

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
ESCUELA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



TEMA DE INVESTIGACIÓN:

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SANTA ROSA DE LIMA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (AGASAL DE R.L.) EN EL MERCADO DE CONCENTRADOS AGROPECUARIOS, EN EL DISTRITO SANTA ROSA DE LIMA, LA UNIÓN, PERIODO 2022 -2024”

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR:

LUIS ALEXANDER AMAYA ORTEZ
RENÉ EDUARDO VÁSQUEZ CAMPOS

DOCENTE ASESOR:

MAF. JUAN DAVID REYES SALAZAR

ENERO DEL 2026

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

RESUMEN	i
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.1.2 Historia AGASAL de R.L.	1
1.1.3 Descripción técnica del Mercado de Concentrados Agropecuarios de Santa Rosa de Lima.....	3
1.2 Situación problemática.....	5
1.3 Enunciado del problema.....	7
1.4 Justificación del estudio	7
1.5 Objetivos	8
1.5.1 Objetivo general:	8
1.5.2 Objetivos específicos:.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Introducción al Marco Teórico:.....	10
2.1.1 Gestión Financiera a Corto Plazo	10
2.1.2 Liquidez.....	11
2.1.3 Rentabilidad.....	13
2.2 Control de Inventario	15
2.2.1 Técnicas de control de inventario:.....	15
2.3 Control de Efectivo	22
2.3.1 Elementos clave en el control de efectivo:	22
2.3.2 Estimación de Saldos Óptimos	23

2.3.3 Modelo de Miller-Orr	24
2.3.4 Modelo de Baumol	24
2.3.5 Máximos y Mínimos.....	25
2.3.6 Saldos Promedios	26
2.3.7 Justo a Tiempo (JIT).....	26
2.4 Estrategias de Financiamiento a Corto Plazo	27
2.4.1 Fuentes de Financiamiento a Corto Plazo	28
2.4.2 Estrategias para la Gestión del Capital de Trabajo.....	29
2.4.3 Proyecciones Financieras	30
2.4.4 Herramientas para Proyecciones Financieras	30
2.4.5 Evaluación del Riesgo Financiero	31
2.5 Tipos de Riesgo Financiero.....	32
2.5.1 Evaluación de Riesgos mediante Matrices	32
2.6 Marco Normativo.....	34
2.6.1 Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.....	34
2.6.2 Permisos Ambientales y Normativa del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	37
2.6.3 Código de Comercio de El Salvador	38
2.6.4 Ley de Impuesto sobre la Renta y Beneficios Fiscales en El Salvador.....	40
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1 Tipo de estudio	43
3.2 Métodos.....	44
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.3.1. Población	44
3.3.2. Muestra	44

3.4 Técnicas e instrumentos	46
3.4.1 Instrumentos de Enfoque Cuantitativo	47
3.4.2 Instrumentos de enfoque cualitativos	49
3.5 Sistema de hipótesis	51
3.5.1 Hipótesis principal (GENERAL).....	52
3.5.2 Hipótesis secundarias (ESPECIFICAS).....	52
3.5.3 Hipótesis nula	52
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.	53
4.1 Tabulación y análisis de resultados cuantitativos:	53
4.1.1 Resultados de la Encuesta a Clientes.....	53
4.1.2 Análisis de indicadores financieros.....	82
4.2 Resultados cualitativos.....	89
4.2.1 Entrevista directivos AGASAL	89
4.2.2 Resultados de guía de observación a competidores.....	95
4.3 Validación de hipótesis.	99
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
5.1 Conclusiones	104
5.2 Recomendaciones.....	106
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE CORTO PLAZO. ...	107
6.1 Introducción	107
6.2 Objetivos.	108
6.2.1 Objetivo General.....	108
6.2.2 Objetivos Específicos	108
6.3 Justificación.....	109
6.4 Alcances	110

6.5 Limitaciones	111
6.6 Estrategia de promoción y publicidad.....	112
6.7 Estrategia de gestión de inventarios.....	131
6.8 Estrategias de efectivo.....	136
6.9 Conclusiones de la Propuesta.....	138
7. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	141
ANEXOS	142
1. Matriz de Congruencia.....	142
2. Balance general y Estado de resultado.....	147
3. Entrevista a miembros del Consejo de Administración.....	153
4. Encuesta para clientes de AGASAL DE R.L.....	155
Sección 1: Datos generales.....	155
Sección 2: Hábitos de compra y crédito.....	155
Sección 3: Servicio y percepción	156
Sección 4: Promociones y satisfacción	156
5. Guía de observación a competidores de AGASAL DE R.L.....	158
Preguntas de la guía de observación	158

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Curvas de costos y cantidad para CEP.</i>	21
Ilustración 2. <i>Edad de los encuestados.</i>	54
Ilustración 3. <i>Género de clientes</i>	55
Ilustración 4. <i>Tipos de clientes de AGASAL.</i>	56
Ilustración 5. <i>Frecuencia de compra.</i>	58
Ilustración 6. <i>Forma de pago.</i>	59
Ilustración 7. <i>Plazo de crédito.</i>	61
Ilustración 8. <i>Promedio de crédito.</i>	63
Ilustración 9. <i>Facilidad de obtener crédito.</i>	65
Ilustración 10. <i>Diferenciador competitivo.</i>	66
Ilustración 11. <i>Adecuación al pago.</i>	68
Ilustración 12. <i>Disponibilidad de productos en su última visita.</i>	69
Ilustración 13. <i>Relación calidad-precio.</i>	71
Ilustración 14. <i>Percepción de precios competitivos.</i>	72
Ilustración 15. <i>Promociones motivadoras.</i>	74
Ilustración 16. <i>Productos o servicios que AGASAL ampliara.</i>	76
Ilustración 17. <i>Satisfacción con el servicio.</i>	78
Ilustración 18. <i>Recomendación para AGASAL.</i>	80
Ilustración 19. <i>Razones de liquidez AGASAL.</i>	82
Ilustración 20. <i>Razones de actividad AGASAL.</i>	83
Ilustración 21. <i>Razones de rentabilidad.</i>	85
Ilustración 22. <i>Ingresos por venta AGASAL.</i>	87

Ilustración 23. *Tabla de contingencia cruzada* 102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tabulación rango edad</i>	53
Tabla 2 <i>Género</i>	55
Tabla 3 <i>Tipo de cliente</i>	56
Tabla 4 <i>Frecuencia de compra</i>	57
Tabla 5 <i>Forma de pago predominante</i>	59
Tabla 6. <i>Plazo de crédito clientes</i>	61
Tabla 7 <i>Monto promedio de crédito</i>	62
Tabla 8 <i>Facilidad de crédito en AGASAL</i>	64
Tabla 9. <i>Diferenciador competitivo AGASAL</i>	66
Tabla 10. <i>Adecuación de formas de pago AGASAL</i>	67
Tabla 11 <i>Disponibilidad de productos en última visita</i>	69
Tabla 12 <i>Percepción de la relación calidad-precio</i>	70
Tabla 13 <i>Percepción de precios competitivos</i>	72
Tabla 14. <i>Promociones motivadoras</i>	73
Tabla 15. <i>Servicios o productos para ampliar oferta de AGASAL</i>	75
Tabla 16. <i>Satisfacción con el servicio</i>	77
Tabla 17. <i>Recomendaciones para los clientes de AGASAL</i>	79
Tabla 18. <i>Razones de liquidez AGASAL</i>	82

Tabla 19 Razones de actividad AGASAL.	83
Tabla 20. <i>Razones de rentabilidad AGASAL</i>	84
Tabla 21 <i>Ciclo Operativo y ciclo de conversión del efectivo..</i>	86
Tabla 22 <i>Ciclo de efectivo y razón circulante.</i>	99
Tabla 23 <i>Plan de Acción Marketing 6 meses.</i>	114
Tabla 24 <i>Plan de contenido desglosado mensual de marketing tradicional- AGASAL.</i> 116	
Tabla 25 <i>Propuesta de contenido en Facebook.</i>	118
Tabla 26 <i>Propuesta de plan de contenido en Tik Tok.</i>	125
Tabla 27 <i>Desglose de costos de materia prima por cada 10 quintales</i>	134
Tabla 28 <i>Determinación del costo por mes de MP.</i>	134
Tabla 29 <i>Determinación del Costo de Mano de Obra y CIF.</i>	135
Tabla 30. <i>Determinación del costo mensual y margen de ganancia.</i>	135
Tabla 31. <i>Cuentas de egresos, pagos y desembolsos año 2024.</i>	136
Tabla 32. <i>Cuentas asociadas al costo de transferencia.</i>	137

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MAESTRO JUAN ROSA QUINTANILLA

RECTOR

DOCTORA EVELYN BEATRIZ FARFÁN

VICERRECTORA ACADÉMICA

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICENCIADO PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

SECRETARIO GENERAL

LICENCIADO CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

FISCAL GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES

MAESTRO CARLOS IVÁN HERNÁNDEZ FRANCO

DECANO

DOCTORA. NORMA AZUCENA FLORES RETANA

VICEDECANA

LICENCIADO CARLOS DE JESÚS SÁNCHEZ

SECRETARIO

ESCUELA DE POSGRADO

AUTORIDADES

MAESTRO BALMORE ALEXIS RODRIGUEZ OCHOA.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRO EVER ALEXANDER BENITEZ PÉREZ

COORDINADOR GENERAL DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA

ASESOR

MAESTRO JUAN DAVID REYES SALAZAR

DOCENTE ASESOR

TRIBUNAL CALIFICADOR

MAESTRA MIRIAM DIRAHÍ PEREZ VASQUEZ

DOCENTE EVALUADOR

MAESTRO. WALTER NEFTALÍ ALFARO GUTIERREZ

DOCENTE EVALUADOR

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por darme la sabiduría y haberme permitido estudiar y culminar esta maestría. ¡Gracias, Señor, por todas tus bendiciones! Como dice Daniel 2:21: *"Él muda los tiempos y las edades; quita reyes, y pone reyes; da la sabiduría a los sabios, y la ciencia a los entendidos."*

Mi profunda gratitud a todas las personas involucradas en este proceso de formación académica. Comenzando por mi madre, quien ha sacrificado su tiempo, esfuerzo y oraciones para verme culminar este proyecto. Asimismo, a mis hermanos, por apoyarme incondicionalmente en mi deseo de superación.

