influyen en su organización y comercialización.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Cooperativa COSMAPRODE R.L se dedica a la producción y comercialización de miel. Surge en el año 2014 y tiene su sede central en la ciudad de Estelí. Actualmente la cooperativa no cuenta con la infraestructura para realizar sus actividades organizativas y de comercialización porque su enfoque está en reinvertir en los apiarios, por lo tanto no consideran la construcción del edificio como una prioridad. Además, no cuentan con planes estratégicos a largo plazo para ver la dirección que están siguiendo y así facilitar la gestión de sus recursos para el cumplimiento de la visión y misión.

La mayoría de asociados y asociadas de la cooperativa no son preparados académicamente, lo que les dificulta llevar a cabo actividades como pronosticar ventas, análisis de punto de equilibrio, elaboración de los estados financieros y análisis de razones financieras. De 36 asociados y asociadas solo dos son licenciadas en administración de empresas y uno es ingeniero industrial.



Los equipos de trabajo no están orientados hacia un objetivo común porque la visión está mal estructurada, es decir, que no se especifica lo que se pretende alcanzar a largo plazo como cooperativa. Por ejemplo: los asociados y asociadas no saben que la cooperativa cuenta con una misión y visión, lo que provoca que vean la apicultura como una actividad de auto-sostenimiento y no como un potencial para alcanzar el crecimiento económico porque no tienen una meta de producción que quieran alcanzar cada año.

La dirección de la cooperativa afirma que el 80% de su producto se vende a una empresa acopiadora-exportadora que lo comercializa en el extranjero como materia prima y donde COSMAPRODE R.L no es visible porque en el mercado internacional se usa la marca del exportador. Por otro lado, el 20% del producto que se oferta en Estelí no tiene mayor impacto dentro del mercado local porque los productores no utilizan estrategias de marketing para posicionar el producto. Esto es un problema porque la cooperativa no está posicionada en el mercado nacional y tampoco en el internacional.

Otro problema es que carecen de una licencia o registro sanitario, esto se convierte en una barrera comercial que le impide colocar el producto en supermercados porque no hay credibilidad sobre la calidad del producto. Aunque la cooperativa realice el proceso de producción de manera tecnificada y haga uso de las normas de higiene establecidas para esta actividad (uso de equipos de acero inoxidable, limpieza de utensilios y área de extracción aislada de animales domésticos), no puede tener su registro sanitario porque la falta de una planta de producción los limita.

La falta de una línea de crédito que apoye el crecimiento esta actividad económica, provoca que los asociados y asociadas utilicen los fondos familiares o de la cooperativa para enfrentar las dificultades presentadas por efectos del cambio climático durante el proceso productivo; lo que es reembolsado cuando se obtienen los ingresos por ventas.



1.3. PREGUNTAS-PROBLEMA

Pregunta Central:

¿Cuáles son los factores que influyen en la organización y comercialización de cooperativa COSMAPRODE R.L. en el departamento de Estelí, en el año 2016?

Preguntas Específicas:

1. ¿Cómo es el funcionamiento organizativo de la cooperativa COSMAPRODE R.L.?
2. ¿De qué manera se garantiza la calidad del producto?
3. ¿Qué barreras han limitado la ampliación de su capacidad instalada?
4. ¿Cuáles son los principales canales de comercialización utilizados por la cooperativa COSMAPRODE R.L.?
5. ¿Cuáles son las principales estrategias que implementa la cooperativa COSMAPRODE R.L. para su posicionamiento en el mercado nacional e internacional?
6. ¿Cuáles son los beneficios económicos que ha obtenido la cooperativa en el año 2016?
7. ¿Qué nuevas estrategias se podrían implementar para mejorar la organización y comercialización de la cooperativa COSMAPRODE R.L.?



1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio surgió por el interés de conocer la incidencia que tienen las estrategias organizativas y comerciales de la cooperativa COSMAPRODE R.L sobre la economía de sus asociados y asociadas.

El principal beneficiario de la investigación es la cooperativa COSMAPRODE R.L; ya que a través de los resultados podrán conocer sobre los factores que pueden impedir su desarrollo a corto, mediano o largo plazo para hacerles frente y actuar de forma pro-activa.

Esta investigación aplica la fundamentación teórica en la práctica y puede ser utilizada tanto en cooperativa COSMAPRODE R.L como en otros organismos o personas naturales que se dedican o consideran dedicarse a la actividad económica de la apicultura. Además, el correcto uso de la mezcla de marketing permitirá que la cooperativa alcance el posicionamiento en el mercado, lo que genera mayores beneficios económicos como resultado del incremento de los ingresos.

Metodológicamente, a través de la información obtenida con el uso de técnicas de recolección de datos como la entrevista, grupo focal e investigación documental; se aportan datos de relevancia para otras investigaciones que se desarrollen en el futuro en Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – ESTELÍ) y que estén relacionadas con el presente estudio.



CAPITULO II. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL:

Analizar los factores que influyen en los aspectos de organización y comercialización para el diseño de una estrategia de mejora de la cooperativa COSMAPRODE R.L. en el departamento de Estelí, en el año 2016.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir el funcionamiento organizativo de la cooperativa COSMAPRODE R.L.
2. Determinar las dificultades en los aspectos de: calidad, financiamiento, plaza y promoción que afectan en la comercialización y operación de cooperativa COSMAPRODE R.L
3. Explicar los beneficios económicos que ha obtenido la cooperativa COSMAPRODE R.L en el año 2016.
4. Proponer estrategias para la mejora de los aspectos organizativos y de comercialización de cooperativa COSMAPRODE R.L.



CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

En este estudio se han identificado cuatro ejes teóricos: *cooperativa*, donde se abordan conceptos básicos definidos en la ley general de cooperativas; *organización* porque es fundamental conocer la estructura que tiene la cooperativa para realizar el presente estudio; *comercialización* porque es importante identificar las estrategias que la cooperativa desarrolla para hacer llegar el producto al consumidor final y por último *estrategias* porque es importante para hacer la propuesta de líneas estratégicas que contribuyan a la mejora de la cooperativa en los aspectos de organización y comercialización.

3.1. COOPERATIVA

3.1.1. CONCEPTO DE COOPERATIVA

El término ‘cooperativa’ puede definirse como la asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. (Ley N° 499, 2007)

3.1.2. TIPOS DE COOPERATIVA¹

La Constitución Política en su artículo 99 establece que es responsabilidad del Estado proteger, fomentar y promover las formas de propiedad y de gestión económica y empresarial privada, estatal, cooperativa, asociativa, comunitaria y mixta, para garantizar la democracia económica y social. A continuación se precisan los tipos:

Cooperativas de Autogestión: son aquellas organizadas para la producción de bienes y servicios, en las cuales los trabajadores que la integran dirigen todas las actividades de

¹ Ley N° 499. (25 de Enero de 2007). *Ley General de Cooperativas*. Managua, Nicaragua: La Gaceta. Recuperado de: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf> .



las mismas y aportan directamente su fuerza de trabajo con el fin primordial de realizar actividades productivas y recibir en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social. Las unidades de producción destinadas al funcionamiento de las cooperativas de autogestión, estarán bajo el régimen de propiedad social con carácter indivisible.

Cooperativas de Consumo: son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus miembros con cualquier clase de artículo o producto de libre comercio.

Cooperativas de ahorro y crédito: son las que tienen por objeto servir de Caja de Ahorro de sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.

Cooperativas Agrícolas: son las que se constituyen para la adquisición y explotación de elementos de la Producción y fomento Agrícola o pecuario, en la tierra de los socios.

Cooperativas de Producción: son las integradas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

Asociaciones Cooperativas de Vivienda: son aquellas que procuran habitaciones a sus cooperados.

Cooperativas Pesqueras: son aquellas que se dedican en general a la acuicultura con fines de producción piscícola, sea esta alimenticia u ornamental.

Cooperativas de Servicio: son las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, con preferencia a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.



Cooperativas de Transporte: son las que se constituyen para brindar servicios de transporte de pasajeros o de carga por medio terrestre, acuático y aéreo.

Cooperativas de Profesionales: son las integradas por personas naturales que se dedican de una manera libre al ejercicio de sus profesiones y que tienen por objeto la prestación de servicios profesionales y técnicos.

Asociaciones Cooperativas de Educación: son las que tienen por objeto la prestación de servicios orientados al desarrollo cultural y académico de sus asociados y a la comunidad.

Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento: son las que tienen por objeto adquirir ordinariamente la producción o producen por su cuenta, materias primas, equipo, maquinaria, artículos semielaborados y otros artículos para suministrarlos a sus asociados a efecto de que los utilicen en sus explotaciones agrícolas, industriales o de servicios.

Cooperativas de Comercialización: son las que tienen por objeto la adquisición de productos finales o intermedios, producidos por sus asociados o la comunidad, con el fin de venderlos en el mercado nacional e internacional, mediante la realización de actividades de acopio y clasificación, empaque, elaboración, almacenamiento, venta y transporte.

Cooperativas de Cogestión: son aquellas en las que la propiedad, la gestión y los excedentes son compartidos entre los trabajadores y los productores de materia prima, entre el Estado, Empresa Privada y los trabajadores o entre los trabajadores, los productores de materias primas, el Estado y Empresa Privada.



3.1.3. PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS COOPERATIVAS²

- **Auto-Ayuda (solidaridad):** asistencia mutua mediante la asociación basada en la auto-ayuda y la solidaridad (cooperación personal); promoción miembros (es decir, de los intereses económicos de los miembros mediante el servicio de relaciones entre los miembros y la empresa cooperativa) como el motivo para la acción de auto-ayuda y la forma en que se realiza la asistencia mutua; la identidad de los propietarios y clientes de la empresa cooperativa.

Prácticas cooperativas:

- Asociación a nivel regional, nacional e internacional.
 - Cooperación entre cooperativas.
 - Ayuda externa, si los hay, sólo de manera temporal y sólo con el objetivo de desarrollar el espíritu de auto-ayuda.
 - Limitación de las transacciones con los no miembros.
 - Formulación de políticas por los miembros o de sus representantes elegidos.
 - Requisito de la participación personal y financiera de cada miembro.
 - Son elegible para servir en la mesa.
- **Democracia:** es la gestión y control democrático de la sociedad cooperativa en su conjunto y de la empresa cooperativa.

Prácticas cooperativas:

- Igualdad de condición de los miembros.
- Un hombre un voto.
- La toma de decisiones por mayoría de votos.
- Asamblea general de socios como la autoridad suprema.

² Münkner, H.-H. (2015). *Co-operative Principles and Co-operative Law* (Segunda ed.). Suiza: Editorial LIT VERLAG GmbH & Co. KG Wien. Pág. 9.



- **Economía:** la eficiencia económica de la empresa cooperativa, medida por sus efectos para (a largo plazo y corto plazo) la promoción sus miembros.

Prácticas cooperativas:

- Aplicación de métodos modernos de administración y gestión empresarial.
 - La formulación de políticas por los miembros o por sus representantes elegidos.
 - Gestión a cargo de electos, a tiempo completo los titulares de cargos.
 - El empleo de personal bien entrenado competente.
 - Provisión de medios financieros adecuados.
- **Libertad:** asociación voluntaria (Adhesión voluntaria), la autonomía en la fijación de objetivos, la toma de decisiones y la gestión.

Prácticas cooperativas:

- Sin afiliación obligatoria.
 - No hay limitación artificial del derecho a retirar formar la sociedad - Derecho de los miembros para hacer y enmendar los estatutos.
 - Derecho de los miembros para tramitar su explotación en común acuerdo con su propia política dentro del sistema económico local.
- **Equidad:** distribución justa y equitativa de los resultados que se deriven de las operaciones de la empresa cooperativa.

Prácticas cooperativas:

- Remuneración limitada del capital invertido.
- Dividendos o intereses sobre el capital social desembolsado limitado.
- Dividendo en proporción a las transacciones con la empresa cooperativa.



- **Altruismo:** membrecía abierta y fondo de reserva Indivisible.

Prácticas cooperativas:

- No a la discriminación contra cualquier persona por motivos de religión, raza o creencias políticas.
- Igualdad de estatuto de los miembros antiguos y nuevos.
- Ningún reclamo de cualquier miembro de cualquier parte del fondo de reserva.
- No hay distribución de los fondos, no reclamados después de la liquidación de una sociedad entre los miembros.

- **Promoción social:** promoción de la Educación.

Prácticas cooperativas:

- Provisión para la asignación de un determinado porcentaje considerable del excedente neto o el volumen de un fondo de educación.
- Exigencia de un nivel educativo mínimo antes de su ingreso a la membrecía.

3.1.4. ESTRUCTURA DE LAS COOPERATIVAS³

Los órganos que componen a una cooperativa son los siguientes:

Asamblea General: es el órgano deliberante de las sociedades cooperativas. Existe también un órgano de gestión, que es el consejo rector, y un órgano de intervención de las cuentas sociales.

³ Ley N° 499. (25 de Enero de 2007). *Ley General de Cooperativas*. Managua, Nicaragua: La Gaceta. Recuperado de: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf>.



Las convocatorias para celebrar sesión de Asamblea General de Asociados, Ordinaria o Extraordinaria, serán hechas de conformidad con la Ley, con un mínimo de quince días de anticipación a la celebración de la asamblea, señalando fecha, lugar, hora y objeto determinado. La convocatoria será hecha personalmente, por nota escrita o por otro medio, siempre que se deje constancia de que se hizo ésta, debiendo contener la agenda propuesta. Cuando la Cooperativa exceda de quinientos socios podrá hacerse la convocatoria radiofónicamente o a través de otro medio de comunicación, por tres días consecutivos, contándose el término, a partir del último día de la comunicación.

