

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN – LEÓN



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

Elaboración de Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas productoras y comercializadoras de Granos Básicos, en el municipio de León, en el período comprendido de Enero 2008 a Enero 2012.

Integrantes:

- ✓ Br. María Elena Berrios Lindo.
- ✓ Br. Yahoska Rafaela Bermúdez Gutiérrez.
- ✓ Br. Ana Leticia Torres Moreno.

Carrera:

- ✓ Administración de Empresas

Tutor:

- ✓ Lic. César Augusto Fletes.

León, 09 de Septiembre del 2008.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I	INTRODUCCIÓN	Pág. 01
II	RESUMEN EJECUTIVO	02
III	ANTECEDENTES	03
IV	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	04
V	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	05
VI	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	06
	Objetivo General	
	Objetivos Específicos	
VII	HIPÓTESIS	07
VIII	MARCO TEÓRICO	08-13
IX	METODOLOGÍA D E LA INVESTIGACIÓN	14-18
	Tipo de Estudio	
	Método de investigación	
	Área de Estudio	
	Población de Estudio	
	Muestra	
	Fuentes Primarias y Secundarias	
	Población Considerada	
	Tratamiento de la Información	
	Aspecto Ético	

X	ESTUDIO DE MERCADO	19-26
	Definición de Objetivos	
	Análisis del Sector	
	Análisis del Mercado	
	Definición del Mercado Objetivo	
	Análisis de la Competencia	
XI	ESTRATEGIAS DE MERCADO	27-32
	Concepto de producto	
	Estrategias de Distribución	
	Estrategias de Precio.	
	Estrategias de Promoción	
	Estrategias de Comunicación	
	Estrategias de Servicio	
	Estrategias de Aprovisionamiento de Materias Primas.	
XII	ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN	33-39
	Estrategia Organizacional	
	Aspectos Empresariales	
	Estructura Organizacional	
XIII	ASPECTOS LEGALES	40
XIV	ESTUDIO FINANCIERO	41-42
	Estado de Resultados	
	Rentabilidad Proyectada	

Flujo de Efectivo
Costos y Gastos de Operación
Punto de equilibrio

XV	ANÁLISIS FINANCIERO	43-45
XVI	IMPACTO AMBIENTAL DEL PROYECTO	46
XVII	RESULTADO	47-54
XVIII	CONCLUSIONES	55
XIX	RECOMENDACIONES	56
XX	BIBLIOGRAFÍA	57
XXI	ANEXOS	58
	1) Plan Global de Inversiones	
	2) Balance Inicial	
	3) Balance Final	
	4) Tabla de Amortización	
	5) Proyección de Compras	
	6) Proyección de Ventas	
	7) Matriz de Costos y Precios	
	8) Gastos de Operación	
	9) Gastos de Comercialización	
	10) Gastos de Administración	
	11) Gastos de Consejo	
	12) Resumen de Gastos	
	13) Flujo de Ingresos	
	14) Flujo de Egresos	
	15) Flujo de Efectivo	
	16) VAN, TIR, PRI, RC/B	
	17) Estado de Resultados	

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN -LEÓN

Esta encuesta tiene por objetivo conocer la expectativa y confirmación de la producción de los cultivos de maíz, frijol y sorgo en los ciclos de primera y postrera de cada año y con ello, contribuir al conocimiento de lo que esta ocurriendo en el campo y a documentar la toma de decisiones respecto a la producción de estos granos.

1. ¿Cuáles son los períodos en que usted cosecha?
a) Primera _____ b) Postrera _____ c) Ambas _____
2. ¿Cuál es el área que pretende cultivar?
a) Mz Maíz _____ b) Mz frijol _____ c) Mz Sorgo _____
3. ¿Cuál es la producción que espera obtener?
a) qq Maíz _____ b) qq Frijol _____ c) qq Sorgo _____
4. ¿Cuál es el destino de la producción de granos básicos?
a) Auto consumo _____ b) Venta _____ c) Ambas _____
5. ¿Qué cantidad de la producción pretende vender?
a) 30% _____ b) 50% _____ c) 70% _____ d) 100% _____
6. ¿Cuáles son los precios de venta que usted alcanza con sus productos?
a) Maíz _____ b) Frijol _____ c) Sorgo _____
7. ¿El capital que invierte es propio o por financiamiento?

8. ¿Qué cantidad de capital invierte en la producción de granos básicos?

a) Maíz_____ b) Frijol_____ c) Sorgo_____

9. ¿Cuál es su opinión en cuanto al financiamiento para la producción?

10. ¿Recibe asistencia Técnica?

a) Si _____ b) No_____

11. ¿Cómo cree que es la calidad de su producción?

a) Excelente _____ b) Muy buena_____ c) Buena _____ d) Regular_____

12. ¿Quiénes son los principales compradores de sus productos?

a) Mayoristas_____ b) Minoristas _____ c) Comercializadoras_____

d) Productores_____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN -LEÓN

Esta encuesta tiene por objetivo conocer la demanda granos básicos tales como el maíz, frijol y sorgo, por lo cual rogamos nos apoye contestando con información veraz cada una de la pregunta que se detallan a continuación. De antemano le agradecemos toda su colaboración.

1. ¿Cree usted que la producción de granos básicos existente satisface las necesidades del consumidor?

a. SI_____ b. NO_____

2. ¿Qué tipo de productos compran?

a. maíz_____ b. frijol_____ c. sorgo_____

3. ¿Cada cuánto realiza pedidos de granos básicos?

a. Semanalmente_____ b. quincenalmente_____ c. mensualmente_____

d. semestralmente_____

4. ¿Qué cantidad compra?

Rubros	1qq	1-5qq	6-10qq	+10qq
a) Maíz				
b)Frijol				
c)Sorgo				

5. ¿A qué precio compra los granos básicos?

a. maíz___ b .frijol___ c. sorgo

6. ¿Dónde compra los granos básicos?

a. mercado local_____ b. productores locales_____ c. importadores_____

d. productores del resto del país_____ e. Otros_____

7. ¿Qué factores inciden en el precio de granos básicos?

a. lugar de compra_____ b. transporte_____ c. cantidad de compra_____

d. intermediarios_____ e. otros (especifique) _____

8. ¿Qué factores consideran importantes para la decisión de comprar?

a. calidad___ b. eficiencia_____ c. precio_____ d. gustos y preferencia_____

DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo:

A Dios por ser nuestra principal fuente de sabiduría, por darnos la vida, para hacer realidad nuestros proyectos y sueños.

A nuestros padres por su apoyo incondicional en el transcurso de nuestra formación moral, espiritual y profesional.

A nuestro estimado tutor Lic. César Fletes quien nos proporcionó su amplio conocimiento en el desarrollo de nuestro estudio.

Al Lic. Luis González quien nos facilitó una serie de datos indispensables en nuestro trabajo.

A todas las personas que de alguna u otra manera contribuyeron para culminar nuestra investigación.

Br. Maria Elena Berrios

Br. Yaoska Rafaela Bermúdez

Br. Ana Leticia Torres

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro Padre por ser nuestro Guía y darnos la fortaleza necesaria en el camino de nuestras vidas para cumplir nuestras metas y sueños.

A nuestros padres por el apoyo económico que nos brindaron con mucho amor y sacrificio, por la confianza que demostraron día a día esperando este momento de gozo y orgullo.

A nuestro Tutor Lic. César Fletes por su tiempo, amistad y su cúmulo de conocimientos que nos beneficiaron en nuestro trabajo.

A nuestro asesor Lic. Luis González que nos brindó ideas y opiniones de gran importancia para nuestro trabajo.

A nuestros hermanos, amigos, novios, esposo y a todas aquellas personas que se mostraron amables y dispuestos a colaborar para que nuestra investigación culminara de la mejor manera.

Br. Maria Elena Berrios

Br. Yaoska Rafaela Bermúdez

Br. Ana Leticia Torres

TEMA:

Elaboración de Plan de Negocio Adecuado para Cooperativas Agrícolas Productoras y Comercializadoras de Granos Básicos, en el Municipio de León, en el Período Comprendido de Enero 2008 hasta Enero 2012.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

I. INTRODUCCIÓN

Con formato: Numeración y viñetas

El Plan de Negocio para Cooperativas Agrícolas, nace con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social del sector agrícola, para dar soluciones a la problemática rural que enfrenta el municipio de León. Siendo ésta cooperativa una oportunidad para involucrar conocimientos técnicos y administrativos en procesos productivos, con el fin de generar cambios que impulsen el mejoramiento de técnicas agrícolas en la calidad de granos básicos, la capacidad del talento humano para el desarrollo sostenible y la adopción de tecnologías limpias, que permitan, ser competitivos, cumpliendo con normas y estándares de mercado.

El presente documento adopta los aspectos generales de la investigación, enmarca de manera detallada los aspectos relevantes que se investigaron, seguidamente, se desarrollarán los módulos: Estudio de Mercado, Estudio de Organización, Estudio Financiero, Plan Operativo e Impacto Ambiental del Proyecto; en los que se muestra de manera clara y detallada la viabilidad para Cooperativas Agrícolas en el municipio de León, en ellos es posible identificar necesidades de inversión, ingresos, costos, gastos, utilidad del proyecto, punto de equilibrio, impacto económico y ambiental.

Adicionalmente durante su preparación, se evalúa e interpreta el entorno de la actividad empresarial, se valora los resultados al accionar sobre ésta de una determinada manera, se definen variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha, buscando alternativas, propuestas o cursos de acción; que sirvan como guía en el proyecto.

Con la implementación de este proyecto se pretende generar alternativas de desarrollo microempresariales para la región aplicando las herramientas gerenciales necesarias para impulsar el desarrollo del Sector Agrícola. ⁽¹⁾ referencia bibliografica



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

II. RESUMEN EJECUTIVO

Con formato: Numeración y viñetas

Las Cooperativas Agrícolas se establecerán en el municipio de León, con el propósito de producir y comercializar granos básicos, a través de comercializadoras nacionales, minoristas y mayoristas del municipio que demandan granos básicos de manera constante, para lo cual se planea un cultivo de forma escalonada, permitiendo mantener oferta permanente de granos básicos de buena calidad en el mercado.

Se ofrecerá granos básicos producidos bajo Buenas Prácticas Agrícolas; reduciendo los riesgos de contaminación que garanticen la sanidad y calidad de los granos básicos, entregando al consumidor un alimento con apariencia, color y textura agradables, que contribuya con el cuidado de la salud humana y la conservación del medio ambiente. Estas cooperativas están conformadas por productores quienes tienen experiencia directa en el manejo administrativo y técnico de este tipo de proyectos.

Las Cooperativas Agrícolas requieren de una Inversión Inicial de **US\$ 546,199.33**, de los cuales \$80,000 es en préstamo y \$ 466,119.33 es el valor representado en activos. La oportunidad es clara, pues la demanda por granos básicos es creciente a nivel nacional e internacional. La producción será de 3,270 qq/año promedio, obteniendo ingresos promedio anuales de U\$ 99,412.56 en concepto de ventas de granos básicos a precios de venta para el Fríjol de U\$ 72.80 por quintal, el precio de venta para el Maíz a U\$ 23.40 y el precio de venta para el sorgo a U\$ 13.00 todos estos precios tienen un corte a la fecha 31 de marzo 2008, donde el valor del dólar oscilaba a 19.23 córdobas. La rentabilidad del proyecto, en su primer año es del 51.55%. El Valor Presente Neto alcanza un valor positivo de \$ 399,365.12, la Tasa Interna de Retorno es de 45%, una Relación Beneficio Costo de 1.73 y el período de recuperación de la inversión es de 3 años.

El impacto social de la cooperativa es positivo en el municipio de León, porque requiere de más de 100 jornales/año. Para su operación demanda mano de obra indirecta de hombres y mujeres, entre los 19 y 30 años. Así mismo, se impulsará el desarrollo del sector agrícola del municipio con la implementación de tecnologías limpias, con el objetivo de lograr una mejor comercialización de granos básicos. De esta manera se demuestra la viabilidad comercial, técnica, económica, financiera, legal, ambiental y jurídica para la creación y funcionamiento de cooperativas agrícolas.



III. ANTECEDENTES.

La falta de recursos adecuados para el Cultivo de granos básicos, en el municipio de León, es causada por; la carencia de visión empresarial del productor que en la mayoría de los casos tiene baja preparación académica, escasa experiencia en el proceso de comercialización y carencia en asistencia continua de personal capacitado para implementar en el cultivo, debido a la poca información y estudios e investigaciones disponibles en el municipio sobre el cultivo, la falta de recursos para implementar mejoras y tecnificaciones en la producción; sin dejar de lado el bajo crecimiento económico y tecnológico que ha experimentado el municipio básicamente el sector agrícola (cultivos tradicionales) en los últimos años. ^{(7) referencia bibliográfica}

A la vez, el mal uso de las técnicas de producción, trae como consecuencia al productor, baja capacidad de negociación, debido a que no cuenta con volúmenes ni calidad significativos de producción que le permitan satisfacer la demanda constante de clientes mayoristas, incumpliendo de esta forma con normas y estándar de calidad exigidos por los mercados.

Dichos incumplimientos se manifiestan básicamente en aspectos esenciales que se contemplan en prácticas tradicionales de producción, como: la mala planeación del cultivo que no permite establecer costos, gastos y volúmenes constantes de producción, que garanticen la oferta permanente de granos básicos en el mercado; el subaprovechamiento de los sistemas de riego que desconocen las bondades del terreno, la incidencia de plagas y enfermedades hacen necesario (por desconocimiento) el uso de grandes cantidades de plaguicidas deteriorando la calidad de los granos básicos, la salud humana y el medio ambiente, las prácticas inadecuadas son evidentes también en el transporte y manipulación de los granos básicos en procesos de cosecha y poscosecha ocasionando pérdidas en calidad y precio del producto. A pesar de esto los productores del municipio manifiestan que la producción de granos básicos es un negocio rentable. ^{(7) referencia bibliográfica}



IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El propósito de esta investigación, es elaborar un plan de negocio dirigido a cooperativas agrícolas con el fin de brindar una herramienta básica para el buen control y desarrollo de la producción.

Mediante esta investigación se pretende aprovechar una oportunidad evidente para la disminución del desempleo y la pobreza en el sector agrícola, especialmente en lo que se refiere al cultivo de granos básicos demandados a nivel nacional por exportadoras, para el procesamiento agroindustrial de distintos productos alimenticios y el consumo de alimentos orgánicos que ayuden al cuidado de la salud. Como el consumo de granos básicos en el país es enorme, es fácil comprender que existe un mercado interno con un gran potencial para el desarrollo de la producción de granos básicos.

En la actualidad los granos básicos ocupan un lugar destacado dentro de los productos de exportación, por tal motivo llama la atención fijar innovaciones con relación a estos productos a corto y largo plazo. La producción nicaragüense se presenta entre agosto y septiembre y entre noviembre y diciembre, aunque el país mantiene plena disponibilidad de granos básicos durante todo el año, gracias al alto nivel de tecnificación de los cultivos y al buen drenaje natural de la topografía donde se localizan. Los granos básicos en el comercio internacional han ganado importancia gracias a las campañas de consumo de productos libres de sustancias químicas que vienen realizando los países productores. ⁽⁹⁾ referencia bibliografica



V. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Con formato: Numeración y viñetas

1.1 Planteamiento del Problema.

El cultivo de granos básicos tiene el potencial de producir alimento de excelente calidad, ofrecer buena rentabilidad, generar empleo y ser orientado hacia pequeños y medianos productores. Se observa que en el municipio de León, existen bajos niveles de cultivos de granos básicos para exportación y la demanda por este tipo de producto a nivel mundial, es cada vez mayor.⁽¹⁰⁾

Con base en lo anterior se identifica una **OPORTUNIDAD** para las cooperativas agrícolas y productoras de granos básicos, demostrando su viabilidad en el desarrollo de este Plan de Negocio, por lo que cabe formular la siguiente pregunta.

1.2 Formulación del Problema.

¿Es factible económica y financieramente la producción y comercialización de granos básicos para cooperativas agrícolas?



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

VI. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

← - - - Con formato: Numeración y viñetas

1.1 Objetivo General.

Demostrar la factibilidad del Plan de Negocio para la producción y comercialización de granos básicos, para cooperativas agrícolas en el municipio de León, en el período comprendido de Enero 2008 a Enero 2012.

1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar la oferta y demanda a través de un estudio de mercado realizado de Enero a Marzo 2008.
- ✓ Establecer la estructura organizacional y funciones administrativas de las cooperativas agrícolas.
- ✓ Determinar la viabilidad técnica y financiera de las cooperativas agrícolas utilizando criterios de evaluación (VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), Beneficio/Costo, PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión)).
- ✓ Estimar el impacto ambiental resultante de las actividades agrícolas destinadas a la producción de granos básicos.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

VII. HIPÓTESIS

← Con formato: Numeración y viñetas

La producción y comercialización de granos básicos es rentable económica y financieramente; por lo tanto es factible la puesta en marcha de un plan de negocio.