Extiendo este agradecimiento a mi abuela, que con sus valiosas oraciones ha estado pendiente de nuestros avances. De manera muy especial, a mi primo y compañero de tesis, el Lic. y M.A.F. René Eduardo Vásquez Campos; juntos nos embarcamos en esta aventura de aprendizaje y, gracias a Dios, la hemos culminado con éxito. Gracias también a su familia, a mi tía Eva y a mi tío René, por el invaluable apoyo brindado durante esta etapa.

Un agradecimiento muy especial a la Ing. Helen Portillo, por su amor, su gran paciencia y el cariño brindado a lo largo de este camino. Que Dios te bendiga a ti y a tu familia.

Mi reconocimiento a la Universidad de El Salvador por brindarme las herramientas necesarias para alcanzar este grado académico. Agradezco sinceramente a nuestro asesor de tesis, el Lic. y M.A.F. Juan David Reyes Salazar, por su guía experta, su tiempo, paciencia y sus valiosas correcciones, las cuales elevaron la calidad de este trabajo. De igual manera, extiendo un agradecimiento especial a AGASAL, por abrirnos sus puertas y facilitar la

información necesaria para el desarrollo de esta investigación; su apertura fue vital para el éxito de este proyecto.

Gracias a mis compañeros de equipo de tesis, el Lic. Barrera y el Ing. Ramos, porque entre todos nos dimos ánimos y nos esforzamos para mantenernos firmes de principio a fin. Asimismo, a todos los colegas con quienes compartí las alegrías y angustias de la maestría.

Quisiera expresar mi aprecio al pastor Carlos Mejía de la Iglesia Cristiana Peña de Horeb, por sus oraciones sobre mi vida, así como a la congregación en general.

Finalmente, gracias a toda mi familia y amistades que me apoyaron de una u otra forma para alcanzar esta meta; este logro también es de ustedes.

¡La gloria y la honra sean para Dios!

Atte. Luis Alexander Amaya Ortez.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Primeramente, a Dios, por ser la base de todo. Por darme la sabiduría, la fuerza y la claridad para llegar hasta este momento. Porque sin Él, nada de esto sería posible.

A MIS PADRES:

A mi madre, Eva Etelinda Campos de Vásquez, y a mi padre, René Francisco Vásquez, por ser el pilar fundamental de mi vida. Gracias por su apoyo incondicional, por sus sacrificios, por sus consejos y por enseñarme con hechos el valor del trabajo, la disciplina y la perseverancia. Este logro también es de ustedes.

A MI FAMILIA:

A mi familia en general, por estar siempre presentes, por creer en mí y por brindarme ese respaldo que muchas veces no se ve, pero que siempre se siente. Gracias por ser parte de este camino.

A MI COMPAÑERO DE TESIS:

A mi primo y compañero de tesis, Ing. y M.A.F. Luis Alexander Amaya Ortez, con quien logramos complementarnos en las diferentes áreas para sacar adelante este trabajo. Gracias por el compromiso, la coordinación y por mantenernos firmes hasta el final. Esto es resultado de un verdadero trabajo en equipo.

A MI NOVIA:

A mi novia, Licda. Joseline Batsheba Guardado López, por su compañía, paciencia y apoyo constante. Gracias por motivarme, por creer en mí y por estar presente en cada momento.

A MI ASESOR DE TESIS:

Al Maestro Juan David Reyes Salazar, por su acompañamiento a lo largo de este proceso. Más que un asesor, ha sido un maestro y un referente desde mis inicios como estudiante de pregrado. Gracias por compartir su conocimiento, por su orientación y por su confianza.

Finalmente, agradezco a todas las personas que de una u otra manera formaron parte de este proceso. Cada aporte sumó para llegar a esta meta.

Atte.: René Eduardo Vásquez Campos

RESUMEN

La Asociación Agropecuaria Santa Rosa de Lima de Responsabilidad Limitada (AGASAL de R.L.) es una entidad fundamental para el desarrollo del sector productivo en la zona oriental de El Salvador. No obstante, la organización enfrenta desafíos críticos que amenazan su sostenibilidad, tales como una planificación deficiente del flujo de efectivo, controles de inventario empíricos y un acceso limitado a financiamiento externo. A estas limitaciones internas se suma un contexto externo adverso caracterizado por el aumento en los costos de insumos y una reducción del 39.2% en el parque ganadero nacional desde el año 2010.

Esta investigación propone un conjunto de estrategias de gestión financiera a corto plazo diseñadas para fortalecer la estabilidad económica de la asociación.

Metodológicamente, el estudio adoptó un enfoque mixto (descriptivo y correlacional), fundamentado en el análisis de estados financieros del periodo 2021-2024, entrevistas a la junta directiva y encuestas aplicadas a una muestra de 218 clientes. Los hallazgos principales revelaron una tendencia a la baja en los ingresos por ventas y niveles de liquidez ajustados, además de confirmar que la percepción de disponibilidad de productos influye directamente en la satisfacción y lealtad del cliente.

Como solución integral, se diseñaron tres pilares estratégicos:

- Estrategia de Promoción y Publicidad: Un plan de marketing omnicanal (tradicional y digital) que busca incrementar las ventas en un 20% mediante pautas en redes sociales y presencia en ferias ganaderas.

- **Gestión Técnica de Inventarios:** La implementación del modelo de Cantidad Económica de Pedido (CEP) y el análisis del punto de reorden (ROP) para optimizar las existencias y reducir costos de almacenamiento.
- **Control de Efectivo:** La aplicación del modelo de Baumol para determinar saldos óptimos de caja, permitiendo a la administración liberar recursos ociosos para inversiones productivas.

La implementación de estas herramientas permitirá a AGASAL de R.L. transitar de una toma de decisiones intuitiva a una gestión técnica basada en datos, garantizando su eficiencia operativa y resiliencia financiera ante las fluctuaciones del mercado agropecuario.

Palabras clave: Gestión financiera a corto plazo; capital de trabajo; sostenibilidad agropecuaria; control de inventarios; flujo de efectivo; AGASAL de R.L.

ABSTRACT

The Association Agropecuaria Santa Rosa de Lima de Responsabilidad Limitada (AGASAL de R.L.) is a key entity for the development of the productive sector in eastern El Salvador. However, the organization faces critical challenges that threaten its sustainability, such as deficient cash flow planning, empirical inventory controls, and limited access to external financing. In addition to these internal limitations, an adverse external context is characterized by rising input costs and a 39.2% reduction in the national cattle population since 2010.

This research proposes a set of short-term financial management strategies designed to strengthen the association's economic stability. Methodologically, the study adopted a mixed approach (descriptive and correlational), based on the analysis of financial statements from the 2021-2024 period, interviews with the board of directors, and surveys applied to a sample of 218 clients. The main findings revealed a downward trend in sales revenue and adjusted liquidity levels, further confirming that the perception of product availability directly influences customer satisfaction and loyalty.

As a comprehensive solution, three strategic pillars were designed:

- **Promotion and Advertising Strategy:** An omnichannel marketing plan (traditional and digital) aims to increase sales by 20% through social media campaigns and presence at livestock fairs.
- **Technical Inventory Management:** The implementation of the Economic Order Quantity (EOQ/CEP) model and Reorder Point (ROP) analysis seeks to optimize stock levels and reduce storage costs.

- **Cash Control:** The application of the Baumol model to determine optimal cash balances allows management to free up idle resources for productive investments.

The implementation of these tools will allow AGASAL de R.L. to transition from intuitive decision-making to technical data-based management, guaranteeing operational efficiency and financial resilience against agricultural market fluctuations.

Keywords: Short-term financial management; working capital; agricultural sustainability; inventory control; cash flow.

INTRODUCCIÓN

En un mundo donde la sostenibilidad y la eficiencia económica son cruciales para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, las estrategias de gestión financiera adquieren una relevancia sin precedentes. Este trabajo de investigación se centra en la Asociación Agropecuaria Santa Rosa de Lima de Responsabilidad Limitada (AGASAL de R.L.), una entidad que opera en el competitivo mercado de concentrados agropecuarios en Santa Rosa de Lima, La Unión.

Uno de los retos que cualquier asociación hoy en día tiene es la eficiente gestión de los recursos que posee, tanto humano, tecnológico y otros, pero quizá el más determinante es el recurso financiero, ya que este le permite funcionar correctamente y cumplir con sus obligaciones y compromisos con sus acreedores y proveedores, es por ello que toda asociación debe contar con estrategias que le permitan administrar los recursos financieros a corto plazo, que a su vez creará una mejora en el tiempo, para ello es importante conocer el contexto dentro del cual se desenvuelve la asociación, para aprovechar al máximo los recursos que se poseen, y tomar decisiones que nos lleven a tener un equilibrio entre el riesgo y rendimiento favorables.

La investigación busca explorar y analizar las estrategias de gestión financiera a corto plazo que pueden ser adoptadas por AGASAL de R.L. para garantizar su sostenibilidad y prosperidad en un mercado dinámico y a menudo desafiante. Se presta especial atención a las peculiaridades del sector agropecuario, que está sujeto a variables únicas como fluctuaciones estacionales, volatilidad de precios y cambios en las políticas agrícolas.

Cuando se tiene definida la estrategia es de vital importancia, generar un método de control que permita verificar su ejecución según lo planeado, esto ayudará a tener una visión proactiva, y adelantarnos a potenciales problemas.

Para el caso de la Asociación Agropecuaria Santa Rosa de Lima de Responsabilidad Limitada, es un desafío la gestión de los recursos financieros a corto plazo, ya que se cuenta con una estructura deficiente en este aspecto por lo que resulta importante determinar las estrategias que deberán seguir para obtener mayor rentabilidad y menor riesgo en sus operaciones.

Este estudio no solo busca ofrecer un análisis detallado de las estrategias financieras viables para AGASAL de R.L., sino también contribuir al cuerpo de conocimiento sobre la gestión financiera en el sector agropecuario, un área de vital importancia para la economía y el sustento de muchas comunidades en Santa Rosa de Lima y el resto de El Salvador.