Si por la falta de quórum no se hubiera celebrado la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, ésta podrá celebrarse en segunda convocatoria, la cual será de acatamiento obligatorio. Si una hora después de señalada para comenzar la sesión de Asamblea Ordinaria o Extraordinaria, en segunda convocatoria, no se constituyera el quórum legal, la Asamblea podrá celebrarse estando presentes por lo menos el 40% de los socios, siempre que dicha proporción no sea menor al mínimo legal que permite la Ley para constituirse como cooperativa. Se exceptúan aquellos casos que se requiera de una mayoría calificada, según lo establecido en los artículos 65 y 85 de la Ley.

Los delegados electos sólo perderán este carácter una vez que se haya hecho la elección de quienes de acuerdo a los artículos 64 y 65 de la Ley habrán de sucederlos en la Asamblea General Ordinaria siguiente a la que ellos han integrado.

Consejo De Administración

El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, teniendo plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la Cooperativa.



La renuncia, abandono o cualquier otro motivo de fuerza mayor que interrumpa el ejercicio de un cargo por el período que fue electo o reelecto un miembro de los órganos de dirección, el que sustituya su cargo únicamente completara el tiempo que hiciera falta para terminar su período.

Los miembros de los órganos de dirección, continuarán en el desempeño de sus funciones aunque hubiere concluido el período para el que fueron electos, por las siguientes causas:

- Cuando no se haya celebrado Asamblea General para la elección de los nuevos miembros.
- Cuando habiendo sido electos los nuevos miembros no hubieren tomado posesión de sus cargos.
- Cuando habiéndose celebrado la Asamblea General no hubiere acuerdo sobre su elección.

Para ser miembro de los órganos de dirección se requiere:

- Ser miembro con pleno goce y uso de sus derechos en la Cooperativa.
- Ser legalmente capaz para ejercer derechos y contraer obligaciones.
- Con instrucción cooperativista notoria y capacidad educativa para ejercer el cargo.
- No haber sido suspendido en el ejercicio de sus derechos en la Cooperativa.

Junta de vigilancia

Estará compuesta por un Coordinador, un Secretario y por uno a tres Vocales, los que serán electos en base al artículo 78 de la Ley.



3.2. ORGANIZACIÓN

Consiste en determinar que tareas hay que realizar, como deben agruparse y quien debe de llevarlas cabo; distribuir la autoridad y los recursos entre los diversos miembros y coordinar las actividades con objeto de orientarlas hacia el logro de los objetivos comunes. (Sánchez, 2010)

Así pues, organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada porque debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 2004)

3.2.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN EN LAS EMPRESAS⁴

- **Organización formal:** es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como informal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.

⁴ Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global* (Decimocuarta ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.



- **Organización informal:** es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien solo se conoce de nombre o por el organigrama. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

3.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL⁵

La estructura de una organización se define como el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades de una organización. Para que una organización, entendida como colectivo de personas que realizan tareas y actividades diferenciadas, consiga alcanzar los objetivos perseguidos, debe de partir de la definición de su estructura.

Esta definición implica la determinación de las tareas y actividades específicas a efectuar por cada individuo dentro de la misma, esto es, el reparto de tareas, y la posterior coordinación de las mismas, que da lugar a la formación de las distintas unidades y órganos integrantes de la organización.

Finalmente, el establecimiento de líneas de alcance entre las unidades resulta imprescindible para lograr la pretendida coordinación. Por lo tanto, el proceso de definición de la estructura organizativa implica:

- **La división del trabajo:** es decir, el reparto de las tareas y actividades de la organización entre los individuos que la componen. La división del trabajo lleva implícita la especialización, en la medida en que cada individuo se centra específicamente en el desarrollo de un conjunto limitado de tareas.

⁵ Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). España: Deusto.



- **La agrupación de tareas o actividades en órganos o departamentos:** la agrupación de tareas da lugar a la formación de unidades organizativas u órganos, y responde a la necesidad de coordinación.
- **La fijación de las líneas de enlaces entre los distintos órganos o departamentos:** es preciso para el logro de la coordinación entre diferentes órganos.

Una vez dividido el trabajo entre los individuos componentes de la organización, integradas las tareas para constituir las diferentes unidades, órganos o departamentos de las mismas, y establecidas las líneas de enlace entre estos, queda definida la estructura organizativa. La labor a emprender, a continuación, consiste en la determinación del grado de autoridad correspondiente a cada órgano de la gestión de actividades y tareas agrupadas bajo el mismo.

3.2.3. FINANCIAMIENTO

Son las fuentes de recursos que aportan en primera instancia los socios o accionistas que se contabilizan dentro del patrimonio y, en segundo término, las instituciones financieras las cuales se llevan a cuentas apropiadas de obligaciones bancarias y obligaciones financieras. El uso del financiamiento externo amerita liquidar y pagar intereses, los que se deben cuidar que sean menores a la rentabilidad del activo donde se invierta. (Fierro, 2011)

3.2.3.1. TIPOS DE FINANCIAMIENTO⁶

Existen distintas fuentes que permiten obtener capital, es por esto que se habla de las siguientes formas de financiamientos:

⁶ Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). *Tipos de financiamiento*. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/economia-y-finanzas/686-financiamiento/>



Ahorros personales: aquí se alude a los ahorros así como también a los recursos personales del individuo, a los que se les puede sumar la tarjeta de crédito. Esta forma de financiamiento suele ser muy frecuente.

Parientes y amigos: estos resultan ser otra fuente privada de la que se vale la empresa para llevar adelante sus negocios. La ventaja que presenta recibir dinero de amigos o parientes es que se logra conseguir dinero con una tasa de interés muy baja o incluso nula.

Empresas de capital de inversión: estas actúan asistiendo a aquellas empresas que estén en etapa de crecimiento a cambio de interés en el negocio o acciones.

Uniones de crédito o bancos: estas entidades también suelen ser una fuente muy recurrente. Lo que requieren tanto los bancos como las uniones de crédito es que el individuo logre justificar de forma satisfactoria la solicitud del dinero. Si es así reciben un cierto monto que después deberán devolver con diversas tasas de interés.

Además de las fuentes de financiamiento anteriores se puede hablar de financiamiento a corto plazo, que está compuesto por:

Pagaré: este representaría una promesa por escrito donde una de las partes se compromete a devolver la suma de dinero recibida en un determinado período de tiempo. Este instrumento de negociación suele presentar intereses y generalmente surge de la conversión de una cuenta corriente, préstamos en efectivo o venta de bienes. La desventaja que presenta el pagaré es que pueden tomarse medidas legales sino son pagados. Las ventajas son que se pagan en efectivo y que su seguridad de pago es muy elevada.

Línea de crédito: esta implica una suma de dinero que está siempre disponible en el banco pero durante un período de tiempo determinado previamente. Las desventajas que



presenta esta modalidad es que es limitada a ciertos sectores que resulten altamente solventes y por cada línea de crédito que la empresa utilice se deben pagar intereses. La ventaja es que la empresa cuenta con dinero en efectivo disponible.

Crédito comercial: esto significa la utilización de las cuentas por pagar de la empresa como fuente de recursos y puede incluir las cuentas por cobrar, los gastos a pagar o del financiamiento del inventario. El crédito comercial tiene a favor que es poco costoso y permite la agilización de las operaciones. La desventaja es que en caso de que no se paguen pueden tomarse medidas legales.

Crédito bancario: se obtiene de los bancos, con los cuales se conforman relaciones funcionales. Algunas ventajas que presenta este financiamiento es que los préstamos suelen adaptarse a las necesidades entidad y además las ayuda a estabilizarse en relación al capital en un corto lapso de tiempo. Las desventajas son que la empresa debe ir cancelando tasas pasivas y que los bancos resultan ser demasiados estrictos, por lo que pueden limitar todo aquello que vaya en contra de sus propios intereses.

Dentro de financiamiento a **largo plazo** se encuentran, entre otras, las siguientes variantes:

Acciones: estas representan una participación de capital o de patrimonio del accionista en la organización. Las desventajas que presenta este financiamiento son que presentan un costo de emisión bastante elevado y ocasiona que el control de la entidad quede diluido. Lo favorable que presenta esta modalidad es que resultan útiles a la hora de adquirir o fusionar empresas.

Bonos: representan un certificado escrito en el cual el deudor se compromete a pagar en un período de tiempo determinado una suma específica de dinero, con sus intereses correspondientes. Esta modalidad resulta fácil de vender, no disminuye el control de los



accionistas y mejora la situación de liquidez de la empresa. Antes de invertir en este mercado se debe estar sumamente informado, porque puede resultar riesgoso.

Hipoteca: en este caso, la propiedad del deudor queda en manos del acreedor para de esta manera asegurarse que el préstamo será pagado. Esta forma de financiamiento presenta las desventajas de que surjan medidas legales en caso de que no se cumpla con el pago y además, el prestamista comienza a tener obligaciones para con terceros. Las ventajas que presenta una hipoteca son que en el caso del prestatario, logra no tener pérdidas cuando realiza el préstamo y puede adquirir intereses por la operación. En el caso del prestamista, cuenta con la oportunidad de poseer algún bien.

3.3. COMERCIALIZACIÓN

Es un conjunto de actividades vinculadas al intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores. (MEFCCA, 2015)

3.3.1. MERCADEO⁷

El mercadeo se define como el hecho de desarrollar productos, programas y servicios, para satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios. Las necesidades pueden identificarse por medio de una investigación de mercado, análisis ambientales y situacionales, y los clientes potenciales reconocen por medio de la propaganda y la promoción que llamen su atención acerca de los bienes y servicios que se les brindarán para satisfacer dichas necesidades. (Dolly, 2007)

Para realizar los planes de mercadeo se debe enfocar en conocer dos aspectos fundamentales: el Mercadeo Estratégico y el Mercadeo Operativo.

⁷ Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Editorial Pearson Educación. Pág.7



Plan estratégico de mercadeo: busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales.

Plan operativo de mercadeo: es la puesta en práctica de la estrategia de mercadotecnia y del plan periódico a través de las variables de mercadotecnia: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución.

3.3.2. MEZCLA DE MERCADOTECNIA⁸

El marketing-mix es la elección y coordinación de las políticas de marketing más adecuadas para lograr los objetivos. Hace unos años el marketing-mix era la combinación de ocho factores, las ocho 'p' (ocho políticas cuyas iniciales en inglés era esa letra). Después las políticas se redujeron a cuatro (producto, precio, plaza y promoción). Actualmente se considera que las políticas que entran dentro del marketing-mix son las necesarias en cada caso.

El análisis del marketing-mix puede contemplarse desde tres ángulos, el cuantitativo, el cualitativo, el temporal y el espacial. Desde el punto de vista cualitativo, sería el análisis basado en, la cantidad absoluta de dinero empleado en las actividades comerciales, si lo miramos globalmente, o la cantidad de dinero empleado en cada una de ellas si aplicamos una dimensión proporcional. Desde el punto de vista cualitativo la composición del marketing-mix debe tener en cuenta los aspectos cualitativos de los instrumentos utilizados.

Desde el ángulo temporal, tiene que considerar que las actuaciones comerciales de la empresa no pueden ser uniformes en el tiempo. Hay determinados momentos en los que hay que intensificar las acciones. El ángulo espacial es muy importante, ya que la

⁸ Vértice Corporación. (2010). *Dirección de Marketing* (Segunda ed.). España: Publicaciones Vértice S.L. Pág.91



empresa vende sus productos en muchas áreas geográficas, y rara vez se puede aplicar la misma actuación en diferentes áreas.

3.3.2.1. PRODUCTO

Es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. (MEFCCA, 2015)

La calidad del producto

Se ha definido la calidad como la totalidad de las propiedades y características que inciden sobre la capacidad del producto para satisfacer determinada necesidad. En fecha más reciente se han identificado varias dimensiones de la calidad, incluyendo el funcionamiento, las características, el apego, duración, confiabilidad, facilidad de reparación, estética y calidad percibida. (Kalpakjian & Schmid, 2002)

La calidad es una de las principales herramientas de posicionamiento del mercadólogo. Al desarrollar un producto, la empresa debe escoger primero un nivel de calidad que apoye la posición del producto en el mercado meta. De modo que la calidad del producto significa calidad de desempeño: la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

Gama y línea de productos⁹

- La gama de productos de una empresa está formada por el total de los productos que esa empresa fabrica o vende. En el comercio minorista la gama recibe el nombre de SURTIDO.

⁹ Vértice Corporación. (2010). *Dirección de Marketing* (Segunda ed.). España: Publicaciones Vértice S.L. Pág.92



- La línea de productos está formada por aquellos productos que tienen características afines, ya sea por su producción, por sus atributos físicos o bien por los servicios que prestan o necesidades que cubren.

El ciclo de vida del producto¹⁰

Podríamos definir el ciclo de vida de un producto como las diferentes etapas o pasos por las que atraviesa el producto en su comercialización. Estas diferentes etapas se caracterizan por las diferentes tasas de crecimiento en la demanda global de producto. Aunque algunos autores distinguen entre cinco etapas, la mayoría consideran solo cuatro. Estas fases son las siguientes:

- Fase de introducción.
- Fase de crecimiento.
- Fase de madurez.
- Fase de declive.

La duración de cada una de estas fases puede variar mucho de un producto a otro, determinando un diferente contorno del ciclo de vida.