VIII. MARCO TEÓRICO

Con formato: Numeración y viñetas

En distintas situaciones de la vida de una cooperativa, se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto; para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio. ⁽³⁾ referencia bibliográfica

Otros autores definen el Plan de Negocios como “un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia”. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa para un futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse. La complejidad del Plan de Negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio. ⁽²⁾referencia bibliográfica

A lo anterior, se suma el concepto de Cooperativa: 1. “Institución caracterizada por el mejoramiento social y económico de sus miembros, mediante acción conjunta de éstos en una obra colectiva”.

A esta definición se puede valorar desde 2 puntos; el primero como productora de bienes, o como prestadora de servicios; en el desarrollo de esta investigación se aplicó el primer concepto el cual hace alusión a **Producción**: 1. “desde el punto de vista económico, es el acrecentamiento del valor de los bienes mediante, la transformación, y el traslado en el espacio y en el tiempo, así como la posesión de los bienes mismos”. 2. “Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de una organización para suministrar los bienes demandados por su entorno” a partir de esta definición se identifica el tipo de producción que para el particular será; **Producción primaria**: llamada también Industria Extractiva, “incluye aquellas ramas de la producción que obtienen sus materias primas de la naturaleza”. Las ramas de la agricultura, pesca y minería son ramas principales de la producción primaria u originaria de bienes para lo cual se hace necesario definir. ⁽⁷⁾ Al emplear los factores de producción se obtiene como resultado un **Producto**: cualquier cosa que puede ofrecerse para atender el mercado cuya adquisición, empleo o consumo satisface una necesidad; comprende objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas; en este caso particular el producto se identifica como **Granos básicos**.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

En un mundo globalizado donde no existen fronteras y los productos **biológicos** están en auge a nivel mundial y considerando este un valor agregado al producto, es pertinente considerar su definición de la siguiente manera: **productos biológicos**, se definen como un sistema de producción que rechaza o excluye en gran medida el uso de los fertilizantes sintéticos y los pesticidas. En la medida de lo posible, recurre a la rotación de los cultivos, los residuos de las cosechas, el estiércol animal, las leguminosas, el estiércol verde, los residuos orgánicos y el control de plagas por medios biológicos para mantener la productividad y labrar el suelo, aportar nutrientes para las plantas y controlar los insectos, las malas hierbas y otras plagas. ⁽⁷⁾ referencia bibliográfica

La agricultura biológica es muy utilizada en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo, en gran medida debido a problemas económicos y a la falta de productos químicos. No obstante, cada vez son más ampliamente aceptados en los países desarrollados como reacción a los sistemas de explotación intensiva o industrial. La agricultura biológica es conocida con diferentes nombres en diferentes países, y los aproximadamente 16 términos que se emplean para hacer referencia a ella incluyen agricultura biológica, agricultura regenerativa, y agricultura sostenible. Agricultura biológica es el término más utilizado en Europa, mientras que Estados Unidos y el Reino Unido prefieren el de agricultura orgánica. En la producción de granos básicos se promoverá la conservación y promoción del medio ambiente con producciones rentables y de calidad aceptable, manteniendo además la seguridad alimentaria requerida para un producto de consumo humano. Esto se logra mediante un manejo adecuado en todas las fases de la producción, desde la selección del terreno, la siembra, el desarrollo del cultivo, la cosecha, el empaque, el transporte hasta la venta al consumidor final. ⁽¹⁰⁾

Teniendo como fortaleza este valor agregado en la producción es factible que el producto por sus características sea demandado por otros países, por ello se hace necesario destacar el concepto de **Exportar** “termino expresado como la venta a un país extranjero de bienes, servicios, capitales, mano de obra, etc.; el producto”. ⁽¹⁰⁾ referencia bibliográfica

Para el desarrollo de la investigación se hizo necesario el uso de conceptos que permiten la mejor comprensión y logro de los objetivos enmarcados dentro de una teoría que a continuación se define.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

AGRICULTURA. “arte, ciencia e industria que se ocupa de la explotación de plantas y animales para el uso humano. En sentido amplio, la agricultura incluye el cultivo del suelo, el desarrollo y recogida de las cosechas”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica

COMERCIALIZACIÓN. “En marketing, planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión. Para el mayorista y para el minorista implica la selección de aquellos productos que desean los consumidores. El correcto emplazamiento del producto, en el momento adecuado, es relevante en grado sumo cuando se trata de bienes que están de moda, de bienes temporales y de productos nuevos cuya tasa de venta es muy variable. El precio se suele fijar de tal manera que el bien se pueda vender rápido, y con una tasa de beneficios satisfactoria. La cantidad producida tiene que ser la suficiente como para satisfacer toda la demanda potencial, pero tampoco debe resultar excesiva, evitando la reducción forzosa del precio con el fin de incrementar las ventas y aminorar el nivel de existencias”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica

OFERTA. 1. “Precio por el que una persona está dispuesta a vender y otra a comprar. 2. Cantidad de bienes que pueden ser vendidos en un mercado y en un momento determinado”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica

DEMANDA. “Cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos están dispuestos y pueden adquirir en un mercado implícito a un precio dado y en un momento determinado. /Obsérvese que está implícito en el último enunciado las nociones de necesidad, deseo y capacidad adquisitiva es uno de los factores que fija el precio de un bien o servicio económico en una economía de mercado”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica

OFERTA Y DEMANDA. “Oferta es el precio máximo pedido por el vendedor, demanda, el máximo precio que el comprador está dispuesto a pagar por la compra de una mercancía o un título valor”. ⁽⁵⁾

LA COMPETENCIA. “Empresas competidoras -actuales y potenciales-, ventajas y desventajas de sus productos y estrategias, cuota de mercado por facturación, etc. En qué aspectos compete con esas empresas (precio, calidad, ampliación de la oferta)”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

COMERCIALIZACIÓN (MARKETING). “Actividades que aceleran el movimiento de bienes o servicios desde el fabricante hasta el consumidor y que incluye todo lo relacionado con publicidad, distribución y técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transporte y almacenamiento de bienes y servicios”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica

FINANZAS. “Gestión para proporcionar medios de pago. Las finanzas cubren el planeamiento financiero, estimación de ingresos y egresos de efectivo, el financiamiento o consecución de fondos y el control financiero o medida de cumplimiento de los planes originales”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica

PRESUPUESTO. “Plan de acción expresado en cifras para un periodo de tiempo determinado.

ESTUDIO DE MERCADO. “Tiene por objeto determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes, para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, y de las ventajas y desventajas competitivas, etc.”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica

ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO. “Su fin es definir las necesidades del perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y los resultados contando con todos estos elementos.” ⁽⁵⁾ referencia bibliografica

ESTUDIO FINANCIERO. “Se determinarán las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica

EVALUACIÓN ECONÓMICA. “Tiene como objeto central determinar las características económicas del proyecto, como las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, gastos, la utilidad, el punto de equilibrio y determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, el negocio deje un excedente adecuado”. ⁽⁵⁾ referencia bibliografica



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

ESTUDIO LEGAL Y SOCIAL. “Se define la posibilidad legal y social que existe para que el negocio se establezca y opere, temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades entre otros”. ^{(5) referencia bibliografica}

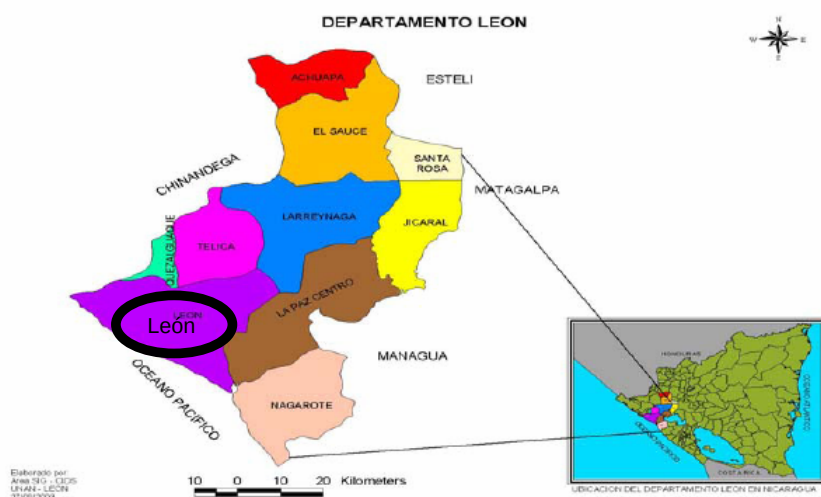
ANÁLISIS AMBIENTAL. “Se describe aquí emisiones, efluentes y residuos de la empresa, riesgos y contaminación por los mismos, mecanismos de control de contaminación, de higiene y seguridad industrial, riesgos para la comunidad y los trabajadores”. ^{(5) referencia bibliografica}

NORMAS ISO 9000 Y 14000. “Normas que regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas, así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos. Tanto el comercio como la industria tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países, es decir, tienden a la normalización. Ésta no sólo se traduce en leyes que regulan la producción de bienes o servicios sino que su influencia tiende a dar estabilidad a la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas”. ^{(5) referencia bibliografica}



CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO

León (Municipio, Nicaragua), municipio del suroeste de Nicaragua que tiene por cabecera municipal a la ciudad de León. En su sector septentrional se encuentra la Sierra Madre mesoamericana; paralela a la costa del Pacífico se encuentra la Sierra de Maribios, salpicada de volcanes como el Telica, el Rota, el Asososca o el Momotombo, este último ribereño del lago Managua, y por el sureste, el comienzo de las mesetas de la dorsal del istmo. El clima es suave y las precipitaciones decrecientes según la altitud. Las actividades agrícolas se desarrollan en las costas bajas inmediatas en las que se cultiva granos básicos, café y caña de azúcar. Cuenta con una minería de metales preciosos y reservas de hierro. Existen aguas termales en Tizate y San Jacinto. Cuenta con una Superficie, 5.107 km²; y una población aproximadamente de 436.894 habitantes. ⁽⁸⁾ referencia bibliografica



Las principales fuentes económicas de León son: la agricultura y la ganadería, pero también encontramos actividades como: el comercio, la construcción, la carpintería y empleos en entidades públicas (Alcaldía, Bancos, Inspección, Notaría) entre otras. La producción agrícola es de subsistencia y su organización está en proceso para la adecuación de tecnología. El municipio cuenta con moderada actividad comercial como todos los municipios del país. ⁽⁸⁾ referencia bibliografica



IX. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tipo de Estudio.

El tipo de estudio que se utilizó para el desarrollo de esta investigación fue Descriptivo Exploratorio. La parte que comprende los temas de Estudio de Mercado se trabajó de forma exploratoria a través de estudios de mercado existentes y la información disponible sobre el proceso de comercialización, así como personas, entidades y empresas de las cuales se pudo obtener información primaria y secundaria reciente sobre la oferta y demanda de granos básicos a nivel local, haciendo el respectivo análisis de la información obtenida.

1.2 Método de Investigación.

El método de investigación usado fue Deductivo, porque inició con la recolección de información sobre la producción y comercialización de granos básicos en el municipio de León. A lo largo del desarrollo de la investigación se buscó particularizar sobre la viabilidad para la creación de Cooperativas productoras y comercializadoras de granos básicos en el municipio de León.

1.3 Área de Estudio.

Municipio de León.

1.4 Población de Estudio.

Los 2000 establecimientos que comercializan granos básicos en el municipio de León.

1.5 Muestra

Fueron 129 establecimientos que comercializan granos básicos, distribuidos entre mayoristas, minoristas y distribuidoras del Municipio de León, en el período comprendido de Enero a Marzo 2008.

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

CÁLCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA PARA PROPORCIONES, CON POBLACIÓN CONOCIDA

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

N= Población
Z= Estadístico al 95%
P= Proporción de individuos con la característica
e= Error Muestral

N=	2000
Z=	0.95
P=	0,9
E=	0,05

N=	2000	3,8416	0,09		691,488
	1999	0,0025	3,8416	0,09	5,343244

**Establecimientos que
demandan granos básicos**

n= 129

CÁLCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA PARA PROPORCIONES, CON POBLACIÓN CONOCIDA

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

N= Población
Z= Estadístico al 95%
P= Proporción de individuos con la característica
e= Error Muestral

N=	2616
Z=	0.95
P=	0,9
E=	0,05

N=	2616	3,8416	0,09		904,466
	2615	0,0025	3,8416	0,09	6,883244

**Productores que ofertan
granos básicos**

n= 131



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

1.6 Fuentes Primarias y Secundarias.

Cuadro 1. Fuentes Primarias Y Secundarias.

ÁREA	TEMA	SUBTEMA	FUENTES	
			PRIMARIAS	SECUNDARIAS
MERCADOS	Demanda	Tendencias del consumidor. Volúmenes de compra. Demanda del mercado del municipio de León Precio. Comercializadoras y Exportadoras	Consumidores	Páginas Internet
	Oferta	Niveles de producción de granos básicos en el municipio de León. Productores y comercializadores locales. Canales de distribución.	Entrevistas a empresarios, mayoristas, minoristas y comercializadores de granos básicos. Sondeos entre productores de granos básicos de la región.	Revistas Agrícolas Nacionales y Regionales. Cámara de Comercio. Cooperativas Locales.
PRODUCCIÓN	Producto.	Establecimiento y mantenimiento del cultivo. Tamaño y presentación. Requerimientos Fitosanitarios. Lista de materia prima, insumos, materiales y requerimientos de mano de obra.	Observación en cultivos establecidos de granos básicos. Asesoría de un Ingeniero Agrónomo. Estudio del mercado sobre preferencias de granos básicos en el municipio de León	Revistas Agrícolas Nacionales y Regionales.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

	Tamaño. Localización	Determinación de niveles de producción según la demanda.	Asesoría de un Ingeniero Agrónomo. Observación de distribución de otras empresas.	Documentos sobre Formulación y Evaluación de proyectos.
FINANZAS	Presupuesto Proyección Evaluación Financiera	Determinar inversión, presupuesto de materias primas presupuesto de Costos Y Estados financieros proyectados. VAN, TIR Punto de equilibrio Financiero. Análisis Costo Beneficio.	Entrevistas a productores	Libros y documentos contables y financieros.
ADMINISTRATIVA	Organización Personal. Gestión Empresarial.	Tipo de empresa y estructura organizacional. Misión. Visión, objetivos, Políticas. Nómina de personal. Políticas de personal. Contactos con proveedores y clientes. Apertura de nuevos mercados, inteligencia de mercados.	Entrevistas a productores	Libros y documentos de Organización y Administración de Personal. Cámaras de Comercio. Ministerio del Trabajo

FUENTE: Recopilación de las Autoras.



1.6 Población Considerada.

Para lograr el objetivo de mercado fue necesario realizar entrevistas y sondeos entre oferentes y demandantes de los productos; los elementos a considerar dentro de la investigación son:

- 1. Oferta:** Fueron los 2,616 productores de granos básicos del municipio de León, de los cuales 131 fueron ubicados y entrevistados en los cultivos.
- 2. Demanda:** Fue analizada la información que recopilamos en una encuesta realizada a 129 comerciantes que demandan granos básicos.

1.7 Tratamiento de la Información

La información se recopiló a través de la implementación de una encuesta a personas que demandan granos básicos en el municipio de León, llevándose a cabo en las últimas dos semanas del mes de febrero 2008. A lo largo de la investigación se tabuló, organizó y analizó, empleando el programa estadístico SPSS 12, el cual permitió realizar el diagnóstico del mercado.

1.8 Aspecto Ético

Primeramente se le solicitó a las personas encuestadas, la autorización para llevar a cabo la presente encuesta, a su vez se le aseguró a todos los encuestados que la información brindada sería manejada de manera confidencial.



X. ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Definición de Objetivos

1.1.1 Objetivo General del Estudio de Mercado

Realizar un estudio de mercado en el que se pueda identificar claramente la oferta y demanda de granos básicos a nivel nacional.

1.1.2 Objetivos Específicos del Estudio de Mercado

- Realizar un diagnóstico del sector, conocer las exigencias y obligaciones de ingreso al mercado de granos básicos a nivel local.
- Identificar y segmentar el mercado objetivo para la venta de granos básicos en el municipio de León.
- Clarificar Oferentes, Demandantes y Competencia en el mercado Objetivo.
- Formular estrategias de mercado que permitan el ingreso y posicionamiento en el mercado de granos básicos.