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del problema

1.1.2 Historia AGASAL de R.L.

La Asociación Agropecuaria Santa Rosa de Lima de Responsabilidad Limitada (AGASAL de R.L.) surgió como un proyecto de colaboración entre el programa Fondos del Milenio (FOMILENIO) y la alcaldía de Santa Rosa de Lima. Su constitución oficial se llevó a cabo el 29 de agosto de 2010, y se envió la documentación correspondiente al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En sus inicios, la visión de AGASAL de R.L. era la organización de pequeños y medianos productores del sector agropecuario de Santa Rosa de Lima. Comenzaron con una membresía de 56 socios, de los cuales 6 eran mujeres y 50 hombres.

La legalización de la asociación se concretó el 11 de febrero de 2011, mediante un acuerdo de la asamblea general de AGASAL de R.L. Con el objetivo de expandirse y establecer una fábrica de concentrados, se estableció una contribución mensual de \$5 por parte de cada socio, destinada al capital social. Además, se buscó financiamiento a través de proyectos del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Un proyecto por un monto de \$29,000.00 fue presentado a Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural de la Región Oriental (PRODEMORO) para adquirir equipamiento e instalaciones.

Para aprobar el proyecto, uno de los requisitos era que AGASAL debería adquirir su propio terreno. Se adquirieron dos solares en la colonia La Fabulosa, cada uno con un costo de \$13,500, sumando un total de \$27,000. Para financiar esta compra, se estableció una cuota especial de \$720 para cada socio, a pagarse en 6 meses, lo que equivale a \$60 por mes. Con esta inversión, se construyeron 200 metros cuadrados en la parte trasera de los solares,

que incluía una sala de maquinaria, una bodega y una oficina. La fábrica comenzó a operar el 14 de marzo de 2014, ofreciendo servicios de molido y mezclado de materias primas para concentrados, venta de materias primas y concentrados para el ganado.

En 2016, AGASAL de R.L. participó en el proyecto Amanecer Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería, presentando un proyecto por \$69,000. Esta iniciativa tenía como objetivo ampliar la construcción en 200 metros cuadrados y adquirir maquinaria adicional, como molinos, mezcladoras y motores. La contrapartida de \$15,000 se financió con las utilidades retenidas de los años 2014 y 2015. Con esta expansión, la cooperativa duplicó su capacidad, pasando de 200 metros cuadrados a 400, y de 1 mezcladora y 1 molino de martillo a 2 de cada uno. Además, se construyó una cisterna con capacidad para 47 barriles, se sumaron una bodega y una oficina para procesos administrativos.

En sus primeros tres años de producción (2014-2016), AGASAL operaba con 2 trabajadores de producción y un encargado de ventas. Tras la expansión, se incrementó el personal a 5 operarios de producción y un encargado de ventas, lo que permitió atender a clientes y asociados de manera más efectiva. Además, la cooperativa diversificó su oferta de productos para incluir concentrados para cerdos en todas sus etapas.

En 2018, AGASAL de R.L. participó en el proyecto Rural Adelante del Ministerio de Agricultura y Ganadería, presentando un proyecto por \$35,000. Este proyecto tenía como objetivo cambiar los motores de las cuatro máquinas industriales de la cooperativa y adquirir un motor para la cisterna de maleza. La contrapartida de \$3,500 se financió con las utilidades retenidas de la cooperativa.

A partir de 2020, la Asociación Cooperativa se convirtió en contribuyente de IVA y comenzó a realizar pagos a impuestos de renta. En 2022, la cooperativa estableció un

sistema contable que le permitía tomar decisiones informadas en relación con las utilidades y costos de producción.

Hasta 2023, AGASAL de R.L. tiene un capital de alrededor de \$400,000, con un activo circulante de \$75,000 y activos fijos por un valor de \$325,000. El pasivo asciende a \$30,000, y el patrimonio neto se sitúa en \$370,000.

Cabe destacar que, en 2014, los socios acordaron en una asamblea general que, durante un período de 10 años, no se realizarían reparticiones de dividendos ni devoluciones de capital, con el propósito de evitar la descapitalización de la asociación.

Es importante destacar que AGASAL de R.L. ha contribuido al desarrollo del sector agropecuario de la zona al ofrecer productos y servicios a precios competitivos, impulsar la diversificación de la producción agropecuaria y brindar capacitación y apoyo a sus socios y clientes en diversas áreas, desde mejoras en la producción y el rendimiento animal hasta la gestión ambiental y proyectos de cambio climático. Estos logros respaldan la importancia de explorar estrategias de gestión financiera para garantizar la sostenibilidad de AGASAL de R.L. en el mercado de concentrados agropecuarios.

1.1.3 Descripción técnica del Mercado de Concentrados Agropecuarios de Santa Rosa de Lima.

Demanda de Concentrados Agropecuarios:

La demanda de concentrados agropecuarios en Santa Rosa de Lima proviene principalmente de los agricultores y ganaderos de la región. Estos concentrados son esenciales para garantizar la nutrición y el crecimiento saludable del ganado, incluyendo bovinos, porcinos, aves de corral y otros animales.

Tipos de concentrados:

El mercado ofrece una amplia gama de concentrados adaptados a las necesidades específicas de diferentes categorías de animales. Esto incluye concentrados para vacas en sus diferentes etapas, cerdos en diferentes etapas, aves en crecimiento, y otros tipos de animales de granja.

Proveedores y competencia:

En Santa Rosa de Lima, existen varios proveedores de concentrados agropecuarios, incluyendo cooperativas como AGASAL de R.L. y otros actores locales y nacionales. La competencia entre estos proveedores ha aumentado con el tiempo, lo que ha llevado a una variedad de productos y servicios disponibles para los agricultores y ganaderos.

Entre los proveedores más importantes para AGASAL tenemos:

- Grupo Blanco-- Materias primas
- Agroindustria Alcón -- Proveedores de Materias Primas
- Grupo Mallo-- Suplementos Nutricionales y Núcleos para concentrado
- Innovaciones Nutricionales--Suplementos Nutricionales y Núcleos para concentrado

Calidad y normativas:

La calidad de los concentrados es un factor crítico en este mercado. Los proveedores deben cumplir con las regulaciones y estándares de calidad establecidos por las autoridades locales y nacionales. La composición nutricional y la calidad de los concentrados son esenciales para garantizar la salud y el rendimiento óptimo de los animales.

Tendencias del mercado:

El mercado de concentrados agropecuarios en Santa Rosa de Lima se encuentra en constante evolución. Existe una creciente conciencia sobre la importancia de la nutrición

animal en la mejora de la productividad, lo que ha llevado a la búsqueda de productos más eficientes y especializados.

Distribución y canales de venta:

Los concentrados agropecuarios se distribuyen a través de diversos canales, que incluyen tiendas de suministros agrícolas, cooperativas, distribuidores locales y ventas directas por parte de los proveedores. La logística de distribución es fundamental para asegurar la disponibilidad constante de productos en la región.

Precios y costos:

Los precios de los concentrados varían según el tipo de producto y su calidad. Los costos de producción, que incluyen los costos de las materias primas, mano de obra y gastos operativos, tienen un impacto directo en los precios que se ofrecen a los agricultores y ganaderos.

Esta información fue proporcionada por el Ingeniero. René Francisco Vásquez, presidente fundador y actual presidente del consejo de administración de AGASAL de R.L., día 02 de noviembre de 2024

1.2 Situación problemática

La Asociación Agropecuaria Santa Rosa de Lima de Responsabilidad Limitada (AGASAL de R.L.) se encuentra en Santa Rosa de Lima, La Unión, y se dedica a la producción y comercialización de concentrados agropecuarios, así como también a ofrecer el servicio de molido y mezclado de insumos agrícolas. Esta asociación desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico de la comunidad agropecuaria al brindar empleo y proveer de insumos y concentrados para a los productores locales.

AGASAL de R.L. se enfrenta a una serie de desafíos financieros que comprometen su capacidad para mantener y expandir sus operaciones en el mercado de concentrados agropecuarios en Santa Rosa de Lima, La Unión. Estos desafíos incluyen:

- **Acceso limitado a financiamiento:** La asociación tiene dificultades para acceder a fuentes de financiamiento externas, lo que limita su capacidad para invertir en tecnología, infraestructura y capacitación que son necesarios para mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos.
- **Fluctuaciones en los precios de los insumos y productos agrícolas:** AGASAL de R.L. se ve afectada por las fluctuaciones de los precios de los insumos agropecuarios y de los productos finales, lo que dificulta la planificación financiera y la estabilidad económica.
- **Falta de diversificación de productos y mercados:** La asociación depende en gran medida de un conjunto limitado de productos y un mercado local, lo que la hace vulnerable a cambios en la demanda y a la competencia.
- **Problemas de gestión financiera:** La gestión financiera de AGASAL de R.L. no ha sido óptima, lo que ha llevado a que la empresa tenga problemas de liquidez y una falta de inversión estratégica.

La sostenibilidad de AGASAL de R.L. es de vital importancia tanto para la asociación en sí como para la comunidad agropecuaria de la zona norte de La Unión. Si no se abordan estos desafíos financieros, la asociación corre el riesgo de disminuir su capacidad para brindar empleo, apoyar a los productores locales y contribuir al desarrollo económico de la región.

1.3 Enunciado del problema

Después de haber identificado la situación problemática el problema se enuncia de la siguiente manera:

¿Cuáles son las estrategias financieras que puede adaptar AGASAL de R.L. en su capacidad para competir eficazmente en el mercado de concentrados agropecuarios en Santa Rosa de Lima, y de qué manera estas estrategias contribuyen a su sostenibilidad a corto plazo?

1.4 Justificación del estudio

NOVEDAD.

La investigación sobre las estrategias financieras a corto plazo para la sostenibilidad de AGASAL DE R.L. en el mercado de concentrados agropecuarios, durante el período 2022-2024, es **novedosa** por su enfoque se orienta a un tema crucial para el sector agropecuario salvadoreño, dado que este tipo de cooperativas son esenciales al interior de la cadena de suministros del sector ganadero, considerando el caso de AGASAL DE R.L. en La Unión Norte y el contexto económico complejo actual.