La primera fase del ciclo de vida corresponde a su introducción en el mercado, la segunda etapa de crecimiento, la tercera el producto empieza su madurez para comenzar poco a poco su declinación. El producto a veces empieza a morir lentamente, pero en otros casos lo hace de manera brusca. En la fase de gran crecimiento, cuando los beneficios son fuertes, hay que destinar esos recursos económicos a la investigación y desarrollo de nuevos productos, el desarrollo de productos sustitutos innovadores debe de preverse y comenzar a desarrollarse justo en 'el mejor momento' de la vida del producto y son sus beneficios los que deben ser destinados al desarrollo de un producto innovador. En la

¹⁰ Vértice Corporación. (2010). *Dirección de Marketing* (Segunda ed.). España: Publicaciones Vértice S.L. Pág.93



fase de declinación los costes hay que reducirlos al máximo. Hay productos que no producen pérdida, a pesar de estar un mercado residual, porque se ha ajustado al máximo los costos, reduciéndolos de forma drástica.

Se deben tomar en cuenta algunas consideraciones:

- Los beneficios de los productos y sus ingresos están ligados con la participación del mercado que se consigue. La mayoría de los productos que tienen éxito, a medida que incrementan su participación en el mercado, incrementan sus beneficios.
- Para conseguir aumentar la participación en los mercados o incrementar las ventas, es necesario invertir en los productos.
- Para mantener una determinada cuota de mercado, si el mercado está creciendo, es necesario invertir en el producto, hay que invertir para mantenerse, sino se pierde participación y los beneficios disminuyen.
- Los mercados se saturan. Aquí el crecimiento será nulo.

Estrategias para los productos

- Agregarle al producto nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades y usos.
- Cambiarle al producto: el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, los colores y el logotipo.
- Lanzar una nueva línea del producto complementario a la que ya tenemos.
- Ampliar la línea de producto.



- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos).
- Adicionarle al producto otros servicios complementarios. (MEFCCA, 2015)

¿Qué es una marca?¹¹

Una marca es un producto con valor agregado. En general se suelen utilizar los términos productos y marca como si fueran sinónimos; y no lo son en absoluto.

El desarrollo de un producto es solo una parte del desarrollo de una marca. El producto es la parte tangible del bien. La marca incluye al producto, sumándole a este el valor agregado de la publicidad, las promociones, etc.

Un producto puede ser imitado – y en algunos casos hasta con buenos resultados en un test a ciegas – mientras que una marca es algo único, inimitable.

3.3.2.2. PRECIO

Es el valor monetario que le asigna al producto al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores. (MEFCCA, 2015)

Importancia del precio¹²

El precio es importante en la economía, en la mente del consumidor y en una empresa determinada. Se considera cada situación: en la economía el precio de un producto influye en los salarios, la renta, las tasas de interés y las utilidades. Es el regulador fundamental del sistema económico, porque influye en la asignación de los factores de la

¹¹ Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad* (Primera ed). Colombia: Editorial Norma. Pág.21

¹² Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pág.339



producción: el trabajo, la tierra y el capital. Los salarios altos atraen al trabajo, las altas tasas de interés atraen al capital, y así sucesivamente. Como asignante de los recursos, el precio determina qué se producirá (oferta) y quién obtendrá los bienes y los servicios producidos (demanda).

En la mente del cliente algunos prospectos de clientes se interesan principalmente en los precios bajos, en tanto que a otro segmento le preocupan más otros factores, como el servicio, la calidad, el valor y la imagen de marca. Se puede decir con seguridad que, si los hay, son pocos los clientes atentos sólo al precio o que desentiendan por completo de éste. En un estudio se identificaron cuatro segmentos distintos de compradores: los leales a la marca (relativamente desinteresados del precio), los castigadores del sistema (que prefieren ciertas marcas, pero tratan de comprarlas a precios rebajados), los compradores de gangas (movidos por los precios bajos) y los desinteresados (al parecer, no motivados por preferencias de marca ni por precios bajos).

En la empresa el precio de un producto es un factor importante que determina la demanda que el mercado hace de ese producto. El dinero entra en una organización a través de los precios. Es por eso que éste afecta a la posición competitiva de una empresa, a sus ingresos y a sus ganancias netas.

Política de precios¹³

La política de precios se ve afectada por factores tanto internos como externos a la empresa. Muchas veces la fijación de los precios da origen a conflictos entre los departamentos financieros, comercial y de producción de la empresa, ya que cada uno querrá la política de precios y productos a las necesidades de sus respectivos departamentos.

¹³ Vértice Corporación. (2010). *Dirección de Marketing* (Segunda ed.). España: Publicaciones Vértice S.L. Pág.93



Ideas a tener en cuenta, siendo la elasticidad-precio el grado en que la demanda de un producto aumenta o disminuye cuando su precio baja o sube respectivamente:

- *Las elasticidades-precio* para un mismo producto serán diferentes en diferentes segmentos.
- *Las elasticidades-precio* para un mismo producto serán diferentes en diferentes tramos de precios del producto.
- *La elasticidad-precio* no siempre es negativa.

Los objetivos de la política de precios

Los objetivos más usuales de la política de precios de la empresa suelen encaminarse hacia los siguientes puntos:

- Conseguir una determinada rentabilidad sobre el capital invertido.
- Conseguir una determinada rentabilidad sobre las ventas.
- Conseguir una determinada participación en el mercado.
- Conseguir el máximo beneficio.
- Soportar o evitar a la competencia.

Estrategia para el precio

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración.



- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto con el fin de aprovechar las compras hechas como producto de novedad o sensación de mayor calidad.
- Reducir los precios con el fin de atraer una mayor clientela o incentivarlas ventas.
- Aumentar los precios con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado. (MEFCCA, 2015)

Beneficios Económicos

Es la diferencia entre el ingreso total en una empresa y sus costes económicos totales. Los beneficios económicos son iguales a cero en competencia perfecta y a largo plazo. Sin embargo, los beneficios de un monopolio pueden ser positivos. (Nicholson, 2004)

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos; es decir, la utilidad operativa es cero. A los gerentes les interesa el punto de equilibrio porque desean evitar las pérdidas operativas. El punto de equilibrio les indica cuánta producción deben vender para evitar una pérdida. (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

Un mercado competitivo está en equilibrio cuando los precios alcanzan un nivel para el que la demanda de un bien es igual a la oferta de dicho bien. El precio al que se igualan es el precio de equilibrio. La cantidad intercambiada a ese precio es la cantidad de equilibrio. (Krugman, Olney, & Wells, 2008)



3.3.2.3. PLAZA

Puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores. (MEFCCA, 2015)

¿Qué es el mercado?

Es donde confluye la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. (Bonta & Farber, 2002)

Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Intermediarios y canales de distribución¹⁴

La propiedad de un producto debe ser transferida de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra. Los bienes también tienen que ser transportados físicamente desde donde se producen hasta donde se necesitan. Por lo común, los servicios no se pueden enviar, sino más bien se producen y consumen en un mismo sitio.

El papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para llevar un producto al mercado es la de arreglar su venta y la transferencia de derechos del productor al cliente

¹⁴ Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pág.402



final. Otras actividades (o funciones) comunes son promover el producto, almacenarlo y asumir parte del riesgo financiero que surge durante el proceso de distribución.

Un productor puede efectuar estas funciones a cambio del pedido, y pago, del cliente; o el productor y el cliente pueden compartirlas. Sin embargo, es característica la intervención de empresas, llamadas intermediarios, que desempeñan algunas de estas actividades en nombre del productor o el cliente.

Un intermediario es una empresa comercial que presta servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto mientras éste fluye del productor al consumidor. Un intermediario es dueño del producto en algún punto o ayuda activamente en la transferencia de propiedad. Con frecuencia, aunque no siempre, el intermediario toma posesión física del producto.

Habitualmente se clasifica a los intermediarios sobre la base de si adquieren o no derechos sobre los productos que están distribuyendo. Los intermediarios comerciales adquieren derechos sobre los productos que ayudan a comercializar. Los dos grupos de intermediarios comerciales que hay son los mayoristas y los detallistas.

Los agentes intermediarios nunca son dueños de los productos, pero sí arreglan la transferencia de derechos.

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas.

Las empresas pueden apoyarse en los canales existentes o idear nuevos canales para servir mejor a los clientes y alcanzar a nuevos prospectos.



Un canal que consta sólo del productor y el cliente final, sin intermediarios que provean ayuda, recibe el nombre de **distribución directa**. Un canal de productor, cliente final y por lo menos un nivel de intermediarios representa la **distribución indirecta**. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

En la actualidad hay varios canales de distribución. Stanton; Etzel & Walker (2007) los identifican como los canales más comunes para los bienes de consumo, de negocios y de servicios, se describen a continuación:

- Productor → consumidor. El canal de distribución más corto y sencillo para los bienes de consumo no tiene intermediarios. El productor puede vender de puerta en puerta o por correo.
- Productor → detallista → consumidor. Muchos grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.
- Productor → mayorista → detallista → consumidor. Si hay un canal tradicional para los bienes de consumo es éste. A los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.
- Productor → agente → detallista → consumidor. En lugar de emplear a los mayoristas, muchos productores prefieren valerse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, en especial a los detallistas en gran escala.
- Productor → agente → mayorista → detallista → consumidor. Para alcanzar a los pequeños detallistas, los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas.



Las estrategias para las plazas (MEFCCA, 2015) son:

- Ubicar los productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar los productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar los productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

3.3.2.4. PROMOCIÓN

Consiste en dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto a los consumidores, así como persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso. (MEFCCA, 2015)

Promoción y marketing¹⁵

Desde la perspectiva del marketing, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta.

El producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia, de modo que la primera tarea de la promoción es informar. Más allá de simplemente tener conciencia de un producto o marca, los consumidores deben entender qué beneficios proporciona, cómo funciona y cómo obtenerlo.

Gracias a los avances tecnológicos, los medios de comunicación son más numerosos; ahora a los medios tradicionales (prensa, radio, teléfono y televisión) se les unen nuevas

¹⁵ Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pág. 505



fórmulas como los ordenadores, el fax, los teléfonos móviles y las páginas de internet. Los nuevos medios basados en innovaciones tecnológicas han hecho que se reduzca el precio de las comunicaciones, por lo que algunas empresas han pasado de realizar una comunicación de masas a realizar una comunicación destinada a un público objetivo o incluso a una comunicación individual y personalizada.

Una empresa debe saber que no solo los mensajes emitidos por los diferentes medios de comunicación sirven para que el cliente obtenga cierta información del producto o de la empresa, sino que aspectos como la marca, el envase, el precio, el vendedor, etc., pueden ayudar a reforzar o debilitar la opinión que tiene el cliente de la empresa. Para un directivo de marketing es fundamental saber qué tipo de comunicaciones serán más efectivas en cada fase del proceso de compra, a fin de aplicar correctamente el presupuesto para la comunicación. (Vértice Corporación, 2010)

Métodos de promoción¹⁶

La promoción, sin importar a quién vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Cada forma tiene características definidas que determinan la función que puede representar en un programa de promoción:

- **La venta personal** es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final. La ponemos primero en la lista porque, entre todas las organizaciones, se gasta más dinero en las ventas personales que en cualquier otra forma de promoción.

¹⁶ Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Pág. 506



- **La publicidad** es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares, a las playeras impresas y el Internet.
- **La promoción de ventas** es la actividad que estimula la demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Con frecuencia, consiste en un incentivo temporal para alentar una venta o una compra. Muchas promociones de ventas se dirigen a los consumidores. Los premios que ofrecen las cadenas de comida rápida en conjunto a filmes populares son ejemplos de ello. No obstante, en su mayoría se proyectan para animar a la fuerza de ventas de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de continuidad, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.
- **Las relaciones públicas** abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de ventas específico. Las relaciones públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el respaldo de eventos de beneficencia o cívicos.

Estrategias para la promoción

- Ofrecer la oferta de adquirir dos productos por el precio de uno.
- Ofrecer la oferta de adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.



- Brindar descuentos especiales en determinados productos y en determinadas fechas. (MEFCCA, 2015)

3.4. ESTRATEGIAS¹⁷

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro.

Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

3.4.1. LA ESTRATEGIA, LA ORGANIZACIÓN Y EL ENTORNO

Una empresa obtiene buenos resultados buscando y manteniendo la coherencia entre tres elementos: Su estrategia, el diseño de su organización y el entorno en que opera. En la conceptualización convencional de los estudiosos de la administración de empresas, el planteamiento del diseño de la organización considera dado el entorno económico, legal, social y tecnológico en el que actúa la empresa, supone que la estrategia ha sido ya formulada y trata de crear entonces una organización para poner en práctica la estrategia dada en ese entorno concreto. Este enfoque tiene su origen en la máxima de

¹⁷ Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Editorial Pearson Educación. Pág.5



Alfred Chandler de que «la estructura sigue a la estrategia»: la organización es el mecanismo a través del cual se pone en práctica la estrategia. (Roberts , 2006)

3.4.2. DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA¹⁸

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia.

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación de largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

¹⁸ Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Editorial Pearson Educación. Pág.5



3.4.3. ETAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA¹⁹

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas:

1) Formulación de la estrategia: incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de enviar una toma de control hostil. Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de estrategias comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un período prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

2) La implantación de la estrategia: requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia

¹⁹ Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Editorial Pearson Educación. Pág.5



incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. Además, se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿Qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

3) La evaluación de la estrategia, es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no



garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

3.4.4. DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y MISIÓN²⁰

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, procediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración; por ejemplo, la visión del Institute of Management Accountants es: “liderazgo mundial en educación, certificación y práctica de la contabilidad administrativa y la dirección financiera”.

Las declaraciones de la misión son expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del proyecto y del mercado.” Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas, ¿Cuál es nuestro negocio?

La misión definida como una declaración describe los valores y prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.

²⁰ Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Editorial Pearson Educación. Pág.9



3.4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS²¹

1) Objetivos a largo plazo: Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evolución, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficiencia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división.

2) Objetivos anuales: Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia (SIG). Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

²¹ Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Editorial Pearson Educación. Pág.11



3.4.6. EL ANALISIS FODA²²

El análisis FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Entre estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarla.

