

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA O ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**PLAN ESTRATEGICO 2023-2027 PARA LA ASOCIACION**  
**COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRICOLAS LA ANDINA "R.L"**

**Presentado por:**

**BR. MARILIN GABRIELA PINTO TORRES. 27-340-934.**

**BR..BRAYAN DANIEL SANTIAGO. 28-394-164**

**TRUJILLO, VENEZUELA 2022**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA O ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**PLAN ESTRATEGICO 2023-2027 PARA LA ASOCIACION  
COOPERATIVA DE SERVICIOS AGRICOLAS LA ANDINA "R.L"**

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (a) (as) (os) en Contaduría Pública o  
Administración de Empresas**

**Presentado por:**

**BR. MARILIN GABRIELA PINTO TORRES. 27-340-934.**

**BR..BRAYAN DANIEL SANTIAGO. 28-394-164**

**Tutor**

**LCDA. KARLA DUN**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2022**

**VEREDICTO**



VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Resoluto, Prof. Dra. María Teresa Bravo, Prof. Msc. Karla Domí y Prof. Msc. María Maldonado, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COOPERTATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS "LA ANDINA" R.L. PERIODO 2023-2027 con presenta el(a) bachiller SANTIAGO SÁNCHEZ BRAYAN DANIEL. Portador de la C.I. No. 28.394.184, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con catorce (14) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Vale del Mombay", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.

Prof. Msc. Karla Domí  
C.I. 19.286.584  
JURADO

Prof. Msc. María Maldonado  
C.I. 10.058.295  
TUTOR

Prof. Dra. María T. Bravo.  
C.I. 8.013.403  
PRESIDENTE DEL JURADO

Decano  
C.I. 18.255.225  
DECANO

Vicerectora  
C.I. 8.013.217  
VICERECTORA



VICERECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Resoluto, Prof. Dra. María Teresita Bravo, Prof. Msc. Karla Dunn y Prof. Msc. María Maldonado, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado Títulos PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AGRIMER C.A. PERIODO 2023-2027 que presenta el(a) bachiller PINTO TORRES MARILIN GABRIELA, Portador de la C.I. No. 27.340.934, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con once (11) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombay", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar a título de Licenciada en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de junio del año dos mil veintidós.

Prof. Msc. Karla Dunn  
C.I. 18.288.581  
JURADO

Prof. Msc. María Maldonado  
C.I. 18.038.285  
TUTOR

Prof. Dra. María T. Bravo  
C.I. 016406  
PRESIDENTE DEL JURADO

Prof. Msc. Roberto Rojas  
C.I. 18.285.228  
OCGAVO

Prof. Dra. Ana Lineros  
C.I. 8.013.217  
VICERECTORA

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a el hemos logrado concluir nuestra carrera y ha sido nuestro principal guía espiritual.

A nuestros padres, quienes desde el inicio de este sueño siempre nos apoyaron en todo momento y nos incentivaron a cada día dar lo mejor para formarnos como grandes profesionales.

A nuestros profesores por su dedicación y pasión por la enseñanza y por guiarnos en este camino largo lleno de aprendizaje.

A todas las personas que nos apoyaron he hicieron que nuestro trabajo fuera realizado con éxito, en especial a esas personas que nos brindaron sus conocimientos.

A todos, Gracias.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por acompañarnos en cada momento de nuestras vidas, por siempre mantenerse presente le agradecemos, a mi familia que sin importar me demuestra su apoyo incondicional y me acompañan en cada paso que doy, agradezco a los tutores que gracias a su paciencia y constancia hicieron posible la realización de este trabajo, a los profesores, a ustedes les debo mis conocimientos, donde sea que valla los llevare conmigo y los recordare como unas personas admirables.

## RESUMEN

¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias?

De esta pregunta nace la idea de crear un (Plan estratégico), El cual ayuda a establecer cada una de las estrategias de la empresa, apoyándose en un análisis organizacional que resalta las fortalezas y debilidades utilizando herramientas como la MATRIZ FODA entre otras, todo esto ayuda a determinar que se quiere realizar en el futuro, es por ello que este estudio propone un programa sostenible a largo, mediano y corto plazo para La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas La Andina “R.L”, cuya trayectoria es de 59 años en el mercado Venezolano, siempre contribuyendo a mejorar la agricultura en el municipio y a nivel nacional, asesorando y ofertando los mejores y más rentables productos para la agricultura. Este plan estratégico busca impulsar nuevamente esta Cooperativa, y su primera meta es contribuir a mejorar su liderazgo interno para luego pensar en su posicionamiento y atención de sus cliente de acuerdo a sus necesidades; gracias a esto se proyecta un incremento de las ventas y cartera de clientes, brindando un servicio eficiente a los clientes gracias a la información recaudada del plan estratégico que mejorara: el marketing, los objetivos, metas, hasta presupuestos. Esto ayudara a la empresa a seguir cumpliendo con sus objetivos junto a su misión y visión.

Palabras claves: Ayuda, estrategias, posicionamiento, agricultura, objetivos. marketing, visión, misión.

### **ABSTRACT**

Where does the company need to be at a specific time in the future to fulfill its vision, mission, and strategies?

From this question the idea of creating a (Strategic Plan) was born, which helps to establish each of the company's strategies, based on an organizational analysis that highlights the strengths and weaknesses using tools such as the SWOT MATRIX among others, all this helps to determine what to do in the future, which is why this study proposes a sustainable program in the long, medium and short term for the Cooperative Association of Agricultural Services La Andina "R.L", whose trajectory is 59 years in the market Venezuelan, always contributing to improve agriculture in the municipality and at the national level, advising and offering the best and most profitable products for agriculture. This strategic plan seeks to promote this Cooperative again, and its first goal is to contribute to improving its internal leadership and then think about its positioning and customer service according to their needs; Thanks to this, an increase in sales and customer portfolio is projected, providing an efficient service to customers thanks to the information collected from the strategic plan that will improve: marketing, objectives, goals, even budgets. This will help the company continue to meet its objectives along with its mission and vision.

Keywords: Help, strategies, positioning, agriculture, objectives. marketing, vision, mission.

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	12
INDICE DE FIGURAS	13
INDICE DE ANEXOS	14
CAPÍTULO I.	15
1.1.1	16
1.1.2	17
1.1.3	19
1.1.4	20
1.1.5	21

	10
1.1.6	22
1.1.7	24
1.2 Objetivos del trabajo de investigación.	23
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	23
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	23
CAPÍTULO II	24
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	24
2.1	25
2.1.1.	25
2.1.2.	26
2.1.3.	27
2.1.4.	28
2.1.5.	29
2.1.6.	29
2.1.7.	30
2.2	31
2.2.1.	31
2.2.2.	31
2.2.3.	32
2.2.4.	33
2.2.5.	34
2.2.6.	34
2.2.7 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	35
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	36
3.1	36
3.2	37
3.2.1.	37
3.2.2.	38
3.2.3.	39
3.2.4.	39
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027	40

	11
4.1	40
4.2	40
4.3	41
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	42
5.1	42
5.1.1	42
5.1.2	44
5.2	46
5.2.1	46
5.2.2	47
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	48
6.1 Plan funcional de marketing	48
6.1.1. <i>Situación actual de la gerencia de marketing</i>	48
6.1.2.	49
6.1.3.	49
6.1.4.	54
6.1.5 <i>Ejecución de tareas del plan de marketing.</i>	49
6.2 Plan funcional de operaciones.	49
6.2.1. <i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i>	49
6.2.2.	58
6.2.3.	58
6.2.4.	59
6.2.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	50
6.3 Plan funcional de recursos humanos	51
6.3.1. <i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i>	51
6.3.2.	61
6.3.3.	61
6.3.4.	62
6.3.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	52
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	52
6.4.1. <i>Situación actual de la RSE</i>	52

	12
6.4.2	64
6.4.3.	65
6.4.4.	65
6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i>	53
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	53
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i>	53
6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i>	53
6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027</i>	53
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2023-2027</i>	53
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i>	53
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i>	54
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i>	54
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027.</i>	54
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.</i>	54
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027.</i>	54
6.5.11. <i>Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).</i>	54
6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027.</i>	54
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
ANEXOS	58

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Productos de la Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas La Andina “R.L.”.</i>	16
Tabla 2 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	29
Tabla 3 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	35
Tabla 4 <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA)</i>	42
Tabla 5 <i>Resumen MEFE y MEFI</i>	44
Tabla 6 <i>Matriz Interna – Externa</i>	44
Tabla 7 <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	45
Tabla 8 <i>Presupuesto del plan funcional de marketing</i>	53
Tabla 9 <i>Presupuesto del plan funcional de operaciones</i>	58
Tabla 10 <i>Presupuesto del plan funcional de recursos humanos</i>	61
Tabla 11 <i>Presupuesto de plan funcional de RSE</i>	64
Tabla 12 <i>Inversión de activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización 2023-2027</i>	67
Tabla 13 <i>Inversión de activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización 2023-2027</i>	68
Tabla 14 <i>Proyección de ventas 2023-2027</i>	69
Tabla 15 <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i>	70
Tabla 16 <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i>	71
Tabla 17 <i>Capital de trabajo</i>	72
Tabla 18 <i>Estructura y opciones de financiamiento</i>	72
Tabla 19 <i>Estados de resultado</i>	73
Tabla 20 <i>Estado de situación financiera proyectado.</i>	74
Tabla 21 <i>Flujo de caja proyectado</i>	74
Tabla 22 <i>Punto de equilibrio</i>	75
Tabla 23 <i>Indicadores de rentabilidad</i>	76
Tabla 24 <i>Rentabilidad</i>	76

**INDICE DE FIGURAS**

figura 1 <i>Organigrama de la Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina”</i>	19
figura 2 <i>Modelo de negocio CANVAS</i>	36
figura 3 <i>Diagrama de flujo que representa el servicio:</i>	56

**INDICE DE ANEXOS**

Fotografía 1 Productos de Ferretería	84
Fotografía 2 Abonos Foliare	84
Fotografía 3 Producto Botas de Cauchos	85
Fotografía 4 Insecticidas	85
Fotografía 5 Fungicidas y Bactericidas	86
Fotografía 6 Producto Repollo Escazu	86

## **CAPÍTULO I.**

### **ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

#### **1.1 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

##### **1.1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio**

El cooperativismo es una actividad socioeconómica de carácter mundial, constituidos por asociaciones económicas cooperativistas en la que todos sus miembros son beneficiarios de la actividad según la labor que aportan, (SUNACOOOP, 2003.).

Actualmente en Timotes municipio Miranda estado Mérida esta actividad socioeconómica se encuentra arraigada desde los años 1964 hasta el presente año mediante la: “Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina” R.L. Tiene un Régimen de Responsabilidad Limitada, tiene como objetivo social desarrollar actividades de compra, venta y suministro de toda clase de insumos, artículos, equipos y maquinaria pesada o liviana, necesaria para la preparación, desarrollo, cuidado mantenimiento, recolección y empaque de los productos del campo en todas sus fases, desde la preparación del terreno hasta la cosecha y colocación de los mismos al mercado

Sus 59 años en el mercado le han llevado a tener una exitosa y productiva trayectoria en el mercado agrícola, siendo la primera organización en el sector con la visión de Promover, proponer, participar en el desarrollo de actividades y proyectos que tienden a mejorar la calidad y conservación de los suelos, de las aguas y del medio ambiente en el Municipio, el Estado y, en general, en todo el territorio nacional. Una visión que desde el año 2018 se ha visto afectada por la situación económica del país, llevando a esta organización a decaer significativamente además de esto los nuevos emprendimientos que han entrado al mercado agrario con nuevas propuestas

que se ajustan a la actualidad llevo a la caída de venta de una manera crítica esto hace ver un panorama muy poco favorable para el resurgimiento de la Cooperativa y también se le añade la falta de interés por parte de sus asociados.

### 1.1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Esta Cooperativa como su objetivo social lo indica contaba con un amplio directorio de productos que en su mayoría eran para fomentar una mejor agricultura desde abonos químicos hasta productos para un sistema de riego. Con el paso de los años este directorio se ha venido disminuyendo y en la actualidad debido a la entrada de nuevos emprendedores al mercado sus ventas han decaído.