VIABILIDAD

Es **viable** gracias al apoyo de AGASAL DE R.L., la disponibilidad de datos y de proporcionar información de carácter financiero, esto con el propósito de que se colabore con el diseño de estrategias para mejorar su gestión financiera de corto plazo, relevantes y la experiencia del equipo investigador.

FACTIBILIDAD

Su **factibilidad** se basa en una metodología sólida, que consiste en métodos cualitativos y cuantitativos, que nos permitan un análisis profundo que permita conocer la

condición actual de la organización, y en función de eso establecer políticas, estrategias y mecanismos que permitan una adecuada gestión de capital de trabajo, un cronograma realista y un presupuesto adecuado basados en fuentes primarias y secundarias.

UTILIDAD.

Finalmente, su **utilidad** radica en la implementación de estrategias financieras efectivas para AGASAL DE R.L., para generar un crecimiento sostenido, disminuyendo así los riesgos de insolvencia financiera a corto plazo, así como su aplicabilidad a otras asociaciones de esta naturaleza y su contribución al conocimiento científico.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general:

Proponer estrategias de gestión financiera a corto plazo enfocadas en la optimización de los componentes del capital de trabajo (efectivo e inventarios), que permitan superar las limitaciones actuales de rentabilidad y potenciar el crecimiento comercial de AGASAL de R.L.

1.5.2 Objetivos específicos:

1. **Analizar la relación entre el Ciclo de Conversión de Efectivo y la Razón Circulante**, con el fin de establecer indicadores financieros que permitan una gestión técnica del riesgo de liquidez.
2. **Evaluar el impacto de la Rotación de Inventarios en los márgenes de utilidad operativa**, para definir parámetros de control de existencias que maximicen el rendimiento de la asociación.
3. **Determinar la influencia de la percepción de disponibilidad de productos en la lealtad y frecuencia de compra de los clientes**, sirviendo como base para el diseño de estrategias comerciales que aseguren la sostenibilidad del mercado.

4. **Diseñar un plan de acción integral** que incorpore el uso de modelos técnicos (como el CEP y Baumol) para optimizar el flujo de caja y la gestión operativa de la planta de concentrados.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción al Marco Teórico:

2.1.1 *Gestión Financiera a Corto Plazo*

La gestión financiera a corto plazo se centra en el manejo de los flujos de efectivo a corto plazo mediante la evaluación de sus tiempos, del riesgo y del impacto que causa en el valor de la empresa (Ross, 2019). Aunque las decisiones financieras a largo plazo son las que en última instancia determinan la capacidad de la empresa para maximizar la riqueza de sus accionistas, si los administradores no toman decisiones financieras eficaces para el corto plazo, podría no existir un largo plazo (Gitman, 2015).

El capital de trabajo es la diferencia entre los activos circulantes (caja, bancos, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios) y los pasivos circulantes (proveedores, créditos a corto plazo y obligaciones diversas) (Brealey, 2017) y que puede medirse en días de venta promedio de la compañía. Una buena gestión de este indicador implica la minimización del riesgo y la maximización de la rentabilidad empresarial.

En toda empresa el flujo de caja no es sincronizado, las entradas y salidas de dinero no se dan en forma simultánea sino en diferentes fechas. Esto hace que parte de la labor del gestor financiero de una empresa se centre en la necesidad de mantener capital de trabajo (Ross, 2019).

Ciertamente, son más predecibles los pagos a realizar como las obligaciones tributarias, los seguros, los servicios públicos (energía, agua, telefonía, etc.), las amortizaciones de pasivos financieros, etc. Todos estos tienen fechas de pago determinadas.

Lo que resulta difícil es prever con exactitud las entradas de dinero a la caja de la empresa. En tanto más predecibles sean las entradas de dinero, será menor el capital de trabajo que requerirá la empresa.

Dicho de otro modo: la supervivencia de la empresa, entendida como su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, o la probabilidad de ser declarada técnicamente insolvente, depende de una adecuada gestión financiera a corto plazo.

2.1.2 Liquidez.

La **liquidez** de una empresa se mide en función de su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo *a medida que éstas llegan a su vencimiento*. En otras palabras, la liquidez se refiere a la solvencia de la situación financiera *general* de la compañía, o la facilidad con que puede pagar sus deudas. Tomando en cuenta que un síntoma común de problemas financieros y bancarrota es la liquidez limitada, estas razones pueden ofrecer un panorama claro de problemas de flujo o de una quiebra inminente. No hay duda de que lo deseable es que la asociación AGASAL de R.L. sea capaz de pagar sus cuentas; por lo tanto, es importante que cuente con la liquidez suficiente para hacer frente a sus operaciones cotidianas. Sin embargo, los activos líquidos — como el efectivo depositado en los bancos — no generan una tasa de rendimiento particularmente alta, así que los accionistas no querrán que la asociación *sobreinvierta* en liquidez. Las asociaciones agropecuarias deben buscar el equilibrio entre la necesidad de seguridad que les proporciona la liquidez y el bajo rendimiento que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son la razón de circulante y la razón rápida (prueba del ácido).

La **razón de circulante**, una de las razones financieras más citadas, mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto a medida que estén próximas a su fecha de vencimiento. Se expresa de la manera siguiente:

$$\text{Razón de circulante} = \text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes.}$$

La **razón rápida (prueba del ácido)** es similar a la razón de circulante, pero excluye el inventario que por lo general es el activo corriente con menos liquidez. La casi siempre baja liquidez del inventario es resultado de dos factores principales: (1) son pocos los tipos de inventario que pueden venderse con facilidad, porque muchas veces constan de artículos parcialmente terminados, elementos con un propósito especial, etc.; y (2) por lo general el inventario se vende a crédito, lo cual significa que se convierte en una cuenta por cobrar antes de transformarse en efectivo (Gitman, 2015). Un problema adicional del inventario como activo líquido radica en que los momentos en que las empresas enfrentan la necesidad más apremiante de liquidez, cuando los negocios van mal, son precisamente aquéllos en que resulta más difícil convertir el inventario en efectivo mediante su venta. La razón rápida se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Las **razones de actividad** miden la velocidad a la que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo, es decir, en entradas y salidas. En un sentido, las razones de actividad evalúan qué tan eficazmente opera la asociación AGASAL de R.L. considerando diversas dimensiones, como la administración del inventario, la capacidad de cobro y la gestión de gastos. Varias razones financieras están disponibles para medir la actividad de las

cuentas corrientes más importantes, como el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar (Gitman, 2015).

La **rotación de inventarios** suele medir la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. Se calcula como sigue:

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de los bienes vendidos} \div \text{Inventario}$$

Otra razón financiera de actividad relacionada con el inventario mide cuántos días puede conservarlo la empresa. La rotación de inventario puede convertirse fácilmente en la **edad promedio del inventario**, dividiendo 365 entre dicha razón (Gitman, 2015).

El **periodo promedio de cobro**, o edad promedio de las cuentas por cobrar, es una medida útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza. Para determinarlo, se divide el promedio de ventas diarias entre el saldo de las cuentas por cobrar:

$$\begin{aligned} \text{Período promedio de cobro} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias al crédito}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}} \end{aligned}$$

El **periodo promedio de pago**, o edad promedio de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro:

$$\begin{aligned} \text{Período promedio de pago} &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Promedio de ventas diarias}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}} \end{aligned}$$

2.1.3 Rentabilidad

Existen muchas medidas de rendimiento. En conjunto, tales medidas permiten que los analistas evalúen las utilidades de la empresa en relación con un nivel dado de ventas, un cierto nivel de activos o en función de la inversión de los propietarios. Sin utilidades, la

empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración ponen mucha atención en el incremento de utilidades, porque el mercado da gran importancia a las ganancias (Gitman, 2015).

El **margen de utilidad bruta** mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de que la empresa ha pagado sus bienes. Se prefiere tener un margen de utilidad bruta más alto (es decir, un costo relativo de la mercancía vendida más bajo). El margen de utilidad bruta se calcula como sigue:

$$\begin{aligned}\text{Margen de utilidad bruta} &= \frac{\text{Ventas} - \text{costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} \\ &= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}\end{aligned}$$

El **margen de utilidad operativa** mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de deducir todos los costos y los gastos, *excluyendo* los intereses, los impuestos. Representa las utilidades “puras” ganadas por cada unidad monetaria de ventas. Las utilidades operativas son “puras” porque miden exclusivamente la ganancia generada por la operación, ignorando los intereses y los impuestos (Gitman, 2015). Es recomendable tener un margen de utilidad operativa alto. Esta razón se calcula como sigue:

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

El **margen de utilidad neta** mide el porcentaje que queda de cada unidad monetaria producida por las ventas después de deducir todos los costos y los gastos, *incluyendo* los intereses y los impuestos. Entre más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor (Gitman, 2015). El margen de utilidad neta se calcula como sigue:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

El **rendimiento sobre los activos totales (ROA)**, conocido también como *rendimiento sobre la inversión (RSI)*, mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Entre más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor (Gitman, 2015). El rendimiento sobre los activos totales se calcula como sigue:

$$\text{Rendimiento sobre Activos Totales (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

El **rendimiento sobre el patrimonio (ROE)** mide el rendimiento ganado sobre la inversión hecha por los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, a mayor rendimiento sobre el patrimonio, los propietarios tienen mejores resultados (Gitman, 2015). Este indicador se calcula como sigue:

$$\text{Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

2.2 Control de Inventario

El control de inventario es un proceso fundamental para asegurar la disponibilidad de productos y minimizar los costos de almacenamiento. Incluye métodos de registro, análisis y evaluación continua de las existencias para mantener un nivel óptimo de inventario. Los objetivos principales del control de inventario son evitar faltantes que puedan interrumpir la operación y, al mismo tiempo, prevenir excesos que generen costos adicionales (Stevenson, 2021).

2.2.1 Técnicas de control de inventario:

Método de las 5S: El método de las 5 S es una metodología de gestión de origen japonés que busca mejorar la organización, el orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Su

nombre proviene de cinco palabras japonesas que empiezan con la letra "S" y que representan cada una de sus etapas. El objetivo principal es crear un entorno de trabajo más eficiente, productivo y seguro. Es de mucha utilidad en las bodegas, ya que suele pasar que se tiende a colocar los productos de forma desorganizada, luego se necesitan y no se sabe su ubicación ni cuál es el que está más próximo a vencer.