1.2 Análisis del Sector.

En términos generales los granos básicos son una realidad productiva, pero su área puede expandirse a través de la aceptación tanto de los mercados locales como aquellos del extranjero. Estos cultivos, pese a que se han establecido, no han contado con un sustento tecnológico adecuado derivado de procesos investigativos integrales y no reduccionistas, lo cual ha ocasionado disminución en las áreas de las principales regiones productoras de Nicaragua, compensándose esto con nuevas zonas productoras en las cuales pueden llegar a presentarse igualmente limitantes de no establecerse un plan de investigación con visión sistémica. ⁽⁶⁾ referencia bibliográfica

De acuerdo a lo observado en las visitas realizadas a productores de granos básicos del municipio de León, con el objetivo de conocer los cultivos y prácticas usadas actualmente por los productores de la zona se pudo concluir, que los granos básicos en el municipio se cultivan con un mediano grado de tecnificación, debido a las pequeñas áreas sembradas y la escasez de recursos económicos; la mayoría de cultivos de la zona son sembrados sin utilizar una planeación adecuada, la distancia de siembra entre plantas, las labores culturales que realizan con mayor frecuencia son: el deshierbe,



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

podas y aporque, "el control fitosanitario y fertilización en un 60% se realiza con químicos y el 40% restante usa una combinación de productos orgánicos y químicos, pero solamente algunos de los cultivos cuenta con sistema de riego artificial".

Los granos básicos han ganado espacio en el comercio internacional gracias a las campañas de consumo de productos que vienen realizando países productores como Honduras, Salvador y Guatemala. ⁽⁶⁾ referencia bibliografica

1.3 Análisis del Mercado.

Estructura Actual del Mercado. Con base en el estudio de mercado dirigido a compradores de granos básicos, en el municipio de León a Comercializadores Internacionales y Nacionales, se estableció que el mercado de granos básicos es un mercado regido por la oferta y demanda y sus precios fluctúan de forma similar. Además, se concluyó que el mercado objetivo (comercializadoras Internacionales y Nacionales) realiza compras mensualmente de granos básicos; debido a la disponibilidad, cumplimiento y calidad que ofrecen productores de estos municipios a sus clientes; el productor es el encargado de entregar los granos básicos al cliente en sus bodegas; la calidad también se evalúa por la presentación de los granos básicos (apariencia física y tamaño), y es factor decisivo para ingresar al mercado. ⁽⁶⁾ referencia bibliografica

Los granos básicos en el contexto nacional se producen y se comercializan en condiciones de agricultura tradicional propias de la zona de economía campesina y muestra además que los principales sitios de venta de la producción de granos básicos que utilizan los productores son: Venta en la finca, en los mercados municipales y en el centro de acopio, de lo cual se deduce que en lugares más próximos a los sitios de producción se vende la gran parte de la producción. ⁽⁸⁾ referencia bibliografica

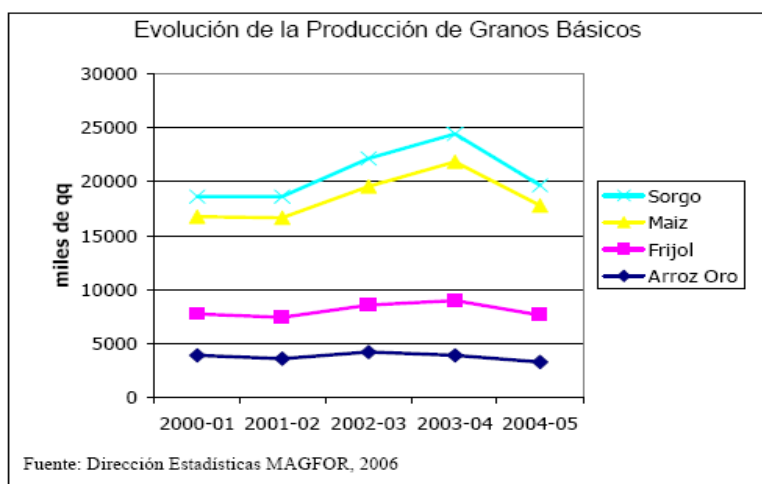
El canal de comercialización de granos básicos identifica a los agentes participantes en el mercado a nivel de la comercialización rural a productores rurales, transportistas, acopiadores, asociaciones de productores; a nivel de la comercialización mayorista y a nivel de la comercialización detallista a comerciantes de supermercados, distribuidoras, mercados y otros entre los que se incluyen los vendedores ambulantes. En cuanto al mercado de granos básicos se identifican 3 canales de comercialización; las comercializadoras internacionales - Almacenes y Distribuidoras - Mayoristas y Minoristas. ⁽⁷⁾ referencia bibliografica



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

La población del área rural en Nicaragua depende del sector primario mediante la venta de mano de obra agrícola y la reducción de granos básicos como maíz, frijol y sorgo, los que constituyen más del 50% de los alimentos consumidos por las familias más pobres. A pesar del potencial productivo, la evolución de la producción presenta disminución entre los años 2004 y 2005, y el déficit está siendo cubierto con importaciones especialmente de arroz y soya.

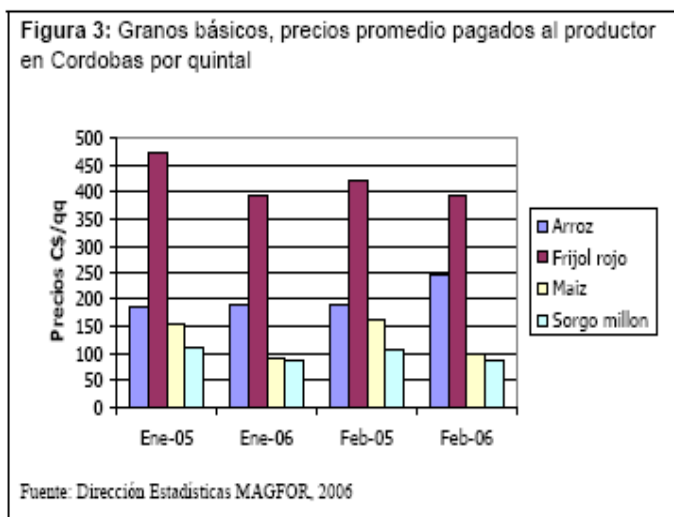
Con el área sembrada del ciclo agrícola actual se pretende alcanzar un incremento del 15.9%, en relación al pasado, al igual que avances en el acopio de café y caña de azúcar actividades de alta generación de empleo agrícola. A pesar de ello, en cerca de 52 municipios ubicados en la zona seca y pacífico norte, la producción per cápita de granos básicos es inferior al 50% de la media nacional, por lo que la vulnerabilidad por los resultados de la cosecha puede incrementarse.



Los precios promedios de granos básicos, pagados al productor durante el mes de febrero 2006 y su comparación con el año 2005, se reportan bajas en los precios pagados en el frijol rojo (6.8%), maíz (39%) y sorgo millón (14.3%) debido a aumento en la disponibilidad a nivel nacional, a diferencia del arroz en granza que aumentó su precio por quintal en un 23.3%, debido a la disminución en los volúmenes de producción. El efecto probable del aumento de precios de los alimentos básicos se puede presentar a finales de abril y va a estar en dependencia del comportamiento de las lluvias, del incremento del precio del combustible que pueden afectar los cambios en los costos del transporte, e insumos.



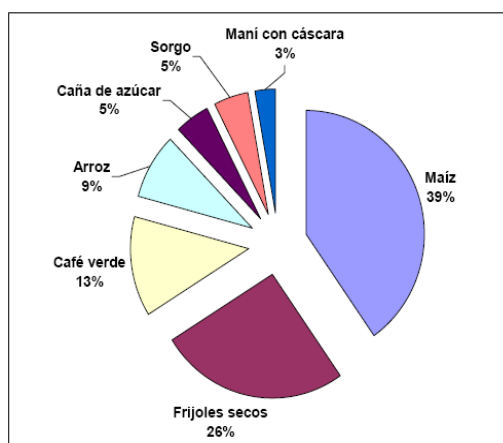
*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*



En Nicaragua se siembran cada año 262,269 hectáreas de Maíz, donde se obtiene una producción de 393,403 Tn, con un rendimiento promedio por unidad de área de aproximadamente 1.5 T/ha, muy por debajo del potencial agro ecológico de las zonas donde se cultiva.

En Nicaragua el Maíz (*Zea mays* L.) representa el alimento de mayor consumo, ocupa el tercer lugar en los cereales, se siembra más que cualquier otro cultivo en otros países. (Reyes 1990.)

La mayoría de los agricultores de Nicaragua producen bajo sistemas tradicionales; Se estima que cada año, producto del mal manejo de los sistemas agrícolas, a causa del aumento de la demanda creciente de alimento, fibras y combustibles, las nuevas tierras incorporadas a la agricultura son de menor potencial productivo aumentando aún más la degradación del suelo (FAO, 1996). Se estima para el ciclo agrícola 2008-2009 un incremento promedio del 15.9% en los volúmenes de producción de granos básicos (frijol, maíz y sorgo), que contribuirá y garantizará la Seguridad y Soberanía Alimentaria para la población nicaragüense.





*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

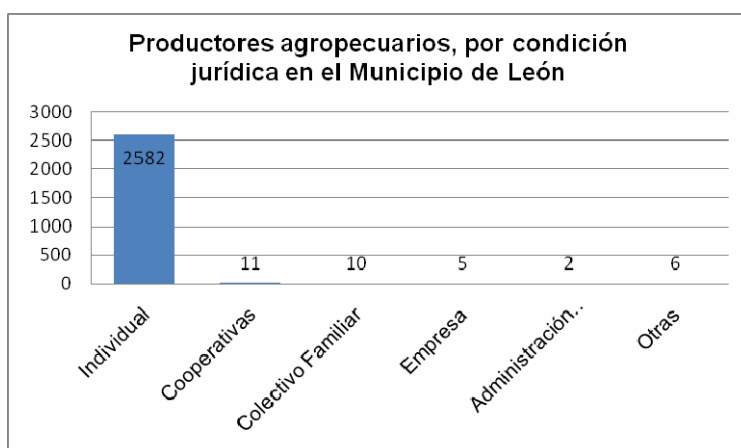
Estas cifras preliminares están basadas en estadísticas históricas que maneja el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) y que son utilizadas para hacer comparaciones y posibles proyecciones de producción, rendimiento y áreas de siembra.

Las proyecciones del Ministerio Agropecuario y Forestal indican que para el presente ciclo productivo la siembra será de un millón 75 mil manzanas de granos básicos, es decir, unas 75 mil manzanas más que en el ciclo anterior, lo que indica un crecimiento de más del siete por ciento en las áreas de siembra.

En frijol se proyecta la siembra de 355 mil manzanas, es decir, 26 mil manzanas más que en el ciclo anterior, para un crecimiento de las áreas de siembra del ocho por ciento. La proyección de producción para este rubro será aproximadamente de 4.6 millones de quintales, para un crecimiento de más del 24 por ciento.

Con el cultivo del maíz se proyecta un incremento del 5.6 por ciento, en vista que las áreas de siembra pasarán de 499 mil manzanas a 528 mil manzanas este año. Asimismo se estima que los volúmenes de producción de este rubro pasará de 10.7 millones de quintales a unos doce millones de quintales, para un incremento del 13.8 por ciento.

Según el CENAGRO, de los 2,616 productores agropecuarios, por condición jurídica en el Municipio de León, se encuentra dividido de la siguiente manera:





1.4 Definición del Mercado Objetivo

Cuadro 2 Mercado Objetivo

Al mercado objetivo lo conforman: las comercializadoras rurales y urbanas, productores rurales, acopiadores locales y nacionales, asociaciones de productores, cooperativas; a nivel de la comercialización mayorista y a nivel de la comercialización detallista a comerciantes de supermercados, distribuidoras, mercados y otros entre los que se incluyen los vendedores ambulantes.

Concentración del Mercado de Granos Básicos

SEGMENTOS POBLACIONALES	NIVEL DE CONCENTRACION DEL MERCADO				Principales Proveedores
	Altamente concentrado	Concentrado	Relativamente concentrado	Atomizado	
Mercado Urbano		X			Cooperativas del sector
Mercado Sub-Urbano			X		Consumidores Locales
Mercado Rural				X	Auto Consumo
Otros					
• Altamente concentrado: De Dos o tres proveedores concentran más del 70%.					

Justificación del Mercado Objetivo. Para disminuir los intermediarios en el proceso de comercialización de granos básicos, se realizará la venta directa a Empresas Comercializadoras Mayoristas de granos básicos ubicados en el municipio, debido a la magnitud de este mercado y a los mayores beneficios económicos que obtienen las cooperativas como productoras; además, este mercado requiere granos básicos de calidad que permitan satisfacer la demanda creciente de clientes nacionales e internacionales por alimentos sanos y saludables. ⁽⁴⁾

Estimación del Mercado Potencial. Está representado por las exportaciones realizadas a países extranjeros tal es el caso de Estados Unidos, Costa Rica, Venezuela y Europa. Este mercado es lo bastante accesible ya que nuestros granos básicos cuentan con la calidad que ellos requieren por lo cual es una gran fuente de ingresos ya que goza de mejores precios y por ende elevaría los ingresos de las cooperativas. ⁽⁴⁾ referencia bibliográfica



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

Magnitud de la necesidad. Se proveerá al mercado objetivo de granos básicos, satisfaciendo la necesidad de alimentarse sanamente con alimentos que garantizan el cuidado y conservación del ser humano y el medio ambiente. ^{(4) referencia bibliográfica}

Demanda:

La demanda de productos agrícolas es sostenida y con tendencia creciente, debido al hábito de consumo y el crecimiento poblacional. Los Granos Básicos presentan una demanda insatisfecha en el mercado local. La población de Nicaragua es altamente consumidora de sorgo, frijoles, tortillas y cereales provenientes del maíz.

El perfil del consumidor de granos básicos de las Cooperativas, está compuesto por:

- Comercializadoras Internacionales de granos básicos que demandan volúmenes considerables, con quienes se pueda establecer arreglos comerciales que garanticen la compra total de la producción.
- Almacenes y Distribuidoras Especializadas, Mayoristas y Minoristas, ubicadas en el Municipio de León y sus alrededores, que compren volúmenes significativos de granos básicos, para consumo nacional y que tengan una demanda constante de granos básicos.

Productos Sustitutos. Por ser productos perennes y dieta básica para el sustento diario, no hay productos competitivos que puedan reemplazar los granos básicos que son comercializados en los mercados.

1.5 Análisis de la Competencia.

La producción en su mayoría es vendida a las Comercializadoras ubicadas en el municipio, quienes se encargan de transportarla y comercializarla en el mismo y sus alrededores que es la competencia más directa a la que se enfrentarían las Cooperativas; aunque, se debe aclarar que los productores que le venden a estas comercializadoras no cuentan con tecnología ni preparación en sus cultivos y en un futuro esta competencia inicial se podría llegar a convertir en un aliado estratégico para Cooperativas, debido a que son ellas quienes acopian volúmenes representativos de granos básicos en el municipio y que con la suma de estas producciones se puede acceder a nuevos y mejores mercados. ^{(2) referencia bibliográfica}



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

Los precios de venta de los granos básicos en la zona son fluctuantes, pero se puede establecer un promedio: El precio de venta para el Frijol es igual a \$72.80 por quintal, el precio de venta para el Maíz es igual a \$23.40 y el precio de venta para el sorgo es igual a \$13.00

Los factores que más inciden en los costos de producción son en su orden mano de obra, compra de agroquímicos (plaguicidas) y fertilizantes. Teniendo en cuenta esta problemática las cooperativas que implementen nuestro plan de negocio, contarán con ventajas competitivas importantes frente a la competencia debido a que es posible disminuir costos en la producción gracias a la implementación de técnicas adecuadas en el cultivo, por la correcta planeación en la producción y por el uso de productos bioecológicos de menor costo que los insumos tradicionales, obteniendo granos básicos de mejor calidad que la de la competencia, permitiendo fijar precios mucho más rentables por unidad de venta.

De acuerdo a la investigación de mercados realizada en el municipio de León entre Empresas Comercializadoras de granos básicos (mercado Objetivo), los granos básicos proveniente del municipio, gozan de buena imagen por su buena calidad; pero se han presentado problemas de incumplimiento por parte de los comercializadores, específicamente cuando se refiere a pedidos de considerables volúmenes, porque las zonas aptas para la siembra no cuentan con financiamiento y la producción no permite contar con grandes volúmenes que satisfagan la demanda. ⁽⁶⁾ referencia bibliografica



XI. ESTRATEGIAS DE MERCADO

1.1 Concepto de Producto.

Las Cooperativas ofrecerán granos básicos producidos con técnicas adecuadas de producción; reduciendo los riesgos de contaminación que garanticen la sanidad y calidad de los granos básicos, presentando al consumidor un alimento con apariencia y textura agradable que contribuya a la conservación de la salud humana y la conservación del medio ambiente.

Los granos básicos poseen excelentes características nutritivas y un gran potencial para consumo como granos básicos, estos productos tienen formas diferentes.

Usos del Producto. Los granos básicos por ser en nuestro país de uso diario, gozan de diversos usos en los que se destacan el maíz para las tortillas, el pinol, la masa, etc., el frijol como dieta diaria y el sorgo utilizado en diversos usos.

Fortalezas del Producto Frente a la Competencia. Se producirá granos básicos con calidad superior debido a la implementación de técnicas adecuadas de producción que permiten la obtención de productos sanos y nutritivos. La producción programada garantiza el abastecimiento constante y permite cumplir los requerimientos del mercado objetivo.