**Tabla 1**

*Productos de la Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas La Andina "R.L".*

Productos	Categoría	Demanda	
		Mayor	Regular
Babomax	Insecticida	x	
Forving en su diferentes presentes	Abonos Foliars	x	
Tricomax	Fungicida Biológico	x	
Calcio Boro	Abonos Foliars	x	
Optimos	Regulador PH	x	
NPK 18-18-18	Abonos Foliars	x	
Anillos Garbanizados	Ferretería	x	
Reducciones Bussing	Ferretería	x	
Anillos Reducidos de diferentes medidas	Ferretería	x	
Uniones plásticas de diferentes medidas	Ferretería	x	
Codos de diferentes medidas	Ferretería	x	
Niples de diferentes medidas	Ferretería	x	
Conexiones de riego de alta presión	Ferretería	x	
Adaptadores macho de diferentes medidas	Ferretería	x	
Abrazaderas de diferentes medidas	Ferretería	x	

Pistolas de riego	Ferretería	x	
Llaves PVC	Ferretería	x	
Teflón	Ferretería	x	
Teipe Cobra	Ferretería	x	
Cilantro Hortus	Semillas	x	
Ridomil Gold	Fungicida	x	
Cima 20	Insecticida	x	
Humus de Lombriz	Abonos Foliars	x	
Rastrillos	Ferretería	x	
Mangueras de alta presión y de culebra	Ferretería	x	
Bombillos	Ferretería	x	
Disco de corte de diferentes medidas	Ferretería	x	
Clavos	Ferretería	x	
K forte	Fungicida Biológico		x
Ceniza For	Fungicida Biológico		x
Natural 5	Abono Foliar		x
Horbio Plus	Hormona		x
NPK 17	Abono Foliar		x
Productos Ferry Wripe de diferentes presentaciones	Abonos Foliar		x
Productos Innova de diferentes presentaciones	Abonos Foliar		x
Nitro-Carboro	Abonos Foliar		x
Potasimung	Abonos Foliar		x
Productos Eco tierra	Fungicida biológico		x
Productos Calcio-byo	Fertilizantes		x
Fortune	Insecticidas		x
Mocarna	Insecticidas		x
Rodelta 2.5 ec	Insecticidas		x
Mecates de diferentes medidas	Ferretería		x
Cabulla Roja	Ferretería		x
Brochas	Ferretería		x
Hilo Tomatero	Ferretería		x
Pitaguaral Negro	Ferretería		x
Zanahoria Hortus	Semillas		x

Fuente: *Elaboración Propia*

### 1.1.3 Equipo de trabajo

La Asociación Civil Cooperativa Agrícola “La Andina”, se maneja como la ley lo dice mediante 4 instancias las cuales son:

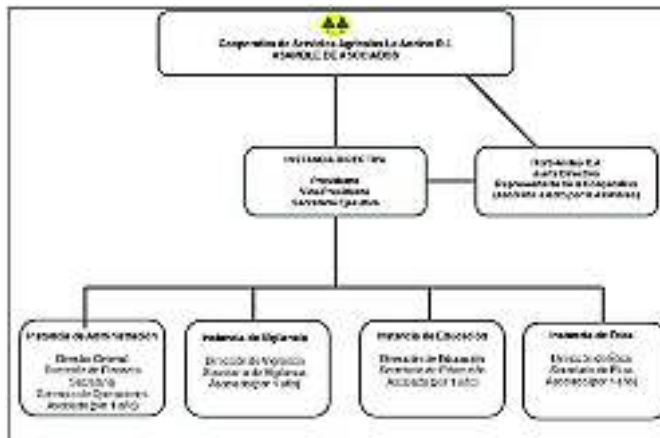
- Instancia de Administración.
- Instancia de Ética
- Instancia de Vigilancia.
- Instancia de Educación.

Cada una de ellas, tienen un proceso de trabajo el cual debe ser aprobado mediante la Asamblea de Asociados. La Administración de las actividades, así como su ejecución de los planes acordados en Asamblea, adjuntándose a las normas que esta haya fijado, estará a cargo de la Instancia de Administración de la referida Cooperativa.

Esta Instancia de Administración está integrada por 5 miembros principales, los cuales ejecutan los cargos de Director General, Director de finanzas, Gerente de operaciones, Secretario y un Asociado (Este último anualmente es rotado).

El gerente de operaciones es el responsable de la Gestión diaria de la Cooperativa y de Coordinar sus actividades técnicas, está bajo la supervisión del Presidente de la Cooperativa. Su trabajo es velar por el debido funcionamiento de las operaciones de la Cooperativa y para esto se cumpla bajo los lineamientos, políticas, normas y procedimientos establecidos por las autoridades de la misma, procurando la mayor productividad y máxima eficiencia.

**figura 1**  
**Organigrama de la Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina”**



Fuente: *Elaboración propia*

#### 1.1.4 Diagnóstico organizacional

En Venezuela hoy en día las Cooperativas presentan grandes desafíos, desde los altos impuestos que hay que cancelar al estado, la falta de liderazgo, motivación y la situación económica del país, mediante el método de observación y entrevista se logró percibir que cada uno de estos desafíos en la Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina” R.L se hacen presenten sobre todo el de la falta de liderazgo y motivación.

Según García-Gutiérrez citado por Vargas (2001), las fortalezas de las empresas cooperativas son:

La participación del asociado en los tres tipos de flujos que tienen lugar en una empresa

- Flujos de información-decisión.
- Flujos reales.

### ● Flujos financieros.

Esto quiere decir que cada asociado puede asumir el papel de liderazgo porque cuenta con toda la información que se necesita para hacerlo. La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina” R.L a pesar de contar con un Presidente y más de 50 asociados la falta de apatía y las múltiples ocupaciones de cada uno de ellos, hace observar una falta de liderazgo la cual ha implicado que la organización no tenga metas claras y una visión de innovación para poder afrontar la situación que atraviesa.

Por otra parte, se logró evidenciar que la Cooperativa cuenta con terrenos agrícolas aptos para la siembra los cuales no son explotados de la mejor manera posible, en un Municipio donde su principal económica es la comercialización de hortalizas, dándole una mejor organización de siembra, estos terrenos podrían generar ingresos extras que ayudarían a mejorar las finanzas de la Cooperativa.

Ahora bien, no todo lo que se vio reflejo en el método de observación y entrevista es negativo, a pesar de haber una falta de liderazgo, motivación se nota el compromiso por un pequeño grupo de Asociados que cuentan con una formación académica amplia y profesional con valores éticos que cada día dan lo mejor de sí mismos para mantener esta Cooperativa en funcionamiento.

#### **1.1.5 Diagnóstico situación contable-financiera**

En el último trimestre del 2022 el SENIAT (Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria) difundió un comunicado vía correo electrónico a La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina” R.L, solicitando la presencia de algún directivo

de la Cooperativa Urgentemente, para entregarles el documento que certifica a la Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas “La Andina” R.L como (Contribuyentes Especiales), esto indica como lo dice la ley pagar de forma anticipada el ISRL tomando como base el 1% de las ventas brutas registradas en el formulario de declaración del IVA quincenal.

En términos financieros esta noticia afectaba la Cooperativa, por la entrada de nuevos competidores al mercado las ventas eran bajas y no estaba teniendo la liquidez suficiente para poder solventar sus gastos, ahora se le agregaba la cancelación de más impuesto poniendo a La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina” R.L en un estado crítico financieramente.

#### **1.1.6 Definición del problema.**

La historia nos ha enseñado que el éxito de una organización se basa en el resultado de un capital humano que previamente fue seleccionado para ocupar distintos cargos, cada uno de ellos dispuestos a dar lo mejor de sí mismos para el crecimiento de la empresa, a esto se le agrega un plan estratégico con una visión puesta totalmente al mejoramiento continuo y a la innovación. A través del mejoramiento continuo se puede lograr grandes cosas como una mejor productividad también contribuir a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la organización. Pero para que tanto el capital humano ejerza su trabajo de la mejor manera y el plan estratégico este bien diseñado se necesita indudablemente de una persona que ejerza un liderazgo.

El liderazgo es el principal recurso para que las cosas sucedan, es el motor del tren, sin embargo, en muchas organizaciones este liderazgo se ve ausente, esto deriva a que no haya quien maneje la “dirección” de la organización, que inspire y motive a todos a lograr objetivos, a adaptarse a las nuevas tendencias del mercado donde el cambio es algo inevitable y esencial para

confrontar los retos que presentan los nuevos paradigmas empresariales. Según Samper (2006). Afirma que el liderazgo en las empresas es una contienda directiva o gerencial influyente, que se requiere en el día a día empresarial, por su predominio en la motivación y trabajo en equipo. Es decir, entre mayor influencia se tenga del líder para mejorar las prácticas de los empleados, habrá un desarrollo óptimo de la visión compartida entre los trabajadores de la empresa.

Ahora bien, de acuerdo con Asrar-ul-Haq y Anwar (2018) y Sánchez y Lehnert (2019). Ejercer un liderazgo positivo que contribuya a una mejor efectividad empresarial no es tarea fácil para quien se hace cargo de esta responsabilidad, sean estos hombres o mujeres, pues requiere un gran compromiso y esfuerzo para enfrentar cada uno de los desafíos tanto externos e internos que dificultan su gestión.

Con lo anterior mencionado, se puede afirmar mediante el método de observación y entrevista que permite al investigador observar y recoger datos mediante su propia observación". (docplayer.es). que en a La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola "La Andina" R.L no se ha logrado ejercer un liderazgo efectivo, esto ha llevado a que la empresa no cuente con un plan estratégico que lo encamine al mejoramiento continuo para afianzarse mejor en el mercado local y ha llevado a una desmotivación del capital humano que ejerce vida en ella.

Con esta información se encamina la investigación a fortalecer un mejor liderazgo para que existe una visión innovadora en la empresa y así se posicione en el mercado llevándola a actualizarse en las plataformas tecnológicas implementando un marketing digital que exponga cada uno de sus servicios y productos, porque como lo afirman Zikmund y Babin (2008). "el marketing es una herramienta de suma importancia que utilizan las empresas a nivel mundial para promocionar un producto o servicio, fortalecer su posicionamiento en el mercado y generar una rentabilidad".

### **1.1.7 Propuesta de valor.**

Plan de liderazgo estratégico y marketing digital en La Asociación Cooperativa de Servicio Agrícola “La Andina” R.L según la visión de Agüera (2006) que consiste en: “Cualquier meta o objetivo se logra mediante un numero de valores que impulsen la motivación, el compromiso y el desarrollo integral de las facultades humanas de sus seguidores.”

## **1.2 Objetivos del trabajo de investigación.**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Impulsar un mejor liderazgo para la implementación de un plan estratégico de marketing digital durante el periodo 2023-2027

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

Impulsar el liderazgo de **La** Asociación Cooperativa de Servicio Agrícola “La Andina” R.L fortaleciendo la capacidad de administración de su presidente o de algún otro Asociado que tenga la iniciativa de hacerlo.

Implementar los valores de ética, compromiso, responsabilidad para un mejor desarrollando de liderazgo.

Ampliar la visión de liderazgo desarrollando estrategias innovadoras de marketing digital que ayuden a mejorarlas ventas.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

#### 1.1 Análisis del macro entorno (PESTEL).

##### 2.1.1. *Entorno político*

El sector empresarial es cambiante, por esto es importante para la organización determinar de qué manera le influye el entorno político para lograr mantenerse dentro de lo establecido, igualmente que estas leyes estén orientadas a dar solución a las necesidades requeridas por la sociedad, así que la gerencia de la empresa debe estar consecutivamente atenta a cada cambio para determinar decisiones en la misma.

Así mismo, Sansón (como se citó en García & Zabala, s.f.), plantea que “las políticas del estado implican el acuerdo entre las diferentes fuerzas y/o sectores que hacen vida en una nación con la finalidad de adoptar en forma consensuada ciertos acuerdos estratégicos a mediano y largo plazo” (p.4). El sector agropecuario indudablemente está posicionado como un ente estatal relevante, influyente para el progreso de la economía en el país sin embargo, en Venezuela hoy en día se ha dificultado potenciar nuevos planes para el agro negocio, debido a la fuerte situación del país consecuente a esto también una serie de proyectos que fueron opacados y sin garantías para fortalecer el progreso en la agroalimentación, Fedegro desde hace algunos años se presenta en terapia intensiva ya que no hay motor para potenciar actualmente esta situación, de igual modo la empresa trata de mantenerse a pesar de todo aunque en la cuerda floja ya que situaciones como estas pueden traer consecuencias, hasta la liquidación de la misma.

Por otra parte, factores como la política monetaria afecta directamente a las empresas en el país debido a los cambios drásticos que se han presentado en cuanto a valor de las tasa, cabe

agregar que para la cooperativa “La andina” R.L esto influye al igual que en la mayoría de las empresas, varia el valor de sus productos, por consecuencia aumenta la inflación y las personas tienen menos poder adquisitivo, por lo general estos cambios son continuos y la empresa debe adaptarse con métodos que ayuden a mantenerse dentro del mercado.

### **2.1.2. Entorno económico**

Sin duda, uno de los factores que han perjudicado a la economía en Venezuela es la inflación, un fenómeno que nos ha afectado por más de 20 años, y que se ha acentuado recientemente y en la actualidad, lamentablemente es una hiperinflación que ha traído consecuencias incluso a nivel internacional con una subida descontrolada de los precios en los últimos años y la devaluación de la moneda nacional.

La situación actual del país proviene de una serie de causas económicas y políticas a lo largo del tiempo, en este contexto, en 2017 Venezuela cerro con una inflación de 2.616% y el PIB cayó un 15% todo esto se prolongó en 2018 ya para 2019 las cosas parecían fluir un poco mejor ya que se colocó un freno a la emisión de billetes por tanto se desaceleró un poco la inflación, pero en 2020 se anularon las expectativas ya que ese año cerró con una inflación de casi 3000%, esto quiere decir que la economía del país ha permanecido inestable durante los últimos años, y actualmente.

La inflación afecta a todo aquello que tiene que ver con partidas circulares, por lo que evidentemente para la cooperativa “La andina” R.L es inevitable la dificultad de sobrellevar la empresa, parte de la asociación de la cooperativa Fedegro se ha defalcado consecuente a lo mismo, ya pasaron de ser contribuyentes formales a contribuyentes ordinarios en la actualidad, y

los socios no tienen el compromiso que anteriormente ya que las utilidades no son las mismas aunque el sistema financiero doméstico se ha ido dolarizando progresivamente, pero tomando en cuenta las lecciones de crisis financieras en América Latina enseñan que la dolarización conlleva riesgos para la institución.

### **2.1.3. Entorno social**

La cooperativa “La Andina” R.L está ubicada en la ctra. trasandina edif. administrativo piso p/b sector Timotes Mérida, esta empresa se une en 2004 y hace parte de lo que es Fedeaagro, un convenio donde entran diferentes cooperativas a nivel nacional, tiene como finalidad unir y ayudar al productor agrícola venezolano, respondiendo a todas sus necesidades en cuanto a insumos agrícolas, precios accesibles y asesoramiento, tratando de mantener siempre buena relación con ellos y diferentes casas agrícolas. El convenio dispone de 50 asociados aproximadamente, anteriormente esta cifra era mayor, pero ha disminuido por diferentes razones. Actualmente los socios no presentan compromiso ni responsabilidad total a la asociación, hay falta de comunicación y de interés muy diferente a lo que era 15 años atrás.