3.4.6.1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS²³

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias.

²² Boland, L. (2007). *Funciones de la administración y teoría práctica* (Primera ed.). Argentina: Editorial Ediuns. Pág.57

²³ Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Editorial Pearson Educación. Pág.10



Muchas empresas e industrias enfrentan la amenaza externa real de las ventas en líneas que captan una participación en el mercado cada vez mayor en su industria.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o disminución de valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial.

3.4.6.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS²⁴

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechan las fortalezas internas y eliminan las debilidades.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Además, las fortalezas y debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos

²⁴ Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Editorial Pearson Educación. Pág.11



naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

3.4.7. TIPOS DE ESTRATEGIAS²⁵

Se pueden utilizar diferentes tipos de estrategias según el ciclo de vida de nuestro producto, tales como:

Estrategias Ofensivas: pretenden incrementar la participación de mercado, ya sea, expandiendo la demanda global del mismo o a costa de la reducción en la participación de los competidores. Esta estrategia se puede utilizar cuando el producto esté en la etapa de desarrollo y/o crecimiento.

Estrategias Defensivas: tienen como objeto mantener la posición de la empresa o marca ante las acciones desarrolladas por la competencia. No pretenden incrementar la participación sino evitar que esta se reduzca. Esta estrategia la podemos utilizar cuando el producto está en etapa de crecimiento y/o madurez.

²⁵ MEFCCA. (2015). Estrategias de comercialización. Managua. Obtenido de <http://agroindustria.economiafamiliar.gob.ni/wp-content/uploads/2015/08/ESTRATEGIAS-DE-COMERCIALIZACION-VFINAL.pdf>



Estrategia de Crecimiento: consisten en “cultivar” de manera intensiva los mercados actuales de la empresa. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de “producto-mercado” existentes aún no han sido explotadas en su totalidad. Esta estrategia la podemos utilizar cuando nuestro producto está en etapa de crecimiento.

Estrategias Intensivas: tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercado existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar.

3.4.8. MOTIVOS PARA NO IMPLEMENTAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA²⁶

Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

- **Estructuras de recompensa inadecuadas:** cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- **Manejo de crisis:** una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
- **Pérdida de tiempo:** algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.

²⁶ Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Editorial Pearson Educación. Pág.17



- **Demasiado costosa:** algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- **Pereza:** las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- **Contentos con el éxito:** en particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- **Temor al fracaso:** al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- **Confianza excesiva:** conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- **Experiencia previa desagradable:** las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.
- **Interés en sí mismo:** cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.



- **Temor a lo desconocido:** las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- **Diferencias honestas de opinión:** las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.
- **Sospecha:** los empleados no confían en la gerencia.



CAPITULO IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS

4.1. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Definición conceptual	Categorías	Fuente
1. Describir el funcionamiento organizativo de la cooperativa COSMAPRODE R.L.	Organización	Consiste en determinar que tareas hay que realizar, como deben agruparse y quien debe de llevarlas cabo; distribuir la autoridad y los recursos entre los diversos miembros y coordinar las actividades con objeto de orientarlas hacia el logro de los objetivos comunes. (Sánchez, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Datos generales de los socios. • Estructura organizacional. • Constitución de la cooperativa. • Funciones. • Números de socios. 	Entrevista. Investigación documental. Grupo Focal.
2. Determinar las dificultades en los aspectos de: calidad, financiamiento, plaza y promoción que afectan en la comercialización y operación de cooperativa COSMAPRODE R.L	Calidad	La totalidad de las propiedades y características que inciden sobre la capacidad del producto para satisfacer determinada necesidad. (Kalpakjian & Schmid, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Permiso sanitario del MINSA. • Financiamiento. • Plaza. • Canales de comercialización. • Clientes. 	Entrevista. Investigación documental. Guía de Observación.
	Financiamiento	Son las fuentes de recursos que aportan en primera instancia los socios o accionistas que se contabilizan dentro del patrimonio y, en segundo término, las instituciones financieras las cuales se llevan a cuentas apropiadas de obligaciones bancarias y obligaciones financieras. (Fierro, 2011)		
	Plaza	Puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores. (MEFCCA, 2015)		



	Promoción	Consiste en dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto a los consumidores, así como persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso. (MEFCCA, 2015)		
	Comercialización	Es un conjunto de actividades vinculadas al intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores. (MEFCCA, 2015)		
3. Establecer los beneficios económicos que ha obtenido la cooperativa COSMAPRODE R.L	Beneficios económicos	Es la diferencia entre el ingreso total en una empresa y sus costes económicos totales. (Nicholson, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Costos variables. • Costos fijos. • Ingresos y egresos. • Utilidad. • Precio. 	Entrevistas. Investigación documental.
4. Proponer estrategias para la mejora de los aspectos organizativos y de comercialización de cooperativa COSMAPRODE R.L	Estrategias	Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. (Fred, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno. • Análisis externo. 	Análisis FODA.



CAPITULO V. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación es cualitativa porque se pretende estudiar a profundidad los fenómenos que se desarrollan dentro de un entorno específico, sin distorsionar la información recolectada para poder dar soluciones a las dificultades identificadas.

El diseño es explicativo porque se muestran las causas de los problemas organizativos y comerciales de la cooperativa COSMAPRODE R.L tomando como base los conceptos abordados en el marco teórico.

Según el uso del conocimiento es una investigación aplicada porque se estudia y analiza un problema real sobre los factores que influyen en la organización y comercialización de la cooperativa y tiene como propósito plantear propuestas para su mejora.

5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO

Se denomina población o universo a la totalidad o conjunto de elementos susceptibles de presentar una o varias características en común que estén bien definidas. (Díaz, 2006)

Cooperativa COSMAPRODE, R.L está conformada por 23 asociados y 13 asociadas que se dedican a la producción de miel de abejas y está ubicada en el Bo. Omar Torrijos del municipio de Estelí.



5.2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO²⁷

El municipio de Estelí está ubicado a 148 kilómetros al norte de Managua. Limita al norte con el departamento de Madriz, al sur con los departamentos de Matagalpa y León al este con el departamento de Jinotega y al oeste con los departamentos de Chinandega y Madriz.

Estelí, conocido también como "El Diamante de las Segovias " es una ciudad al norte de Nicaragua, con una población de aproximada de 127,076.56 habitantes. El clima es muy agradable, ya que está localizado a 800 msn, con temperaturas que oscilan entre los 25°C y los 28°C, con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país.

Posee el 1.85 por ciento de la superficie nacional, ocupando el sexto lugar entre los departamentos más pequeños después de Masaya, Granada, Carazo, Madriz y Rivas respectivamente. Está conformado por seis municipios: Pueblo Nuevo, Condega, Estelí la cabecera departamental, San Juan de Limay, La Trinidad y San Nicolás.



La población del municipio de Estelí está dividida en dos sectores: en el área urbana y el área rural.

El municipio de Estelí es el principal centro de comercialización, abastecimiento y suministro para la producción y sede de importantes organizaciones de productores e instituciones productivas, razón por la cual es considerada el centro de la vida administrativa, social y productiva de "Las Segovias". La actividad económica más importante es la agricultura, principalmente los cultivos de granos básicos para autoconsumo familiar como frijol, maíz y sorgo.

²⁷ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). Recuperado el 27 de Junio del 2016, de <http://www.inide.gob.ni/atlas/caracteristicasdep/Esteli.htm>



5.3. MUESTRA DE ESTUDIO

La muestra no es más que el total de elementos que son seleccionados de la población para luego ser analizados. (Díaz, 2006)

La muestra de este estudio es igual a la población que incluye el total de 36 asociados y asociadas de la cooperativa COSMAPRODE R.L.

“Si la población es menor a cincuenta individuos, la población es igual a la muestra”. (Castro, 2003)

5.3.1. TIPO DE MUESTREO

La investigación se realizó con el tipo de muestreo no probabilístico, porque no todo el universo tenía la probabilidad de ser seleccionado, además se hizo uso del método intencional para elegir a los individuos que tenían conocimiento de la información necesaria para dar salida a los objetivos.

A continuación se detallan los criterios de selección de la muestra:

- Asociados y asociadas de la Cooperativa COSMAPRODE R.L
- Dos años de pertenecer a la cooperativa.
- Disposición de tiempo de los asociados y asociadas.
- Conocimiento de información relevante para este estudio en los aspectos de comercialización y organización.



5.3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de la presente investigación fueron los asociados y asociadas de la cooperativa COSMAPRODE R.L quienes estuvieron dispuestos a brindar información precisa con la cual se dio respuesta a las interrogantes planteadas.

5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En cuanto a las técnicas que se emplearon se encuentran: entrevistas, grupo focal, revisión documental y guía de observación.

5.4.1. LA ENTREVISTA

Es una relación directa por la vía oral, se plantean unos objetivos claros y prefijados y al menos por parte del entrevistador con una asignación de papeles diferenciales entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación simétrica. (Hernandez, 2008)

Se aplicó una entrevista con preguntas semi-estructuradas a los asociados y asociadas de la cooperativa COSMAPRODE R.L con el objetivo de reunir información relacionada con los aspectos de comercialización y organización.

También se dirigió una entrevista a los clientes mayoristas y minoristas de la cooperativa para descubrir las dificultades que esta presenta con respecto a calidad, financiamiento, plaza y promoción. Se usaron grabaciones de audio como una herramienta de ayuda para la recolección de información.



5.4.2. GRUPO FOCAL

El grupo focal es un tipo de grupo de discusión que proviene del marketing y es utilizado para conocer las percepciones y opiniones de grupos de personas con características comunes y lograr, a través de la interacción, el enriquecimiento de una investigación. (Vásquez , Ferreira, & Mogollón, 2006)

Se realizó una entrevista grupal con preguntas semi-estructuradas para tener mayor variedad de respuestas. Los asociados y asociadas de la cooperativa presentaron mayor interacción al dar respuestas a las interrogantes planteadas en referencia a las estrategias de comercialización y organización que se aplican, en donde surgieron datos relevantes que antes no habían sido contemplados. En el grupo focal también se hizo uso de grabaciones de audio como una herramienta de ayuda para la recolección de información.

5.4.3. REVISIÓN DOCUMENTAL

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Hernandez, 2008)

Se llevó a cabo la revisión de documentos a lo interno de cooperativa para adquirir información sobre lo siguiente: misión y visión, objetivos generales y específicos, estructura organizacional, principios cooperativos y funciones de los asociados y asociadas.



5.4.4. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema en estudio. (Hernandez, 2008)

A través de la guía de observación se pudo valorar la coherencia entre la información proporcionada por asociados, asociadas y clientes de la cooperativa y los sucesos reales que se desarrollan en el entorno.

5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

ETAPA 1: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual. (Méndez, 2009)

Se seleccionó un tema de relevancia con el propósito de realizar una investigación a profundidad para ampliar los conocimientos. La comercialización permite que las cooperativas puedan penetrar en el mercado meta aportando sus productos para la satisfacción del cliente, lo cual es retribuido económicamente. Si no se aplican correctamente las estrategias de comercialización la cooperativa no compite de manera intensiva; por esta razón se ha decidido ampliar el tema.

Se definió el tema con claridad para poder establecer los objetivos de la investigación respetando los niveles de profundidad de los objetivos específicos, los que deben estar relacionados con el tema de investigación; además de ser medibles y alcanzables.



Se seleccionaron cuatro ejes teóricos en base al tema de investigación donde se consultaron fuentes bibliográficas como libros y la ley general de cooperativas para elaborar el marco teórico que fue la guía para hacer una comparación con los resultados obtenidos.

Luego se identificó que el estudio es de enfoque cualitativo con un diseño explicativo y una muestra orientada al muestreo no probabilístico intencional donde se seleccionaron los individuos que cumplieran ciertos criterios establecidos.

Posteriormente se escogieron los instrumentos para la recolección de información que están relacionados con el objeto y el enfoque de la investigación.

ETAPA 2: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para elaborar la guía de entrevista que fue aplicada a los asociados (as) de la cooperativa y a sus clientes mayoristas, se hizo una lista de variables que se pretendían medir. Esta lista fue definida de acuerdo a los ejes que forman el marco teórico. Luego se revisó su definición conceptual para comprender su significado y redactar las preguntas. En cuanto a la guía de observación, se definieron los aspectos a los que se iba prestar atención durante el desarrollo de las actividades organizativas y de producción. Por último, validaron los instrumentos antes de aplicarlos.

ETAPA 3: TRABAJO DE CAMPO

Se recolectó la información a través de la aplicación de los instrumentos como la entrevista, además se realizó un grupo focal con los asociados y asociadas de la cooperativa donde cada uno dio su opinión acerca de las interrogantes planteadas en relación a la comercialización del producto.



También se entrevistaron a los clientes mayoristas y minoristas de la cooperativa con el fin de obtener la información necesaria para dar salida al segundo objetivo específico que es: describir las dificultades en los aspectos de calidad, financiamiento, plaza y promoción que afectan en la comercialización y operación de Cooperativa COSMAPRODE R.L.

El siguiente paso es analizar la información obtenida para procesar los resultados del estudio.

ETAPA 4: ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL

En esta etapa se analizó y procesó la información obtenida en el estudio para la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones finales para proceder a la defensa de la presente investigación.



CAPITULO VI. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Los resultados de la presente investigación contienen la información que da salida a los objetivos específicos y también da respuesta a las preguntas-problema. Esta información es explicada con algunos cuadros, tablas, figuras y gráficos que simplifican la comprensión de las respuestas dadas por los entrevistados y entrevistadas en el trabajo de campo.