A continuación se explica, lo que cada palabra japonesa significa:

- **Seiri (Clasificar):** Esta es la primera etapa y consiste en identificar y separar lo que es necesario de lo que no lo es. El objetivo es eliminar del área de trabajo todo lo que no se usa o es obsoleto, como herramientas dañadas, documentos viejos o equipos innecesarios. Al clasificar, se libera espacio y se reduce la posibilidad de accidentes.
- **Seiton (Ordenar):** Una vez que solo queda lo necesario, esta etapa se enfoca en organizar y establecer un lugar para cada cosa. La idea es que cada herramienta, material y equipo tenga una ubicación clara y definida para que sea fácil de encontrar y de devolver a su lugar. Un buen lema para esta fase es: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
- **Seiso (Limpiar):** Esta etapa va más allá de la limpieza superficial. Consiste en limpiar el área de trabajo de forma regular y minuciosa, pero también en inspeccionar el equipo y la maquinaria en el proceso. La limpieza ayuda a detectar problemas como fugas, desgastes o fallos que de otra manera pasarían desapercibidos.
- **Seiketsu (Estandarizar):** Una vez que las tres primeras S están implementadas, esta etapa busca estandarizar los procesos para mantener la clasificación, el orden y la limpieza. Se crean reglas, procedimientos y guías visuales (como etiquetas o letreros)

para que todos los empleados sepan cómo mantener el estándar. La estandarización es clave para evitar que el lugar de trabajo vuelva a desorganizarse.

- **Shitsuke (Mantener la disciplina):** La última S se centra en la disciplina y el compromiso. Se trata de convertir las 5 S en un hábito diario y una parte de la cultura de la empresa. Para lograrlo, es esencial el apoyo de la dirección, la capacitación constante y la promoción de la mejora continua. El objetivo es que las 5 S se vuelvan una práctica habitual y no solo un proyecto temporal.

Clasificación ABC: La técnica ABC, aplicada a la gestión de inventarios y bodegas, es una metodología que se basa en el **principio de Pareto** (la regla del 80/20) para clasificar los productos según su importancia. El objetivo es dirigir los esfuerzos y recursos de gestión hacia aquellos artículos que tienen un mayor impacto en la rentabilidad de la empresa, sin descuidar el resto. (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012)

En lugar de tratar todos los productos por igual, la técnica ABC los divide en tres categorías:

- **Clase A (Alto valor):** Estos son los artículos más importantes para la empresa. Generalmente, representan una pequeña porción del número total de productos (alrededor del 20%), pero generan la mayor parte del valor o los ingresos (alrededor del 80%).
 - **Características:** Alta rotación, alto valor unitario, gran impacto en las ventas.
 - **Gestión en bodega:** Deben estar ubicados en las zonas más accesibles y cercanas a la salida para agilizar el proceso de picking y expedición.

Requieren un control de inventario riguroso y constante para evitar roturas de stock. La previsión de su demanda debe ser muy precisa.

- **Clase B (Valor intermedio):** Esta categoría se compone de artículos con un valor y una rotación moderados. Suelen representar cerca del 30% del total de productos y su valor económico se sitúa entre el 10% y el 15% del total del inventario.
 - **Características:** Rotación media, valor intermedio.
 - **Gestión en bodega:** Requieren un control menos intensivo que los productos de Clase A. Pueden ubicarse en zonas de la bodega de fácil acceso, pero no necesariamente en las más privilegiadas. El reabastecimiento se planifica con una frecuencia media.
- **Clase C (Bajo valor):** Son la mayoría de los productos en términos de cantidad (alrededor del 50-60% del total), pero tienen el menor valor económico (solo representan alrededor del 5% del valor total del inventario).
 - **Características:** Baja rotación, bajo valor unitario.
 - **Gestión en bodega:** Pueden ser ubicados en las zonas menos accesibles o más lejanas de la salida, ya que su baja rotación no justifica el uso de espacio privilegiado. El control de inventario es menos estricto y el reabastecimiento puede hacerse de forma menos frecuente o en grandes volúmenes para reducir costos.

Análisis del punto de reorden (ROP): Determina el nivel de inventario en el cual se debe hacer un nuevo pedido para evitar desabastecimiento. (Stevenson, 2021)

El punto de reorden (ROP), o punto de pedido, es una técnica de gestión de inventarios que indica el momento exacto en el que una empresa debe realizar un nuevo pedido de un producto para evitar quedarse sin existencias. El objetivo principal es mantener un flujo constante de productos, evitando tanto la rotura de stock (falta de productos) como el exceso de inventario. El ROP es un nivel de inventario fijo que, cuando se alcanza, activa la orden de compra.

¿Cómo se calcula?

La fórmula básica para calcular el punto de reorden tiene en cuenta la demanda del producto durante el tiempo que tarda el proveedor en entregar el pedido (conocido como *lead time*). Sin embargo, para mayor precisión, se suele incluir un **stock de seguridad**.

La fórmula es la siguiente:

$$PR = (Demanda\ diaria \times Tiempo\ de\ entrega) + Stock\ de\ seguridad$$

- **Demanda diaria promedio:** Es el número promedio de unidades que se venden o se usan por día.
- **Tiempo de entrega:** Es el tiempo que transcurre desde que se realiza el orden de compra hasta que el inventario llega al almacén.
- **Stock de seguridad:** Es un colchón de inventario adicional para protegerse de variaciones inesperadas en la demanda o retrasos en el *tiempo de entrega* del proveedor.

Ejemplo práctico

Si tenemos los siguientes datos para un determinado concentrado que AGASAL ofrece, ¿cuál correspondería a su punto de reorden?

- **Demanda diaria promedio:** 20 unidades.

- **Tiempo de entrega:** 5 días.
- **Stock de seguridad:** 30 unidades para imprevistos.

Usando la fórmula:

$$ROP=(20\times 5)+30$$

$$ROP=100+30$$

$$ROP=130$$

Esto significa que cuando el inventario de este concentrado baje a 130 unidades, AGASAL debe realizar un nuevo pedido. Con este cálculo, se espera que las nuevas unidades lleguen justo a tiempo para evitar una rotura de stock.

Modelo básico de la cantidad económica a ordenar o pedir (CEP)

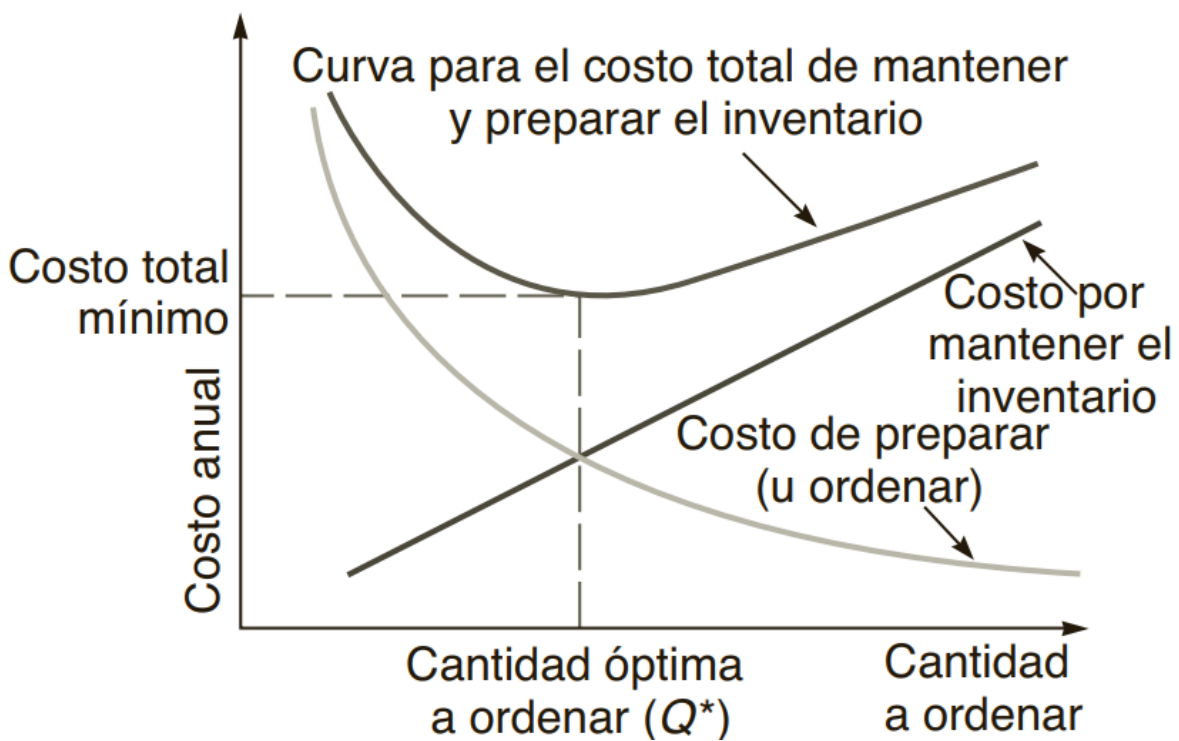
El modelo de la cantidad económica a ordenar (CEP) es una de las técnicas más usadas para el control de inventarios. Esta técnica es muy fácil de usar y se basa en varios supuestos:

- a) La demanda de un artículo es conocida, demasiado constante e independiente de las decisiones para otros artículos.
- b) El tiempo de entrega (es decir, el tiempo entre hacer el pedido y recibirlo) se conoce y es consistente.
- c) La recepción del inventario es instantánea y completa. En otras palabras, el inventario de un pedido llega en un lote al mismo tiempo.
- d) Los descuentos por cantidad no son posibles.

- e) Los únicos costos variables son el costo de preparar o hacer un pedido (costo de preparación) y el costo de mantener o almacenar el inventario a través del tiempo (costo de mantener o llevar).
- f) Los faltantes (inexistencias) se evitan por completo si las órdenes se colocan en el momento correcto.

Ilustración 1.

Curvas de costos y cantidad para CEP.