En este ámbito la empresa presenta variedad de competidores alrededor de la zona, un estimado de 6 casas agrícolas en el pueblo de Timotes, gracias al auge de estas nuevas casas agrícolas y la situación país las ventas de la cooperativa “La andina” R.L han disminuido progresivamente, pero trata de mantenerse fuerte en el mercado promoviendo la agro economía a nivel social, aunque carece de redes sociales y el mundo digital, promueve diversos cursos gratuitos con frecuencia, incentivando al agricultor a que aprendan nuevos métodos y más información importante sobre la agricultura. La cooperativa siempre ha gozado de aceptación por

parte de los habitantes en el estado Mérida, ya que mantienen su calidad en productos, tiene renombre y precios diferentes a la competencia.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

Venezuela ha tenido cambios tecnológicos significativos en los últimos años, a nivel global existe una invención acelerada de la información, la tecnología y la comunicación, lo cual ha hecho un cambio drástico en nuestro estilo de vida progresivamente. En cuanto a la situación tecnológica, derivado de la misma situación país, se dificulta acceder a nuevos segmentos tecnológicos por lo cual cooperativa “La andina” R.L mantiene métodos básicos actuales a la administración y comercialización de la empresa, ya que no cuenta con los recursos suficientes, y al ser cooperativa se espera aporte de todos los socios, los cuales se han distanciado, con respecto a productos se refiere, se han tratado de implementar nuevas tendencias en esta gama, pero se ha dificultado debido a los altos costos que representan.

Por otra parte, es importante resaltar cuán importante es la tecnología para generar una mayor proyección hacia la empresa, el marketing digital, promociones digitales nuevas estrategias de ventas, entre otros, ya que la sociedad se mueve rápidamente, y si no nos vamos adaptando nos quedamos estancados y perdemos reconocimiento.

### **2.1.5. Entorno ecológico**

El tema ecológico es una forma de estudio para gestionar la administración de riesgos globales en las empresas, es algo muy importante ya que gracias a esto se puede detectar cualquier elemento que altere el medio ambiente y que rompa la actuación de cada uno de los ecosistemas y en el proceso productivo, para así tomar acciones preventivas con el fin de evitar riesgos que puedan causar daño a la vida ambiental. La ecología empresarial es clave para la competitividad, ya que existen muchas empresas que requieren su certificación de calidad referente al ambiente, esta es la base para la ejecución ordenada de todas sus actividades.

La cooperativa “La andina” R.L trabaja con productos agrícolas, es un área delicada ya que son productos altamente tóxicos para las personas sin embargo cumple con todas las normas estipuladas por la ley y todos sus documentos y permisos certificados para comercializarlos y es responsable con el medio ambiente al trabajar con productos como k-forte ceniza, fer fungicida entre otros, basados en materiales orgánicos. Cuando se habla de un ecosistema empresarial se habla de una situación en un espacio determinado donde interactúa cada uno de los elementos que conforman la ecología y su preservación.

### **2.1.6. Entorno legal**

Es indispensable el cumplimiento de las normativas legales establecidas en cada empresa, de esta manera se puede lograr ejecutar sus actividades con mayor libertad y eficacia. La salud agrícola es primordial para los animales, vegetales, el aire, el agua y las personas. En cooperativa “La andina” R.L si bien, hace parte de la asociación de Fedeaagro la cual se estableció hace años y cumple con todos los estatutos legales requeridos, de igual manera cada una de estas cooperativas debe respetar las normativas de la asociación, por lo cual son independientes cada una pero

asimismo deben respetar un régimen de responsabilidad limitada (R.L). Hoy en día algunas de estas cooperativas se han formalizado como como compañías anónimas, todo esto consecuente a la situación de defalco que existe tanto a nivel externo e interno yace a la falta de interés entre socios.

Por otro lado, en cuanto a la comercialización de los productos agrícolas la cooperativa cumple con los documentos y permisos renovados, es importante para los intervalos de seguridad, planes de contingencia, prescripción técnica, producto y registros.

#### 2.1.7. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

**Tabla 2**

*Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Productos orgánicos	0.10	1	0.10
Reconocimiento a nivel nacional	0.15	4	0.60
Relevancia en el sector agrícola	0.15	3	0.45
Entorno agrícola	0.10	2	0.20
<b>Amenazas</b>			
Inflación del país	0.15	3	0.45
Comportamiento de mercado	0.10	1	0.10
Cambio de leyes agrícolas.	0.15	2	0.30
Poder adquisitivo	0.15	2	0.30
Totales	1.00		2.50

Fuente: *Elaboración propia*

## **1.2 Análisis del micro entorno del sector: Fuerzas de Porter.**

### **2.2.1. *Negociación con proveedores***

Es necesario tomar en cuenta la efectividad de establecer buenas relaciones con los proveedores, es fundamental puesto que se mantiene un orden fijo en cuanto a los productos y a los servicios que necesita la misma, de igual manera se dispone de conocimiento sobre lo que ofrece y asesorías para bien de la empresa y crear negociaciones de éxito, de esta manera suministrar la compañía con proveedores de confianza. En el caso de cooperativa “La andina” R.L cuenta con casas comerciales fijadas y de confianza que han trabajado con ellos durante años, igualmente Fedegro provee algunos productos para la venta, tienen un valor importante ya que al proveer el producto les facilita asesoría técnica sobre los mismos, uno de estos es Pequiven, el cual les ha facilitado desde sus inicios los productos agrícolas con facilidad.

Cabe mencionar que hoy en día la cooperativa posee desventajas ya que la asociación carece de compromiso, como se delimita por un régimen de R.L, solo se pueden tomar decisiones con un capital dispuesto por los socios, son pocos los proveedores que mantienen negociación con cooperativa “La andina” R.L pero son responsables y comprometidos con tiempos de entrega y calidad de productos, generalmente su formas de pago son a crédito, en algunos casos al contado, y son cancelados de forma responsable.

### **2.2.2. *Negociación con clientes***

Sin duda, los clientes conllevan un valor esencial para el reconocimiento de la empresa, es por ello que en cooperativa “La andina” R.L busca satisfacer las necesidades del agricultor, estratégicamente la empresa está ubicada en un sector que es considerado netamente agrícola, por

ende la mayoría de sus clientes son agricultores y productores que buscan todos los implementos necesarios para la óptima producción de sus terrenos agrícolas, varían entre todas las edades desde jóvenes de 18 años hasta adultos mayores que toda su vida han trabajado en el ámbito de la agricultura, la empresa se enfoca en buscar ayudarlos con los productos de su necesidad y si requieren de asesoramiento igualmente se los facilita, la organización posee la ventaja de ofrecer productos únicos a costos bajos, por encima de la competencia, de esta manera se logra que el cliente siempre prefieran a la cooperativa, manteniendo la confianza al momento de comprar.

De igual manera la cooperativa parte de una base de datos de los clientes, para informarse de las necesidades de cada uno y mantenerlos al día de los productos ofertados, respectivamente con más posibilidades de interés por parte de ellos, al ser una zona agrícola la mayoría de población es productora, diariamente requieren de insumos, los cobros hacia el cliente son al contado y dependiendo de la confianza del cliente se les da a crédito con facilidad de pago.

El producto ofrecido al cliente es de calidad, sin embargo si este tiene algún inconveniente con el producto, su dinero se le será reembolsado para mantener relaciones sanas y la empresa siga gozando de prestigio, este trabajo es realizado por el administrador de la empresa y nunca ha presentado este tipo de situaciones.

### ***2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes***

En Timotes, las nuevas casas agrícolas han marcado un auge, desde hace ya algunos años. Cooperativa “La andina” R.L durante sus inicios gozaba de un reconocimiento casi total en el mercado ya que en ese momento había muy pocas casas agrícolas esto la conllevó a tener el reconocimiento que posee hoy en día a pesar de todas las circunstancias. Estas casas agrícolas

indudablemente se enfocan también en mejorar su proyección para atraer más clientes, unas más fuertes que otras, inclusive más que cooperativa “La andina” R.L ya que gracias a su mayor capital y fluctuación de dinero mejoran sus ventas y variedad de productos lo que atrae a más clientes.

En este sentido la cooperativa de igual manera trata de mantenerse a nivel, ofreciendo mejores costos, asesorías y productos de calidad, en la zona existen aproximadamente 6 casas agrícolas ubicadas alrededor de la cooperativa, en Timotes evidentemente siempre existirá rivalidad entre ellas sin embargo han tratado de mantener buenas relaciones entre sí, de hecho, si una de estas casas no posee algún producto recomienda a otra que si lo disponga y el ambiente se torna ameno.

#### ***2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos***

Si bien, los productos sustitutos satisfacen las mismas necesidades del producto en estudio, no obstante, es considerado como una amenaza, puesto que puede influir de forma variante en la oferta y la demanda, más aún si estos son presentados como productos de calidad y a menor costo, lo que representa peligro para el producto en cuestión ya que podría descender su costo.

En el área agrícola los productos varían en cuanto a marcas y precios, diferentes casas agrícolas en el sector trabajan en su mayoría con productos similares ya que son los de mayor demanda, los productos se mantienen acorde a las necesidades del cliente y a sus posibilidades, es decir, si escogen el producto sustituto por encima del producto en cuestión es porque lo decide el comprador, así que en este ámbito no representa amenaza ya que las necesidades de clientes varían. Normalmente en el área agrícola los productos sustitutos se refieren a mercancía orgánica la cual no está por encima del producto original, a pesar de ello afecta a la oferta y demanda del mismo,

la cooperativa trabaja conjuntamente con ambos productos al igual de como lo hacen otras casas agrícolas.

#### **2.2.5. *Entrada de nuevos competidores***

En Timotes, existen diversas entidades agrícolas tratando de mejorar sus productos y servicios, en los últimos años se han adentrado efectivamente nuevos competidores que han representado mayor rivalidad para las casa agrícolas, algunos aspectos importantes que atraen al consumidor en cuanto a un nuevo negocio es que el mismo realiza promociones, con el fin de atraer la curiosidad de las personas en algunos casos realizan estrategia de promoción innovadoras, indudablemente el marketing es esencial para la empresa y se debe activar para proyectarla aún más, si la empresa opta por no promocionarse se quedara inevitablemente estancada.

Recientemente hace 2 años aproximadamente, en el sector de Timotes se hizo conocida una casa agrícola que ha aplicado estrategias muy representativas en el área de marketing primordialmente, y ha logrado posicionarse como una empresa fuerte en el sector, Agrofranmary C.A se ha ubicado como una competencia rival para las casas agrícolas del sector ha atrapado la atención de los consumidores y por consecuencia un mayor número en sus ventas. Para la cooperativa “La Andina” R.L de cierta manera representa amenaza, pero del mismo modo mantiene su reconocimiento y prestigio gracias a toda su trayectoria que le ha concedido un nivel mayor de confianza para sus clientes.

#### **2.2.6. *Nivel de atraktividad de la industria***

El área de la agricultura es ciertamente atractiva, puesto que la agricultura es un proceso muy necesario para el mercado y forma parte de la sociedad. La ventaja que tiene la cooperativa “La andina” R.L es que posee renombre a nivel nacional, gracias a toda la trayectoria que ha recorrido

a lo largo de los años, se puede decir que anteriormente contaba con un mayor reconocimiento, en sus inicios mayormente cuando esta fue fundada, fue tanto el auge en ese momento que a pesar de la situación hoy en día las personas la siguen escogiendo, no obstante, la entrada de nuevas casas comerciales ha generado que el nivel de atractividad en la cooperativa haya disminuido progresivamente.

Evidentemente la falta de compromiso por parte de los socios influye de una forma importante para que hoy en día la cooperativa no tenga tanto reconocimiento, puesto que hay falta de capital y la empresa aunque intenta mantenerse puede ir disminuyendo en reconocimiento, falta de nuevas estrategias en cuanto a proyección a pesar de ello intenta mantenerse y posicionarse creando estrategias en cuanto a productos y precios más accesibles a los de la competencia, teniendo en cuenta que la empresa posee potencial debido a los establecimientos que tiene aunque hoy en día no son trabajados.

### 2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

**Tabla 3**

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Asesoramiento a clientes	0.10	4	0.40
Costos de productos accesibles	0.05	4	0.20

Renombre de la empresa	0.15	4	0.60
Confianza de clientes	0.15	3	0.45
Establecimientos comerciales	0.10	3	0.30
<b>Debilidades</b>			
No posee redes sociales	0.04	3	0.30
Falta de compromiso	0.20	4	0.80
Poca diversidad en presentación de productos	0.05	2	0.10
No trabaja otros establecimientos	0.10	2	0.20
No comercializa online	0.06	4	0.24
Totales	1.00		3.41

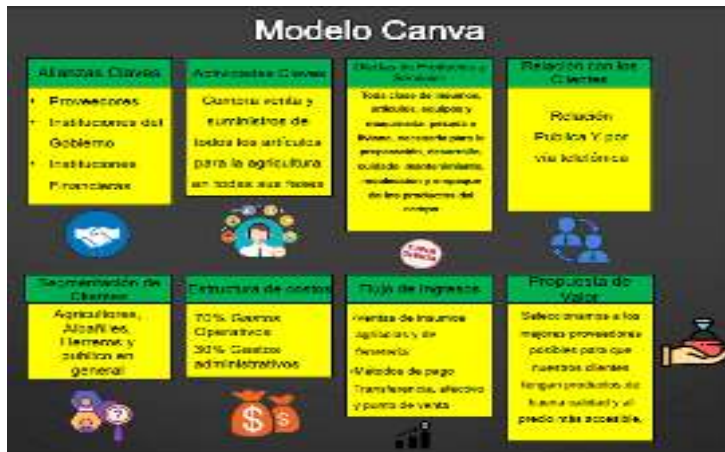
Fuente: *Elaboración propia*

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

#### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.