6.1. FUNCIONAMIENTO ORGANIZATIVO DE LA COOPERATIVA COSMAPRODE R.L.

El día 06 de mayo del año 2014 se constituyó en el municipio de Estelí, departamento de Estelí la Cooperativa de Servicios Múltiples de Apicultores y Apicultoras por el Progreso y el Desarrollo COSMAPRODE, R.L, con el fin de impulsar actividades dirigidas al apoyo y desarrollo económico y social de sus asociadas (os).

En sus inicios la cooperativa estaba ubicada del costado sur de la Escuela Sotero Rodríguez 1 cuadra al este, en Asociación las Abejas. Actualmente sus instalaciones se encuentran frente al monumento Felipe y Mery Barreda en el barrio Omar Torrijos porque Asociación las Abejas cerró en el año 2014. Este cambio se hizo bajo los estatutos del art. 2 del acta constitutiva que establece que pueden abrir sucursales en cualquier lugar de la República y por acuerdo de la Asamblea General, en el extranjero. COSMAPRODE R.L es una cooperativa de autogestión porque los miembros están organizados para la producción de bienes y servicios, en las cuales los asociados (as) que la integran dirigen todas las actividades y aportan directamente su fuerza de trabajo con el fin primordial de realizar actividades productivas y recibir, en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social.



La responsabilidad de las asociadas y asociados es limitada al monto de sus aportaciones y responderán con ellas ante compromisos contraídos con terceros, de la misma forma la cooperativa podrá responder con su Patrimonio a las obligaciones contraídas por ésta ante terceros.

Misión: “Somos una empresa cooperativa de producción y comercialización de productos y servicios apícolas comprometidos/as con el mejoramiento de las condiciones de vida de asociados y asociadas ofreciendo de productos de calidad.”

Visión: “COSMAPRODE R.L, es una cooperativa apícola integrada por mujeres y hombres que nos reconocemos en igualdad de derechos y que pretendemos nuestra mejora socioeconómica ofreciendo productos y servicios de alta calidad que son generados con buenas prácticas apícolas preservando nuestro medio ambiente.”

6.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

En Nicaragua las cooperativas están estructuradas de acuerdo a la Ley General de Cooperativas que establece el conjunto de normas jurídicas que regulan la promoción, constitución, autorización, funcionamiento, integración, disolución y liquidación de las cooperativas.

La cooperativa COSMAPRODE R.L está estructurada de la siguiente manera:

- **La asamblea general:** integrada por todos los asociados y asociadas que es la máxima autoridad de la cooperativa, la cual se encarga de tomar las decisiones principales. Es el órgano legislativo.
- **Consejo de administración:** es el órgano encargado de cumplir las líneas trazadas por la asamblea general de la cooperativa para materializar las decisiones. Es el órgano ejecutivo.

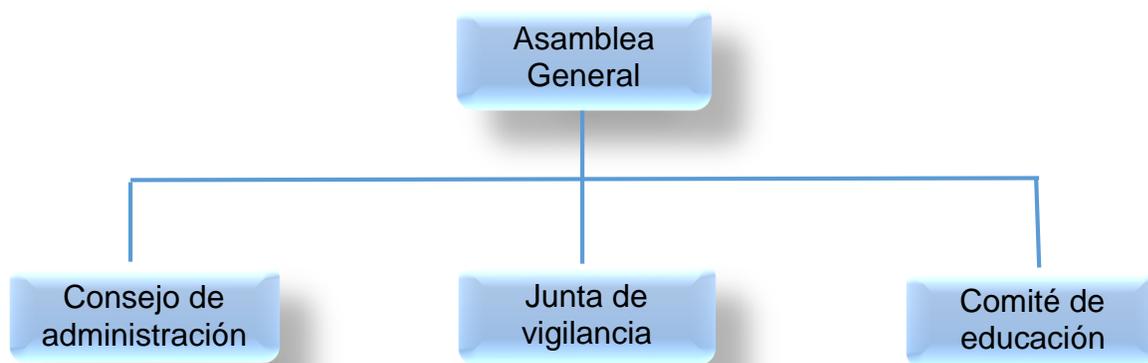


- **Junta de Vigilancia:** su función es vigilar el manejo de los recursos financieros de la cooperativa para pronunciarse si identifican alguna anomalía. Es el órgano fiscalizador.
- Y por último el **Comité de Educación:** se encarga de organizar capacitaciones para los nuevos asociados y asociadas con temas económicos, buenas prácticas agrícolas, temas sociales y cooperativistas.

Cooperativa COSMAPRODE R.L. cumple con lo establecido en los artículos 57, 69, 77, y 81 de la Ley General de Cooperativas en donde se establece que la Asamblea General está integrada por todos los socios y socias que es la máxima autoridad de la Cooperativa, el Consejo de Administración es el encargado de la dirección y administración de la Cooperativa, la Junta de Vigilancia es el órgano fiscalizador y debe hacer supervisión de las actividades económicas de la cooperativa y el Comité de Educación se encarga de planificar, ejecutar, desarrollar o capacitar a los(as) asociados(as) de la cooperativa. (Véase figura 1)

En el siguiente organigrama se muestra la estructura organizativa asumida por la cooperativa:

Figura 1. Estructura Organizacional de la cooperativa COSMAPRODE R.L.



Fuente: Elaboración propia, Agosto 2016.



COSMAPRODE R.L no tiene una estructura organizacional completa porque se están haciendo préstamos de las aportaciones de las asociadas y asociados, sin un comité de Crédito, ejerciendo esta función el Consejo de Administración. Básicamente está organizada con los principales órganos de ley que establece la Ley General de Cooperativas: Asamblea General, consejo de administración, junta de vigilancia y comité de educación.

6.1.2. PRINCIPALES ACTIVIDADES COMERCIALES ESTABLECIDAS EN LA COOPERATIVA

En el acta constitutiva se establecen las siguientes actividades comerciales que deben realizar los miembros de la cooperativa para su desarrollo en el mercado:

- Fomentar comercialización de miel de abejas y otros productos derivados.
- Desarrollar las condiciones tecnológicas, productivas y de comercialización necesarias para obtener una mejor posición en el mercado nacional e internacional.
- Promover y participar en espacios de intercambios y de comercialización como ferias y otros.
- Establecer relaciones comerciales con organismos nacionales e internacionales, tendientes a la consolidación integral de la cooperativa.
- Realizar campañas publicitarias a través de los diferentes medios de comunicación que promuevan el mercado seguro de los productos, artículos y servicios que ofrece la Cooperativa.



"Marcio Roque expresó: Los asociados y asociadas de la cooperativa hemos participado en intercambios de apicultores a nivel centroamericano y en ferias de la miel dirigidas por la comisión nacional de apicultores donde hemos tenido la oportunidad de ofertar la miel y aprender de la experiencia de otros productores. "

Actualmente, la cooperativa no tiene un presupuesto de publicidad para dar a conocer el producto en el mercado a través de los medios de comunicación. Solo se ha hecho uso de los espacios en medios de comunicación nacional como canal 2 para compartir con la población los beneficios del consumo de miel que oferta COSMAPRODE R.L.

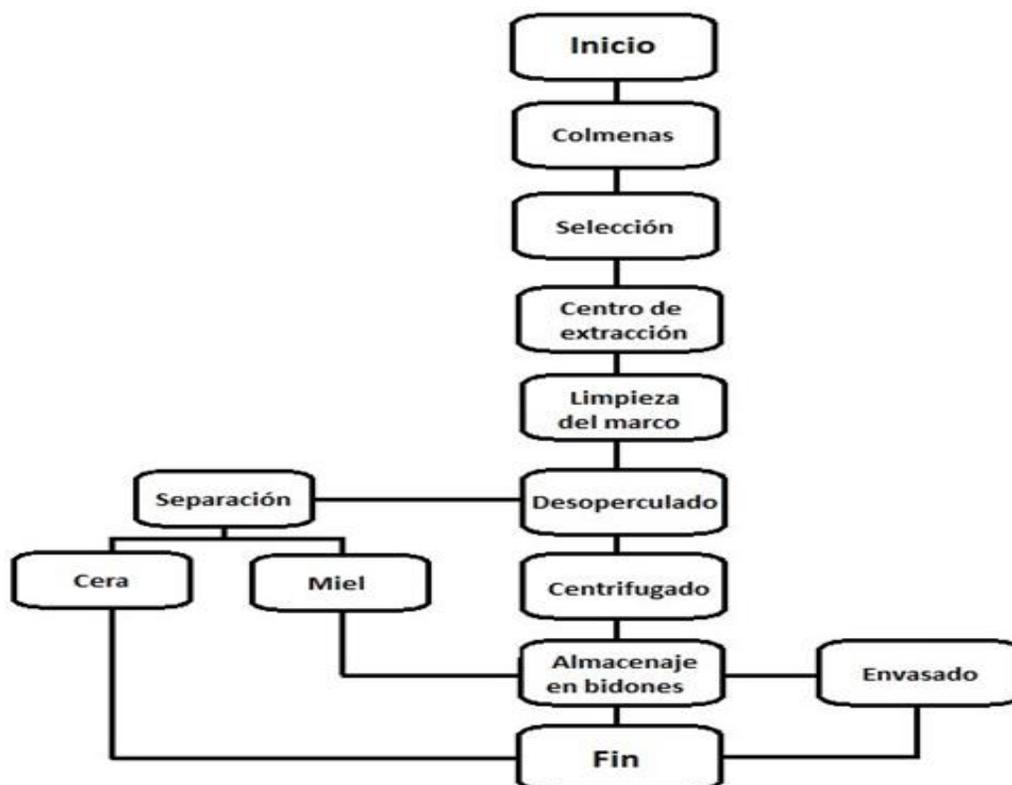
6.1.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE MIEL

Para que una organización, entendida como colectivo de personas que realizan tareas y actividades diferenciadas, consiga alcanzar los objetivos perseguidos, debe de partir de la definición de su estructura. Esta definición implica la determinación de las tareas y actividades específicas a efectuar por cada individuo dentro de la misma, esto es, el reparto de tareas, y la posterior coordinación de las mismas, que da lugar a la formación de las distintas unidades y órganos integrantes de la organización. (Aramburu & Rivera, 2010)

En cooperativa COSMAPRODE R.L se ha estandarizado el proceso de producción de miel para la simplificación de tareas que realizan los productores y productoras; por tal razón, antes de iniciar el proceso productivo las tareas ya están definidas con el objetivo de reducir tiempo y posteriormente asignar las actividades que debe realizar cada individuo. (Véase figura 2)



Figura 2. Flujoograma del Proceso Productivo de la Cooperativa COSMAPRODE R.L



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2016.

Las actividades que realizan los asociados y asociadas de la cooperativa COSMAPRODE R.L durante el proceso productivo se explican a continuación:

Colmenas: el proceso inicia con un viaje nocturno a los apiarios. Este horario de viaje es el más apropiado para trasladar las colmenas con más facilidad, porque las abejas salen al campo.

Selección: se revisan las colmenas que están selladas. Este sello llamado opérculo permite a los productores identificar si una colmena está lista para la cosechar.

Centro de extracción: una vez seleccionadas las colmenas son selladas mientras los cargadores las llevan a los vehículos en donde serán transportadas al centro de extracción. Cabe destacar que los cargadores son contratados para las temporadas de



cosecha y deben tener experiencia para cargar colmenas porque si no se hace correctamente podrían caerse. Además debe tener las condiciones físicas para soportar el peso desde el terreno donde está el apiario hasta el vehículo.

Limpieza del marco: cuando se comienza la cosecha en el centro de extracción uno de los productores limpia la cera que está alrededor de los marcos para facilitar el siguiente paso.

Desoperculado: esta tarea la ejecutan dos productores encargados de remover los opérculos que sellan las celdas del panal de miel cuando ya está madura. Dentro del desoperculado se desarrollan otras dos actividades simultáneas que son la **separación de cera y miel**. Cuando se quita el opérculo uno de los productores ubica un balde en el grifo del banco junto con un colador de acero inoxidable donde la miel fluye directamente al bidón y la cera queda en el colador.

Centrifugado: cuando las celdas ya no están selladas se introducen en el extractor o centrífuga. El productor encargado de manipular esta herramienta debe girar la manivela para que la miel salga más rápido. En cooperativa COSMAPRODE R.L se sustituyó la manivela por un taladro para la reducción de tiempo.

Almacenaje en bidones: los productores no manipulan la miel con sus manos porque cae directamente de la centrifuga y del banco desoperculador a los bidones para proceder a cerrarlos cuando están llenos.

Envasado: por último el 20% de la miel cosechada es envasada para la venta en el departamento de Estelí y el 80% es vendido a la empresa acopiadora exportadora INGEMANN.

Uno de los rasgos comunes a las nuevas formas de gestión es la consideración de los colaboradores como el recurso más importante para mejorar su competitividad.

En la cooperativa los asociados y asociadas aportan su fuerza de trabajo para el proceso productivo.

Se observó que en el centro de extracción el espacio es reducido y solo pueden ingresar cuatro personas. Aunque cada productor administra su propio apiario al momento de cosechar miel se hacen pequeños equipos para realizar el proceso en un solo día. La razón de que el centro de extracción sea pequeño es porque está ubicado en la casa de habitación de la presidenta de COSMAPRODE R.L donde se construyó esta área en el segundo piso. (Véase también figura 3)

Figura 3. Proceso productivo de la cooperativa COSMAPRODE R.L



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2016.



6.1.4. PRINCIPIOS COOPERATIVOS DE COSMAPRODE R.L.

Los principios cooperativos introducen objetivos y pautas de comportamiento teóricamente distintos a los de otras empresas porque los miembros deben comprometerse voluntariamente a ser parte de un equipo en el cual se fomenta el desarrollo de quienes lo integran a través de la ayuda mutua. (Münkner, 2015)

Los principios cooperativos de COSMAPRODE R.L son:

Democracia: todos los asociados y asociadas de la cooperativa son parte de la asamblea general, donde tienen igualdad de condiciones y son parte del proceso de toma de decisiones por mayoría de votos.