Como se puede observar en la figura, una reducción de los costos de mantener o preparar reducirá la curva de costo total. Una reducción en la curva del costo de preparación también reduce la cantidad óptima a ordenar (tamaño del lote). Además, los lotes de menor tamaño tienen un impacto positivo en la calidad y la flexibilidad de producción.

Fórmula para utilizar:

$$Q = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Donde:

Q = Número óptimo de unidades a ordenar o pedir (CEP)

D = Demanda anual en unidades para el artículo en inventario

S = Costo de ordenar o de preparación para cada orden

H = Costo de mantener o llevar el inventario por unidad por año.

2.3 Control de Efectivo

El control de efectivo se enfoca en gestionar de manera eficiente el flujo de caja de la empresa para asegurar que siempre se disponga de fondos suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo y aprovechar oportunidades de inversión (Gitman, 2015). Un control efectivo del efectivo involucra la planificación de las entradas y salidas de fondos, la optimización de las cuentas bancarias y la gestión de riesgos de liquidez (Brigham, 2020).

2.3.1 Elementos clave en el control de efectivo:

Presupuesto de efectivo: Documento que proyecta los ingresos y egresos de efectivo durante un período específico. Ayuda a prever los déficits y a tomar decisiones de financiamiento (Ross, 2019).

Políticas de cobros y pagos: Establecer tiempos claros para los cobros de cuentas por cobrar y pagos a proveedores, optimizando así el flujo de caja. De esta manera, la empresa minimiza la acumulación de cuentas pendientes y evita retrasos en sus obligaciones (Brealey, 2017).

Manejo de cuentas bancarias: Segmentar las cuentas para operaciones diarias, pagos de nómina, e inversiones, asegurando la transparencia y control (Gitman, 2015).

Evaluación del ciclo de efectivo: Monitoreo del tiempo que tarda en convertir las cuentas por cobrar y los inventarios en efectivo disponible. Esta evaluación es crucial para identificar cuellos de botella financieros y optimizar los flujos operativos (Brigham, 2020).

2.3.2 *Estimación de Saldos Óptimos*

La estimación de saldos óptimos de efectivo consiste en calcular la cantidad ideal de efectivo que la empresa debe mantener para cumplir con sus obligaciones y tener reservas ante imprevistos sin incurrir en costos de oportunidad altos por mantener fondos ociosos (Ross, 2019).

Factores a considerar para el saldo óptimo:

Necesidades operativas: Cantidad de efectivo necesaria para cubrir costos operativos (materias primas, mano de obra, gastos generales).

Tasa de oportunidad: Rendimiento que se deja de ganar por tener efectivo inmovilizado en lugar de invertirlo.

Costo de transacción: Gastos asociados con obtener o vender efectivo (comisiones, impuestos, etc.) (Brealey, 2017).

Fórmula general:

$$\text{Saldo Óptimo} = \sqrt{\frac{2bT}{i}}$$

Donde:

b= Costo de cada retiro

T = Requerimientos totales de efectivo durante el periodo.

i = Costo de oportunidad o tasa de interés.

2.3.3 Modelo de Miller-Orr

El modelo de Miller-Orr es un enfoque de control de efectivo que se utiliza cuando los flujos de caja son inciertos y se desea minimizar el costo total de mantenimiento de efectivo. Este modelo define tres niveles de efectivo:

Límite superior: Nivel máximo de efectivo permitido.

Límite inferior: Nivel mínimo de efectivo (cuando se llega a este nivel, se realiza un ajuste).

Punto de reposición: Cantidad a la que se debe llevar el saldo de efectivo cuando se llega al límite inferior (Brigham, 2020).

Fórmula Miller-Orr :

$$H = \sqrt[3]{\frac{3B \times C}{4i}}$$

Donde:

- H es la diferencia entre el nivel máximo y el nivel mínimo de saldo de efectivo.
- B es la variabilidad de los flujos de efectivo (desviación estándar de los cambios netos diarios en el saldo de efectivo).
- C es el coste fijo de una transacción de valores o de un préstamo.
- i es el tipo de interés de oportunidad de mantener efectivo, expresada en términos diarios.

2.3.4 Modelo de Baumol

El modelo de Baumol es una herramienta utilizada para determinar el nivel óptimo de efectivo que una organización debe mantener, minimizando los costos de transacción y los costos de oportunidad asociados a tener fondos ociosos. Baumol (1952) propuso que las empresas con flujos de efectivo predecibles pueden usar este enfoque para administrar su liquidez de manera eficiente. El modelo es especialmente útil para organizaciones que buscan un equilibrio entre la necesidad de efectivo inmediato y la reducción de transacciones innecesarias (Brigham, 2020).

Fórmula del modelo de Baumol:

$$Q = \sqrt{\frac{2bT}{i}}$$

Donde:

Q = Cantidad de efectivo a retirar en cada transacción.

B= Costo por transacción.

T = Necesidades totales de efectivo durante el periodo.

i = Tasa de interés de oportunidad.

El modelo establece un equilibrio entre los costos de transacción y el costo de mantener el efectivo, sugiriendo que se retiren cantidades óptimas para minimizar los costos totales.

2.3.5 Máximos y Mínimos

El sistema de máximos y mínimos es una técnica de control de inventarios utilizada para mantener la disponibilidad adecuada de productos, asegurando que no haya faltantes ni excesos que generen costos adicionales. Este sistema establece un nivel máximo, un nivel mínimo, y un stock de seguridad para cada artículo, facilitando la toma de decisiones sobre cuándo reabastecer inventarios (Stevenson, 2021).

Elementos del sistema:

Nivel máximo: Cantidad máxima que se debe mantener en inventario.

Nivel mínimo (punto de reorden): Cantidad mínima antes de hacer un nuevo pedido.

Stock de seguridad: Inventario adicional para prevenir desabastecimientos.

Fórmula del punto de reorden:

Punto de Reorden = Demanda diaria x Tiempo de entrega + Stock de seguridad.

2.3.6 Saldos Promedios

El **saldo promedio** es una medida que permite evaluar el nivel promedio de inventarios o efectivo mantenido durante un período determinado, proporcionando una referencia para analizar la **eficiencia en la gestión** de estos recursos (Gitman, 2015). Esta métrica se utiliza tanto en la gestión de inventarios como en la administración de efectivo para determinar si la empresa está manejando sus recursos de manera óptima y equilibrada (Brigham, 2020).

Fórmula del saldo promedio:

$$\text{Saldo Promedio de Inventario} = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

2.3.7 Justo a Tiempo (JIT)

El sistema **Justo a Tiempo (JIT)** es una estrategia de gestión de inventarios que busca minimizar los niveles de stock al reducirlos a cantidades necesarias para satisfacer la demanda inmediata. El objetivo principal es eliminar desperdicios, mejorar la eficiencia y reducir los **costos de almacenamiento** al entregar los insumos y productos exactamente cuándo se necesitan (Heizer, Pearson Education.).

Características del Sistema JIT

Reducción de Inventarios: Se mantiene el inventario al mínimo, lo que disminuye los costos de almacenamiento y evita la acumulación de stock innecesaria

Entrega Sincronizada: Los proveedores coordinan las entregas de materiales para que coincidan con los momentos exactos en que la empresa los necesita para la producción.

Mejora en la Relación con Proveedores: La implementación del JIT requiere una **colaboración cercana** con los proveedores, asegurando tiempos de entrega rápidos y precisos.

Reducción de Desperdicios: Minimiza los tiempos de inactividad y la acumulación de productos defectuosos, mejorando la **eficiencia operativa**.

2.4 Estrategias de Financiamiento a Corto Plazo

El financiamiento a corto plazo se refiere a las fuentes de fondos que permiten a una empresa cubrir sus necesidades de liquidez en el corto plazo, generalmente en un período menor a un año. Estas estrategias son esenciales para asegurar la operación continua de la

empresa sin recurrir a la venta de activos a largo plazo o comprometer la estabilidad financiera.

2.4.1 Fuentes de Financiamiento a Corto Plazo

Existen diversas opciones de financiamiento a corto plazo, cada una con sus propias ventajas y desventajas, que deben ser evaluadas según las necesidades y el perfil de riesgo de la organización:

Créditos de Proveedores Los créditos de proveedores son una fuente espontánea de financiamiento, ya que se basan en acuerdos comerciales que permiten aplazar el pago de las compras de materia prima e insumos. Para AGASAL de R.L., esto puede significar obtener concentrados agropecuarios y suministros sin necesidad de desembolso inmediato.

Ventaja: Flexibilidad en la adquisición de insumos sin costo financiero explícito.

Desventaja: Exceder los plazos acordados puede afectar la relación con el proveedor y dañar la reputación de la asociación (Brigham, 2020).

Líneas de Crédito Bancarias Las líneas de crédito ofrecen la posibilidad de obtener fondos hasta un límite preestablecido y pagar únicamente por la cantidad utilizada. Es una herramienta útil para enfrentar fluctuaciones estacionales en las ventas o cubrir pagos inesperados.

Ventaja: Acceso inmediato a liquidez según las necesidades.

Desventaja: Tasas de interés variables y cargos por no utilización en algunos casos (Ross, 2019).

Descuento de Facturas El descuento de facturas permite a la asociación vender sus cuentas por cobrar a una entidad financiera a cambio de efectivo inmediato. Esta opción es

útil cuando se tienen cuentas por cobrar a largo plazo, pero se necesita efectivo de manera urgente para operaciones diarias.

Ventaja: Acceso rápido a liquidez sin aumentar la deuda a largo plazo.

Desventaja: Costo financiero asociado, ya que se cobra un porcentaje del valor de la factura (Brealey, 2017).

Préstamos Bancarios a Corto Plazo Se utilizan para financiar las operaciones diarias y se caracterizan por plazos cortos, generalmente menores a un año. En el contexto de AGASAL de R.L., pueden ser útiles para la compra de insumos estacionales.

Ventaja: Montos específicos para cubrir necesidades concretas.

Desventaja: Requiere solvencia y garantías adecuadas para la aprobación (Gitman, 2015).