##### **figura 2**

*Modelo de negocio CANVAS*



Fuente: *Elaboración propia.*

### 3.2 Análisis funcional de la empresa

La Asociación Civil Cooperativa Agrícola “La Andina”, se maneja como la ley lo dice mediante 4 instancias las cuales son:

- Instancia de Administración.
- Instancia de Ética
- Instancia de Vigilancia.
- Instancia de Educación.

#### 3.2.1. Instancia de Administración

Esta Instancia de Administración está integrada por 5 miembros principales, los cuales ejecutan los cargos de Director General, Director de finanzas, Gerente de operaciones, Secretario y un Asociado (Este último anualmente es rotado).

El gerente de operaciones es el responsable de la Gestión diaria de la Cooperativa y de Coordinar sus actividades técnicas, está bajo la supervisión del Presidente de la Cooperativa. Su trabajo es velar por el debido funcionamiento de las operaciones de la Cooperativa y para esto se cumpla bajo los lineamientos, políticas, normas y procedimientos establecidos por las autoridades de la Organización, procurando la mayor productividad y máxima eficiencia.

### **3.2.2. Instancia de Ética**

La Instancia de Ética se encarga de velar por la ejecución de los deberes y atribuciones que le compete a cada ASOCIADO de la Cooperativa, además de esto atenderá especialmente aquellos casos, que habiendo sido sometidos a otras instancias, no hayan encontrado respuesta satisfactoria, bien sea por omisión de las Instancias o por desacato de las decisiones que éstas haya tomado, en tal sentido ejercerá sus atribuciones, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas Ordenamiento Jurídico aplicable, cuyas atribuciones son las siguientes:

- Atender las denuncias que se hagan ante su instancia y promover las investigaciones y pruebas a que hubiera lugar.
- Conocer, analizar y sancionar los casos que ante ella se expongan relativos a las violaciones de los Estatutos, cometidas por cualquier asociado, así como por cualquiera de las Instancias que la conforman.
- Conocer, analizar y sancionar a aquellos empleados que en uso de las facultades que se le hayan conferido, incumplan con sus labores de modo que generen daños colectivos a la Cooperativa y a sus Asociados, en tal sentido conocerán anualmente

los resultados de desempeño de los referidos empleados por la Auditoría que, en virtud del artículo catorce (14), numeral ocho (8) de estos Estatutos, deberá practicarse al cierre de cada ejercicio económico.

### **3.2.3. Instancia de Vigilancia**

La Cooperativa está sujeta a la vigilancia y control de la denominada Instancia de Vigilancia, la cual tiene las siguientes atribuciones:

- Vigilar y verificar cada una de los deberes y obligaciones por parte de las personas que integran la Instancias: Directiva de Administración; de Educación; de Ética y de la propia Instancia de Vigilancia.
- Vigilar la contabilidad para que sean llevados con la debida puntualidad y corrección en los libros autorizados y para que los balances se realicen y se den a conocer a los asociados oportunamente.
- Vigilar la inversión de los fondos sociales. '
- Vigilar la buena marcha y funcionamiento diario de la Cooperativa y el cumplimiento de lo establecido en los presentes Estatutos, acuerdos y reglamentos.

### **3.2.4. Instancia de Educación.**

Esta Instancia está destinada a fomentar la Educación en la Cooperativa en tal sentido ejerce sus atribuciones, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, y demás Ordenamiento Jurídico aplicable, cuyas atribuciones son las siguientes:

- La planificación y evaluación colectiva de la acción cooperativa cotidiana y permanente.
- El diseño colectivo de estructuras y procesos organizativos que propicien el desarrollo de valores democráticos, solidarios y participativos. .
- El desarrollo de planes y proyectos de formación y capacitación.
- La preocupación porque los asociados conozcan a profundidad los alcances, deberes y derechos que le otorgan y garantizan la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

#### **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027**

##### **4.1 Objetivo general 2023 a 2027**

Establecer un plan estratégico para impulsar la empresa en el mercado, mediante la exposición de un servicio de asesorías dirigido al segmento agrícola durante los años 2023 - 2027 enfocado en la promoción publicitaria y en el incremento de las ventas

##### **4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.**

- a. Mejorar la gestión de liderazgo y capacitar al presidente o algún asociado con un taller de formación de liderazgo durante 1 año.

- b. Incrementar las ventas 5% trimestral con una tendencia el aumento en el periodo 2023 a 2027
- c. Posicionar los productos ofertados con un plan de marketing digital para el aumento de ventas a través de la apertura de una página web y la creación de las redes sociales tales como: (Facebook, instgram y otros).
- d. Mejorar la gestión de los terrenos agrícolas aptos para el cultivo situados en La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina” R.L, para un ingreso extra que ayude a mejorar las finanzas de la organización.
- e. Evaluar el mercado durante seis meses para determinar los productos con más demanda.
- f. Entre otros.

#### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.**

Durante la investigación que se realizó en La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina” R.L, se observó la falta de liderazgo, como uno de sus grandes obstáculos puesto que la persona que debería tomar este papel por su apatía y sus múltiples ocupaciones no lo hace de la mejor manera, es por ello que mediante una mejor capacitación en cuanto a liderazgo de algún asociado que disponga del tiempo y de la disposición para hacerlo hará que la empresa sea mejor administrada y así pueda obtener mejores rendimientos.

De igual forma el objetivo principal es lograr posicionar a la empresa en el mercado y esto solo será posible si se implementan estrategias de publicidad que sean atractivas para los consumidores, se plantea ofertar talleres, cursos y asesorías sobre el funcionamiento de los productos a vender. Dichos cursos serán una gran herramienta para aumentar las ventas, ya que, se busca dar la mayor cantidad de información posible sobre el producto ofertado. Cabe mencionar

que en principio serán dictados de forma gratuita, pero posteriormente se establecerá un precio a estos, sin embargo, se realizarán promociones en días festivos

Ahora bien, una vez mejorado el liderazgo en la empresa se prosigue a establecer objetivos que mejoren las ventas y posicionen a la empresa como una de las mejores opciones del mercado, el plan de marketing ayudará a dar a conocer cada uno de los productos ofertados, los descuentos y las promociones, todo esto con la finalidad de atraer nuevos clientes y a su vez tener un mayor acercamiento con estos, además de estrechar relaciones con los clientes antiguos.

Por otra parte, se prevé mejorar la gestión de los terrenos agrícolas ya que La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícola “La Andina” R.L cuenta con terrenos fértiles para la producción agrícola, los cuales no están haciendo aprovechados de la mejor manera posible, con una buena planificación estos terrenos se podrían dividir en varias unidades de producción.

## **CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

### **5.1 Formulación de la estrategia**

#### **5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)**





Para continuar con nuestro estudio debemos entender que se deben determinar una serie de estrategias, por ello se procede a utilizar la Matriz FODA cruzada, básicamente esta matriz nos conllevara a precisar las estrategias que garanticen nuestro emprendimiento y que no desaparezca del mercado, cada combinación que resulte en la matriz foda cruzada responde a esta planificación, donde se asegurara la permanencia de la empresa y esta pueda asegurarse dentro del mercado competitivo estableciendo su reconocimiento y sea exitosa.

De esta misma manera Sigüenza & Javier, (como se citó en León, 2021) “La matriz FODA cruzada consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa” (p.1).  
 Infiriendo sobre lo mencionado se establece la siguiente Matriz FODA cruzada para la Cooperativa “La andina” R.L.

**Tabla 4**  
 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Externo	F1. Asesoramiento a clientes F2. Costo accesible de productos F3. Renombre de la empresa F4. Confianza de clientes F5. Terrenos agrícolas	D1. No posee redes sociales D2. Falta de liderazgo. D3. Poca diversidad en presentación D4. No trabaja terrenos agrícolas D5. No comercializa online
Oportunidades:  O1. Trabaja con productos orgánicos O2. Reconocimiento de la empresa O3. Relevancia en el sector agrícola. O4. Entorno agrícola	<b>Estrategias FO:</b> FO1: Incentivar el liderazgo para hacer crecer a la empresa, tomando en cuenta la relevancia del sector agrícola, y renombre de la empresa. F3 O3 O2 FO2: trabajar con mayor variedad de productos, resaltando los orgánicos y asesoramiento a clientes, manteniendo los costos accesibles. F2 O4 F4 F1 FO3: Implementar actividades conjuntamente con los socios para hacer un enfoque mayor a los terrenos agrícolas, incentivando la importancia del sector agrícola. f5 O3	<b>Estrategias DO:</b> DO1: Diseñar planes de marketing mediante medios digitales para promocionar los productos que ofrece incluyendo la importancia de utilizar productos orgánicos para incrementar ventas. D1 O1 DO2: Desarrollar mayor diversidad en presentación de la empresa y sus productos, haciendo énfasis en la relevancia del sector agrícola. D3 O3 DO3: Implementar la comercialización online, para el interés de nuevos consumidores emergentes del entorno agrícola. D5 O4
Amenazas  A1. Inflación del país A2. Comportamiento en el mercado A3. Competencia A4. Poder adquisitivo de la población	<b>Estrategias FA:</b> FA1: Aprovechar la confianza que goza la empresa de sus clientes ante cambios en el mercado y competencia. F4 A2 A3 FA2: Mantener la calidad y costos accesibles e implementar la variedad en productos ante la falta de poder Adquisitivo en la población. F2 F4 A4 F1 FA3: Fomentar una política fija a la empresa sobre investigación del mercado, y gestionar los potenciales que tiene la misma. A2 F5	<b>Estrategias DA:</b> DA1: Trabajar en ideas innovadoras para el plan de marketing, y de esta manera hacerle frente a la competencia. D1 D5 A3 DA2: Desarrollar planes de contingencia incentivando el compromiso ante la inflación y cambios en el mercado. D2 A1 A2 A3 DA3: Establecer como objetivo promover actividades gratuitas en la empresa como talleres, cursos y demás para así obtener

		mayor diversidad en presentación mejorando el nivel competitivo. D3 A4 A3.
--	--	---

Leyenda  = Desarrollo de productos;  = Mercado;  = Enfoque de costos;  = Diferenciación  
: Fuente: *Elaboración propia.*

### 5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

En torno al conocimiento, Castillo & Hernández (2018) sostienen que:

La matriz interna y externa es un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz EFE y EFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz. (p.51)

De esta misma manera la matriz interna y externa muestra las diferentes divisiones que tiene una empresa en un modelo de nueve casillas, para ello se toman en consideración los factores internos y externos de la misma, esta matriz es un implemento primordial para ejecutar el estudio general de la empresa, lo cual permite con facilidad la toma de (dialnet.unirioja.es) decisiones para llevar a cabo la elaboración y realización de nuevas estrategias, asimismo, conllevar las diferentes

situaciones en la organización, y que posibilite un mayor crecimiento tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, de esta manera se calculan los índices para permitir la traficación por ello, en este mismo contexto la matriz interna y externa(MIE) de la cooperativa Agrícola “La andina” R.L se presenta de la siguiente manera:

**Tabla 5**  
*Resumen MEFE y MEFI*

<i>Resumen MEFE y MEFI</i>	
Matriz	Resultado
MEFE	2.50
MEFI	3.41

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 6**  
*Matriz Interna – Externa*

	3	2	1	
4				
3	I	II	III	2,50 Matriz Externa
2	IV	V	VI	

Crecer y construir

Retener y mantener



3,41 matriz Interna

Fuente: *Elaboración propia.*

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

**Tabla 7**

*Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos	Mejorar la gestión de liderazgo y capacitar a presidente o socio con un taller de formación de liderazgo durante 1 año.	Posicionar los productos ofertados con un plan de marketing digital para aumentar ventas.	Mejorar la gestión de los terrenos agrícolas aptos para el cultivo para ingreso extra que ayude a mejorar las finanzas de la organización.	Evaluar el mercado para determinar los productos con más demanda.
Incentivar el liderazgo para hacer crecer a la empresa, tomando en cuenta la relevancia del sector agrícola, y renombre de la empresa.	x		x	
Diseñar planes de marketing mediante medios digitales para promocionar los productos que ofrece incluyendo la importancia de utilizar productos orgánicos para incrementar ventas		x		x
Implementar la comercialización online, para el interés de nuevos consumidores emergentes del entorno agrícola.		x		x
Implementar actividades conjuntamente con los socios para hacer un enfoque mayor a los terrenos agrícolas, incentivando la importancia del sector agrícola	x		x	

Fuente: *Elaboración propia*

### **5.2.2. Estrategias seleccionadas**

Cooperativa Agrícola “La andina” R.L requiere planes y enfoques innovadores para lograr proyectarse aún más en el mercado, para ello se eligieron las estrategias más importantes a ejecutar, es necesario principalmente la mejoría en la gestión de liderazgo en la organización, de esta manera habrá más compromiso por parte de los socios, seguidamente se deben implementar la apertura de páginas web y redes sociales para expandir el reconocimiento de la empresa del mismo modo generar así una mayor proyección, tomando en cuenta la comercialización online para atraer nuevos clientes y aumento en las ventas.

Por otro lado, cabe destacar que se necesita una mejor gestión hacia los terrenos agrícolas que dispone la cooperativa, al llevar a cabo las actividades de estos mismos y de una manera estratégicamente administrada, se pueden aportar una mejoría a las utilidades y finanzas de la empresa conjuntamente se realizaran actividades como talleres, cursos entre otros de manera que la empresa se figure de una forma más representativa en el mercado.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.1 Plan funcional de marketing

#### 6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

La asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL, como se describió anteriormente, es una empresa que tiene como objetivo desarrollar actividades de compra, venta y suministro de toda clase de insumos, artículos, equipos y maquinaria pesada o liviana, necesaria para desarrollar las actividades en el campo agrícola, la empresa está ubicada en el pueblo de Timotes estado Mérida.