Economía: los costos de los materiales e insumos son menores para la cooperativa.

Libertad: los miembros de la cooperativa están afiliados de manera voluntaria y tienen derecho a renunciar ser parte de la sociedad.

Equidad: los asociados y asociadas deben aportar partes iguales al reunir el producto que se venderá al cliente mayorista de la cooperativa, con el fin de que reciban ingresos equitativos.

Altruismo: en COSMAPRODE R.L no se discrimina a las personas por su raza, creencias políticas o religión porque la membresía es totalmente abierta para quienes quieran realizar la apicultura como actividad económica, con el compromiso de cumplir los estatutos y principios descritos anteriormente.



6.2. DIFICULTADES EN ASPECTOS DE: CALIDAD, FINANCIAMIENTO, PLAZA Y PROMOCIÓN QUE AFECTAN EN LA COMERCIALIZACIÓN Y OPERACIÓN DE COOPERATIVA COSMAPRODE R.L.

Comercialización es un conjunto de actividades vinculadas al intercambio de bienes y servicios entre productores (as) y consumidores (as). Estas actividades deben estar orientadas a la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores. (MEFCCA, 2015)

A continuación se explicarán las dificultades que enfrenta la cooperativa COSMAPRODE R.L en los aspectos de calidad, financiamiento, plaza y promoción.

6.2.1. CALIDAD

La cooperativa COSMAPRODE R.L realiza el proceso de producción de manera tecnificada acatando las normas de higiene establecidas por el Ministerio de Salud, lo cual no es suficiente para que el producto sea comercializado en el mercado local. La razón es porque no cuentan con licencia o registro sanitario que asegure el cumplimiento de los requisitos sanitarios de producción, almacenamiento y comercialización. El registro sanitario también certifica que el producto es apto para el consumo humano. La falta de licencia o registro sanitario limita la comercialización de miel que oferta la cooperativa en los supermercados del departamento de Estelí porque es el principal requisito que debe cumplir para la colocación del producto.

Para los asociados y asociadas de la cooperativa no es una prioridad obtener la licencia o registro sanitario porque tienen que disponer de mucho tiempo para gestionarlo y consideran que los documentos que se deben presentar son demasiados. Alegan que están exportando su producto en el mercado internacional, sin embargo, su producto no está siendo exportado como cooperativa porque la empresa acopiadora-exportadora INGEMAN usa su nombre para comercializarlo en el mercado internacional.



Para la cooperativa vender el 80% de la producción a la empresa acopiadora-exportadora es una garantía para no perder la miel pero el 20% que se comercializa en el departamento de Estelí no tiene gran impacto por la falta de un respaldo sanitario.

“Según Julio Girón, responsable del área de ventas de supermercado las Segovias: Para ingresar un producto en el supermercado se piden como requisitos fundamentales la licencia o registro sanitario, código de barra y marca del producto. El registro sanitario es el principal requisito que se debe cumplir para ofrecer el producto dentro del supermercado y las políticas establecen que antes de vender la miel se deben dar degustaciones a los clientes para conocer su aceptación. Actualmente se está ofreciendo la miel de la cooperativa COSMAPRODE R.L en el supermercado y ha sido aceptada por los consumidores.”

En el área de mieles de Supermercado las Segovias se observó que el producto de la cooperativa COSMAPRODE R.L se ofrece sin licencia o registro sanitario, lo que es contradictorio con lo dicho por el jefe del departamento de comercialización Julio Girón. Además, la miel “El Esfuerzo” que es comercializada por uno de los asociados de COSMAPRODE R.L no tiene el nombre de la cooperativa en algunas etiquetas y en otras sí, lo que tiende a confundir a los clientes.

Durante el proceso de producción o extracción de la miel se pudo observar que los asociados y asociadas de la cooperativa hacen uso de las buenas prácticas apícolas al usar materiales y equipos de acero inoxidable debidamente higienizados para evitar la contaminación de la miel.

También cuentan con un área de extracción herméticamente cerrada para proteger el producto. Hasta la fecha no se ha registrado ninguna devolución de miel por contaminación porque han cumplido con los estándares de calidad establecidos por su principal cliente mayorista que es la empresa acopiadora-exportadora INGEMANN.



"El jefe de comercialización de INGEMAN, Wilber Montenegro explicó: Tenemos todo un sistema de trazabilidad que está regido por las leyes generales establecidas por el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA) y también por el mercado internacional, que para nosotros es el mercado Europeo. El IPSA tiene su propio laboratorio y en INGEMAN contamos con un laboratorio en la planta. Se envían muestras de cada lote que se va a exportar a Alemania para hacer el análisis de la miel con el fin de buscar algún contaminante como: insecticidas, antibióticos o pesticidas que se hayan usado en las colmenas. También se confirma que la miel no esté adulterada con azúcares, agua o contaminantes externos. Además, la miel que nosotros compramos es de colmenas tecnificadas y no de colmenas silvestres. Es importante que la miel comprada tenga un HMF menor a 5 mg/kg porque es un indicador de envejecimiento y controlándolo se evitará que el producto pierda la calidad al ser exportado."

En cooperativa COSMAPRODE R.L utilizan un aparato llamado refractómetro que tiene la función de medir la humedad de la miel que debe ser menor al 18.5% y 20%.

6.2.2. FINANCIAMIENTO

La cooperativa cuenta con poco capital para el desarrollo sus actividades, lo que obliga a que los asociados y asociadas asuman con su propio dinero las inversiones que se hacen en las colmenas.

"La presidenta del consejo administrativo de la cooperativa, Luz Verónica Flores expresó: No tenemos financiamiento de bancos o financieras lo que nos obliga a hacer préstamos a personas naturales que nos apoyan porque nos conocen y cuando se presentan imprevistos usamos de nuestro dinero"

La cooperativa no dispone de infraestructura propia porque no tienen los recursos para comprar un terreno y construir el edificio. Los asociados y asociadas decían que no hay programas de apoyo económico a este sector porque es relativamente nuevo.



No pueden hacer préstamos porque no tienen ninguna garantía de pago que puedan presentar a las instituciones financieras por las siguientes razones:

- Los terrenos donde están ubicados los apiarios no son propiedad de los asociados y asociadas quienes deben pagar un alquiler mensual.
- No se puede garantizar que las abejas permanezcan en las colmenas.
- No se registran los estados financieros de la cooperativa para demostrar la rentabilidad de la apicultura como actividad económica.

Al ingresar en el centro de extracción se pudo observar que en un papelógrafo tenían escrita la cantidad de miel que estaban produciendo los apiarios de cada asociado y asociada y el precio al que se vendió.

Cuando se consultó sobre el registro de las utilidades generadas por la venta del producto, los asociados y asociadas coincidieron en que cada uno lleva sus propias cuentas y no elaboran balance general, ni estado de resultados para poder conocer verdaderamente la situación económica en la que se encuentra cada uno.

La presentación de los estados financieros es vital para recibir financiamiento porque muestra el resultado de las operaciones que realiza la cooperativa y mientras no se formalice el registro contable será difícil acceder a financiamiento.



6.2.3. PLAZA

Punto de venta en donde el producto es ofrecido o vendido al consumidor. (MEFCCA, 2015)

COSMAPRODE R.L actualmente no tiene un punto de venta donde pueda ofrecer su producto al mercado meta y por esta razón no se formalizan las relaciones comerciales con sus clientes minoristas. El único lugar donde el cliente puede acudir es a la casa de la presidenta de la cooperativa.

La falta de plaza impide el reconocimiento de la cooperativa, además la cooperativa no conoce de cerca a muchos de sus clientes mayoristas y esto representa una dificultad para comprender la manera en la que van cambiando sus necesidades. Tampoco se les da seguimiento para asegurarse de que están satisfechos con el producto.

Para comprar el producto los clientes minoristas visitan a los asociados en sus propias casas y en ocasiones se hacen entregas a domicilio.

“Luz Flores manifestó que la cultura de consumo en el país es baja lo que dificulta comercializar el producto en el mercado nicaragüense, por tal razón preferimos vender la mayor cantidad de miel de abeja a los mayoristas porque se consume más en el extranjero”

“Marcio Roque expresó: Vendemos el producto en farmacias, botánicas y pulperías. Cada uno tiene la autonomía de comercializar su propio producto y siempre se va valorando. Lo tiene que vender personalmente pero usando el nombre de la cooperativa o también reunimos el producto para exportarlo.”



En la entrevista los asociados mencionaron que venden miel en la farmacia Estelí pero al preguntar sobre este producto a la propietaria dijo no conocer a la cooperativa y que la miel que compra es de productores del departamento de Jinotega o en las ferias que realiza el ministerio de economía familiar en Estelí.

6.2.4. PROMOCIÓN

Actualmente la cooperativa no tiene una estrategia de promoción bien definida para dar a conocer el producto y tampoco un presupuesto de publicidad. Los únicos medios utilizados para darse a conocer son las entrevistas en canales de televisión nacional, participando en ferias de la miel realizadas por la Comisión Nacional de Apicultura y en las ferias de economía familiar organizadas por el MEFCCA.

La gestión comercial de la cooperativa no es significativa en el mercado local porque no tiene un impacto significativo sobre la competencia, que son los productores de los departamentos de Jinotega, Matagalpa y Granada quienes comercializan miel de abeja en supermercados y farmacias del departamento de Estelí.

Los asociados y asociadas de la cooperativa consideran que la publicidad es un gasto del que no obtendrán resultados, sin embargo, quieren hacer un cambio en la cultura de consumo de la miel en el país, pero no le dan publicidad a los beneficios de consumir este producto.

"La licenciada Flores expresó que no tienen publicidad, solo se ha hecho uso de los espacios en medios de comunicación nacional como canal 2 para compartir con la población los beneficios del consumo de miel que oferta COSMAPRODE R.L y ha sido un medio de publicidad fabuloso para respaldar la marca de la miel. No hemos invertido nada en publicidad"



La miel de la cooperativa no es reconocida porque al vender el producto individualmente cada productor le pone su marca y algunos olvidan reflejar el nombre de la cooperativa en la etiqueta. Cada asociado y asociada usa su propio diseño en la etiqueta lo que confunde a los consumidores.

"El productor José Alejandro García dijo: Visitamos farmacias y explicamos los beneficios y las propiedades de la miel para que los propietarios lo vayan transmitiendo a la población. Es la manera en la que hacemos parte de la promoción con el fin de que se vaya integrando el consumo de miel dentro de la dieta de los y las nicaragüenses. Es importante adopten esa cultura de consumo porque queremos que la población se apropie de los beneficios de la miel".

Al realizar el trabajo de campo en una de las farmacias en las que se comercializa el producto la propietaria dijo no conocer a la cooperativa.

6.3. BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE HA OBTENIDO COOPERATIVA COSMAPRODE R.L EN EL AÑO 2016.

Beneficios económicos es la diferencia entre el ingreso total en una empresa y sus costos económicos totales. (Nicholson, 2004)

6.3.1. LOS INGRESOS DE LA COOPERATIVA

La cooperativa COSMAPRODE R.L une el ciclo de verano y el ciclo de invierno para determinar los ingresos anuales. Estos dos ciclos son tomados en cuenta por la Comisión Nacional de Apicultores y el Ministerio de Economía Familiar para realizar las ferias de la miel a nivel nacional, en donde participan los asociados y asociadas de la cooperativa.

Al implementar la apicultura como actividad económica la cooperativa ha ofertado su producto a mejores precios, contribuyendo a la estabilidad económica de sus miembros.



También hay un impacto en la familia y la comunidad, ya que se genera empleo temporal y permanente a los hijos de los asociados (as) quienes pagan sus estudios con la ayuda que reciben por trabajar en los apiarios. A continuación se presentan los ingresos obtenidos en cada ciclo. (Véase también tabla 1)

Ciclo de invierno: al iniciar el invierno las colmenas son llevadas a las zonas menos lluviosas para que las abejas puedan salir a pecorear o polinizar con la finalidad de que produzcan más miel. Si las abejas no producen miel entonces no se podrá comercializar el producto en el mercado.

En este ciclo se logran hacer tres cosechas; una cosecha menos que en el ciclo de verano porque la lluvia impide que las abejas desarrollen sus funciones melíferas. Los ingresos de los productores dependen de la capacidad productiva de las abejas y por esta razón deben estar al tanto de las condiciones climatológicas del país para tomar medidas preventivas.

Una colmena produce 5 litros de miel y al multiplicarlo por 30 colmenas por 3 ciclos se obtiene como resultado la producción de 450 litros de miel de abeja que es vendido a un precio de 109 córdobas por litro. Es decir, que el ingreso promedio para el ciclo de invierno es de C\$ 49,050.00.

Ciclo de verano: al terminar la temporada lluviosa se trasladan las colmenas a las zonas montañosas, donde muchas plantas tienen la floración necesaria para la producción de miel, además se hace una cosecha más que en el ciclo de invierno.

En el ciclo de verano se producen cuatro cosechas que son multiplicadas por las 30 colmenas por 5 litros de miel que produce cada colmena dando un resultado total de 600 litros de miel que es vendido a un precio de 109 córdobas y donde el ingreso obtenido de la venta del producto en el ciclo de verano es de C\$ 65,400.00.



Los ingresos anuales de la cooperativa COSMAPRODE R.L al sumar los dos ciclos son de C\$ 114,450.00.

Tabla 1. Ingresos de la cooperativa COSMAPRODE R.L en cada ciclo del año.