Debilidades del producto Frente a la Competencia. Los productos se obtienen a bajo nivel, debido a que no existen fuentes de financiamiento para el cultivo, lo que dificulta de cierta manera el proceso de comercialización al igual que el nivel de producción que es relativamente bajo.

1.2 Estrategias de Distribución.

Alternativas de Penetración. Para ingresar al mercado se realizarán visitas de inserción y promoción de los granos básicos al mercado objetivo dos meses antes de la primera cosecha presentando a los posibles clientes una propuesta comercial y una muestra de granos básicos al igual que se dará a conocer la oferta disponible de los granos básicos. Una vez se concrete el pedido (vía telefónica o correo electrónico) la persona que realizó la visita comercial autorizará el despacho del pedido desde la unidad productora hacia el municipio de León. ⁽⁸⁾ referencia bibliográfica



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

Las Cooperativas, entregarán directamente los granos básicos a sus clientes, contratando camiones que realicen la entrega, al igual, que los contactos comerciales se realizarán directamente por un agente comercial de la misma cooperativa.

Distribución Física

- El almacenamiento de los granos básicos con destino a exportación tendrá como máximo desde el momento de cosecha una semana a temperatura ambiente.
- En el cuarto de almacenamiento se identificarán lugares de apilamiento en base a la calidad.
- Los sacos deberán colocarse sobre una estiba de madera, tanto en el almacenamiento como en el transporte.
- Reducir el exceso de manipulación de los granos básicos, realizando labores simultáneas de cosecha y selección.
- El medio a utilizar será terrestre, para lo cual se contratarán camiones de carga que cubrirán las rutas señaladas con exigencias sanitarias que dispondrá la cooperativa y se les cancelará por unidad transportada y entregada. Dicho servicio se contratará con transportadores de granos básicos de la zona quienes son expertos en el manejo de estos productos.
- La política de inventarios de Materias Primas e insumos será la de hacer pedidos semestrales en las cantidades adecuadas para el cultivo.
- Para el almacenamiento de Materias Primas e insumos se construirá una bodega.
- Su manejo se hará empleando el Método PEPS (Primeros en Entrar Primeros en Salir)
- La ruta de transporte será, desde la finca productora, hasta el municipio y alrededores, con un (1) viaje cada quince días, durante los dos primeros trimestres de cosecha y posteriormente se incrementará a un viaje semanal.
- En el área de almacenamiento se llevarán registros de almacenamiento y empaque que serán diligenciados por el encargado de bodega.
- Se utilizará un registro de despacho el cual tendrá un original y dos copias, para el transportador, el cliente y la otra para las Cooperativas.
- Para realizar un adecuado registro de las ventas se emplearán facturas de venta.
- El proceso de venta a emplear será la denominada venta por muestra, en la que una parte del producto está presente en el proceso de venta y el comprador infiere como será la totalidad del producto, también, el producto será descrito por el vendedor en las diferentes visitas comerciales que realiza periódicamente al cliente.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

- La cooperativa crea sus propios canales de distribución teniendo como objetivo disminuir el número de intermediarios así:

- Uno de los objetivos de las Cooperativas es la exportación INDIRECTA, a través de Nicaraocoop, el 60% de la producción de los granos básicos tendrá como destino este mercado.

Finca Productora – Comercializadora Internacional.

- Las exigencias de los clientes no son las mismas y todos los granos básicos no cumplen con las características para exportación, se destinará el 20% de la producción a ENABAS.

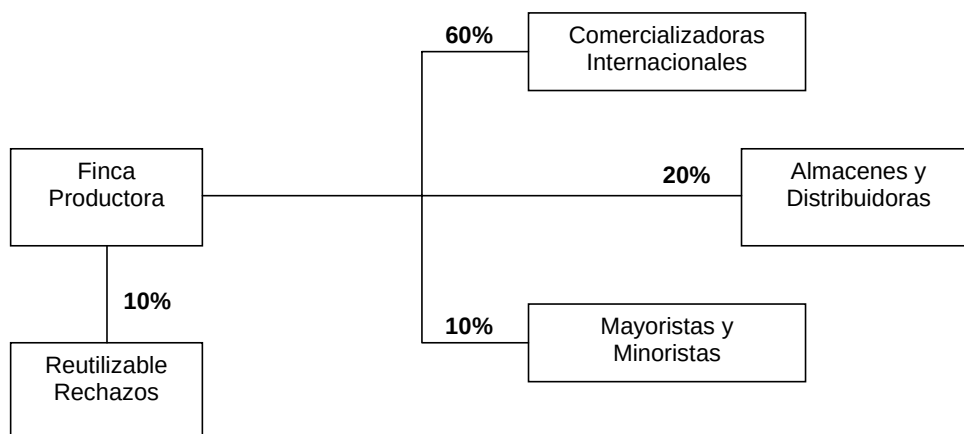
Finca Productora – Almacenes y Distribuidora.

- Previendo que hay épocas en que no todos los granos básicos puedan ser comercializados en los dos canales anteriores, debido a sobre oferta u otro factor que no pueda ser controlado por la empresa, a este mercado se le ofrecerá el 10% de la producción.

Finca Productora – Mayoristas y Minoristas.

Se contempla además un 10% de producto no apto para la comercialización debido al manejo en la etapa de cosecha, transporte y rechazo por los clientes, al cual se le dará usos alternativos de comercialización o aprovechamiento.

Figura 1. Canales de Distribución Propuestos para las Cooperativas.



FUENTE: Reunión y Deliberación de las autoras



1.3 Estrategias de Precio.

El mercado de los granos básicos presenta características especiales en cuanto a precios, pues son muy fluctuantes y se rigen de acuerdo a la oferta y demanda del producto; es así como teniendo precios históricos y de la competencia más representativa de la región es posible determinar los siguientes precios para penetrar en el mercado objetivo; el precio de venta para el Fríjol es igual a \$72.80 por quintal, el precio de venta para el Maíz es \$23.40 y el precio de venta para el sorgo es \$13.00. ⁽⁶⁾ referencia bibliografica

En el mercado mayorista de granos básicos las comercializadoras internacionales, los Almacenes y Distribuidoras acostumbran a pagar a sus proveedores a crédito con plazos de hasta 30 días, tiempo en el cual consignan el valor total de la mercancía al proveedor. En el caso de los Mayoristas y Minoristas el pago al proveedor se realiza de contado.

Debido a la estructura y condiciones de este mercado se maneja y valora la confianza y cumplimiento, tanto del proveedor como del cliente y se tiende a crear relaciones de confianza que soportan inicialmente las transacciones comerciales, posteriormente es posible obtener la firma de contratos de abastecimiento que soportan y garantizan dichas transacciones. ⁽⁶⁾ referencia bibliografica

- Los productos agrícolas no están grabados con el Impuesto al Valor Agregado (IVA), por lo que las cooperativas no contribuyen con el pago del mismo, al igual que no está obligada a pagar el Impuesto de Industria y Comercio. Según el artículo No. 52 de Todo Sobre Impuesto en Nicaragua
- Es necesario mantener una base de datos estadísticos (precios granos básicos) provenientes del mercado nacional, entre otras instituciones que poseen esta información actualizada y confiable, además se realizarán seguimientos periódicos de los precios de la competencia. La política es mantener volúmenes y calidad constantes que permitan mantener y controlar precios.
- Los precios para las diferentes calidades de granos básicos se fijarán teniendo en cuenta tres factores específicos como: cubrimiento de costos de producción, precios de la competencia y precios del mercado mayorista; teniendo estos datos se establece un promedio y se adiciona el margen de utilidad deseado por la cooperativa.



- Tener una finca planeada bajo el uso de técnicas adecuadas de producción permite mantener una producción constante que abastecerá el mercado y permitirá ser empleada como estrategia de estabilización del precio de los granos básicos.

1.4 Estrategias de Promoción

- La entrega de los granos básicos se realizará en las bodegas del cliente “Servicio puerta a puerta”.
- Para dar a conocer los granos básicos de las Cooperativas, se realizarán visitas comerciales en las que se obsequiarán brochures de los granos básicos acompañadas de la propuesta comercial.
- Los clientes que adquieran mayores volúmenes y paguen de contado recibirán un trato preferencial a la hora de priorizar pedidos manejando siempre la filosofía: “satisfacer al cliente, entregando los granos básicos en la cantidad, momento y lugar, que necesita”
- Las Cooperativas, buscan crear una imagen corporativa que motive a sus clientes a comprar, reconocerla y crear un buen nombre mediante el uso frecuente de frases como:

“Piensa en ti, consume lo natural”, eslogan que las cooperativas exhibirán en sus empaques y demás papelería usada por la empresa. Los granos básicos producidos bajo el uso de técnicas adecuadas de producción por las cooperativas; tienen ventajas superiores en calidad, sanidad y precio.

Somos una cooperativa seria y comprometida con el cuidado de la salud humana y el medio ambiente. ⁽³⁾
- Se aspira a cubrir inicialmente el 37.09% de la demanda total de granos básicos en el municipio de León que equivale aproximadamente a 25,411qq, vendiendo en el primer año a comercializadoras internacionales, almacenes y mayoristas; teniendo previsto a partir del segundo año incrementar la presencia en el mercado objetivo gradualmente gracias al incremento de la producción del cultivo. ⁽³⁾

1.5 Estrategias de Comunicación

- Creación de un sitio Web para brindar información clara y detallada del proceso de producción, aspectos institucionales de la cooperativa y productos ofrecidos.
- El empaque, el rótulo y la etiqueta serán utilizados como medios para publicitar la cooperativa y el producto.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

- Para desarrollar la labor comercial la cooperativa diseñará y hará circular tarjetas de presentación.
- Para generar recordación e identificación de la cooperativa y sus productos, se realizarán spot publicitarios en la radio, en el que se divulgará la filosofía de la cooperativa, el proceso de producción y el estado del Cultivo.
- Se fijará un afiche publicitario que se exhibirá en las oficinas de la cooperativa con el objetivo de generar recordación entre los visitantes de la cooperativa. ⁽⁴⁾

1.6 Estrategias de Servicio

- Para facilitar la forma de pago se otorgará el servicio de pago a crédito no superior a 30 días.
- Para brindar mejor servicio a los clientes se implantará la filosofía de “entregar el producto en el lugar y tiempo que el cliente lo necesita”.
- Buscando facilitar el proceso para realizar pedidos los clientes podrán agilizar esta operación vía telefónica o por correo electrónico.
- El servicio posventa se realizará a través de llamadas telefónicas confirmando la entrega satisfactoria del producto y se recibirán a la vez sugerencias para el mejoramiento del procedimiento y del servicio.
- Se creará una base de datos para los clientes, quienes serán codificados y se les realizará un seguimiento constante que permita determinar su perfil, medir el nivel de satisfacción con el producto y sus hábitos de consumo. ⁽⁴⁾

1.7 Estrategias de Aprovechamiento de Materias Primas.

La cooperativa tendrá como estrategia de aprovisionamiento, hacer compras semestrales de insumos con volúmenes representativos que se cancelarán en efectivo, buscando obtener descuentos y evitando incurrir en gastos de transporte innecesarios para movilizar pequeños volúmenes hacia la finca productora, garantizando reservas constantes de productos de difícil adquisición dada la distancia geográfica de la finca con respecto a los proveedores. Los descuentos por volúmenes y pago en efectivo oscilan entre el 2% y el 10%.

Para el caso de insumos (agroquímicos) usados en el cultivo se almacenarán en una bodega apta para este fin. Los empaques, material de aseo y máquinas se almacenarán en otra bodega cercana. La mayoría de proveedores se encuentran ubicados en León, Chinandega y Managua. ⁽¹¹⁾



XII. ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN

1.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Cuadro 3. Análisis FODA.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZA	DEBILIDAD
	▪ Uso de tecnologías para obtener granos básicos de excelente calidad. ▪ Bajos costos de Producción.	▪ Los granos básicos requieren de manejo cuidadoso, es muy susceptible a plagas deteriorando la calidad. ▪ Producto perecedero.
OPORTUNIDADES ▪ Demanda de los consumidores de granos básicos saludable e inocua. ▪ La demanda de granos básicos a nivel nacional e internacional es creciente. ▪ Los granos básicos se encuentran dentro de los productos de mayor exportación. ▪ Agro climatología apropiada para planear un cultivo con producción constante y satisfacer la demanda.	• Uso de BPA en el cultivo de granos básicos que garantice la producción con calidad, bajo un proceso que asegura una mejor calidad de los granos básicos. • Desarrollar alternativas de comercialización para incursionar en mercados extranjeros.	▪ Incursionar y posicionarse en el mercado con granos básicos de buena calidad. ▪ Eliminar Intermediarios en la comercialización. ▪ Trabajar mancomunadamente con entidades de apoyo al sector, centros de investigación, gobierno y la cadena productiva para el desarrollo de ventajas competitivas.
AMENAZAS ▪ Precios variables, de acuerdo a la oferta y demanda de los granos básicos ▪ Compite con otros productos competitivos. ▪ Grandes extensiones cultivadas en otros Municipios.	▪ Mantener una estructura de costos bajos que permitan mantener precios constantes y competitivos. ▪ Satisfacer el mercado objetivo ofreciendo volumen, precio y calidad constantes. ▪ Establecer alianzas estratégicas con productores de la zona para generar poder de negociación en el mercado.	▪ Promocionar los usos y beneficios de los granos básicos en el mercado local e internacional con apoyo de instituciones relacionadas con el sector. ▪ Realizar seguimiento constante de investigaciones, estudios y de la competencia para estar a la vanguardia de nuevas tecnologías aplicables a la producción.

FUENTE: Discusión y análisis en sesión de trabajo. Las Autoras



1.2 ASPECTOS EMPRESARIALES:

Visión:

Ser una organización Líder en su gremio, sólida y bien organizada de tal manera que garantice la prestación de los diferentes servicios agroindustriales, financieros y comerciales, para incrementar el ingreso de sus asociados y aliados y mejorar su nivel de vida.

Misión:

Producir y comercializar granos básicos de manera eficiente y eficaz, a fin de satisfacer las necesidades de los productores socios, aliados y consumidores, coadyuvando al Desarrollo Económico Local.

Valores Empresariales:

La Cooperativa debe regirse bajo valores empresariales como: la transparencia que se refiere a dejarse adivinar o vislumbrar sin declararse o manifestarse y la equidad que es la igualdad de ánimo, que permitan hacer de ella una organización responsable y eficiente en el cumplimiento de las obligaciones con sus clientes, proveedores, trabajadores y socios.

Estos valores deben practicarse de manera constante en todos los niveles de sus operaciones y transacciones tanto internas como externas, con la finalidad de mantener y mejorar la calidad de sus servicios.

Valores Personales:

Los valores personales deben ser promovidos individual y conjuntamente dentro de la Cooperativa, ya que son las personas las que proyectan la imagen de la organización en el Sistema Empresarial; por tanto, éstas deben actuar bajo principios morales y éticos, que les permita practicar valores como:

Solidaridad; adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros. Modo de derecho u obligación adquiridos solidariamente.

Honestidad; compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras. Recato, pudor.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

Ética; parte de la filosofía que trata de la moral. Estudia los actos morales, sus fundamentos y como se vinculan en la determinación de la conducta humana.

Justicia; Orden de convivencia humana que consiste en la igualdad de todos los miembros de la comunidad, tanto en sumisión a las leyes entre ellos vigentes como en el reparto de los bienes comunes.

Modelo Organizacional:

Por la naturaleza jurídica de las sociedades cooperativas, las cooperativas están conformadas por dos instancias principales de Coordinación y Dirección, las que están apoyadas por los diferentes Comités de Trabajo, estas son:

La Asamblea General:

Es el órgano de máxima autoridad de la Cooperativa:

- Aprueba los Estatutos y el Reglamento, así como las reformas a los mismos.
- Elige los Miembros de el Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.
- Define las líneas para la elaboración de los Planes Estratégicos, Económicos y Productivos.
- Aprueba los Informes Económicos Anuales.
- Aprueba el Ingresos de los Nuevos Socios.
- Ejecuta y aplica los Estatutos y Reglamentos consignados en la Ley General de Cooperativas.

El Consejo de Administración:

Es la instancia autorizada para desarrollar las actividades empresariales, administrativas y legales de la Cooperativa:

- Ejecuta los acuerdos contraídos por la Asamblea General.
- Nombra las Comisiones de Trabajo.
- Dirige y elabora con la Gerencia los Planes Operativos.
- Valora los resultados económicos-financieros mensuales y anuales en conjunto con la Gerencia.
- Recibe y tramita la solicitud de nuevos socios.
- Convoca y dirige las asambleas ordinarias y extraordinarias.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

- Gestiona recursos financieros y materiales para el desarrollo de las actividades económicas y productivas de la Cooperativa y los Asociados.
- Ejecuta todas las tareas consignadas por la Ley General de Cooperativas, Reglamentos y Estatutos.

La Junta de Vigilancia:

Es el órgano encargado de velar y vigilar la buena andanza administrativa y operativa de la cooperativa.