La empresa actualmente no cuenta con una oficina ni gestión en el área del marketing, del mismo modo no posee ninguna red social ni páginas web, por lo que la asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL no cuenta con actividades por estos medios tan esenciales tanto para dar a conocer más a la empresa como para conseguir nuevos clientes, restringiendo así la posibilidad de una mayor ampliación y crecimiento, lo que significa una amenaza para la organización.

Como lo expreso Jerome McCarthy (2016), “El marketing son aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor y al encauzar un flujo de mercancías opas a las necesidades que el productor presta al cliente” (p.5), la falta de estrategias en marketing y marketing digital obliga a la asociación mantenerse en un estado neutro dentro del mercado, que no se da a conocer mas allá de su punto actual. Por lo que pierde alcance geográfico, hoy en día la sociedad se mueve con el mundo digital por ende no es suficiente contar solo con un establecimiento físico.

### **6.1.2. *Objetivos de marketing***

- Mejorar la proyección de la empresa en el mercado durante los 2 primeros años del periodo.
- Atraer nuevos clientes, dando a conocer lo que la empresa ofrece.
- Aumentar la venta de productos en un 10% con propensión a acrecentar este porcentaje desde 2023 a 2027.
- Incrementar la rentabilidad en un 10% con tendencia a aumentar este porcentaje durante el periodo 2023 a 2027.
- Mejorar la fidelización con los clientes fijos de la empresa e implementarla con nuevos clientes.

### **6.1.3. *Acciones estratégicas de marketing***

#### ***Estrategia de cartera***

Debemos tomar en cuenta que, para llevar a cabo una estrategia de cartera, es necesario realizar un análisis previo tanto de los productos que se ofertan como de la atractividad de la empresa y su fortaleza competitiva.

En el ámbito de la agricultura existen variedad de productos, todo dependerá de las necesidades que requiera el cliente, en la actualidad indudablemente como la mayoría de gamas de diferentes mercancías en otras áreas de comercio, los productos han mejorado y se han actualizado, adaptándose mucho mejor a las necesidades del comprador, esto mismo sucede con el área de la agricultura. La asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL hoy en día cuenta con un directorio de productos bajos debido a la misma situación descrita anteriormente,

Para lograr que la asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL tenga un mayor posicionamiento dentro del mercado se gestionaran campañas e iniciativas de marketing para proyectar la marca y hacerla mucho más atractiva, creando y gestionando las redes sociales con el fin de cumplir los objetivos planteados, ofreciendo los productos y sus beneficios que se adapten a las necesidades de las personas en el área de la agricultura de manera que la empresa consiga un mayor atractivo en el mundo digital y en la zona lo cual significa fortalezas para la empresa y un mayor nivel competitivo para la organización.

#### ***Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización***

La segmentación, no es más que dividir el mercado en grupos de clientes que comparten similitud de necesidades y deseos para de la misma manera crear estrategias diferenciadas a cada uno de ellos.

La asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL está ubicada de forma estratégica en un sector netamente agrícola, esto facilita claramente que la demanda de sus productos sea mayor, cabe destacar que estos productos son variados y se diversifican según la necesidad del cliente, y según la rama de la agricultura a la que se esté dedicando, mayormente en el sector las personas se dedican a la siembra en terrenos o trabajos de invernaderos, para ambos varían las hortalizas por tanto los productos y precios lo cual implica una división en marcas, rentabilidad, productos orgánicos o químicos.

De esta manera se cuenta con los pequeños y grandes empresarios en la agricultura como público objetivo de la organización, por lo que se pretende realizar diversos talleres gratuitos en estos ámbitos con el fin de generar interés y obtener más atención con el público, en la parte de

marketing digital se realizaran diferentes estrategias en las redes sociales que opten por llamar la atención de las personas ofreciéndoles el producto y sus beneficios, en los segmentos anteriormente descritos haciendo visitas a los clientes reales que hayan utilizado los productos y asesorías mostrando al público la eficacia de utilizarlos y los beneficios que traen esto con una visión de prolongar mayor diversidad de clientes en el área de la agricultura, para de esta manera conseguir lo que la empresa busca en sus objetivos.

### ***Fidelización***

Es importante desarrollar una relación satisfactoria entre el consumidor, producto, marca y la empresa, con el fin de que el cliente vuelva a comprar los productos y servicios para que así, se convierta en un cliente frecuente, para ello la asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL tiene previsto aplicar lo siguiente:

- Adecuarse mucho mejor al servicio que requiera el cliente
- Mejorar el servicio de post-venta
- Generar más comunicación con el cliente
- Lograr una buena experiencia con el cliente en cuanto atención y productos.
- Mantener la calidad de los productos.
- Interactuar más en redes sociales.

### ***Estrategia funcional***

#### ***Producto/servicio***

La asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL como su objetivo social lo indica, contaba con un amplio directorio de productos que en su mayoría eran para fomentar una mejor agricultura desde abonos químicos hasta productos para un sistema de riego. Con el paso de los años este directorio se ha venido disminuyendo y en la actualidad debido a la entrada de nuevos emprendedores al mercado sus ventas han decaído y a la falta de organización por parte de los socios y a la situación económica del país, por tal motivo de la mano de los socios y el presidente se pretende mejorar esta situación aportando más atractividad a los productos con el fin de diversificarlos y a la imagen de la empresa para el público objetivo.

#### ***Precio***

A diferencia de otras casas agrícolas en el sector, la asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL, se distingue por sus costes en los productos siendo de la misma calidad a los de la competencia, la desventaja es que cuenta con un margen de ganancia de solo el 10% pero a la misma vez genera precios de interés al público, la empresa ha trabajado de esta forma desde hace algunos años para diferenciarse y hacer de sus precios más atractivos, de igual manera se procura mantener los cotes y crear diferentes estrategias de promoción en cuanto a precios.

### ***Plaza***

La asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL requiere de un mejoramiento en el área de distribución, ya que actualmente dispone de entregar los productos al cliente desde el mismo local, es importante implementar las ventas más allá del sector en que trabaja y realizar envíos nacionales de los productos ofrecidos mediante comercialización online, utilizando canales de distribución convenientes como empresas de envíos certificadas en el país para una mayor comodidad de los clientes.

### ***Promoción***

La asociación cooperativa de servicios agrícolas “la andina” RL tiene 59 años en el mercado lo que le han llevado a tener una exitosa y productiva trayectoria en el mercado agrícola, siendo la primera organización en el sector con la visión de Promover, proponer, participar en el desarrollo de actividades y proyectos que tienden a mejorar la calidad y conservación de los suelos, de las aguas y del medio ambiente en el Municipio, el Estado y, en general, en todo el territorio nacional, esto ha hecho que hoy en día mantenga buenas referencias en general, no obstante es necesario potenciar este reconocimiento para proyectar el nombre de la empresa utilizando diferentes formas de publicidad como: vallas publicitarias y panfletos modernos tanto físicos como digitales, publicidad radial, crear eventos y cursos gratuitos con el fin de llamar la atención del público igualmente aplicar métodos de marketing digital.

#### 6.1.4. Presupuesto

**Tabla 8**  
*Presupuesto del plan funcional de marketing*

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 2023 (1)	Año 2024 (2)	Año 2025 (3)	Año 2026 (4)	Año 2027 (5)
Acciones							
Acondicionamiento de oficina de marketing	Adquisición de materiales y muebles para oficina de marketing	\$700,00	\$700,00	\$500,00	\$500,00		\$500,00
Contratar a una agencia de marketing	Cuotas mensuales	\$40,00	\$480,00	\$480,00	\$540,00	\$540,00	\$600,00
Presupuesto para impulsar publicidad en redes sociales	Promocionar redes sociales	\$100,00	\$100,00	\$150,00		\$200,00	\$250,00
Valla publicitaria	Valla publicitaria luminosa	\$500,00	\$500,00				\$500,00
Eventos y conferencias gratuitas	Contratar exponentes expertos en diferentes áreas de la agricultura	\$150,00	\$150,00	\$200,00	\$200,00		
	Recursos para acondicionar el lugar de la conferencia.	\$400,00	\$400,00	\$150,00	\$200,00		\$150,00
Publicidad radial	Precio de la publicidad	\$50,00	\$50,00	\$50,00			\$50,00
	<b>TOTAL \$</b>		<b>\$2380,00</b>	<b>\$1530,00</b>	<b>\$1440,00</b>	<b>\$740,00</b>	<b>\$2050,00</b>

Fuente: *Elaboración propia.*

### **6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.**

El cumplimiento del plan funcional del marketing será aplicado luego de establecer la organización y plan de liderazgo que requiere la empresa previamente, de igual manera este plan estará a cargo del presidente de la organización junto con el equipo de administración para realizar todos los pasos necesarios.

la primera fase y la más importante se llevara a cabo en el primer año del periodo donde será acondicionada el área de trabajo que seguidamente será ocupada por el equipo de marketing que contratara la empresa, los cuales se les pagara una cuota mensual de 40\$ seguidamente se cancelara un monto de 100\$ monto facturado por las redes sociales para impulsar los anuncios de las publicaciones en redes sociales y así estas lleguen a más personas, luego la creación de una valla publicitaria luminosa con el fin de llamar la atención e interés del público objetivo, se crearan conferencias gratuitas para las personas, en los espacios de la empresa para otorgar información de interés al público y culminar con la publicidad radial para hacer más fuerte el nombre de la empresa, el segundo año también estará enfocado en seguir aplicando las estrategias, los siguientes tres años serán aplicadas de manera más intermitente pero sin dejar de tomarles importancia, con el fin de mantenerlas. Con el cumplimiento de estas estrategias indudablemente la empresa conseguirá una mejor posición frente al mercado.

## **6.2 Plan funcional de operaciones.**

### ***6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones***

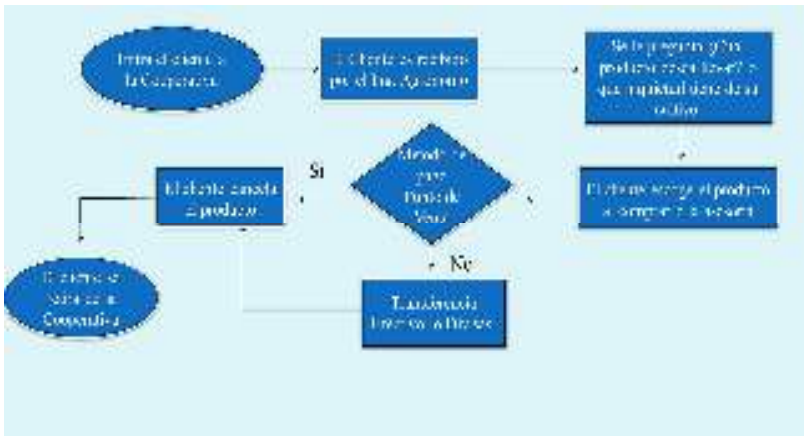
La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas “La Andina” R.L cuenta con un Gerente de Operaciones el cual es el encargado actualmente de la gestión diaria de la Cooperativa y de coordinar sus actividades técnicas las cuales son: Compra. Venta y suministro de toda clase de insumos, artículos, equipos y maquinaria pesada o liviana, necesaria para la preparación, desarrollo, cuidado, mantenimiento, recolección y empaque de los productos del campo en todas sus fases, desde la preparación del terreno hasta la cosecha.

Esta Cooperativa cuenta con una prestación de servicios de alta calidad y confiabilidad ya que su personal en este caso su ingeniero agrónomo brinda una asesoría adecuada a cada una de las inquietudes que los agricultores tienen en sus cultivos además de eso cada producto ofertado es de calidad garantizada y a bajos precios. Por otra parte, también se oferta al público productos de Ferretería también de buena calidad y a bajos precios.

Actualmente la Cooperativa presta sus servicios desde de lunes a viernes desde las 8:00AM hasta las 5:00PM y los sábados desde las 8:00AM hasta la 1:00PM.

**figura 3**

Diagrama de flujo que representa el servicio:



Fuente: *Elaboración propia*

El proceso de servicio empieza desde que el cliente entra a la Cooperativa, es atendido por un ingeniero agrónomo, se le pregunta que producto está buscando o si necesita una asesoría para sus cultivos. El cliente escoge el producto a comprar o prosigue a una asesoría técnica estas son gratis. Escoge el método a pagar ya sea punto de venta, transferencias, efectivo o divisas, cancela el producto y por último se retira de la Cooperativa.

Los puntos clave en este servicio son:

- Organización
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Amabilidad.

### **6.2.2. *Objetivos de operaciones***

- Evaluar el mercado para determinar los productos de calidad con un valor adquisitivo accesible al agricultor
- Mejorar la comunicación con cada uno de los clientes para hacer una buena asesoría técnica
- Fortalecer y capacitar constantemente al equipo de trabajo
- Llevar a cabo una transformación digital para optimizar la forma de trabajar de los empleados.
- Implementar la herramienta de Business Inteligencie esto podrá permitir analizar todos los datos provenientes de la Cooperativa, para realizar mejores informes

### **6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones***

#### ***Estrategia de costos – capacidad***

Optimizar los recursos eliminando las actividades que no sean productivas

#### ***Estrategia calidad – procesos***

Tener un enfoque de mejora continua para siempre renovar los procesos de servicios y contar con una excelente calidad

#### ***Estrategia de flexibilidad – capacidad***

Impulsar la comunicación asertiva

#### 6.2.4. Presupuesto

**Tabla 9**

*Presupuesto del plan funcional de operaciones*

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Plan de formación del personal en operaciones	Curso de formación 80 horas x 6 personal	\$1,30	\$624,00	\$624,00	\$624,00	\$624,00	\$624,00
TOTAL (\$)			\$624,00	\$624,00	\$624,00	\$624,00	\$624,00

Fuente: *Elaboración propia.*

#### 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

- La evaluación del mercado estará a cargo el gerente de operaciones quien evaluara detalladamente los proveedores de la zona, para determinar cuáles son los mejores y así poder esclarecer mejor que productos son de buena calidad y accesibles al consumidor
- El personal de trabajo tomara talleres constantemente que hagan mejorar la comunicación para impulsar un mejor servicio a los clientes.
- Se contratará un asesor en tecnología para mejorar las posibles áreas que el crea se puedan mejorar digitalmente para así optimar mejor el trabajo, además de esto se tiene previsto crear una App para permitir que el cliente tenga un mejor y más rápido servicio en cuanto a asesorías.