PRODUCCIÓN / INGRESOS						
Concepto	Cantidad de cosechas	Cantidad de colmenas	Promedio ltrs. por colmena por cosecha	Total litros	Precio por litro	Total C\$
Ciclo de invierno (zona seca)	3	30	5	450	109.00	49,050.00
Ciclo de verano (montaña)	4	30	5	600	109.00	65,400.00
Total						114,450.00

Fuente: Flores, L. (2016). Beneficios económicos. Cooperativa COSMAPRODE R.L, Estelí.

6.3.2. ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

La cooperativa ha recibido un beneficio del cual gozan sus asociados y asociadas que es comprar los materiales e insumos a bajos costos.

La producción de miel tiene ventajas al ser un rubro exportable, sin embargo, la cooperativa incrementaría sus beneficios económicos vendiendo el producto al detalle porque el acopiador compra en grandes cantidades pero a menor precio.

Antes de hacer las compras cada productor reporta la necesidad de material o insumo a la junta de administración que se encarga de elaborar una lista general.



En el traslado de colmenas se tienen los siguientes costos:

- **Transporte:** para trasladar las colmenas realizan dos viajes (uno en cada ciclo productivo) a las fincas donde se alquilan los terrenos. Cada viaje tiene un costo de C\$ 5,000.00 para un total de C\$10,000.00.
- **Polines:** se necesitan 30 polines para colocar 30 colmenas que tiene cada productor, las cuales tienen un costo unitario de C\$ 10.00. Los polines son unos pequeños asientos que están debajo de las colmenas para evitar que éstas toquen el suelo.
- **Alquiler de terrenos en fincas:** los productores no son propietarios de los terrenos donde tienen las colmenas, por esta razón deben pagar C\$ 2,500.00 por el alquiler en cada temporada.
- **Ayudantes:** para trasladar las colmenas de un terreno a otro se contrata mano de obra temporal en cada ciclo productivo. Dos ayudantes son suficientes para esta tarea y reciben un pago de C\$ 1,200.00 por viaje.

Los costos para las revisiones en las colmenas son los siguientes:

- **Mano de obra:** la cooperativa dispone de su propio técnico especializado que se encarga de revisar cada apiario durante ocho días. El técnico también es asociado de la cooperativa y por hacer esta labor recibe un pago de C\$ 1,200.00 por día.
- **Transporte:** el medio para que el técnico pueda llegar a los apiarios es el transporte colectivo donde se genera un costo total de C\$ 8,000.00.

Los costos para la producción anual son los siguientes:



- **Transporte:** para llevar las colmenas de los apiarios al centro de extracción se hacen ocho viajes, cuatro en el ciclo de verano y cuatro en el ciclo de invierno. El costo generado es de C\$ 1,000.00 por cada viaje, dando como resultado C\$ 8,000.00 anuales.
- **Mano de obra:** los costos de mano de obra para el desarrollo del proceso productivo son de C\$ 900 por día que multiplicado por 8 da un total de C\$ 7,200.

La diferencia de los ingresos anuales de C\$114,450.00 con los costos de C\$ 48,000.00 dan como resultado utilidades netas anuales de C\$ 66,450.00. En la siguiente tabla se muestran los costos fijos y variables que la cooperativa tiene en el ciclo de producción.

Tabla 2. Costos fijos y variables de la cooperativa COSMAPRODE R.L.

	Concepto	U/M	Cant.	Cost. Unit C\$	Cost. Total C\$	Tipo de costo
a)	Traslado/colmenas					
	Transporte	Viajes	2	5,000.00	10,000.00	Fijo
	Polines	Unidad	30	10.00	300.00	Variables
	Alquiler de terrenos	Temporada	1	2,500.00	2,500.00	Variables
	Ayudantes	Viajes	2	1,200.00	2,400.00	Variables
	Sub total			8,710.00	15,200.00	
b)	Revisiones					
	Mano de obra	Días/hombre	8	1,200.00	9,600.00	Fijo
	Transporte	Días	8	1,000.00	8,000.00	Fijo
	Sub total			2,200.00	17,600.00	
c)	Producción por año					
	Transporte	Viajes	8	1,000.00	8,000.00	Fijo
	Mano de obra	Días/hombre	8	900.00	7,200.00	Fijo
	Sub total			1,900.00	15,200.00	
	Total costos			C\$ 12,810.00	C\$ 48,000.00	

Fuente: Flores, L. (2016). Beneficios económicos. Cooperativa COSMAPRODE R.L, Estelí



6.3.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos; es decir, la utilidad operativa es cero. A los gerentes les interesa el punto de equilibrio porque desean evitar las pérdidas operativas. El punto de equilibrio les indica cuánta producción deben vender para evitar una pérdida. (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

En el ciclo de invierno cada asociado y asociada de la cooperativa COSMAPRODE R.L debe vender 203 litros de miel de abeja para obtener ingresos totales de C\$ 45,147.78 y de esta manera cubrir sus gastos. Al vender 203 litros de miel de abeja la cooperativa no obtiene pérdidas ni ganancias; por lo tanto, a partir de las ventas de 204 litros de miel de abeja por cada asociado y asociada la cooperativa iniciará a generar utilidades. (Véase figura 4)

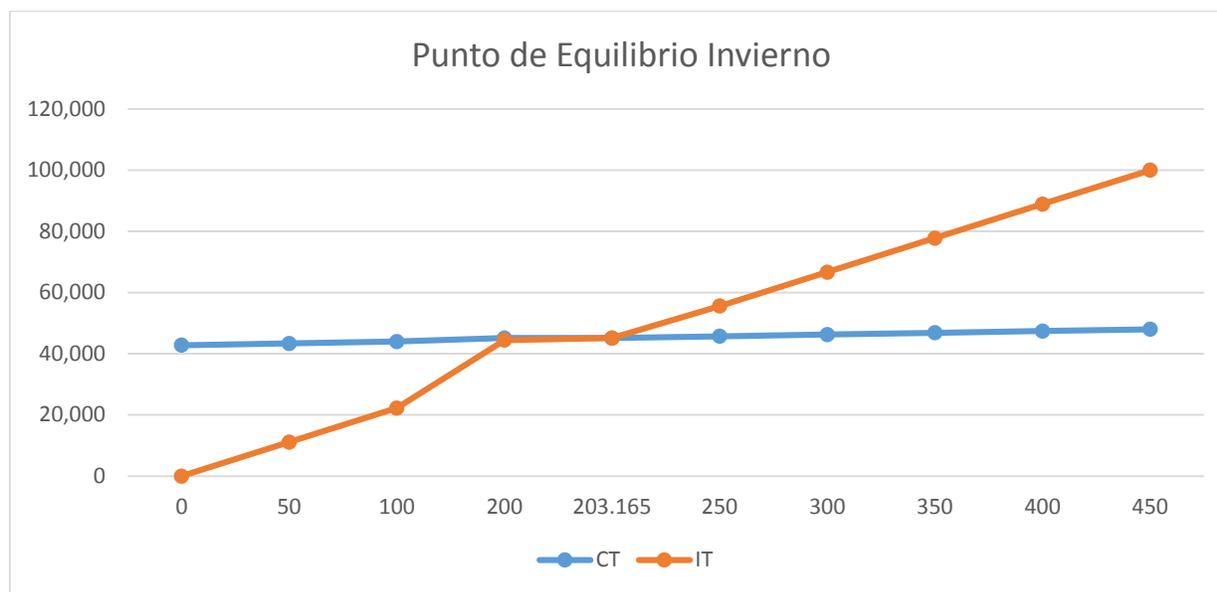
Tabla 3. Tabla de comprobación de punto de equilibrio en el ciclo de invierno.

Tabla de comprobación de PE producción de invierno					
UP	CFT	CVT	CT	IT	P o G
0	42,800	0	42,800	0	-42,800
50	42,800	577.78	43,378	11111.11	-32,267
100	42,800	1155.56	43,956	22222.22	-21,733
200	42,800	2311.11	45,111	44444.44	-667
203.165	42,800	2347.68	45,148	45147.78	0
250	42,800	2888.89	45,689	55555.56	9,867
300	42,800	3466.67	46,267	66666.67	20,400
350	42,800	4044.44	46,844	77777.78	30,933
400	42,800	4622.22	47,422	88888.89	41,467
450	42,800	5200.00	48,000.00	100000.00	52,000

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2016.



Figura 4. Punto de equilibrio de la producción de invierno de COSMAPRODE R.L



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2016.

Durante el ciclo de verano cada asociado y asociada de la cooperativa debe vender 195 litros de miel de abeja para obtener ingresos totales de C\$ 44,486.86 y cubrir sus gastos. Al vender 195 litros de miel de abeja la cooperativa no obtiene ni pérdidas ni ganancias; por lo tanto, si la cooperativa vende 196 litros de miel de abeja o más, iniciará a generar utilidades. (Véase figura 5)

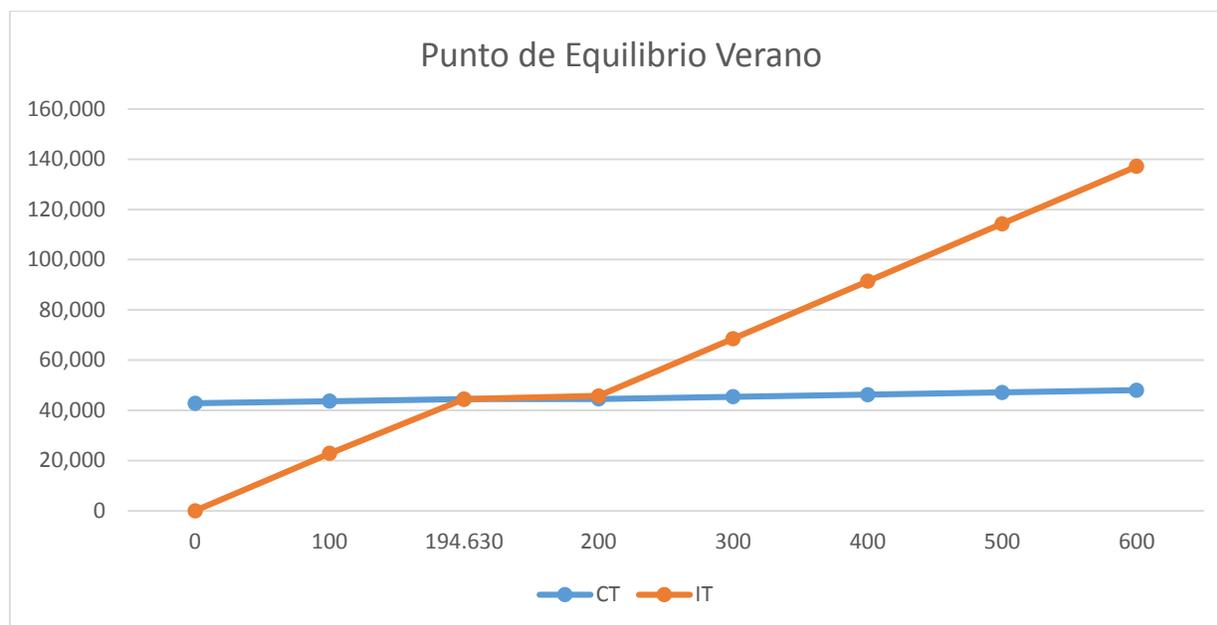
Tabla 4. Tabla de comprobación de punto de equilibrio en el ciclo de verano.

Tabla de comprobación de PE producción de verano					
UP	CFT	CVT	CT	IT	P o G
0	42,800	0	42,800	0	-42,800
100	42,800	866.67	43,667	22857.14	-20,810
194.630	42,800	1686.79	44,487	44486.86	0
200	42,800	1733.33	44,533	45714.29	1,181
300	42,800	2600.00	45,400	68571.43	23,171
400	42,800	3466.67	46,267	91428.57	45,162
500	42,800	4333.33	47,133	114285.71	67,152
600	42,800	5200.00	48,000	137142.86	89,143

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2016.



Figura 5. Punto de equilibrio de la producción de verano de COSMAPRODE R.L



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2016.

6.4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LOS ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN DE COOPERATIVA COSMAPRODE R.L.

Este inciso está organizado de la siguiente manera: primero con la Matriz FODA que está conformada por las variables que fueron necesarias para crear las estrategias y segundo por las líneas estratégicas donde se especifican los objetivos de cada estrategia y las actividades que se deben realizar para desarrollarlas.

6.4.1. ANÁLISIS FODA DE LA COOPERATIVA COSMAPRODE R.L

La técnica de matriz FODA se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. (Zabala, 2005)



Los pasos para elaborar la matriz FODA son los siguientes:

- 1) Identificar, ponderar y ordenar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- 2) Realizar un cruce entre las diferentes variables originadas en la matriz.
- 3) Crear estrategias que ataquen las debilidades y amenazas.
- 4) Seleccionar las estrategias que son medibles y alcanzables.