- Vela por el fiel cumplimiento y aplicación de los estatutos y reglamentos.
- Observa y da seguimiento al cumplimiento de la ejecución de los acuerdos contraídos en la asamblea.
- Valora los resultados económicos y financieros mensualmente.
- Inspecciona y conoce de las operaciones y negocios que ejecuta la junta directiva.
- Elabora informes y da recomendaciones al Consejo de Administración sobre los aspectos operativos de la cooperativa.
- Elabora un informe anual y lo presenta ante la Asamblea General.

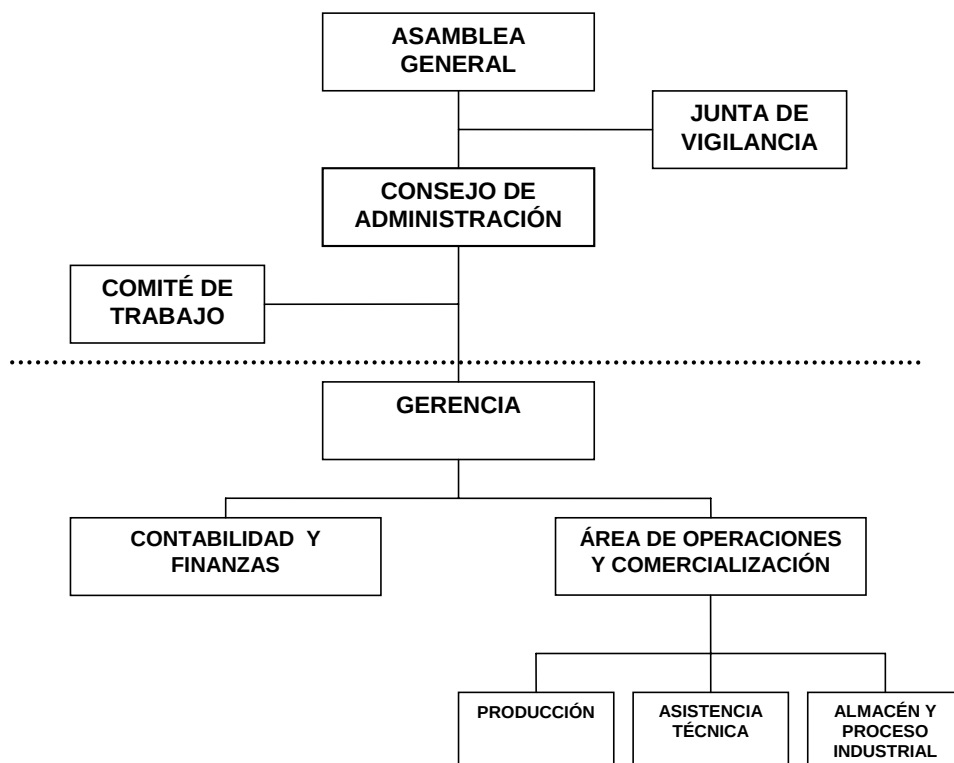
Los Comités de Trabajo:

Estos son conformados por el Consejo de Administración de acuerdo a los que se estipula en los estatutos y a las necesidades propias de la organización. Están a cargo de la elaboración de los programas de promoción y servicios cooperativos, de los planes de capacitación y cualquier tarea encomendada por el Consejo de Administración.



1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama de Cooperativas Agrícolas



FUENTE: Diseño hecho por las Autoras.

Propuesta Organizativa Funcional:

Considerando que la cooperativa incrementará sus operaciones y actividades de servicios, se hace necesario readecuar y disponer la organización administrativa en función de responder adecuadamente al crecimiento y desarrollo de la misma.

La propuesta de reorganización contempla la incorporación en el organigrama actual de dos áreas básicas que son:



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

▪ **Área de Servicios Administrativos:**

Esta área tendrá un responsable, el que realizará las funciones administrativas y actividades gerenciales, éste es nombrado por el Consejo de Administración, al cual se le deben de señalar por escrito las funciones pertinentes a su cargo. ⁽¹¹⁾

▪ **Área de Operaciones y Comercialización:**

El área de operaciones y comercialización estará a cargo de un responsable y cinco subordinados. Este equipo garantizará la coordinación y ejecución de las actividades de agro mecanización, asistencia técnica, almacenamiento, industrialización y comercialización de los productos y servicios que vende la cooperativa. ⁽¹¹⁾

Gerencia:

1. Elabora informes financieros.
2. Supervisa las actividades del personal a su cargo.
3. Planifica actividades de venta y producción a realizar.
4. Elabora presupuesto.
5. Rinde informe a Junta Directiva y a la Asamblea.

Contabilidad:

1. Controla Ingresos y Egresos de la Cooperativa.
2. Garantiza el pago a los proveedores de insumos.
3. Ejecuta presupuesto.
4. Elabora informes de Gastos.
5. Rinde informe Gerencia.

Área de Operaciones y Comercialización:

1. Planifica, organiza y realiza acciones de mercadeo.
2. Coordina actividades de mercadeo a desarrollar por asociados.
3. Desarrolla permanente contacto con clientes activos identificando necesidades.
4. Realiza contacto con clientes potenciales.
5. Levanta pedidos y coordina el despacho de tales, con el Responsable de Producción.
6. Organiza y dirige actividades de promoción en conjunto con Gerencia.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

7. Informa a Gerencia periódicamente sobre cambios en el flujo de comercialización, sugiere precios y realiza inteligencia de mercado.

Producción:

- Supervisa las etapas de los procesos de producción.
- Elabora informes de producción para Gerencia.
- Asegura la limpieza en las instalaciones.
- Elabora informes de las diferentes categorías de granos básicos existentes.
- Elabora informes del manejo sanitario de granos básicos.

Almacén y Proceso Industrial:

- Coordina y dirige actividades de limpieza y mantenimiento al área de almacén.
- Controla detalladamente las existencias de granos básicos y otros insumos.
- Elabora el Plan de abastecimiento de acuerdo a los planes de producción.
- Elabora y ejecuta los pedidos de insumos y materiales.
- Informa periódicamente a Operaciones y Comercialización, de la situación de las existencias.

Asistencia Técnica:

1. Realizan apoyo a las actividades que delega Producción.
2. Funcionan como capataces del personal contratado para labores especiales
3. Ejecutan actividades de manejo y control de insumos en el campo.
4. Supervisan acciones de limpieza en el cultivo.
5. Proponen el uso adecuado de insumos.

Vigilante:

1. Asegura el resguardo y seguridad del Almacén.
2. Evita el robo de insumos y granos básicos.
3. Dan protección a la infraestructura.



XIII. ASPECTOS LEGALES

Con formato: Numeración y viñetas

Aspectos Legales.

Todos los procesos de contratación y operación se implementarán según la normatividad legal. Se ha previsto en las proyecciones financieras el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones tributarias de orden nacional y municipal. Igualmente las obligaciones laborales (prestaciones y obligaciones parafiscales) están previstas en las condiciones exigidas por la ley. ⁽¹¹⁾

Normas aplicable a las Cooperativas:

Lo previsto por la Ley General de Cooperativas, se aplicará a la cooperativa en cuanto sean compatibles, las disposiciones relativas a las sociedades comerciales y en especial, las que regulan la sociedad de responsabilidad limitada. Así mismo, la cooperativa estará sujeta, en lo pertinente a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Cooperativas.

Para la adecuada ejecución de las labores administrativas de la cooperativa, se hace necesario contratar a dos empleados permanentes que ocupen cargos como Jefe de Recursos Humanos y Mercadeo y Jefe de Producción, los cuales se vincularán bajo la modalidad de contrato a término fijo por un año. Adquiriendo la empresa las obligaciones laborales y de protección social enmarcadas por las normas vigentes aplicables al Código Laboral.

La cooperativa no tiene dificultades legales ni sociales. Todos los procesos de contratación y operación se implementarán según la normatividad legal. ^{(11) referencia bibliográfica}



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

XIV. ESTUDIO FINANCIERO

La evaluación económica y financiera se basa en los indicadores económicos revelados por el Flujo de Efectivo y el Estado de Resultados, estos son el resultado de la proyección de las actividades económicas y la relación de las variables ingresos, costos y gastos.

Estado de Resultados:

El Estado de Resultados contiene las proyecciones de ventas, costos de ventas y gastos en el período de operación 2008/2009, el resultado de la relación de estas variables arrojan una Utilidad Neta de \$147,726.79 Miles de Dólares. El cuadro siguiente presenta los resultados de manera resumida.

Tabla 01. Rentabilidad Proyectada

No.	Concepto	Resultado
1	Total Ingreso	286,544.38
2	Total Egreso	39,382.03
3	Utilidad Bruta	247,162.35
4	Margen de Utilidad Bruta %	86.26
5	Total Gastos Operativos	99,435.56
6	Utilidad Antes de Impuestos	147,726.79
7	Impuestos	0
8	Utilidad Neta	147,726.79
9	Margen de Utilidad Neta %	51.55

Flujo de Efectivo:

Abarca el período de un año y muestra los movimientos de ingresos, costos, gastos y financiamiento del negocio. A través del flujo de efectivo se determinan las capacidades financieras del negocio durante el período. A través del flujo de efectivo se observa que la cooperativa tiene liquidez financiera en cada uno de los meses, siendo la utilidad en el período de operación 2008/2009 de U\$ 147,726.79

Costos y Gastos de Operación:

No	Concepto	Resultado	%
1	Comercialización	197.61	0.068
2	Asistencia Técnica	4,540.65	1.58
3	Operaciones Industriales	4,778.42	1.67
4	Administración	89,534.07	31.24
5	Consejo / Junta Directiva	384.82	0.13
Total Costos y Gastos de Oper.		99,435.56	34.70



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

Punto de Equilibrio en Ventas:

$$\begin{array}{lcl} \text{P.E.} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\frac{\text{Costos Variables}}{1 - \text{Ventas Totales}}} & \text{P.E.} = \frac{99,435.56}{\frac{39,382.03}{1 - 286,544.38}} & \text{P.E.} = \text{U\$ } 115,279.29 \end{array}$$

El resultado obtenido se interpreta como: ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas comerciales están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Punto de Equilibrio en Porcentaje:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}} \times 100 = \frac{99,435.56}{286,544.38 - 39,382.03} \times 100 = \text{P.E.} = 40.23\%$$

El porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que de las Ventas Totales, el 40.23% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 59.77% restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa.

Punto de Equilibrio en Unidades:

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Costos Fijos} \times \text{Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}} = \frac{99,435.56 \times 9,425}{286,544.38 - 39,382.03} = \text{P.E.} = 3,792$$

Para que la empresa esté en un punto en donde **no existan pérdidas ni ganancias**, se deberán vender 3,792 unidades, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará.



XV. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PRODUCCIÓN

Según delegaciones del MAGFOR, las cooperativas agrícolas tienen por lo general de quinientas a menos mz de tierra. Para el ciclo agrícola estudiado se consideraron 500 mz de las cuales se distribuyeron el 50% para la producción de Maíz, el 35% para Frijol y 15% para sorgo. Los productores de la región sugirieron que la siembra de estos productos se realice en la época de postrera y apante debido a que en la época de primera la producción se ve más afectada por sequías, el bajo poder de germinación de la semilla y problemas de plagas.

Se cosecharán 250 mz de maíz y se espera obtener, una producción de 5,875 qq para un rendimiento de 23.5 qq/mz, para el frijol se cosecharán 175 mz con una producción de 1,750 qq para un rendimiento de 10 qq/mz y para la producción de sorgo se consideró 75mz reflejando un total de 1,800 qq con un rendimiento de 24 qq/mz, obteniendo un total de 9,425 qq entre los tres productos.

Las proyecciones de compras reflejan las cantidades de insumos necesarios para llevar a cabo la preparación de la tierra, además se muestran los valores requeridos para obtener estos insumos. En cada año se espera un incremento del 2% tanto en cantidad como en valor, en el primer año se necesitará un total de \$39,382.03 y al cabo del quinto año un total de \$42,628.37 para la producción de la tierra. (Anexo 5)

La producción terminada, se refiere a transacciones donde los productos normalmente van directo de su vendedor a su comprador. La función de producción comprende desde la adquisición de materia prima, su transformación, hasta la obtención de productos terminados.

Las proyecciones de ventas son lo que se espera ofrecer a los consumidores de maíz, frijol y sorgo, al igual que los ingresos esperados, llegando a obtener en el primer año un ingreso de \$286,544.38 y en el quinto año de \$310,164.86. Las ventas son un proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio. Su éxito depende directamente de la cantidad de veces que se realiza esta actividad, de lo bien que se haga y de cuan rentable resulte hacerlo. (Anexo 6)



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

Los gastos de operación son aquellos desembolsos realizados por el establecimiento en la obtención de servicios y materiales de oficina para las operaciones del mismo. En estos gastos se encuentran los de asistencia técnica y fábrica limpiadora. Se espera un incremento del 1% debido a que estos gastos se pueden ver afectados por un alza en los precios, por eso se estima que en el primer año los gastos totales asciendan a \$9,319.06 y en el quinto año a \$9,697.46, para asistencia técnica \$4,540.65 y \$4,725.02 y para fábrica limpiadora \$4,778.42 y \$4,972.44, respectivamente. (Anexo 8)

Los gastos de comercialización pueden definirse, como un conjunto de actividades conexas que los establecimientos emprenden para comercializar el producto de sus programas de producción, comprenden no solo la gestión de ventas directa, sino que actividades orientadas a facilitar las ventas, la publicidad, etc. Se estima que habrá un aumento del 1% en los gastos, obteniendo un total en el primer año de \$197.61 y en el quinto año de \$205.63. (Anexo 9)

Los gastos de administración, son el conjunto de erogaciones incurridos en la dirección general de una empresa, abarca sueldos, salarios, materiales, suministro y demás servicios generales de oficina. Se estima que para el primer año exista un incremento de \$89,534.07 y para el quinto año de \$93,169.52 al 1%. (Anexo 10)

Los gastos de órganos directivos, son aquellos en los que incurre la cooperativa en diversas juntas requeridas por la Asamblea General de dicha institución, gastos como almuerzos y refrigerios para los miembros que lo conforman. Se espera que estos gastos tengan un incremento del 1% cada año desembolsando en el primer año \$384.82 y en el quinto año \$400.44. (Anexo 11)

El resumen de presupuesto de gastos, contiene todos los costos expirados que pueden deducirse de los ingresos, estos gastos se refieren a los de operación de ventas, administración y todos los gastos necesarios para llevar a cabo los objetivos de la cooperativa. Estos gastos se incrementan 1% cada año, teniendo en el primer año un total de gasto de \$99,435.56 y en el quinto año de \$103,473.05. (Anexo 12)



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

Los ingresos anuales, son todos aquellos obtenidos a través de las ventas, son un activo resultante de la producción y se pueden definir como la expresión monetaria de la mercancía creada o de los servicios prestados. Para estos ingresos anuales se espera un 2% de incremento por año por lo tanto en el primer año se obtendrá un estimado de \$286,544.38 y en el quinto año de \$310,164.86. (Anexo 13)

El flujo de egresos, es la representación ordenada y clasificada de los gastos que se deben realizar para cumplir con sus funciones. Constituye el programa anual de gastos, prevé los recursos financieros necesarios y lleva un control estricto de los gastos de la administración. Se estima que con un aumento del 2% por año se obtendrá en el primer año \$138,812.59 para el quinto año habrá un gasto total de \$146,101.42. (Anexo 14)

El flujo de caja constituye unos de los elementos más importantes del estudio, ya que, debido a estos resultados se evaluó la realización del mismo. Es vital para un período determinado de tiempo, porque permite analizar la vida económica preferentemente futura de la empresa. (Anexo 15)

El estado de resultado o estado de pérdida o ganancia es el que suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período, sea bien este un resultado de utilidad o pérdida. Para el primer año se obtendrá una ganancia de \$147,726.79 y para el quinto año de \$164,063.44. (Anexo 17)

Hemos decidido aumentar en un 2% los ingresos cada año y en 1% los gastos cada año, de acuerdo con el aumento esperado en la tasa de inflación e investigaciones realizadas del incremento o disminución que ha tenido esta en los últimos meses.

Esto debido a que si esperamos un aumento del 1% en la tasa de inflación, es necesario aumentar también el precio de nuestro producto y por lo tanto los ingresos, ya que el costo de ponerlo a la venta también aumentará.