- El gerente de operaciones hará un análisis financiero junto con el director de finanzas para evaluar la contratación de la herramienta de Business Inteligencie puesto que esta herramienta sería de gran ayuda para la toma de decisiones empresariales

### **6.3 Plan funcional de recursos humanos**

#### **6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos**

Está comprobado que, si una organización quiere lograr los planes desarrollados con objetivos para el crecimiento empresarial, debe saber encaminar los esfuerzos de las personas, es por eso que cada empresa cuenta con un departamento de recursos humanos. De acuerdo con (López-Cabrales et al., 2009). El departamento de Recursos humanos tiene como función seleccionar, contratar, retribuir, formar, motivar, y retener a los colaboradores de la organización, con un objetivo básico, alinear las políticas de RRHH con la Estrategia de la Organización, a través de las personas”.

La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas “La Andina” R.L cuenta con la Instancia de Educación que ejecuta la función de un departamento de recursos humanos. Está conformada por 3 integrantes Director, Secretario y un Asociado este último es rotado anualmente.

Actualmente esta instancia de educación no está cumpliendo con su debido funcionamiento, ya que los 3 integrantes que las conforman por su apatía y sus múltiples ocupaciones en su vida diaria no ejecutan su labor como es.

Esta falta de compromiso y responsabilidad por parte de sus integrantes ha ocasionado que la Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas “La Andina” R.L convoque una asamblea ordinaria para cambiar los integrantes de la Instancia de Educación para que nuevamente ejecute sus funciones a la normalidad y se adapte a los nuevos planes que tiene previstos la empresa.

### **6.3.2. *Objetivos de recursos humanos***

- Renovar los procedimientos de reclutamiento de personal
- Ajustar al personal con los objetivos de la organización
- Consolidar las relaciones entre todo el equipo de trabajo
- Motivar al equipo a crecer como profesionales
- Mejorar las actividades en las instancias
- Evaluar el desempeño de los objetivos planteados

### **6.3.3. *Estrategias***

Organizar mejor la instancia de educación para aplicar los objetivos, convocando una asamblea ordinaria.

Dar a conocer al equipo sobre los nuevos procesos de contratación de personal señalándoles cada una de las actividades en sus espacios de trabajo.

Reforzar el cumplimiento de los trabajos correspondientes, recordando la misión, visión y valores de la organización.

Vigilar que cada actividad sea realizada correctamente en cada instancia, cada presidente estará encargado de premiar o sancionar si es debido.

Realizar actividades de convivencia con el fin de mejorar las relaciones de trabajo en cada área.

### 6.3.4. Presupuesto

**Tabla 10**

*Presupuesto del plan funcional de recursos humanos*

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
<i>Acciones</i>							
Enseñar al equipo de trabajo sobre los nuevos procesos	Talleres para selección de personal	\$80,00	\$240,00	\$160,00	\$240,00		\$80,00
Capacitar, fomentar poner a efecto al personal de diferentes espacios de trabajo	Talleres y cursos para instruir al personal	\$50	\$200,00	\$200,00	\$100,00		\$100,00
TOTAL (\$)			\$440,00	\$360,00	\$340,00	\$0	\$180,00

Fuente: elaboración propia

### 6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos

Es importante que todo el equipo de trabajo esté sumamente comprometido a la realización de este plan, por ende, se crearan estrategias para mejorar los procesos de reclutamiento del personal para que así las instancias mejoren sus labores con trabajadores capacitados, la instancia encargada de ejecutar este plan es la instancia de educación de la empresa, a ella se refieren dichas funciones a aplicar, igualmente el personal de esta ,área será capacitado con un taller de reclutamiento para mejorar las funciones al momento de incorporar al personal para la empresa, también será encargado de la realización de cursos y talleres, la planificación de las actividades y su programación para cada espacio de trabajo, los talleres a realizar serán con información importante para la mejora de área de recursos humanos por tanto de la empresa, con información

referente a los procesos actuales, de esta manera lograr un trabajo ameno y que se facilite con el fin de lograr compromiso y responsabilidad en la empresa.

#### **6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)**

##### **6.4.1. Situación actual de la RSE**

La Asociación de Servicios Agrícolas la Andina “R.L”. Dentro de su visión y misión esta fomentar una agricultura más orgánica para un mayor beneficio de la salud y una mejor rentabilidad. Según La Asociación de Alimentos y Agricultura (FAO) de las Naciones Unidas define la agricultura orgánica como: “un sistema integral de gestión de la producción que promueve y mejora la salud del agro ecosistema, incluida la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. Es por ello que la Cooperativa a participado en el desarrollo de actividades y proyectos que tienden a mejorar la calidad y conservación de los suelos, de las aguas y del medio ambiente en el Municipio, el Estado y, en general, en todo el territorio nacional.

En los años 2021 y 2022 en las instalaciones de la Cooperativa se llevó a cabo un proyecto con el convenio de la Universidad de los Andes (ULA) y Asociaciones de Productores Agropecuarios de Venezuela. (FEDEAGRO), el cual tenía como título:

“Programa de Capacitación a Comunidades Rurales”.

Y sus temas fueron:

- Curso de Huerto Orgánico (I, II Y III).
- Curso de Ganillero Tecnológico (I, II Y III).

- Planificación Financiera Agrícola (I, II Y III).
- Modelo de Negocios para el Sector Agrícola
- Curso de Nutrición, alimentación y preparación de alimentos.

Este proyecto tiene como objetivo capacitar y concientizar a cada uno de los participantes a que en sus hogares pueden crear huertos para sembrar y así tener sus propios alimentos más saludables, y con esto ayudar a mejorar el medio ambiente evitando un poco el alto uso de los químicos en la agricultura. Además de esto se le brindo el material para que comenzaran sus huertos y gallineros tecnológicos.

En este contexto se puede asegurar que la Asociación de Servicios Agrícolas la Andina “R.L”. Ayuda en gran medida a mejorar el medio ambiente y siempre está dispuesta a seguir contribuyendo a la realización de actividades y proyectos sin fines lucrativos para una agricultura orgánica y más rentable.

#### **6.4.2 Objetivos de RSE**

- Definir y respetar convicciones ambientalistas dentro y fuera de la organización.
- Informar a los consumidores y proveedores a compartir los valores y principios sociales de la Cooperativa.
- Concientizar a la comunidad a practicar una agricultura más orgánica.
- Brindar prácticas sostenibles para el ambiente.
- Desarrollar programas para informar a la comunidad a desarrollar prácticas agrícolas sostenibles.

### 6.4.3. Actividades de RSE

- Crear un plan de actividades de responsabilidad social empresarial integrando la comunidad con la empresa. □
- Establecer estrategias de responsabilidad social empresarial donde los trabajadores se sientan identificados y motivados.
- Fomentar las interrelaciones con los productores locales y establecer principios de responsabilidad social empresarial.

### 6.4.4. Presupuesto

**Tabla 11**

*Presupuesto de plan funcional de RSE*

PLAN DE RSE	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones			(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Manejo óptimo y beneficio de los productos orgánicos en la agricultura (fungicida orgánico, insecticida orgánico, entre otros )	Talleres de capacitación (se realizara 2 a año)	\$100,00	\$200,00	\$250,00	\$300,00	\$350,00	\$400,00
TOTAL (\$)			\$200,00	\$250,00	\$300,00	\$350,00	\$400,00

Fuente: *elaboración propia*

#### **6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.**

##### Medio Ambiente

- Implementar un programa social en el municipio Miranda para la recuperación de áreas verdes y sitios de recreación.

##### Consumidores y Clientes ☒

- Ofrecer productos orgánicos (Fungicidas, insecticidas) de calidad para mejorar la rentabilidad en la agricultura y mejorar la conservación de suelos.

##### Compromiso Social.

- Apoyo y promoción de actividades culturales, educativas y fiestas patronales.

##### Recursos Humanos ☒

- Capacitaciones constantes para los empleados
- Evaluar el grado de satisfacción del trabajador
- Incentivar el desarrollo de talentos, ofrecer incentivos que estimulen a los empleados a progresar y perfeccionar su profesión.

### **6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera**

#### **6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera**

En la actualidad la gestión financiera en La Asociación de Servicios Agrícolas la Andina “R.L”, está bajo el cargo de la instancia administrativa, y de su director de finanzas quien en conjunto llevan cada una de las operaciones financieras que se ejecutan en la cooperativa y toman las mejores decisiones para el bienestar financiero de la organización. Ahora bien la Cooperativa cuenta con una buena situación económica si hablamos de su patrimonio en general, a esto



Sistema Administrativo	\$400,00						20	5%
Vehículo/Motocicleta	\$900,00			\$900,00			20	5%
Equipos y aplicaciones	\$500,00						5	20%
Patentes	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	1	100%
TOTAL NO CORRIENTE	<b>\$2.000,00</b>	<b>\$200,00</b>	<b>\$200,00</b>	<b>\$1.100,00</b>	<b>\$200,00</b>	<b>\$200,00</b>		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencias iniciales	\$2.000,00							
Tesorería (Caja Bancos)	\$500,00							
TOTAL CORRIENTE	<b>\$2.500,00</b>							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	<b>\$4.500,00</b>	<b>\$200,00</b>	<b>\$200,00</b>	<b>\$1.100,00</b>	<b>\$200,00</b>	<b>\$200,00</b>		

Fuente: *Elaboración propia.*

Se estima las inversiones 2023-2027 de La Asociación de Servicios Agrícolas la Andina "R.L". como una aproximación para hacer crecer el patrimonio y poder crear estrategias que ayudan al mejoramiento de la organización tales como:

- La adquisición de un sistema administrativo que ayuda a gestionar mejor las actividades diarias de la gerencia de operaciones y facilita los procesos.
- La adquisición de un vehículo (Motocicleta) para así poder ir a los cultivos dar una mejor asesoría agrícola para ayudar a cada agricultor que así lo desee.
- La adquisición de equipos (Computadora) y la de una aplicación que ayude a facilitar la compra del cliente, además esto sería algo demasiado innovador en el mercado, ya que ninguna empresa cuenta con algo así.

Anualmente se tienen que estar renovando la patente del sistema administrativo y de los permisos para la comercialización de abonos químicos

**Tabla 13**  
*Inversión de activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización 2023-2027*

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sistema Administrativo	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00
vehículo/Motocicleta	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00
Equipos y aplicaciones	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Patentes	\$200,00	\$400,00	\$600,00	\$800,00	\$1.000,00	\$1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.000,00</b>	<b>\$2.200,00</b>	<b>\$2.400,00</b>	<b>\$3.500,00</b>	<b>\$3.700,00</b>	<b>\$3.900,00</b>
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sistema Administrativo		\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00
vehículo/Motocicleta		\$45,00	\$45,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00
Equipos y aplicaciones		\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Patentes		\$400,00	\$600,00	\$800,00	\$1.000,00	\$1.200,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$565,00</b>	<b>\$765,00</b>	<b>\$1.010,00</b>	<b>\$1.210,00</b>	<b>\$1.410,00</b>
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sistema Administrativo		\$20,00	\$40,00	\$60,00	\$80,00	\$100,00
Vehículo/Motocicleta		\$45,00	\$90,00	\$180,00	\$270,00	\$360,00
Equipos y aplicaciones		\$100,00	\$200,00	\$300,00	\$400,00	\$500,00
Patentes		\$400,00	\$1.000,00	\$1.800,00	\$2.800,00	\$4.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$565,00</b>	<b>\$1.330,00</b>	<b>\$2.340,00</b>	<b>\$3.550,00</b>	<b>\$4.960,00</b>

Fuente: *Elaboración propia.*

Ahora bien, la depreciación es un parte importante en la contabilidad de una organización, ella se muestra los equipos despreciables los cuales son posesiones que se van desgastando o quedando desactualizados con el uso constante, van perdiendo valor en el tiempo.