2.4.2 Estrategias para la Gestión del Capital de Trabajo

La gestión del capital de trabajo implica la administración de los activos y pasivos corrientes para mantener un nivel óptimo de liquidez. Las estrategias de financiamiento a corto plazo deben complementarse con políticas de manejo de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar:

Gestión de Inventarios: Se debe determinar un nivel de inventario que equilibre la disponibilidad y los costos de almacenamiento. Herramientas como el Justo a Tiempo (JIT) pueden implementarse para minimizar el exceso de inventario.

Optimización de Cuentas por Cobrar: Implementar políticas de crédito que incentiven el pago temprano, como descuentos por pronto pago, reducirá el ciclo de conversión de efectivo.

Extensión de Cuentas por Pagar: Negociar plazos de pago más largos con los proveedores puede liberar efectivo para otras actividades sin comprometer la operación (Gitman, 2015).

2.4.3 Proyecciones Financieras

Las proyecciones financieras permiten prever la evolución futura de la situación económica de una empresa mediante la estimación de ingresos, costos y necesidades de financiamiento. Estas proyecciones facilitan la toma de decisiones estratégicas y la preparación ante posibles contingencias.

2.4.4 Herramientas para Proyecciones Financieras

Análisis de Escenarios Consiste en simular diferentes condiciones de mercado (optimista, pesimista y moderado) para analizar su impacto en los flujos de efectivo y la rentabilidad de la empresa. Esta técnica es especialmente útil para AGASAL de R.L., dada la volatilidad en los precios de los insumos agropecuarios.

Escenario Optimista: Considera un aumento en la demanda de concentrados y una mejora en los términos de intercambio.

Escenario Pesimista: Asume un incremento en los costos de materia prima y una disminución en las ventas debido a factores externos.

Escenario Moderado: Proyecta condiciones de estabilidad con variaciones mínimas en precios y demanda (Brealey, 2017).

Simulaciones de Montecarlo Las simulaciones de Montecarlo generan múltiples escenarios aleatorios para identificar la probabilidad de ocurrencia de déficits de efectivo o superávits. Este enfoque se basa en el uso de distribuciones de probabilidad para cada variable financiera y permite obtener una visión detallada de los riesgos (Brigham, 2020).

Aplicación: La simulación permite calcular la probabilidad de que AGASAL de R.L. tenga flujos de caja negativos en un trimestre específico y prever medidas de contingencia.

Análisis de Sensibilidad Evalúa cómo los cambios en variables clave (costos de insumos, tasas de interés, ventas proyectadas) afectan la rentabilidad y liquidez de la empresa. Permite priorizar la atención en factores críticos para la sostenibilidad financiera (Gitman, 2015).

Uso de Indicadores Financieros Proyectados

Se pueden utilizar indicadores financieros como la Razón de Liquidez, el ROA (Rendimiento sobre Activos) y el ROE (Rendimiento sobre Patrimonio) para evaluar la posición financiera proyectada. Estos indicadores se deben calcular para cada escenario propuesto, identificando los umbrales de sostenibilidad (Ross, 2019).

2.4.5 Evaluación del Riesgo Financiero

La evaluación del riesgo financiero permite identificar, analizar y mitigar los factores que pueden afectar la sostenibilidad financiera de la asociación. AGASAL de R.L. enfrenta riesgos financieros derivados de variaciones en los precios de insumos, cambios en la demanda y fluctuaciones en las tasas de interés.

2.5 Tipos de Riesgo Financiero

Riesgo de crédito: Es la posibilidad de pérdida, debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por una contraparte, entendida esta última como un prestatario o un emisor de deuda.

Riesgo de mercado: Es la posibilidad de pérdida, producto de movimientos en los precios de mercado que generan un deterioro de valor en las posiciones dentro y fuera del balance o en los resultados financieros de la entidad.

Riesgo de liquidez: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas, incurrir en costos excesivos y no poder desarrollar el negocio en las condiciones previstas.

Riesgo operacional: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas, debido a las fallas en los procesos, el personal, los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal.

Riesgo reputacional: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas, producto del deterioro de imagen de la entidad, debido al incumplimiento de leyes, normas internas, códigos de gobierno corporativo, códigos de conducta, lavado de dinero, entre otros.

Riesgo técnico: Es la posibilidad de pérdidas por inadecuadas bases técnicas o actuariales empleadas en el cálculo de las primas y de las reservas técnicas de los seguros, insuficiencia de la cobertura de reaseguros, así como el aumento inesperado de los gastos y de la distribución en el tiempo de los siniestros. (Superintendencia del Sistema Financiero, 2011)

2.5.1 Evaluación de Riesgos mediante Matrices

Una **matriz de riesgos** clasifica cada riesgo según su probabilidad de ocurrencia y su impacto en la organización:

Riesgos Críticos: Alta probabilidad y alto impacto.

Riesgos Moderados: Baja probabilidad pero alto impacto.

Riesgos Menores: Baja probabilidad y bajo impacto.

Se debe asignar un plan de mitigación para cada categoría, priorizando los riesgos críticos para asegurar la estabilidad financiera (Brealey, 2017).

2.6 Marco Normativo.

2.6.1 Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador

La **Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador**, promulgada en 1986, regula la creación, constitución, funcionamiento, administración y disolución de las cooperativas en el país. Esta ley se aplica a entidades como AGASAL DE R.L., ya que, aunque se constituya como una asociación de responsabilidad limitada, comparte principios de organización cooperativa y está sujeta a las normativas establecidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) cuando su actividad principal se relaciona con el sector agropecuario.

Sin embargo, existe una propuesta de Ley de Bancos Cooperativos y Ley de Federaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, que vendrá a derogar la presente Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, a la fecha, no se ha publicado en el diario oficial, de igual manera su entrada en vigencia.

2.6.1.1 Proceso de Creación y Constitución de Cooperativas

La Ley establece que las asociaciones cooperativas deben seguir un proceso formal para su constitución legal y su posterior inscripción en los registros correspondientes. Este proceso implica las siguientes etapas:

Acta de Constitución: La constitución de una asociación cooperativa comienza con el levantamiento de un acta de constitución, la cual debe incluir la identificación de los socios fundadores (mínimo cinco personas naturales o jurídicas), el objetivo social de la asociación, la estructura organizativa y el monto del capital inicial. El acta debe estar firmada por todos los miembros fundadores.

Elaboración de Estatutos: Los estatutos definen las normas internas de la organización, como la estructura de gobierno, el proceso de admisión y exclusión de socios, los mecanismos de resolución de conflictos y la distribución de utilidades o excedentes. Los estatutos deben redactarse conforme a los principios de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y ser aprobados por la Asamblea General constitutiva.

Solicitud de Inscripción en el Registro de Asociaciones Cooperativas (INSAFOCOOP): La solicitud debe ser presentada al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), que es el órgano regulador de las asociaciones cooperativas en el país. Los documentos necesarios incluyen:

- Acta de constitución.
- Estatutos de la cooperativa.
- Lista de socios fundadores con su respectiva identificación.
- Comprobante de depósito del capital social inicial.

Una vez que INSAFOCOOP revisa y aprueba la documentación, la asociación se inscribe formalmente en el Registro de Asociaciones Cooperativas, adquiriendo así personalidad jurídica (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1986).

2.6.1.2 Proceso de Inscripción de Asociaciones Agropecuarias ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Además de la inscripción ante INSAFOCOOP, las asociaciones agropecuarias como AGASAL DE R.L. que operan en el sector de concentrados agropecuarios deben cumplir con los requisitos establecidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que supervisa y regula las actividades productivas agropecuarias para asegurar la sostenibilidad

y el correcto desarrollo del sector. El proceso de inscripción ante el MAG es un requisito adicional que permite a las asociaciones operar legalmente en actividades agropecuarias.

Requisitos Previos a la Inscripción

La asociación debe cumplir con ciertas condiciones previas para ser inscrita como entidad agropecuaria ante el MAG:

- Estatutos aprobados por la Asamblea General que indiquen claramente que el objeto social de la asociación se relaciona con actividades agropecuarias.
- Permisos ambientales emitidos por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) para la operación de fábricas de concentrados agropecuarios, si corresponde.
- Informe de viabilidad técnica del proyecto productivo, elaborado por un agrónomo o un especialista en el área.

Presentación de Documentos al MAG

La solicitud de inscripción debe ser presentada ante la Dirección General de Asociaciones Agropecuarias y Organizaciones del Sector Agropecuario del MAG. Los documentos que se requieren incluyen:

- Copia certificada del acta de constitución de la asociación.
- Copia certificada de los estatutos aprobados por INSAFOCOOP (Vigente a la fecha).
- Comprobante de inscripción en el Registro de Asociaciones Cooperativas.
- Plan operativo anual, que incluya las actividades productivas y los objetivos de la asociación.

- Permiso ambiental emitido por el MARN, que certifique que la asociación cumple con las normativas ambientales necesarias para operar sin causar impacto negativo en el entorno.

3. Evaluación y Aprobación

Una vez presentada la solicitud, la Dirección General de Asociaciones Agropecuarias del MAG realiza una evaluación de la documentación y, si es necesario, se lleva a cabo una inspección en el lugar donde se desarrollarán las actividades productivas. El objetivo de esta evaluación es asegurar que la asociación cumple con los principios de sostenibilidad y uso responsable de los recursos agropecuarios.

4. Resolución de Inscripción

Si la evaluación es satisfactoria, el MAG emite una resolución de inscripción que reconoce oficialmente a la asociación como entidad agropecuaria y la habilita para operar legalmente en el sector. Esta inscripción permite a la asociación participar en programas de fomento agropecuario, acceder a incentivos financieros y técnicos, y recibir asistencia para el desarrollo de sus actividades productivas.

Actualización y Renovación

La asociación debe mantener actualizada su información ante el MAG, reportando anualmente cualquier cambio en la estructura organizativa, las actividades productivas o los objetivos de la asociación. La falta de actualización puede resultar en la suspensión temporal o definitiva de la inscripción (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1986).