XVI. IMPACTO DEL PROYECTO

IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

El impacto social del cultivo de granos básicos en el municipio de León, es beneficioso porque genera empleo a una población campesina joven, entre los 19 y 30 años, mediante la utilización de mano de obra indirecta no calificada, teniendo en cuenta la extensión del cultivo se hablaría de más de 1,000 jornales/año en promedio. Además, se crean dos empleos directos para profesionales en Agronomía y Administración de Empresas, al implementar tecnología y buenas prácticas agrícolas en el cultivo, sirviendo como ejemplo e inspiración a otros productores de la zona, permitiendo generar procesos agrícolas que contribuyan al crecimiento económico del municipio y disminuyan los niveles de toxicidad de suelos y aguas generando un desarrollo sostenible mediante la implantación de tecnologías limpias. ^{(11) referencia bibliográfica}

IMPACTO AMBIENTAL

La implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el cultivo tiene como objetivo el desarrollo sostenible, mediante la conservación del medio ambiente (suelo, agua) y la salud de los trabajadores. Algunas actividades que la empresa adelantará y que ayudan a disminuir el impacto ambiental de la explotación agrícola y generar un desarrollo sostenible son:

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	UTILIDAD/IMPACTO AMBIENTAL
Empleo correcto de Agroquímicos	Disminuye la contaminación ambiental del cultivo y reduce el costo para el mantenimiento del mismo.
Manipulación y transporte de Agroquímicos bajo medidas de seguridad.	Protección de la salud de los trabajadores, animales y medio ambiente.
Utilización de materia orgánica (desperdicios) generada en el proceso de producción para la obtención de abono orgánico. Reciclaje de material inorgánico.	Disminución de la contaminación por desperdicios y materiales inorgánicos de difícil descomposición.
Uso de Abonos Orgánicos y Bioinsumos	Disminuye la toxicidad del cultivo. Incurción del uso de tecnologías limpias. Obtención de granos básicos de mejor calidad garantizando la inocuidad el mismo.
Creación de Barreras Forestales Naturales.	Reforestaciones Productivas Sostenibles, que permiten disminuir problemas fitosanitarios, controlar la propagación de



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

plagas y enfermedades entre cultivos.

FUENTE: Discusión sesión de trabajo. Las Autoras.

XVII. RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Los resultados obtenidos de las 129 encuestas realizadas a los comerciantes de Granos Básicos son los siguientes:

1. En general, el 53% de los encuestados tienen una preferencia de compra de Maíz, un 33% prefiere la compra de Frijol y sólo un 14% prefiere la compra de Sorgo. (Tablas N° 2)

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: 1

2. En cuanto a la frecuencia de compras, las realizan mensualmente, lo que equivale a un 68% y tan sólo un 32% las realizan quincenalmente. (Tabla N° 3)

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: 2

3. Al preguntarles de las cantidades que compran oscilan para el rubro de maíz dentro de 10 a más qq un 62%, en el caso del frijol 6-10qq lo que equivale a un 21% y solamente un 17% prefiere la compra de 1-5qq de sorgo. (Tabla N° 4)

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: 3.

4. Normalmente los precios de estos productos oscilan entre C\$200-C\$300 para el maíz, entre C\$700-C\$800 para el frijol y entre C\$150-C\$200 para el sorgo. (Tabla N° 5)

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: 4

5. La mayor parte de los compradores adquieren estos productos a través de productores locales lo que equivale a un 73% y sólo un 27% lo adquiere del mercado local. (Tabla N° 6)

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: 5

6. Dentro de los factores que inciden en el precio de los granos básicos están los intermediarios lo que equivale a un 48%, un 24% coincide en que el lugar de compra incide mucho, un 18% opina que el transporte es un factor importante en el precio y sólo un 10% opina que es por la cantidad de qq comprados. (Tabla N° 7)

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: 2

Eliminado: 18

Eliminado: 3

Eliminado: 6

7. Por último en el caso de los factores que se consideran importantes a la hora de comprar grandes cantidades de productos esta un 63% que opina que la calidad es primordial, mientras que un 30% asume que el precio es importante, y sólo un 7% opina que el gusto y preferencia es factor incidente en la compra. (Tabla N° 8)

Con formato: Numeración y viñetas

Eliminado: 7



Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Tabla N° 1

¿Cree usted que la producción de granos básicos existente satisface las necesidades del consumidor?

Opciones	Número de personas	%
Si	77	60
No	52	40
Total	129	100

Tabla N° 2

¿Qué tipo de productos compran?

Opciones	Número de personas	%
Maíz	68	53
Frijol	43	33
Sorgo	18	14
Total	129	100

Tabla N° 3

¿Cada cuánto realiza pedidos de granos básicos?

Opciones	Número de personas	%
Semanal	0	0
Quincenal	41	32
Mensual	88	68
Semestral	0	0
Total	129	100

Tabla N° 4

¿Qué cantidad compra?

Opciones	Número de personas	%
más de 10 qq	80	62
6-10 qq	27	21
1-5 qq	22	17
1qq	0	0
Total	129	100

Tabla N° 5

¿A qué precio compra los granos básicos?

Opciones	Número de personas	Precios	%
Maíz	63	C\$ 200 - C\$ 300	49
Frijol	43	C\$ 700 - C\$ 800	33

Eliminado: 1

Eliminado: Imprimen
camisetas serigrafiadas. 1

Eliminado: 50

Eliminado: 100

Eliminado: 0

Eliminado: 50

Eliminado: 1

Eliminado: Para quienes (... [1])

Eliminado: Promociones

Eliminado: 25

Eliminado: 50

Eliminado: Patrocinio

Eliminado: 12

Eliminado: 24

Eliminado: Clientes (... [2])

Eliminado: 16

Eliminado: Otros (... [3])

Eliminado: 50

Eliminado: 1

Eliminado: Aproximada (... [4])

Eliminado: Cantidades

Eliminado: 1-50

Eliminado: 35

Eliminado: 70

Eliminado: 50 - 10

Eliminado: 0

Eliminado: 9

Eliminado: 18

Eliminado: 100 a mas

Eliminado: 6

Eliminado: 12

Eliminado: 50

Eliminado: Esta satisfecho (... [5])

Eliminado: Si

Eliminado: 36

Eliminado: 72

Eliminado: No

Eliminado: 14

Eliminado: 28

Eliminado: 50

Eliminado: Le gustaría (... [6])



Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos

Sorgo	23	C\$ 150 - C\$ 200	18
Total	129		100

Tabla N° 6

¿Dónde compra los granos básicos?

Opciones	Número de personas	%
Productores Locales	94	73
Mercado Local	35	27
Importadores	0	0
Productores del resto del país	0	0
Otros	0	0
Total	129	100

Tabla N° 7

¿Qué factores inciden en el precio de granos básicos?

Opciones	Número de personas	%
Intermediarios	62	48
Lugar de Compra	31	24
Transporte	23	18
Cantidad Comprada	13	10
Otros	0	0
Total	129	100

Tabla N° 8

¿Qué factores consideran importantes para la decisión de comprar?

Opciones	Número de personas	%
Calidad	81	63
Precio	39	30
Gustos y Preferencias	9	7
Eficiencia	0	0
Total	129	100

Eliminado: Opciones ... [7]

Eliminado: ¶

Eliminado: Los diseños que imprimen son digitalizados previamente¶

Eliminado: Si

Eliminado: 30

Eliminado: 60

Eliminado: No

Eliminado: 2

Eliminado: 4

Eliminado: 50

Eliminado: Qué precio paga su empresa aproximadamente por las camisetas¶

Eliminado: Precio

Eliminado: C\$ 40

Eliminado: 31

Eliminado: 62

Eliminado: C\$ 55

Eliminado: 16

Eliminado: 32

Eliminado: C\$ 60

Eliminado: 6

Eliminado: C\$ 90

Eliminado: 0

Eliminado: 0

Eliminado: 50

Eliminado: ¶
Tabla N° 8¶
Esta satisfecho en la relación precio - calidad del producto¶
¶

Opciones ... [8]

Eliminado: Qué prefiere ... [9]

Eliminado: 25

Eliminado: 50

Eliminado: Precio

Eliminado: 8

Eliminado: 16

Eliminado: Diseño ... [10]

Eliminado: 17

Eliminado: 34

Eliminado: Garantía

Eliminado: 50



ANÁLISIS DE LA OFERTA

Los resultados obtenidos de las 131 encuestas realizadas a los productores de Granos Básicos son los siguientes:

1. En cuanto a los períodos en que siembran los encuestados, un 50% opinó que prefieren cultivar en Postrera, mientras que un 40% prefiere cultivar en Primera y sólo un 10% en ambos períodos. (Tablas N° 1)
2. En general, el 60% de los encuestados tienen una preferencia por cultivar de 1-5 manzanas de Maíz, un 25% prefiere cultivar de 1-5 manzanas de Frijol y sólo un 15% prefiere cultivar de 1-5 manzanas de Sorgo. (Tablas N° 2)
3. En cuanto al rendimiento que espera obtener por manzana, ellos expresaron que por cada manzana de maíz tendrían un rendimiento de 20qq, por una manzana de frijol tendrían un rendimiento de 14qq y de sorgo tendrían 10qq por manzana (Tabla N° 3)
4. Al preguntarles ¿cuál es el destino de la producción de granos básicos?, un 78% dijo que para la Venta, mientras que un 14% respondió que para el Autoconsumo y sólo un 8% dijo que el destino de la producción es para autoconsumo y para la venta. (Tabla N° 4)
5. En cuanto a la cantidad de la producción a vender, un 83% de las personas respondió que pretende vender el 70% de su producción, un 8% estima que el 100% de su producción y sólo un 9% cree que el 50% de su producción.
6. Dentro de los precios que alcanzan con las ventas de sus productos están, para el maíz un precio de C\$ 250.00, para el frijol un precio de C\$ 550.00 y para el sorgo un precio de C\$ 150.00. (Tabla N° 5)
7. La mayor parte de los productores adquieren financiamiento local lo que equivale a un 93% y sólo un 7% invierte con capital propio. (Tabla N° 6)



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

8. Dentro del capital que invierten en la producción de granos básicos están, para una manzana de maíz un promedio de C\$ 4,500.00, para una manzana de frijol C\$ 3,870.00 y para una manzana de sorgo C\$ 2,790.00. (Tabla N° 7)
9. En cuanto al acceso de financiamiento para la producción, un 73% dijo que no solicitaba financiamiento, debido a las altas tasas de interés y sólo un 27% contestó que por falta de financiamiento no podían producir sus tierras. (Tabla N° 8)
10. Al consultar acerca de si recibían asistencia técnica para la mejora de sus cultivos, el 55% de los encuestados opinó que no la recibían y el 45% sí la recibían. (Tabla N° 8)
11. Dentro del nivel de calidad que los encuestados le dieron a su producción están, un 83% opinó que la calidad de su producción es muy buena, 10% contestó que es Buena y sólo un 7% dijo que la calidad de su producción es regular.
12. Dentro de los principales compradores de su producción están, un 63% compradores mayoristas, un 27% compradores Minoristas y un 10% comercializadoras.



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Tabla N° 1

¿Cuáles son los períodos en que usted siembra?

Opciones	Número de personas	%
Primera	52	40
Postrera	66	50
Ambas	13	10
Total	131	100

Tabla N° 2

¿Cuál es el área que pretende cultivar?

Opciones	Número de personas	%
1-5Mz Maíz	78	60
1-5Mz frijol	33	25
1-5Mz Sorgo	20	15
Total	131	100

Tabla N° 3

¿Cuál es el rendimiento que espera obtener por manzana?

Opciones	Rendimiento por mz	Número de personas	%
Maíz (qq)	20	67	51
Frijol (qq)	14	35	27
Sorgo (qq)	10	29	22
Total		131	100

Tabla N° 4

¿Cuál es el destino de la producción de granos básicos?

Opciones	Número de personas	%
Auto Consumo	18	14
Venta	102	78
Ambas	11	8
Total	131	100

Tabla N° 5

¿Qué cantidad de la producción pretende vender?

Opciones	Número de personas	%
30%	0	0
50%	12	9



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

70%	109	83
100%	10	8
Total	131	100

Tabla N° 6

¿Cuáles son los precios de venta que usted alcanza con sus productos?

Opciones	Número de personas	Precios	%
Maíz	56	C\$ 250 – C\$ 300	43
Frijol	47	C\$ 550 – C\$ 600	36
Sorgo	28	C\$ 150 – C\$ 200	21
Total	131		100

Tabla N° 7

¿El capital que invierte es propio o por financiamiento?

Opciones	Número de personas	%
Financiamiento	122	93
Capital Propio	9	7
Total	131	100

Tabla N° 8

¿Qué cantidad de capital invierte en la producción de granos básicos?

Opciones	Capital	Número de personas	%
Maíz	C\$ 4,500.00	65	50
Frijol	C\$ 3,870.00	46	35
Sorgo	C\$ 2,790.00	20	15
Total		131	100

Tabla N° 9

¿Cuál es su opinión en cuanto al financiamiento para la producción?

Opciones	Número de personas	%
Falta de Financiamiento	35	27
Intereses demasiado Altos	96	73
Total	131	100

Tabla N° 10

¿Recibe asistencia Técnica?

Opciones	Número de personas	%
Si	59	45
No	72	55
Total	131	100



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

Tabla N° 11

¿Qué cantidad de la producción pretende vender?

Opciones	Número de personas	%
Excelente	0	0
Muy Buena	109	83
Buena	13	10
Regular	9	7
Total	131	100

Tabla N° 12

¿Cuáles son los principales compradores de su producción?

Opciones	Número de personas	%
Mayoristas	83	63
Minoristas	35	27
Comercializadoras	13	10
Productores	0	0
Total	131	100



XVIII. CONCLUSIONES

Eliminado: ¶

Con formato: Numeración y viñetas

- El Municipio de León, ofrece ventajas en cuanto a transporte, disponibilidad de materia prima y ubicación de los clientes así como factores climáticos apropiados para el establecimiento de cultivos de granos básicos bajo el uso de Buenas Prácticas Agrícolas con fines comerciales. Según análisis realizado en el estudio de mercado, existe gran demanda de estos productos ya que el 100% de la población consumen estos alimentos a diario, existiendo un déficit en la oferta de estos productos debido a la falta de asistencia técnica y financiamiento para aumentar el volumen de la producción.
- Para la ejecución de este plan de negocio se hizo necesario establecer una adecuada estructura organizativa que permitiera el mejor funcionamiento de cualquier cooperativa que desee poner en práctica dicho plan. Se realizó una propuesta de cómo debería estar estructurada una cooperativa basándonos en las normativas por las que se rigen estas mismas y para su funcionamiento se estableció una estructura jerárquica muy aparte de la estructura de la cooperativa, lo que permitirá un mejor control en las funciones administrativas.
- En cuanto a la viabilidad se determinó que la rentabilidad del proyecto, en su primer año es del 51.55%. El Valor Presente Neto alcanza un valor positivo de \$ 399,445.14, la Tasa Interna de Retorno es de 45%, presenta una Relación Beneficio Costo de 1.73 y el período de recuperación de la inversión es de 3 años.
- El impacto social de la cooperativa es positivo en el municipio de León, porque requiere de más de 100 jornales/año. Para su operación demanda mano de obra indirecta de hombres y mujeres jóvenes campesinos, entre los 19 y 30 años. Así mismo, se impulsará el desarrollo del sector agrícola del municipio con la implementación de tecnologías limpias, con el objetivo de lograr desarrollo sostenible, mediante la conservación del medio ambiente (suelo, agua), la salud de los trabajadores y del consumidor de granos básicos.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas



*Plan de Negocio adecuado para Cooperativas Agrícolas
Productoras y Comercializadoras de granos básicos*

- La implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) (planeación del cultivo, mejoramiento de empaques, inocuidad del producto, etc.), aseguran una viabilidad e innovación técnica del cultivo en la región.

XIX. RECOMENDACIONES

Con formato: Numeración y viñetas

Se recomienda a productores, entidades jurídicas y naturales interesadas en este proyecto:

- Desarrollar el proyecto en el menor tiempo posible, debido a las condiciones cambiantes del mercado.
- Mantener el área del cultivo para hacer una empresa competitiva en exportaciones.
- Debido a que el cultivo en su segundo año aumenta su producción se hace necesario buscar nuevos mercados nacionales e internacionales, prefiriendo estos últimos debido a sus beneficios económicos.



XX. BIBLIOGRAFIA

Con formato: Numeración y viñetas

1. BACA, Urbina Gabriel. Evaluación de Proyectos. McGRAW-HILL México 1987; 252 p.
2. MENDEZ, Rafael. Formulación y Evaluación de Proyectos: Enfoque para Emprendedores. 3ª ed. Quebecor World. Colombia 2005; 304 p.
3. RODRIGUEZ, Rafael. El Emprendedor de Éxito: guía de Planes de Negocios. 2 ed. México. Mc. Graw Hill. 2004; 322 p.
4. VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2 ed. Bogotá. Prentice Hall. 2001; 381 p
5. VARELA, Villegas Rodrigo .Evaluación Económica de Inversiones. Editorial Norma S.A. Colombia Bogotá D.C. 1989; 512 p.
6. ZAPATA, Guerrero Edgar Enrique. Investigación de Mercados Guía Práctica. Editorial UPTC. Tunja 1987; 286 p.
7. Desarrollo de Sistemas Productivos Locales basado en Pequeñas Empresas (Masaya, Managua, Boaco, Chontales), ONUDI, INPYME, CADIN, Agosto 2002
8. Prodem, Curso “formación de emprendedores para la creación y desarrollo de empresas”, Noviembre – Diciembre 2006

PÁGINAS WEB VISITADAS

9. www.cenagro.gob.ni
10. www.magfor.gob.ni
11. www.inpyme.gob.ni



XXI. ANEXOS

Con formato: Numeración y viñetas

Página 48: [1] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 12:42:00
---------------------------------	----------------------	----------------------------

Para quienes imprimen las camisetas

Página 48: [2] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 12:43:00
---------------------------------	----------------------	----------------------------

Clientes Especiales

Página 48: [3] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 12:43:00
---------------------------------	----------------------	----------------------------

Otros

5

10

Página 48: [4] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 12:46:00
---------------------------------	----------------------	----------------------------

Aproximadamente cuantas camisetas imprime

Página 48: [5] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 13:04:00
---------------------------------	----------------------	----------------------------

Esta satisfecho con las impresiones de las camisetas

Página 48: [6] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 13:07:00
---------------------------------	----------------------	----------------------------

Le gustaría tener la opción de imprimir camisetas en una sola empresa donde se le garantizara la calidad.