#### 6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

**Tabla 14**  
Proyección de ventas 2023-2027

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fungicidas	<b>unidades</b>	150	195	254	330	428
	<b>precio</b>	\$ 17	\$ 22	\$ 29	\$ 37	\$ 48
	<b>ingresos</b>	\$ 2.535	\$ 4.284	\$ 7.240	\$ 12.236	\$ 20.679
Semillas (Cilantro Hortus)	<b>Unidades (Kg)</b>	200	260	338	439	571
	<b>precio</b>	\$ 16	\$ 20	\$ 26	\$ 34	\$ 45
	<b>ingresos</b>	\$ 3.120	\$ 5.273	\$ 8.911	\$ 15.060	\$ 25.451
Ferreteria/Mangueras de Riego	<b>unidades</b>	100	130	169	220	286
	<b>precio</b>	\$ 91	\$ 118	\$ 154	\$ 200	\$ 260
	<b>ingresos</b>	\$ 9.100	\$ 15.379	\$ 25.991	\$ 43.924	\$ 74.231
Insecticidas	<b>unidades</b>	150	195	254	330	428
	<b>precio</b>	\$ 18	\$ 24	\$ 31	\$ 40	\$ 52
	<b>ingresos</b>	\$ 2.730	\$ 4.614	\$ 7.797	\$ 13.177	\$ 22.269
Abonos Foliares	<b>unidades</b>	150	195	254	330	428
	<b>precio</b>	\$ 7	\$ 8	\$ 11	\$ 14	\$ 19
	<b>ingresos</b>	\$ 975	\$ 1.648	\$ 2.785	\$ 4.706	\$ 7.953
Abonos quimicos	<b>unidades (Sacos)</b>	150	195	254	330	428
	<b>precio</b>	\$ 33	\$ 42	\$ 55	\$ 71	\$ 93
	<b>ingresos</b>	\$ 4.875	\$ 8.239	\$ 13.923	\$ 23.531	\$ 39.767
Botas de Caucho	<b>unidades</b>	50	85	110	143	186
	<b>precio</b>	\$ 26	\$ 34	\$ 44	\$ 57	\$ 74
	<b>ingresos</b>	\$ 1.300	\$ 2.856	\$ 4.827	\$ 8.157	\$ 13.786
Semillas (Repollo Escazu)	<b>unidades</b>	50	65	85	110	143
	<b>precio</b>	\$ 91	\$ 118	\$ 154	\$ 200	\$ 260
	<b>ingresos</b>	\$ 4.550	\$ 7.690	\$ 12.995	\$ 21.962	\$ 37.116
Semillas (Coliflor Shasta)	<b>unidades</b>	50	65	85	110	143
	<b>precio</b>	\$ 91	\$ 118	\$ 154	\$ 200	\$ 260

	<b>ingresos</b>	\$ 4.550	\$ 7.690	\$ 12.995	\$ 21.962	\$ 37.116
Semillas (Cedano)	<b>unidades</b>	100	130	169	220	286
	<b>precio</b>	\$ 16	\$ 20	\$ 26	\$ 34	\$ 45
	<b>ingresos</b>	\$ 1.560	\$ 2.636	\$ 4.456	\$ 7.530	\$ 12.725
Semillas (Remolacha Brimport)	<b>unidades</b>	40	52	68	88	114
	<b>precio</b>	\$ 33	\$ 42	\$ 55	\$ 71	\$ 93
	<b>ingresos</b>	\$ 1.300	\$ 2.197	\$ 3.713	\$ 6.275	\$ 10.604
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 36.595</b>	<b>\$ 62.505</b>	<b>\$ 105.633</b>	<b>\$ 178.520</b>	<b>\$ 301.698</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este estimado se muestra las proyecciones de ventas del 2023-2027 de La Asociación Cooperativa de Servicios Agrícolas la Andina "R.L", se calcula el aumento de los precios anual del 20% por la inflación del país teniendo siempre un margen de ganancia del 30%, estos datos son aproximados a los datos que la organización nos permitió, de ahí parte cada uno de los cálculos, los precios se colocaron para alcanzar las diferentes estrategias financieras esto ayudara a la Cooperativa para una mejoría constante.

#### 6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

**Tabla 15**

*Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027*

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fungicidas	<b>unidades</b>	150	195	254	330	428
	<b>precio</b>	\$ 13	\$ 17	\$ 22	\$ 29	\$ 37
	<b>ingresos</b>	\$ 1.950	\$ 3.296	\$ 5.569	\$ 9.412	\$ 15.907
Semillas (Cilantro Hortus)	<b>unidades (Kg)</b>	200	260	338	439	571
	<b>precio</b>	\$ 12	\$ 16	\$ 20	\$ 26	\$ 34
	<b>ingresos</b>	\$ 2.400	\$ 4.056	\$ 6.855	\$ 11.584	\$ 19.578
Ferretería/Mangueras de Riego	<b>unidades</b>	100	130	169	220	286
	<b>precio</b>	\$ 70	\$ 91	\$ 118	\$ 154	\$ 200
	<b>ingresos</b>	\$ 7.000	\$ 11.830	\$ 19.993	\$ 33.788	\$ 57.101
Insecticidas	<b>unidades</b>	150	195	254	330	428
	<b>precio</b>	\$ 14	\$ 18	\$ 24	\$ 31	\$ 40
	<b>ingresos</b>	\$ 2.100	\$ 3.549	\$ 5.998	\$ 10.136	\$ 17.130
Abonos Foliars	<b>unidades</b>	150	195	254	330	428
	<b>precio</b>	\$ 5	\$ 7	\$ 8	\$ 11	\$ 14
	<b>ingresos</b>	\$ 750	\$ 1.268	\$ 2.142	\$ 3.620	\$ 6.118
Abonos quimicos	<b>unidades (Sacos)</b>	150	195	254	330	428

	precio	\$ 25	33	42	55	71
	ingresos	\$ 3.750	\$ 6.338	\$ 10.710	\$ 18.101	\$ 30.590
Botas de Caucho	unidades	50	65	85	110	143
	precio	\$ 20	\$ 26	\$ 34	\$ 44	\$ 57
	ingresos	\$ 1.000	\$ 1.690	\$ 2.856	\$ 4.827	\$ 8.157
Semillas (Repollo Escazu)	unidades	50	65	85	110	143
	precio	\$ 70	\$ 91	\$ 118	\$ 154	\$ 200
	ingresos	\$ 3.500	\$ 5.915	\$ 9.996	\$ 16.894	\$ 28.551
Semillas (Coliflor Shasta)	unidades	50	65	85	110	143
	precio	\$ 70	\$ 91	\$ 118	\$ 154	\$ 200
	ingresos	\$ 3.500	\$ 5.915	\$ 9.996	\$ 16.894	\$ 28.551
Semillas (Cedano)	unidades	100	130	169	220	286
	precio	\$ 12	\$ 16	\$ 20	\$ 26	\$ 34
	ingresos	\$ 1.200	\$ 2.028	\$ 3.427	\$ 5.792	\$ 9.789
Semillas (Remolacha Brimport)	unidades	40	52	68	88	114
	precio	\$ 25	\$ 33	\$ 42	\$ 55	\$ 71
	ingresos	\$ 1.000	\$ 1.690	\$ 2.856	\$ 4.827	\$ 8.157
<b>TOTAL COSTES</b>		<b>\$ 28.150</b>	<b>\$ 47.574</b>	<b>\$ 80.399</b>	<b>\$ 135.875</b>	<b>\$ 229.628</b>

Fuente: elaboración propia

Con la realización de la proyección de gastos operativos se estima en los próximos años incrementar las ventas de los productos y al mismo tiempo obtener un margen de ganancia del 30%..

**Tabla 16**

*Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027*

PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	\$ 120	\$ 4.320	\$ 6.221	\$ 9.953	\$ 11.944	\$ 14.333
Incremento salarial anual	20%					
Nº de empleados año 1	3					
Nº de empleados año 2	3					
Nº de empleados año 3	4					
Nº de empleados año 4	4					
Nº de empleados año 5	4					
% coste Seguridad Social	6,35%	\$ 274	\$ 395	\$ 632	\$ 758	\$ 910
<b>Total gastos de personal</b>		<b>\$ 4.594</b>	<b>\$ 6.616</b>	<b>\$ 10.585</b>	<b>\$ 12.702</b>	<b>\$ 15.243</b>

PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	\$ 120	\$ 4.320	\$ 6.221	\$ 9.953	\$ 11.944	\$ 14.333
Incremento salarial anual	20%					
Nº de empleados año 1	3					
Nº de empleados año 2	3					
Nº de empleados año 3	4					
Nº de empleados año 4	4					
Nº de empleados año 5	4					

% coste Seguridad Social	6,35%	\$ 274	\$ 395	\$ 632	\$ 758	\$ 910
Total gastos de personal		4.594	6.616	10.585	12.702	15.243

Teléfono y conexión a internet	\$ 30	\$ 360	\$ 396	\$ 436	\$ 479	\$ 527
Publicidad	\$ 25	\$ 300	\$ 330	\$ 363	\$ 399	\$ 439
Servicio Público	\$ 20	\$ 240	\$ 264	\$ 290	\$ 319	\$ 351
Subida media anual en %	10,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 900	\$ 990	\$ 1.089	\$ 1.198	\$ 1.318
TOTAL GASTOS		\$ 5.494	\$ 7.606	\$ 11.674	\$ 13.900	\$ 16.561

Fuente: *Elaboración propia.*

Para el funcionamiento óptimo de la Cooperativa además de sus empleados se incurren gastos básicos como internet, pago de la línea telefónica, publicidad en este caso en las emisoras de radio de su comunidad y los servicios básicos, como la luz, la basura y el agua. Cada uno de estos gastos ayudan a mantener a la empresa en un buen estado para su mejor funcionamiento.

#### 6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.

**Tabla 17**

*Capital de trabajo*

CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	5.670,31	9.751,54	17.379,23	35.133,36	69.117,22
PASIVOS CORRIENTES	1.696,91	2.867,44	4.895,98	8.189,70	13.840,60
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	3.973,09	6.884,01	12.483,25	26.933,66	55.336,62

Fuente: *elaboración propia*

En el capital de trabajo se puede observar un desarrollo favorable desde el primer año, y durante la proyección de los siguientes en aumento, de esta manera la empresa tendrá opciones de realizar inversiones a futuro para mejoras a nivel general. y cumplir con sus actividades a mediano y largo plazo.

#### 6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

**Tabla 18**

*Estructura y opciones de financiamiento*

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		4.500,00					
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés Años						
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		<b>4.500,00</b>					
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	4.500,00	200,00	200,00	1.100,00	200,00	200,00
	FINANCIACIÓN	4.500,00					

Fuente: *elaboración propia*

La asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL, tiene previsto cubrir las inversiones mediante recursos propios y en un futuro a mediano y largo plazo.

### 6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

**Tabla 19**  
Estados de resultado

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	36.595,00	62.504,65	105.632,86	178.519,53	301.698,01
Aprovisionamiento	28.150,00	47.573,50	80.399,22	135.874,67	229.628,20
Variación de existencias		-1.689,00	-1.107,60	-1.439,88	-1.871,84
<b>Margen</b>	<b>8.445,00</b>	<b>13.242,15</b>	<b>24.126,04</b>	<b>41.204,98</b>	<b>70.197,97</b>
Gastos de personal	4.594,32	6.615,82	10.585,31	12.702,38	15.242,85
Alquileres					
Otros gastos	900,00	990,00	1.089,00	1.197,90	1.317,69
<b>EBITDA</b> ?	<b>2.950,68</b>	<b>5.636,33</b>	<b>12.451,73</b>	<b>27.304,70</b>	<b>53.637,42</b>
Amortizaciones	245,00	285,00	370,00	410,00	450,00
<b>EBIT</b> ?	<b>2.705,68</b>	<b>5.351,33</b>	<b>12.081,73</b>	<b>26.894,70</b>	<b>53.187,42</b>
Gastos financieros					
<b>BAI</b> ?	<b>2.705,68</b>	<b>5.351,33</b>	<b>12.081,73</b>	<b>26.894,70</b>	<b>53.187,42</b>
Impuesto sobre beneficios	919,93	1.819,45	4.107,79	9.144,20	18.083,72
<b>Resultado</b>	<b>1.785,75</b>	<b>3.531,88</b>	<b>7.973,94</b>	<b>17.750,50</b>	<b>35.103,70</b>

Fuente: *elaboración propia*

En la tabla se puede visualizar un estado de resultado positivo, durante los 5 años de proyección nos podemos dar cuenta que se nota un avance progresivo de los gastos operativos como de las utilidades, de esto se trata la realización del plan de finanzas, donde las estrategias utilizadas generen que las ventas estén por encima de los gastos.

### 6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027

**Tabla 20**  
Estado de situación financiera proyectado.

<b>BALANCE PREVISIONAL</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	2.000,00	2.200,00	2.400,00	3.500,00	3.700,00	3.900,00
Amortizaciones		245,00	530,00	900,00	1.310,00	1.760,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.000,00</b>	<b>1.955,00</b>	<b>1.870,00</b>	<b>2.600,00</b>	<b>2.390,00</b>	<b>2.140,00</b>
Existencias	2.000,00	2.000,00	3.689,00	4.796,60	6.236,48	8.108,32
Cientes						
Tesorería	500,00	3.670,31	6.062,54	12.582,63	28.896,88	61.008,90
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.500,00</b>	<b>5.670,31</b>	<b>9.751,54</b>	<b>17.379,23</b>	<b>35.133,36</b>	<b>69.117,22</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.500,00</b>	<b>7.625,31</b>	<b>11.621,54</b>	<b>19.979,23</b>	<b>37.523,36</b>	<b>71.257,22</b>

<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Reservas		1.428,60	4.254,10	10.633,25	24.833,66	52.916,62
Resultados negativos						
Prestamos						
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>4.500,00</b>	<b>5.928,60</b>	<b>8.754,10</b>	<b>15.133,25</b>	<b>29.333,66</b>	<b>57.416,62</b>
Proveedores		1.696,71	2.867,44	4.845,98	8.189,71	13.840,60
Tesorería negativa						
<b>TOTAL CORRIENTE</b>		<b>1.696,71</b>	<b>2.867,44</b>	<b>4.845,98</b>	<b>8.189,71</b>	<b>13.840,60</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.500,00</b>	<b>7.625,31</b>	<b>11.621,54</b>	<b>19.979,23</b>	<b>37.523,36</b>	<b>71.257,22</b>

Fuente: *elaboración propia*

Se puede visualizar en la tabla que el total de activos corrientes tiene un nivel de ascendencia del 60% cada año, donde los pasivos corrientes anualmente son menos significativos esto supone una mejora agradable para la situación financiera de la organización,

#### 6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

**Tabla 21**

*Flujo de caja proyectado*

#### **TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	500,00	3.670,31	6.062,54	12.582,63	28.896,88
+ Beneficio	1.785,75	3.531,88	7.973,94	17.750,50	35.103,70
+ Amortizaciones	245,00	285,00	370,00	410,00	450,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	1.696,71	1.170,73	1.978,54	3.343,73	5.650,90
- Crédito a clientes					
- Dividendos	357,15	706,38	1.594,79	3.550,10	7.020,74
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones	200,00	200,00	1.100,00	200,00	200,00
- Existencias		1.689,00	1.107,60	1.439,88	1.871,84
<b>Saldo final</b>	<b>3.670,31</b>	<b>6.062,54</b>	<b>12.582,63</b>	<b>28.896,88</b>	<b>61.008,90</b>

Fuente: *elaboración propia*

Se presenta un flujo de caja proyectado favorable con un aumento importante que hará frente a las debilidades de la organización, y que la misma cuente con recursos para mejora de sus operaciones, del mismo modo en los últimos 2 años de la proyección se espera realizar alguna inversión importante con ese dinero.