Cuadro 1. ANÁLISIS FODA

Objetivo estratégico:	Fortalezas	Debilidades
Proponer estrategias para la mejora de los aspectos organizativos y de comercialización de cooperativa COSMAPRODE R.L.	F1. Uso óptimo de los recursos. F2. Cuentan con la personalidad jurídica. F3. Consejo de administración funcional. F4. Implementación de buenas prácticas de producción. F6. Alianzas con diferentes empresas y organizaciones.	D1. No cuenta con licencia o registro sanitario. D2. Visión mal definida. D3. Cuentan con poco capital. D4. No cuenta con financiamiento de instituciones financieras. D5. No cuentan con infraestructura propia. D6. Equipo de transporte inexistente. D7. No cuenta con un equipo de comercialización. D8. Venden el producto por cuenta propia. D9. No todos usan el nombre de la cooperativa en la etiqueta.
Oportunidades	Estrategia FO:	Estrategia DO:
O1. Comercialización del producto en supermercados locales. O2. Posibilidad de ofertar un solo producto como cooperativa. O3. Demanda de servicio de apiterapia.	1. Crear alianzas con supermercados para la comercialización del producto. (F6, O1)	1. Gestionar licencia o registro sanitario para comercializar el producto en supermercados locales, nacionales e internacionales. (D1, O1)



O4. Demanda de otros productos de la colmena como polen, propóleos, jalea real, etc.		2. Crear un equipo de marketing que coordine la comercialización y distribución del producto en el mercado. (D7, O1)
Amenazas A1. Barreras de exportación en el mercado internacional. A2. Poca cultura de consumo en el país. A3. Cambio climático. A4. No hay programas gubernamentales de apoyo económico a este sector.	Estrategia FA: 1. Aprovechar las alianzas con organizaciones para crear un programa educativo sobre el consumo de miel de abeja. (F6, A2)	Estrategia DA: 1. Gestionar apoyo financiero para la construcción del edificio propio. (D5, A4)

6.4.2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA ORGANIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA COSMAPRODE R.L.

En base al análisis FODA desarrollado anteriormente y tomando en cuenta las mayores debilidades de la cooperativa COSMAPRODE R.L. se proponen las siguientes estrategias:

Línea N°. 1: Crear alianzas con supermercados para la comercialización del producto.

Objetivo: Presentar el producto que oferta la cooperativa dentro de supermercados locales.

Actividades:

- Identificar a los aliados potenciales.
- Visitar a los aliados estratégicos potenciales.
- Definir expectativas comunes.
- Establecer alianza.



Línea N°. 2: Gestionar licencia o registro sanitario para comercializar el producto en supermercados locales, nacionales e internacionales.

Objetivo: Demostrar que el producto cumple con las normas sanitarias y es apto para el consumo humano.

Actividades:

Se debe presentar:

- Solicitud por escrito en el centro de salud más cercano.
- Solicitar la autorización para la ubicación y construcción del establecimiento otorgada por la autoridad competente.
- Cumplir con los requisitos establecidos en material ambiental de acuerdo a la legislación nacional.
- Croquis y distribución del establecimiento.
- Constitución legal de la cooperativa.
- Lista de productos que se elaboran el establecimiento.
- Pago de los aranceles establecidos.

Línea N°. 3: Crear un equipo de marketing que coordine la comercialización y distribución del producto en el mercado.

Objetivo: Formalizar las relaciones comerciales con los clientes.

Actividades:

- Formulación de estrategias de ventas.
- Servicio postventa.
- Mezcla de marketing.



Línea N°. 4: Aprovechar las alianzas con organizaciones para crear un programa educativo sobre el consumo de miel de abeja.

Objetivo: Explicar los beneficios de la miel de abeja para el consumo humano.

Actividades:

- Creación del programa educativo en conjunto con FAREM – Estelí.
- Seleccionar los participantes del programa.
- Planificación de las acciones.
- Obtención de recursos.
- Aplicación.
- Retroalimentación

Línea N°. 5: Gestionar apoyo financiero para la construcción del edificio propio.

Objetivo: Establecer un edificio propiedad de la cooperativa para desarrollar las actividades comerciales y operativas.

Actividades:

- Registrar los estados financieros.
- Hacer una planificación y un análisis financiero para determinar si la cooperativa tiene la capacidad de pago.
- Contactarse con una organización que financie la construcción del edificio.
- Solicitar financiamiento.
- Presentar los estados financieros.
- Realizar los trámites correspondientes.



CAPITULO VII. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente estudio investigativo en la cooperativa COSMAPRODE R.L se concluye en base a los objetivos específicos planteado lo siguiente:

- El funcionamiento organizativo de la cooperativa está basado en su estructura donde la asamblea general tiene la función de tomar decisiones, el consejo de administración las materializa, la junta de vigilancia supervisa el manejo de los recursos financieros y el comité de educación organiza las capacitaciones.
- La principal dificultad para comercializar el producto en el mercado es que no se ha consolidado un equipo de marketing que formule estrategias ofensivas, de crecimiento e intensivas para alcanzar el posicionamiento en el mercado y la falta registro sanitario limita la venta de miel en los supermercados del departamento de Estelí. Además no hay apoyo monetario de instituciones financieras o gubernamentales para el desarrollo de este rubro y la cooperativa tampoco tiene su propio edificio.
- Los beneficios económicos que han obtenido los productores al asociarse en la cooperativa son la reducción de costos de los materiales e insumos, la venta del producto a mejores precios, mejores ingresos a través de la comercialización colectiva y la generación de empleos temporales.
- Para la mejora de los aspectos organizativos y comerciales de la cooperativa COSMAPRODE R.L se proponen las siguientes estrategias: crear alianzas con supermercados para la comercialización del producto, gestionar licencia o registro sanitario para comercializar el producto en supermercados locales, nacionales e internacionales, crear un equipo de marketing que coordine la comercialización y distribución del producto en el mercado, aprovechar las alianzas con organizaciones para crear un programa educativo sobre el consumo de miel de abeja y gestionar apoyo financiero para la construcción del edificio propio.



CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

Aplicadas las técnicas de recolección de datos a los asociados y asociadas de la cooperativa COSMAPRODE R.L del departamento de Estelí y al haberse cumplido el objetivo general se recomienda:

- Reactivar la comercialización a través de la gestión de las actividades para poder alcanzar los niveles necesarios que le permitan competir en el mercado.
- Crear un comité de crédito que estudie y resuelva las solicitudes de préstamo presentadas por los asociados y asociadas, dentro del menor tiempo posible.
- Registrar los estados financieros para conocer la situación económica de la cooperativa.
- Hacer una comparación de los costos de producción con el pago que reciben de los clientes mayoristas para analizar si reciben el precio justo por el producto.
- Conocer a sus clientes minoristas más de cerca para comprender como van cambiando sus necesidades y responder a ellas a través de la toma de decisiones.
- Tomar en cuenta las estrategias propuestas en el cuarto objetivo específico.



IX. Bibliografía

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). Recuperado el 27 de Junio de 2016, de <http://www.inide.gob.ni/atlas/caracteristicasdep/Esteli.htm>

MEFCCA. (2015). *Estrategias de comercialización*. Managua. Obtenido de <http://agroindustria.economiafamiliar.gob.ni/wp-content/uploads/2015/08/ESTRATEGIAS-DECOMERCIALIZACION-VFINAL.pdf>

Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). *Tipos de financiamiento*. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/economia-y-finanzas/686-financiamiento/>

Vásquez , L., Ferreira, R., & Mogollón, A. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación*. Barcelona: Publicaciones Servei. Recuperado el 6 de Noviembre de 2016, de https://books.google.com.ni/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA65&dq=grupo+focal&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=grupo%20focal&f=false

Ley N° 499. (25 de Enero de 2007). *Ley General de Cooperativas*. Managua, Nicaragua: La Gaceta.

Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). España: Editorial Deusto.

Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad* (Primera ed.). Colombia: Editorial Norma.

Castro, F. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración* (Segunda ed.). Venezuela: Editorial Uyapal.



- Díaz, V. P. (2006). *Metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Chile: Editorial RIL.
- Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación* (Segunda ed.). Colombia: Editorial Universidad de Antioquia
- Fierro, Á. (2011). *Contabilidad general* (Cuarta ed.). Colombia: Editorial Ecoe.
- Fred, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Hernandez, S. (2008). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (Decimosegunda ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Kalpakjian, S., & Schmid, S. (2002). *Manufactura, ingeniería y tecnología* (Cuarta ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (Duodécima ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global* (Decimocuarta ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Krugman, P., Olney, M., & Wells, R. (2008). *Fundamentos de economía* (Primera ed.). España: Editorial Reverte S.A.



Méndez, A. (2009). *La Investigación en la era de la Información* (Primera ed.). México: Editorial TRILLAS.

Münkner, H.-H. (2015). *Co-operative Principles and Co-operative Law* (Segunda ed.). Suiza: Editorial LIT VERLAG GmbH & Co. KG Wien.

Nicholson, W. (2004). *Teoría microeconómica: principios básicos y ampliaciones* (Octava ed.). España: Editorial Thomson.

Roberts, J. (2006). *La empresa moderna: organización, estrategia y resultado*. España: Editorial Antoni Bosch.

Sánchez, E. (2010). *Administración de Empresas un Enfoque Interdisciplinar* (Primera ed.). Madrid: Editorial Área Universitaria.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Vértice Corporación. (2010). *Dirección de Marketing* (Segunda ed.). España: Publicaciones Vértice S.L.

Zavala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (Primera ed.). Colombia: Editorial Educc



X. Anexos

10.1. Guía de entrevista para socios(as) de la cooperativa COOSMAPRODE R.L.

Objetivo. Analizar los factores que influyen en los aspectos de organización y comercialización para el diseño de una estrategia de mejora de la cooperativa COSMAPRODE R.L en el departamento de Estelí, en el año 2016

I. Datos generales:

Nombre:

Sexo:

Edad:

Ingresos:

trabajo:

Tiempo de pertenecer a la cooperativa:

II. Organización.

1. ¿Con cuántos asociados se fundó la cooperativa y cuántos están actualmente?
2. ¿Cuáles han sido las razones del retiro de los asociados y asociadas?
3. ¿Por qué decidió ser parte de la cooperativa?
4. ¿Cómo ha mejorado la situación económica de los socios al formar parte de la cooperativa?
5. ¿Cómo está estructurada la cooperativa? ¿Cuáles son los cargos?
6. ¿Cuáles son las funciones de cada asociado y asociada?
7. ¿Contratan personal para el proceso de producción o desarrollan las actividades por su propia cuenta?

Toma de decisiones

8. ¿Para la resolución de problemas participan solo los asociados y asociadas o solo la asamblea?
9. ¿La Asamblea se reúne periódicamente o solo cuando hay algún problema?
10. ¿Cuáles son los pasos que llevan a cabo para la toma de decisiones?
11. ¿Quiénes implementan las decisiones en la cooperativa?

III. Estrategias comerciales

12. ¿Cuáles son las características y beneficios de la miel de abeja?
13. ¿Cómo determina la calidad del producto al momento de comercialarlo?
14. ¿Anualmente cuánta miel se produce en la cooperativa? ¿Esta cantidad varía o se mantiene?
15. ¿Conoce la cantidad demandada del producto? ¿Cubren toda la demanda o hay demanda insatisfecha?
16. ¿Qué barreras impiden que exporten su producto?



17. ¿Por qué no han gestionado el permiso sanitario?
18. ¿Cómo se estableció el precio del producto?
19. ¿Qué influye en la variación del precio del producto?
20. ¿Cómo reaccionan los clientes ante las políticas de precios establecidos por la cooperativa?
21. ¿En qué lugares comercializan el producto?
22. ¿Usan intermediarios para comercializar el producto?
23. ¿Cuál es su mercado meta?
24. ¿Establecen presupuestos para la publicidad del producto?
25. ¿Cómo dan a conocer el producto en el mercado? ¿Qué medios utilizan?
26. ¿Cuáles son las estrategias competitivas que utiliza la cooperativa?
27. ¿Qué limitaciones comerciales tienen actualmente?
28. ¿Qué opina acerca de crear un presupuesto general en la cooperativa?
29. ¿Ha considerado en crear otro producto derivado de la miel?

IV. Beneficios económicos.

30. ¿Qué tipo de materia prima utilizan para el proceso de producción? ¿Costos?
31. ¿Quiénes son sus proveedores?
32. ¿Miden el crecimiento de sus ventas anuales?
33. ¿Utilizan los estados financieros para determinar sus ingresos, egresos y rentabilidad económica de la cooperativa?
34. ¿Qué beneficios económicos han obtenido al conformarse como cooperativa?



10.2. Guía de entrevista para clientes mayoristas de cooperativa COOSMAPRODE R.L.

Objetivo. Analizar los factores que influyen en los aspectos de organización y comercialización para el diseño de una estrategia de mejora de la cooperativa COSMAPRODE R.L. en el departamento de Estelí, en el año 2016

I. Datos Generales

Nombre:

Edad:

Sexo:

Nombre del negocio:

Cargo:

Tiempo de ser cliente de la Cooperativa:

II. Comercialización

1. ¿Qué opinión tiene de la calidad e higiene de la miel de abejas ofertada por la cooperativa COSMAPRODE R.L.?
2. ¿Quién y sobre qué base establecen el precio de acopio de la miel?
3. ¿Por qué creen que los productores de la cooperativa COSMAPRODE prefieren hacer alianzas con INGEMAN?
4. Como empresa acopiadora-exportadora ¿Cómo ve a la Cooperativa COSMAPRODE para los próximos años en relación a la producción de miel de abejas?

III. Estrategias

5. ¿Cuáles son las estrategias de mercado que ha utilizado para comercializar el producto en el extranjero?
6. ¿Cubren toda la demanda que tienen en el mercado o hay demanda insatisfecha?
7. ¿Cuáles son las exigencias que deben cumplir sus oferentes y qué sugerencias daría a cooperativa COSMAPRODE para incrementar la producción de miel de abejas?



10.3. Guía de Observación

Objetivo. Analizar los factores que influyen en los aspectos de organización y comercialización para el diseño de una estrategia de mejora de la cooperativa COSMAPRODE R.L. en el departamento de Estelí, en el año 2016.

I. Datos Generales:

Nombre de la comunidad: _____

Fecha y lugar de la observación: _____

Hora de Inicio: Hora de Finalización: _____

II. Aspecto a Observar:

- Coordinación de las actividades.
- Comunicación entre los socios.
- Participación de los asociados y asociadas en la toma de decisiones.
- Comercialización del producto.
- Relación con los clientes.
- Canales de distribución utilizados.
- Métodos para el control de calidad de la miel.
- Infraestructura.