Página 49: [7] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 13:10:00
---------------------------------	----------------------	----------------------------

Opciones	#	%
Si	50	100
No	0	0
Total	50	100

Página 49: [8] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 13:22:00
---------------------------------	----------------------	----------------------------

Tabla N° 8

Esta satisfecho en la relación precio – calidad del producto

Opciones	#	%
Si	19	38
No	31	62
Total	50	100

Tabla N° 9

Estaría dispuesto a imprimir camisetas serigrafiadas de calidad si se le garantiza el trabajo

Opciones	#	%
Si	50	100
No	0	0
Total	50	100

Página 49: [9] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 13:22:00
---------------------------------	----------------------	----------------------------

Qué prefiere en su trabajo

Página 49: [10] Eliminado	Lic. Gonzalez	21/06/2008 13:22:00
----------------------------------	----------------------	----------------------------

Diseño Personalizado

ANEXO 1

PLAN GLOBAL DE INVERSIONES	
(Dólares)	
RUBROS	MONTO GLOBAL
Inversiones Fijas	
Terreno	U\$ 500,000.00
Herramientas	U\$ 2,000.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	U\$ 1,139.84
Vehículos	U\$ 15,000.00
Inversiones Diferidas	
Estudios de Preinversión	U\$ 500.00
Registro Alcaldía	U\$ 50.00
Capital de Trabajo	
Efectivo en Caja	U\$ 1,500.00
Sub-Total	U\$ 520,189.84
Imprevistos (5%)	U\$ 26,009.49
Inversiones Totales	U\$ 546,199.33

INVERSIÓN FIJA

Concepto	Unidades	P. Unitario	Total
Herramientas			
Bomba de Agua	2	U\$ 800.00	U\$ 1,600.00
Set de Herramientas	1	U\$ 400.00	U\$ 400.00
Total Herramientas.....			U\$ 2,000.00

Concepto	Unidades	P. Unitario	Total
Mobiliario			
Escritorios	2	U\$ 45.81	U\$ 91.62
Sillas Giratorias	1	U\$ 15.71	U\$ 15.71
Sillas de Espera	4	U\$ 26.18	U\$ 104.71
Archivador	1	U\$ 26.18	U\$ 26.18
Mesa de Junta	1	U\$ 78.53	U\$ 78.53
Sillas de Junta	5	U\$ 10.47	U\$ 104.71
Mesas de Trabajo	3	U\$ 26.18	U\$ 78.53
Total de Mobiliario.....			U\$ 500.00

Concepto	Unidades	P. Unitario	Total
Equipo de Oficina			
Teléfonos	1	U\$ 23.56	U\$ 23.56
Computadora	1	U\$ 418.85	U\$ 418.85
Impresora Inyección de Tinta	1	U\$ 48.22	U\$ 48.22
Scanner	1	U\$ 39.27	U\$ 39.27
Fax	1	U\$ 78.53	U\$ 78.53
Memorias Flash	2	U\$ 15.71	U\$ 31.41
Total de Equipo de Oficina.....			U\$ 639.84

Concepto	Unidades	P. Unitario	Total
Vehiculo			
Camioneta Nissan	1	U\$ 15,000.00	U\$ 15,000.00
Total Herramientas.....			U\$ 15,000.00

ANEXO 2

Balance General Inicial (Flujo del Inversionista)			
ACTIVO		PASIVO	
Circulante		Largo Plazo	
Efectivo en Caja	U\$ 1,500.00	Préstamo Bancario x Pagar	U\$ 80,000.00
Imprevistos	U\$ 26,009.49		
Total Circulante	U\$ 27,509.49		
Fijo		Capital	
Terreno	U\$ 500,000.00	Capital Social	U\$ 466,199.33
Herramientas	U\$ 2,000.00		
Mobiliario y Equipo de Oficina	U\$ 1,139.84		
Vehículos	U\$ 15,000.00		
Total Fijo	C\$ 518,139.84		
Diferido			
Estudio de Preinversión	U\$ 500.00		
Registro Alcaldía	U\$ 50.00		
Total Diferidos	U\$ 550.00		
Total Activo	U\$ 546,199.33	Total Pasivo + Capital	U\$ 546,199.33

ANEXO 3

Balance General Final (Flujo del Inversionista)			
ACTIVO		PASIVO	
Circulante		Largo Plazo	
Materia Prima	U\$ 42,628.37		
Efectivo en Caja	U\$ 1,500.00		
Cuentas por Cobrar	U\$ 0.00		
Producto Terminado	U\$ 286,544.38		
Imprevistos	U\$ 26,009.49	Capital	
Total Circulante	U\$ 356,682.24	Capital Social	U\$ 181,401.47
Fijo		Utilidad del periodo	675,330.77
Terreno	U\$ 500,000.00		
Herramientas	U\$ 0.00		
Mobiliario y Equipo de Oficina	U\$ 0.00		
Vehículos	U\$ 0.00		
Total Fijo	C\$ 500,000.00		
Diferido			
Registro Alcaldía	U\$ 50.00		
Total Diferidos	U\$ 50.00		
Total Activo	U\$ 856,732.24	Total Pasivo + Capital	U\$ 856,732.24

TABLA DE DEPRECIACIÓN ANUAL

Descripción	Costo	Vida Útil	DEPRECIACION ANUAL				
			1	2	3	4	5
Herramientas	U\$ 2.000,00	5	U\$ 400.00	U\$ 400.00	U\$ 400.00	U\$ 400.00	U\$ 400.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	U\$ 1.139,84	5	U\$ 227.97	U\$ 227.97	U\$ 227.97	U\$ 227.97	U\$ 227.97
Vehículos	U\$ 15.000,00	4	U\$ 3,750.00	U\$ 3,750.00	U\$ 3,750.00	U\$ 3,750.00	
Total Depreciación Anual.....			U\$ 4,377.97	U\$ 4,377.97	U\$ 4,377.97	U\$ 4,377.97	U\$ 627.97

COOPERATIVAS AGRICOLAS
PROYECCION DE COMPRAS, CICLO 2008/2009
En Dolares (US\$)

[illegible]

COOPERATIVAS AGRICOLAS
PROYECCION PRODUCCION TERMINADA EN QQs CICLO 2008/2009

No.	Productos	Maíz QQs			Frijol QQs			Sorgo QQs		
		Brutos	Merma	Netos	Brutos	Merma	Netos	Brutos	Merma	Netos
1	Maíz	6,051	176	5,875.0						
2	Frijol				1,820.00	70.00	1,750.00			
3	Sorgo							1,837.8	37.80	1,800.00
	Total	6,051.3	176.25	5,875.00	1,820.00	70.00	1,750.00	1,837.80	37.80	1,800.00

COOPERATIVAS AGRICOLAS
PROYECCION DE VENTAS, CICLO 2008/2009
En Dolares (US\$)

N°	Tipo de Producto	Concepto	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
1	Maiz	Cantidad				670.16	670.16	2,643.75	1,890.95						5,875.01
		Ingreso				8,420.80	10,526.00	41,524.88	29,700.72						90,172.40
2	Frijol	Cantidad							1,750.0	-					1,750.00
		Ingreso							82,460.86	-					82,460.86
3	Sorgo	Cantidad							810.00	990.00					1,800.00
		Ingreso							8,481.66	10,366.47					18,848.13
	Total	Cantidad													
		Valor/QQs	-	-	-	8,420.80	10,526.00	41,524.88	120,643.24	10,366.47	-	-	-	-	191,481.39

COOPERATIVAS AGRICOLAS

Matriz de Costos de producción

RUBROS	U/M	QQ	MZ	MZ	QQ	Costo QQ	Total
Semilla Maiz	QQs	1.00	5.00	250.00	50.00	45.00	2,250.00
Semilla Frijol	QQs	1.00	3.00	175.00	58.00	62.83	3,643.98
Semilla Sorgo	QQs	1.00	6.00	75.00	13.00	20.94	272.25
Urea 46%	QQs	2.00	1.00	500.00	1,000.00	28.80	28,795.80
Fertil. Completo	QQs	1.00	1.00	500.00	500.00	43.98	21,989.53
RUBROS	U/M	LT	MZ	MZ	LT	Costo LT	Total
Cypermctrina	LT	1.00	1.00	500.00	500.00	7.47	3,735.00
Carbendazin	LT	1.00	1.00	500.00	500.00	6.44	3,220.00
Foliares	LT	1.00	1.00	500.00	500.00	4.16	2,080.00
Herbicidas	LT	1.00	1.00	500.00	500.00	4.68	2,340.00
TOTAL							68,326.55

COOPERATIVAS AGRICOLAS
GASTOS DE COMERCIALIZACION, 2008-2009

No.	Elementos de Gastos	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
1	Publicidad y Propaganda	29.52	29.52	-	-	-	-	-	-	-	-	29.52	29.52	118.08
2	Celebracion de Contratos	-	-	64.41	26.84	-	64.41	26.84	-	-	-	-	-	182.48
	Total	29.52	29.52	64.41	26.84	-	64.41	26.84	-	-	-	29.52	29.52	300.56

COOPERATIVAS AGRICOLAS

Asistencia Tecnica de Campo, 2008-2009
En Dolares (US\$)

No.	Elementos de Gastos	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTALES
1	Servicios Profesionales	322.03	322.03	322.03	322.03	322.03	-	-	-	322.03	322.03	322.03	322.03	2,898.24
2	Combustibles y Lubricantes	179.80	215.76	242.73	260.71	206.77	-	-	-	-	-	-	-	1,105.76
3	Mantenimiento de Moto		136.1		136.1									272.20
4	Compra de Llantas	85.9								85.9				171.75
5	Viatico de Alimentacion	42.94	42.94	42.94	42.94	42.94								214.68
6	Papeleria y Utiles		64.41											64.41
	TOTAL	630.64	781.23	607.69	761.77	571.73	-	-	-	407.90	322.03	322.03	322.03	4,727.04

COOPERATIVAS AGRICOLAS

Gastos de Fabrica Limpiadora, 2008-2009
En Dolares (US\$)

No.	Elementos de Gastos	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTALES
1	Salarios y Prestaciones	252.25	252.25	252.25	252.25	252.25	821.17	252.25	252.25	252.25	252.25	252.25	252.25	3,595.96
2	INSS Patronal e INATEC	42.88	42.88	42.88	42.88	42.88	42.88	42.88	42.88	42.88	42.88	42.88	42.88	514.60
3	Papeleria y Utiles	10.73	10.73	16.10	-	-	-	10.73	16.10	13.42	-	-	-	77.82
4	Servicios de Agua	4.29	4.29	4.35	6.44	6.44	6.44	6.44	6.71	4.29	4.29	4.29	4.29	62.58
5	Servicios de Energia	10.73	13.42	13.42	13.42	12.08	12.08	12.34	12.88	13.95	13.42	12.88	12.34	152.96
6	Servicios Telefónicos	18.25	18.25	17.17	16.10	18.78	16.10	18.25	18.78	17.17	17.17	17.71	17.71	211.46
7	Material de Limpieza	5.37	6.44	4.83	4.56	5.37	6.44	4.83	4.56	5.37	6.44	4.83	4.56	63.60
8	Mantenimiento de Bodega	-	-	80.51	107.34	53.67	-	-	-	53.67	-	80.51	-	375.70
9	Misceláneos	3.22	-	3.22	-	3.22	-	3.22	-	3.22	-	3.22	-	19.32
10	Otros	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	32.20
	Total	350.42	350.96	437.42	445.68	397.38	907.79	353.64	356.86	408.92	339.15	421.26	336.73	5,106.22
32	Total Gtos. Operación	981.05	1,132.18	1,045.11	1,352.37	1,524.61	6,336.63	6,619.74	3,298.04	816.82	661.17	743.29	658.76	9,833.25

COOPERATIVAS AGRICOLAS
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION, JULIO A JUNIO, 2008-2009

No.	Elementos de Gastos	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
I	Sueldos y Salarios													-
	Administrador	340.31	340.31	340.31	340.31	340.31	340.31	340.31	340.31	340.31	340.31	340.31	340.31	4,083.77
	Contador	209.42	209.42	209.42	209.42	209.42	209.42	209.42	209.42	209.42	209.42	209.42	209.42	2,513.09
	Cajera	104.71	104.71	104.71	104.71	104.71	104.71	104.71	104.71	104.71	104.71	104.71	104.71	1,256.54
II	Prestaciones Sociales	-	-	-	-	-	1,963.35	-	-	-	-	-	-	1,963.35
III	Inss Patronal	98.17	98.17	98.17	98.17	98.17	98.17	98.17	98.17	98.17	98.17	98.17	98.17	1,178.01
IV	Inatec	13.09	13.09	13.09	13.09	13.09	13.09	13.09	13.09	13.09	13.09	13.09	13.09	157.07
V	Servicios Generales													-
V.1	Servicios Telefónicos	84.77	84.77	85.62	86.48	87.34	88.22	89.10	89.99	90.89	91.80	92.72	93.64	1,065.35
V.2	Servicios de Agua	7.86	7.94	8.02	8.10	8.18	8.27	8.35	8.43	8.52	8.60	8.69	8.77	99.74
V.3	Servicios de Energia Electrica	33.90	34.24	34.58	34.92	35.27	35.63	35.98	36.34	36.71	37.07	37.44	37.82	429.90
V.4	Alquiler de Edificios	45.81	46.04	46.27	46.50	46.73	46.97	47.20	47.44	47.68	47.91	48.15	48.40	565.11
V.5	Servicios de Fotocopias	27.36	22.64	25.76	10.47	10.47	10.47	10.47	10.47	10.47	10.47	10.47	26.18	185.71
V.6	Serv. Mantenimiento de Edificio	157.07	10.47	26.18	26.18	26.18	26.18	26.18	26.18	26.18	26.18	26.18	26.18	429.32
V.7	Serv. Mmto y Rep. Equipo Ofic.	62.83	89.01	47.12	20.94	20.94	20.94	20.94	20.94	20.94	20.94	20.94	20.94	387.43
V.8	Servicios de Internet	68.32	68.32	68.32	68.32	68.32	68.32	68.32	68.32	68.32	68.32	68.32	68.32	819.90
V.9	Matriculas y Licencias	-	-	-	-	-	-	-	-	39.27	-	-	-	39.27
V.10	Libros, Revistas y Periódicos	8.12	8.12	8.12	8.12	8.12	8.12	8.12	8.12	8.12	8.12	8.12	8.12	97.38
V.11	Papelería y Utiles de Oficina	232.59	36.84	57.41	48.01	152.04	36.84	119.27	36.84	152.04	48.01	57.41	36.84	1,014.15
V.12	Gastos Varios/ Miscelaneo	28.80	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	18.32	230.37
V.13	Articulos de Limpieza	9.42	9.42	9.42	9.42	9.42	9.42	9.42	9.42	9.42	9.42	9.42	9.42	113.09
VI	Gastos de Personal													-
VI.1	Viaticos (Alimentacion, Transp.)	117.80	104.71	91.62	94.24	94.24	94.24	94.24	94.24	94.24	94.24	146.60	130.89	1,251.31
VI.2	Atenciones Sociales	28.80	-	26.18	-	26.18	-	26.18	-	26.18	-	26.18	-	159.69
VI.3	Regalias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	209.42	209.42
VII	Servicios Profesionales													-
VII.1	Auditorías Contables	-	-	-	-	-	-	-	-	1,308.90	-	-	-	1,308.90
VII.2	Gastos Generales de Asamblea	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	628.27	-	628.27
VII.3	Gastos Legales	52.36	-	78.53	-	52.36	-	52.36	-	52.36	-	52.36	183.25	523.56
VIII	GASTOS FINANCIEROS													-
VIII.1	Compra de Chequera	15.71	-	15.71	-	15.71	-	15.71	-	15.71	-	15.71	-	94.24
VIII.2	Pago por girar ck de más	10.47	-	10.47	-	10.47	-	10.47	-	10.47	-	10.47	10.47	73.30
														-
	TOTALES C\$	1,757.69	1,306.56	1,423.37	1,245.75	1,456.02	3,200.99	1,426.34	1,240.77	2,810.44	1,255.13	2,051.48	1,702.69	20,877.23