**6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).**

**Tabla 22**  
*Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)	?	36.595,00	62.504,65	105.632,86	178.519,53	301.698,01	
Coste variables (C)	?	28.150,00	49.262,50	81.506,82	137.314,55	231.500,04	
Margen (M)	?	8.445,00	13.242,15	24.126,04	41.204,98	70.197,97	>CF
% Margen s/ventas	?	23%	21%	23%	23%	23%	
Costes fijos (CF)	?	5.494,32	7.605,82	11.674,31	13.900,28	16.560,54	<M
Umbral Rentabilidad	?	23.808,72	35.900,45	51.114,52	60.222,60	71.174,17	<V

Fuente: *elaboración propia*

El punto de equilibrio muestra la viabilidad del negocio, nos permite conocer qué nivel de ventas es necesario y los gastos que incurren para no conllevar a pérdidas.

### 6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

**Tabla 23**

*Indicadores de rentabilidad*

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>							
Fondo de maniobra ?	2.500,00	3.973,60	6.884,10	12.533,25	26.943,66	55.276,62	>0,00
Tesorería ?	500,00	3.670,31	6.062,54	12.582,63	28.896,88	61.008,90	>0,00
Ratio de Tesorería ?		2,16	2,11	2,60	3,53	4,41	>0,50
Ratio de Liquidez ?		3,34	3,40	3,59	4,29	4,99	>1,50
Ratio de Endeudamiento ?		0,22	0,25	0,24	0,22	0,19	<0,60

Fuente: *elaboración propia*

A través del indicador que se muestra se puede conocer cuáles son las cantidades monetarias de financiación impropia, que son las cuentas por pagar que tiene la empresa por los ingresos de financiación propios, se puede observar en la tabla que en la proyección de años se nota que su nivel de endeudamiento es alto en los primeros años, pero desciende en los siguientes.

**Tabla 24**

*Rentabilidad*

Fuente: *elaboración propia*

<b>RENTABILIDAD ?</b>							
<b>Económica</b>							
Rotación ?		4,80	5,38	5,29	4,76	4,23	>0
Margen ?		0,07	0,09	0,11	0,15	0,18	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento ?		1,29	1,33	1,32	1,28	1,24	>=1
Efecto fiscal ?		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE ?		0,30	0,40	0,53	0,61	0,61	>0
ROE en %		30,12%	40,35%	52,69%	60,51%	61,14%	>0

Gracias a los activos que posee la empresa y su nivel de capacidad promoverá la proyección de este plan a generar mejores ganancias durante los años de proyección y de la misma manera ayudar a mejorar la toma de decisiones.

**Comentado [1]:** como lo sabes

### CONCLUSIONES

- La asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL con el mejoramiento de sus sistemas administrativos puede nivelarse a la fuerte competencia que presenta hoy en día,
- La asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL posee un modelo empresarial muy bien estructurado, además ubicado en un área netamente agrícola, pudiendo observar los productos que ofrece siendo estos especialmente dirigidos a la zona de la agricultura.
- La presentación de los objetivos estratégicos de La asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL para los años 2023-2027, están dirigidos a potenciar el crecimiento de la organización y de mejorar su proyección de manera significativa, para lograr que la empresa logre consolidarse líder en el mercado y promover su rentabilidad.
- Poniendo en marcha la ejecución de las estrategias proyectadas mostradas anteriormente, indudablemente la organización lograra conseguir mejorías en los sistemas y procedimientos utilizados para lograr aumentar ventas y ofrecer los productos.
- Tomando en cuenta el entorno tanto interno como externo, se pudieron identificar las oportunidades y amenazas las fortalezas y debilidades lo cual concederá a la organización mantenerse al tanto de los peligros a los que se expone para el logro de sus objetivos.
- El modelo empresarial de La asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL muestra un análisis importante con diferentes perspectivas que unido al análisis funcional proporcionaran la valoración del estado en que se encuentra la cooperativa, permitiendo observar los métodos que usa y las funciones del proletariado.

- La activación del plan estratégico expuesto en este trabajo, para la asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL tiene como objetivo primordial mejorar su organización y de la misma manera proyectar sus ventas durante los años 2023-2027.
- Con la valoración de las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, se crearon estrategias que permitirán llevar a cabo los objetivos estratégicos.
- Con la ejecución del plan funcional de marketing, la asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL conseguirá incrementar sus ventas y sus clientes, consiguiendo de la misma manera una mayor popularidad.
- Poniendo en marcha el plan funcional de operaciones en la asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL, se estará mejorando el trato con el personal, la sistematización de los procedimientos para acrecentar los niveles de rendimiento.
- Llevando a cabo el plan funcional de recursos humanos, la empresa conseguirá obtener una mejor organización en cuanto al personal, del mismo modo mejorar métodos de reclutamiento para hacer de los trabajadores personas eficientes, propuestos a cumplir objetivos de la empresa.
- Efectuando el plan de RSE, se perfeccionarán las condiciones laborales y se mejorarán las relaciones con los proveedores, con los clientes y el sector en general, impulsando el respeto hacia los ecosistemas y el medio ambiente.
- En cuestiones generales la asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL requiere la activación de este plan estratégico, ya que hoy en día existe mucha competencia y necesita una mayor proyección de manera que se consolide en el mercado.

### RECOMENDACIONES

- Se recomienda que todo el equipo de la asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL este comprometido para poner en marcha el plan estratégico, confiando que presenten disposición e interés, contribuyendo con información necesaria para que el mismo sea ejecutado correctamente.
- Es importante que se cumpla lo anteriormente especificado para lograr conseguir el objetivo principal del plan.
- El plan estratégico para la asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL, debe ser implementado paso a paso, de esta manera no tendrá inconvenientes al momento de cumplir los objetivos.
- Se necesita obligatoriamente el compromiso de los socios y presidente de la asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL ya que serán los encargados de controlar y evaluar los procesos para activar este plan.
- La asociación cooperativa de servicios agrícolas “La Andina” RL, debe tomar en consideración las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, ya que este es un punto meramente importante para el equilibrio y la ejecución del plan estratégico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Castillo, K., Hernández, E. (2018). *Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones*.

[Trabajo de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. *Repositorio UNAN*. <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>

González, I. B., Gómez, D., & Melo, N. A. P. (2017). *Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera*. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(84). <https://www.redalyc.org/https://www.redalyc.org/journal/290/29058776003/html/>

González, I. B. (2018). *Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera*. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776003/html/>

Matriz de Análisis: FODA Cruzado. (2021, 20 junio). Cristo León. <https://www.cristoleon.com/project/matriz-de-analisis-foda-cruzado/>

Mera-Plaza, C. L., Cedeño-Palacios, C. A., Mendoza-Fernández, V. M., & Moreira-Choez, J. S. (2022). *El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial*. *Espacios*, 43(03), 27-34. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p03>

Osta, K., Mendoza, E., & Giraldo, M. (2011b). *La actividad cooperativa en Venezuela revista Venezolana De Gerencia*. <https://doi.org/10.31876/revista.v10i31.10397>

Planeación estratégica y la vinculación con el liderazgo. (s. f.-a).

<https://www.eumed.net/ce/2017/3/planificacion-liderazgo.html>

Vista de *POLÍTICAS DE ESTADO COMO SUSTENTO DE LA ORGANIZACIÓN CIUDADANA* |

*CICAG*. (s. f.-c). <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/476/3467>

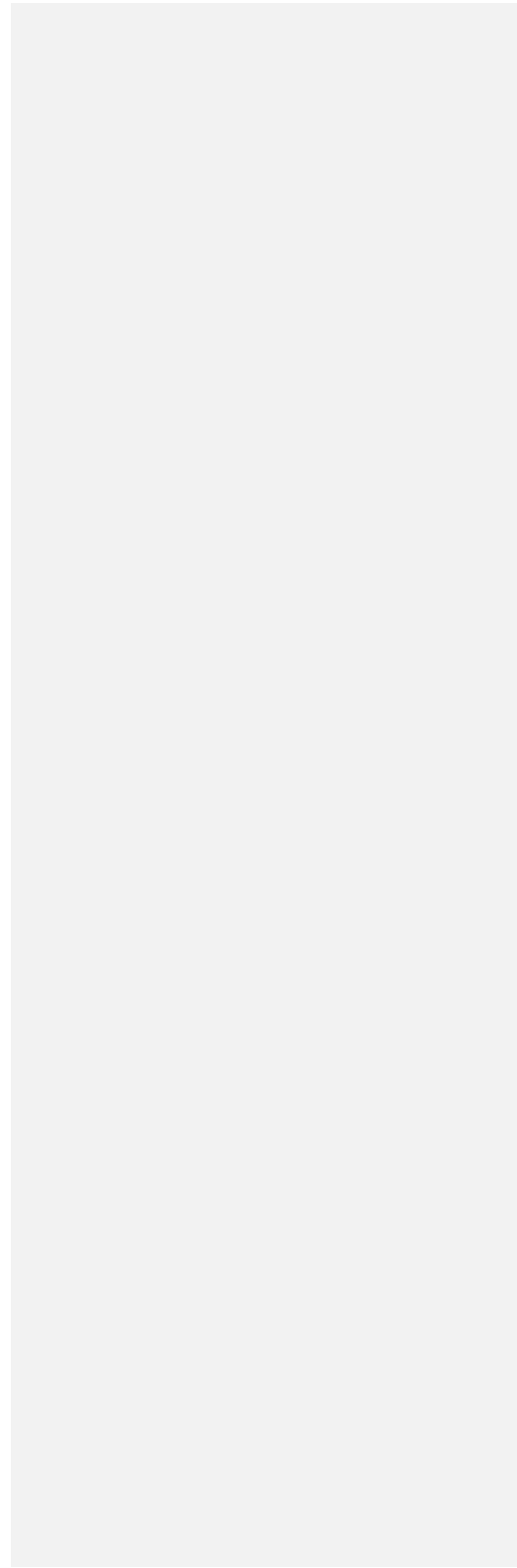
**ANEXOS**



**Fotografía 1 Productos de Ferrería**



**Fotografía 2 Abonos Foliare**

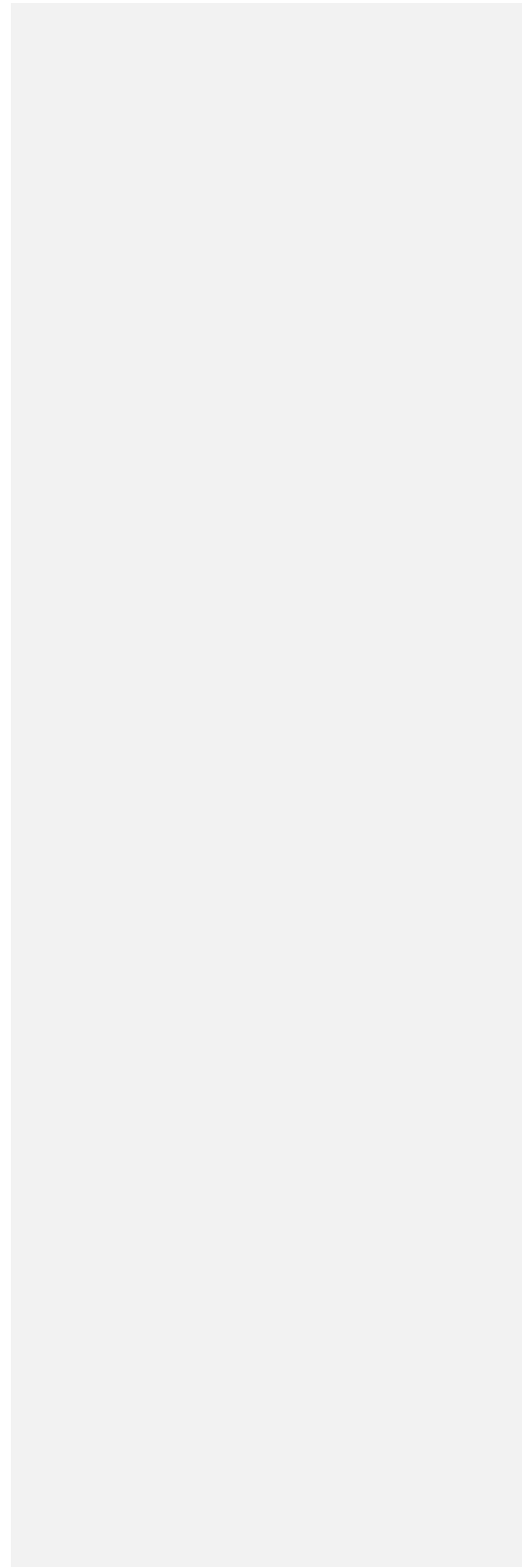




Fotografía 3 Producto Botas de Cauchos



Fotografía 4 Insecticidas





Fotografía 5 Fungicidas y Bactericidas



Fotografía 6 Producto Repollo Escazu