COOPERATIVAS AGRICOLAS
GASTOS ORGANOS DIRECTIVOS, 2008-2009

No.	Elementos de Gastos	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
1	Dieta de la Junta de Vigilancia	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	24.15	289.82
	Tres miembros (3)													
2	Dieta de la Junta de Educación	11.27	11.27	11.27	11.27	11.27	11.27	11.27	11.27	11.27	11.27	11.27	11.27	135.25
	Tres miembros (3)													
3	Consejo de Administracion	185.17	185.17	185.17	185.17	185.17	185.17	185.17	185.17	185.17	185.17	185.17	185.17	2,221.98
	Cuatro Miembros (4)													
3	Gtos. de Asamblea General	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	644.05	644.05
	Total	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	864.64	3,291.11

COOPERATIVAS AGRICOLAS
RESUMEN DE PRESUPUESTO DE GASTOS 2008/2009
En Dolares (US\$)

Rubros de Gastos	Centros de Gastos			Total
	Operaciones	Administracion	Consejo de Admon	
Comercializacion	300.56			300.56
				-
Asistencia Tecnica.	4,727.04			4,727.04
				-
Gastos de Fabrica de Limpieza	5,106.22			5,106.22
				-
Gastos de Administracion		20,877.23		20,877.23
				-
Consejo de Administracion			3,291.11	3,291.11
				-
Sub-Total	10,133.81	20,877.23	3,291.11	34,302.16

COOPERATIVAS AGRICOLAS
RESUMEN DE INGRESOS ANUAL 2008-2009
En Dolares (US\$)

Concepto	MESES												
	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Total
Maiz	-	-	-	8,420.80	10,526.00	41,524.88	29,700.72	-	-	-	-	-	90,172.40
Frijol	-	-	-	-	-	-	82,460.86	-	-	-	-	-	82,460.86
Sorgo	-	-	-	-	-	-	8,481.66	10,366.47	-	-	-	-	18,848.13
Ingresos por Venta	-	-	-	8,420.80	10,526.00	41,524.88	120,643.24	10,366.47	-	-	-	-	191,481.39
Ingreso Total	-	-	-	8,420.80	10,526.00	41,524.88	120,643.24	10,366.47	-	-	-	-	191,481.39

COOPERATIVAS AGRICOLAS
FLUJO DE EGRESOS, AÑO 2008-2009
EN DOLARES(US\$)

Concepto	M e s e s												
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Compras de Productos													
Insumos Agrícolas	17,081.64	34,163.28	17,081.64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68,326.55
Sub-Total	17,081.64	34,163.28	17,081.64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68,326.55
Gastos de Operación	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Gastos de Comercialización	29.52	29.52	64.41	26.84	-	64.41	26.84	-	-	-	29.52	29.52	300.56
Gastos de Asistencia Técnica	630.64	781.23	607.69	761.77	571.73	-	-	-	407.90	322.03	322.03	322.03	4,727.04
Gastos Admon Industrial	350.42	350.96	437.42	445.68	397.38	907.79	353.64	356.86	408.92	339.15	421.26	336.73	5,106.22
Gastos de Administración	1,757.69	1,306.56	1,423.37	1,245.75	1,456.02	3,200.99	1,426.34	1,240.77	2,810.44	1,255.13	2,051.48	1,702.69	20,877.23
Gastos de Consejo	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	220.59	864.64	3,291.11
Sub-Total	2,988.85	2,688.85	2,753.48	2,700.63	2,645.72	4,393.78	2,027.41	1,818.22	3,847.85	2,136.89	3,044.88	3,255.61	34,302.16
Total Operación	20,070.49	36,852.13	19,835.12	2,700.63	2,645.72	4,393.78	2,027.41	1,818.22	3,847.85	2,136.89	3,044.88	3,255.61	102,628.71

COOPERATIVAS AGRICOLAS

Estado de Resultado Proyectado - Ciclo 2008/2009

Ingresos por Ventas:	Maiz	Frijol	Sorgo	Total	Peso %
Ventas Brutas	90,172.40	82,460.86	18,848.13	191,481.39	100.00
(-) Imp. sobre Venta 0%	-	-	-	-	-
Ventas Netas	90,172.40	82,460.86	18,848.13	191,481.39	100.00
Costos de Ventas					
Costos de Ventas	17,081.64	34,163.28	17,081.64	68,326.55	35.68
Costos Total	17,081.64	34,163.28	17,081.64	68,326.55	35.68
Utilidad Bruta	73,090.76	48,297.59	1,766.49	123,154.84	64.32
Gastos de Operación:					
Comercializacion				300.56	0.16
Asistencia Tecnica				4,727.04	2.47
Operaciones Industriales				5,106.22	2.67
Administracion				20,877.23	10.90
Consejo / Junta Directiva				3,291.11	1.72
Total	-	-	-	34,302.16	17.91
Utilidad de Operación	73,090.76	48,297.59	1,766.49	88,852.68	46.40
Gastos Financieros					
Pago de Impuesto I.R.	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	-	-		-	-
Otros Egresos					
Varios	-	-	-	-	
Utilidad Neta				88,852.68	46.40

COOPERATIVAS AGRICOLAS
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO UN AÑO (en Dólares)

CONCEPTOS / INGRESOS		Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Saldo Inicial de Caja *	\$0	-	59,930	23,077	3,242	8,962	16,843	53,974	172,590	181,138	177,290	175,153	172,108	-
Prestamo Bancario C.T.	\$80,000	80,000												80,000
VENTAS														
Venta de Maiz		-	-	-	8,421	10,526.00	41,525	29,701	-	-	-	-	-	90,172
Venta de Frijol		-	-	-	-	-	-	82,461	-	-	-	-	-	82,461
Venta de Sorgo		-	-	-	-	-	-	8,482	10,366	-	-	-	-	18,848
Total Ingresos		80,000	59,930	23,077	11,663	19,488	58,368	174,617	182,956	181,138	177,290	175,153	172,108	271,481
EGRESOS														
Costos Insumos Agricolas		17,082	34,163	17,082	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68,327
Sub-Total		17,082	34,163	17,082	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68,327
Gastos de Comercializacion		30	30	64	27	-	64	27	-	-	-	30	30	301
Gastos de Asistencia Tecnica		631	781	608	762	572	-	-	-	408	322	322	322	4,727
Gastos de Admon Industrial		350	351	437	446	397	908	354	357	409	339	421	337	5,106
Gastos de Administracion		1,758	1,307	1,423	1,246	1,456	3,201	1,426	1,241	2,810	1,255	2,051	1,703	20,877
Gastos del Consejo Admon		221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	865	3,291
Otros Egresos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total		2,989	2,689	2,753	2,701	2,646	4,394	2,027	1,818	3,848	2,137	3,045	3,256	34,302
Total Egresos		20,070	36,852	19,835	2,701	2,646	4,394	2,027	1,818	3,848	2,137	3,045	3,256	102,629
Ingresos Netos		59,930	23,077	3,242	8,962	16,843	53,974	172,590	181,138	177,290	175,153	172,108	168,853	168,853
(-) Depreciación														
Utilidad A/IR		59,930	23,077	3,242	8,962	16,843	53,974	172,590	181,138	177,290	175,153	172,108	168,853	168,853
Prestamo Bancario C.T.													16,000	16,000
Interes C.T.													4,800	4,800
Pago de IR.														
Utilidad D/IR		59,930	23,077	3,242	8,962	16,843	53,974	172,590	181,138	177,290	175,153	172,108	148,053	148,053
(+) Depreciación														
Flujo Operación		59,930	23,077	3,242	8,962	16,843	53,974	172,590	181,138	177,290	175,153	172,108	148,053	148,053
(-) Fondos de Proyectos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Intereses %														
FLUJO DE EFECTIVO		59,930	23,077	3,242	8,962	16,843	53,974	172,590	181,138	177,290	175,153	172,108	148,053	

cooperativas agricolas
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A CINCO AÑOS (en Dólares)

CONCEPTOS / INGRESOS	Inversion	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo Inicial de Caja	-	-	148,052.68	218,842.42	292,404.76	368,775.94
Prestamo Bancario C.T.	- 80,000	80,000.00				
VENTAS						
Venta de Maiz		90,172.40	91,975.85	93,815.36	95,691.67	97,605.50
Venta de Frijol		82,460.86	84,110.08	85,792.28	87,508.13	89,258.29
Venta de Sorgo		18,848.13	19,225.09	19,609.59	20,001.79	20,401.82
Total Ingresos		271,481.39	343,363.71	418,059.67	495,606.34	576,041.56
EGRESOS						
Costos Insumos Agrícolas		68,326.55	69,693.08	71,086.95	72,508.69	73,958.86
Sub-Total		68,326.55	69,693.08	71,086.95	72,508.69	73,958.86
Gastos de Comercializacion		300.56	306.57	312.70	318.95	325.33
Gastos de Asistencia Tecnica		4,727.04	4,821.58	4,918.01	5,016.37	5,116.70
Gastos de Admon Industrial		5,106.22	5,208.34	5,312.51	5,418.76	5,527.13
Gastos de Administracion		20,877.23	21,294.78	21,720.67	22,155.09	22,598.19
Gastos del Consejo Admon		3,291.11	3,356.93	3,424.07	3,492.55	3,562.41
Otros Egresos						
Sub-Total		34,302.16	34,988.20	35,687.96	36,401.72	37,129.76
Total Egresos		102,628.71	104,681.28	106,774.91	108,910.41	111,088.62
Ingresos Netos		168,852.68	238,682.42	311,284.76	386,695.94	464,952.94
(-) Depreciación						
Utilidad A/IR		168,852.68	238,682.42	311,284.76	386,695.94	464,952.94
Prestamo Bancario C.T.		16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00
Interes C.T.		4,800.00	3,840.00	2,880.00	1,920.00	960.00
Pago de IR.						
Utilidad D/IR		148,052.68	218,842.42	292,404.76	368,775.94	447,992.94
(+) Depreciación						
Flujo Operación		148,052.68	218,842.42	292,404.76	368,775.94	447,992.94
(-) Fondos de Proyectos		-	-	-	-	-
(-) Intereses %						
FLUJO DE EFECTIVO	- 80,000	148,052.68	218,842.42	292,404.76	368,775.94	447,992.94

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN -LEON

Esta encuesta tiene por objetivo conocer la expectativa y confirmación de la producción de los cultivos de maíz, frijol y sorgo en los ciclos de primera y postrera de cada año y con ello, contribuir al conocimiento de lo que esta ocurriendo en el campo y a documentar la toma de decisiones respecto a la producción de estos granos.

1. ¿Cuáles son los periodos en que usted cosecha?
a) Primera _____ b) Postrera _____ c) Ambas _____
2. ¿Cuál es el área que pretende cultivar?
a) Mz Maíz _____ b) Mz frijol _____ c) Mz Sorgo _____
3. ¿Cuál es la producción que espera obtener?
a) qq Maíz _____ b) qq Frijol _____ c) qq Sorgo _____
4. ¿Cuál es el destino de la producción de granos básicos?
a) Auto consumo _____ b) Venta _____ c) Ambas _____
5. ¿Qué cantidad de la producción pretende vender?
a) 30% _____ b) 50% _____ c) 70% _____ d) 100% _____
6. ¿Cuáles son los precios de venta que usted alcanza con sus productos?
a) Maíz _____ b) Frijol _____ c) Sorgo _____
7. ¿El capital que invierte es propio o por financiamiento?

8. ¿Qué cantidad de capital invierte en la producción de granos básicos?
a) Maíz _____ b) Frijol _____ c) Sorgo _____
9. ¿Cuál es su opinión en cuanto al financiamiento para la producción?

10. ¿Recibe asistencia Técnica?
a) Si _____ b) No _____
11. ¿Cómo cree que es la calidad de su producción?
a) Excelente _____ b) Muy buena _____ c) Buena _____ d) Regular _____
12. ¿Quiénes son los principales compradores de sus productos?
a) Mayoristas _____ b) Minoristas _____ c) Comercializadoras _____ d) Productores _____

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN -LEON

Esta encuesta tiene por objetivo conocer la demanda granos básicos tales como el maíz, frijol y sorgo, por lo cual rogamos nos apoye contestando con información veraz cada una de la pregunta que se detallan a continuación. De antemano le agradecemos toda su colaboración.

1. ¿Cree usted que la producción de granos básicos existente satisface las necesidades del consumidor?

a. SI_____ b. NO_____

2. ¿Qué tipo de productos compran?

a. maíz_____ b. frijol_____ c. sorgo_____

3. ¿Cada cuanto realiza pedidos de granos básicos?

a. Semanalmente_____ b. quincenalmente_____ c. mensualmente_____ d. semestralmente_____

4. ¿Qué cantidad compra?

Rubros	1qq	1-5qq	6-10qq	+10qq
a) Maíz				
b) Frijol				
c) Sorgo				

5. ¿A que precio compra los granos básicos?

a. maíz___ b. frijol___ c. sorgo

6. ¿Dónde compra los granos básicos?

a. mercado local_____ b. productores locales_____ c. importadores_____ d. productores del resto del país_____ e. Otros_____

7. ¿Qué factores inciden en el precio de granos básicos?

a. lugar de compra_____ b. transporte_____ c. cantidad de compra_____ d. intermediarios_____ e. otros (especifique) _____

8. ¿Qué factores consideran importantes para la decisión de comprar?

a. calidad____ b. eficiencia____ c. precio____ d. gustos y preferencia____

Cronograma de Actividades

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR	OBSERV.
17/02/08	6:00 pm	Elaboración de Introducción y Resumen Ejecutivo.		Casa de Maria Elena	
18/02/08	8:00 am	Elaboración de la naturaleza de la empresa.		Casa de Maria Elena	
21/02/08	12:00 pm	Elaboración de aspectos de Organización.		UNAN-León	
23/02/08	9:30 am	Elaboración de Misión y Visión.		Casa de Maria Elena	
23/02/08	12:00 am	Elaboración del Organigrama.		UNAN-León	
23/02/08	12:00 am	Elaboración del Diseño de Puestos.		Casa de Maria Elena	
28/02/08	6:00 pm	Diseño del Manejo de Granos Básicos		Casa de Yahoska	
07/03/08	6:00 pm	Elaboración de impacto ambiental		Casa de Leticia	
21/03/08	6:00 pm	Diseño del Estudio de Mercado (Análisis FODA)		Casa de Leticia	
18/03/08	2:00 pm	Diseño del Estudio de Mercado (Análisis FODA)		Casa de Yahoska	
28/03/08	6:00 pm	Estudio de Viabilidad (Plan de Inversión)		Casa de Maria Elena	
03/04/08	5:00 pm	Aplicación de Encuestas			
10/04/08	5:00 pm	Aplicación de Encuestas			
12/04/08	5:00 pm	Aplicación de Encuestas			
14/04/08	6:00 pm	Tabulación y análisis de los Resultados obtenidos		Casa de Maria Elena	
18/04/08	6:00 pm	Conclusiones y Recomendaciones			

CÁLCULOS FINANCIEROS ANEXO 16

$$\text{TREMA} = \text{Tasa Inflación} + \text{Tasa Pasiva} + \text{Producto de ambas}$$

$$0.16 \quad 0.0523 \quad + 0.220668$$

$$\text{VAN} = -I_0 + \text{FNE}_1 / (1 + i)^1 + \text{FNE}_2 / (1 + i)^2 + \dots + \text{FNE}_n / (1 + i)^n$$

$$\text{VAN (TREMA)} \quad -546,199.33 \quad + \frac{123,294.04}{1.220668} \quad + \frac{249,542.62}{1.220668^2} \quad + \frac{378,804.82}{1.220668^3} \quad + \frac{511,140.92}{1.220668^4} \quad + \frac{646,612.40}{1.220668^5}$$

$$\text{VAN} = -546,199.33 + 101,005.38 + 167,474.85 + 208,268.13 + 230,223.90 + 238,592.19 = \mathbf{399,365.12}$$

$$\text{VAN 46\%} \quad -546,199.33 \quad + \frac{123,294.04}{1.46} \quad + \frac{249,542.62}{1.46^2} \quad + \frac{378,804.82}{1.46^3} \quad + \frac{511,140.92}{1.46^4} \quad + \frac{646,612.40}{1.46^5}$$

$$-546,199.33 + 84,447.97 + 117,068.22 + 121,718.59 + 112,493.96 + 97,471.97 = \mathbf{-12,998.62}$$

$$\text{TIR} = i_1 + [\{ (i_2 - i_1) (\text{VAN}_1) \} / \text{VAN}_1 + \text{VAN}_2]$$

$$\text{TIR} = 0.220668 + \frac{0.239332}{399,365.12 + 12,998.62} \times \frac{399,365.12}{412,363.74} = 95,580.8529 \quad 0.231787 = \mathbf{45\%}$$

$$\text{R B/C} \quad 945,564.47 / 546,199.33 = \mathbf{1.731171}$$

PRI		
Periodo	FNE	FNE(acum.)
1	123,294.04	123,294.04
2	249,542.62	372,836.66
3	378,804.82	751,641.48
4	511,140.92	1,262,782.40
5	646,612.40	1,909,394.81

La inversión se recupera en el tercer año