2.6.2 Permisos Ambientales y Normativa del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)

Las asociaciones agropecuarias que operan fábricas de concentrados agropecuarios o cualquier otra actividad que implique el uso intensivo de recursos naturales deben cumplir con la normativa ambiental vigente. El permiso ambiental se obtiene a través de la presentación de un Estudio de Impacto Ambiental (EIA), que debe incluir:

- Descripción del proyecto y sus impactos potenciales en el medio ambiente.
- Plan de mitigación de impactos, que detalle las acciones para reducir los efectos negativos en el entorno.
- Programa de monitoreo ambiental, para evaluar periódicamente el cumplimiento de las normativas.

El EIA es evaluado y aprobado por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) antes de que el MAG pueda emitir la resolución de inscripción de la asociación como entidad agropecuaria (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales , 2020).

2.6.3 Código de Comercio de El Salvador

El Código de Comercio de El Salvador es el cuerpo legal que regula todas las actividades mercantiles y comerciales en el país, incluyendo aquellas relacionadas con las asociaciones cooperativas y agropecuarias, como la Asociación Agropecuaria Santa Rosa de Lima de Responsabilidad Limitada (AGASAL DE R.L.). Promulgado en 1970, el Código de Comercio establece las normas y principios que deben seguir las personas naturales y jurídicas que participan en actividades económicas, proporcionando un marco normativo para la formalización de contratos, la contabilidad, el comercio y las transacciones comerciales.

El Código de Comercio se aplica a AGASAL DE R.L., ya que aunque es una asociación de responsabilidad limitada, también participa en actividades comerciales relacionadas con la producción y venta de concentrados agropecuarios. A continuación, se describe en detalle cómo las disposiciones del Código de Comercio impactan en la constitución, funcionamiento y sostenibilidad de la asociación en el mercado de concentrados agropecuarios.

2.6.3.1 Aspectos Claves del Código de Comercio Aplicables a AGASAL DE R.L.

Obligaciones Comerciales

El Código de Comercio establece que las sociedades mercantiles deben cumplir con un conjunto de obligaciones comerciales, que incluyen:

- Manejo de Libros de Contabilidad: Según el artículo 443 del Código, las sociedades deben llevar un control riguroso de su contabilidad mediante libros contables, tales como el Libro Diario, el Libro Mayor, el Libro de Inventarios y el Libro de Balances. Estos libros deben estar legalizados y actualizados, reflejando fielmente las transacciones comerciales y financieras de la asociación.

- Emisión de Facturas y Documentos Mercantiles: Toda venta de productos o prestación de servicios debe estar respaldada por la emisión de una factura u otro documento mercantil que cumpla con las formalidades exigidas por la ley. Para AGASAL DE R.L., esto implica que cada transacción de venta de concentrados agropecuarios debe estar debidamente documentada.

- Presentación de Estados Financieros: Las asociaciones deben presentar anualmente sus estados financieros (Estado de Resultados, Balance General, Flujo de Caja)

ante las autoridades fiscales correspondientes. Estos informes deben reflejar la situación económica de la asociación y servir como base para la toma de decisiones.

2.6.3.2 Normativa Aplicable a las Asociaciones de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Las asociaciones de responsabilidad limitada, como AGASAL DE R.L., se rigen por normativas específicas dentro del Código de Comercio. Estas normativas determinan que:

- Responsabilidad Limitada de los Socios: Los socios de una S.R.L. solo responden hasta el monto de sus aportaciones, protegiendo así su patrimonio personal de las deudas y obligaciones de la sociedad.

- Capital Social: El capital social de la sociedad debe estar completamente suscrito y pagado al momento de la constitución. Las aportaciones pueden ser en efectivo o en especie, y deben reflejarse en los libros de contabilidad de la sociedad (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1970).

2.6.4 Ley de Impuesto sobre la Renta y Beneficios Fiscales en El Salvador

La **Ley de Impuesto sobre la Renta** regula el sistema tributario en El Salvador para personas naturales y jurídicas que obtienen ingresos gravados en el territorio nacional, incluyendo asociaciones cooperativas y agropecuarias. A continuación, se detalla cómo esta ley aplica a entidades como la Asociación Agropecuaria Santa Rosa de Lima de Responsabilidad Limitada (AGASAL DE R.L.) y qué beneficios específicos puede obtener.

2.6.4.1 Aspectos Generales de la Ley de Impuesto sobre la Renta

Obligación de Pago del Impuesto sobre la Renta

La obligación de pago del Impuesto sobre la Renta se establece en el **Artículo 1 y 2** de la ley, donde se define que toda persona natural o jurídica residente en el país que obtenga ingresos provenientes de actividades económicas, independientemente de su naturaleza, está sujeta al pago de dicho impuesto. La base imponible se determina considerando los **ingresos brutos**, menos los costos y gastos permitidos.

Determinación de la Base Imponible

El cálculo de la base imponible se detalla en el **Artículo 4**, que establece que deben incluirse todos los ingresos derivados de actividades comerciales, productivas o de cualquier otra índole, restando los costos y deducciones autorizadas que estén directa y comprobablemente relacionados con la generación de esos ingresos (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2004).

2.6.4.2 Exenciones Fiscales para Cooperativas y Asociaciones Agropecuarias

Las asociaciones agropecuarias y cooperativas pueden acogerse a exenciones fiscales, como se estipula en el **Artículo 71** de la Ley de Asociaciones Cooperativas. Este artículo señala que las asociaciones cooperativas, que reinviertan sus excedentes en actividades de desarrollo comunitario, productivo o educativo, pueden ser exoneradas del pago del impuesto, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por el Ministerio de Hacienda y presenten la documentación correspondiente.

Presentación de Informes Financieros y Transparencia El **Artículo 91 del código tributario** regula la obligación de presentar informes financieros auditados y detalla las sanciones aplicables a aquellas entidades que no cumplan con los requisitos de transparencia en la declaración de sus ingresos y gastos.

Proceso de Solicitud de Exoneración El Artículo 72 de la ley de asociaciones cooperativas establece el proceso de solicitud de exoneración del Impuesto sobre la Renta. La asociación debe presentar una solicitud anual al Ministerio de Hacienda, incluyendo la justificación de la exoneración y los informes financieros correspondientes. La resolución puede ser aprobada o denegada en función de la evaluación del cumplimiento de los requisitos establecidos (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1986).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El marco metodológico hace referencia al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos.

Este capítulo muestra la metodología utilizada, describe los procedimientos desarrollados y la aplicación de los instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación. Se detalla lo relacionado con las fuentes de información, la población, las técnicas de recolección de datos, el tipo de instrumento utilizado para recolectar la información y su forma de aplicación.

3.1 Tipo de estudio

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, dado que integra sistemáticamente métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema. Es cualitativo en su fase inicial diagnóstica, mediante la aplicación de entrevistas a directivos para comprender la gestión interna, y cuantitativo en su fase de medición, a través de encuestas a clientes y el análisis de estados financieros.

Por su profundidad, el estudio tiene un alcance descriptivo y correlacional. Es descriptivo porque detalla las características de la gestión financiera y comercial actual de AGASAL de R.L.; y es correlacional porque mide el grado de asociación entre las variables de gestión del capital de trabajo (inventarios y efectivo) y la rentabilidad y sostenibilidad de la asociación, validando hipótesis estadísticas.

3.2 Métodos

- **DESCRIPTIVO:** Se describe las principales fuentes de financiamiento de corto plazo, además de la gestión del efectivo y los mecanismos de monitoreo y control que AGASAL presenta en la actualidad, de manera que, pueda servir como base para la generación de estrategias que permitan la sostenibilidad a largo plazo.
- **CORRELACIONAL:** Se aplicó este método para identificar y analizar el grado de relación existente entre las variables asociadas a la administración financiera a corto plazo. Aunque la correlación no permite establecer causalidad directa, sí proporciona un insumo fundamental para formular hipótesis, orientar el análisis de la información obtenida y respaldar la propuesta de estrategias futuras orientadas a incrementar la eficiencia operativa de la organización.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

- La investigación se realizará en el distrito de Santa Rosa de Lima, Municipio de La Unión Norte y las tres poblaciones que se tomarán en cuenta es de directivos de AGASAL de RL, mercado que se encuentra y competencia.

3.3.2. Muestra

Para el caso de los **empleados directivos**, se aplicó un método de muestreo **por conveniencia**, dado que se trata de un grupo reducido, accesible y directamente involucrado en los procesos administrativos y operativos que influyen en la gestión financiera a corto plazo.

Este método permite obtener información clave de quienes tienen responsabilidad directa en la toma de decisiones y en el manejo de los procesos internos.

En el caso de los empleados-directivos de **AGASAL de R.L.**, la muestra estuvo conformada por **los involucrados en los procesos administrativos y operativos relacionados con el almacenamiento**, lo cual corresponde a un total de **3 personas**.

Los involucrados son:

Presidente: René Francisco Vasquez

Secretario: Jorge Sorto

Tesorera: Olga Rivas

Para el caso de los clientes de AGASAL, [en base a los registros históricos con los que se trabajan] se tiene un aproximado de 500 clientes de los cuales se tomará una muestra para población finita usando la fórmula siguiente:

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

Donde:

Z= nivel de confianza.

p = porcentaje de la población que tiene el atributo deseado.

q = porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p.

Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q.

N = Tamaño del universo (se conoce puesto que es finito).

e = error de estimación máximo aceptable.

n = tamaño de la muestra.

A continuación, las variables con su respectivo valor:

Variable	Valor
Z =	1.96 (de tabla distribución normal)
p =	50%
q = 1-p =	50%
N =	500
e =	5%

Ingresando los datos en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 * 500 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (500 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 217.49 \approx 218 \text{ clientes}$$

La competencia que está delimitada en zona geográfica del distrito de Santa Rosa.

Se tienen **tres** competidores directos los cuáles son Agro servicio La Finca, Agro servicio La Marqueza, Agro servicio Los Hermanos, a los cuales se hará investigación de estrategias de negocios.

3.4 Técnicas e instrumentos

“El momento de aplicar los instrumentos de medición y recolectar los datos representa la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos” (Hernández, et al., 2014, p. 196). Es por ello que la etapa de la obtención de información del problema de investigación es determinante en el proceso investigativo.

En ese sentido “la técnica es un conjunto de reglas y operaciones formuladas expresamente para el manejo correcto de los instrumentos, lo cual permite, a su vez, la aplicación adecuada del método o de los métodos correspondientes” (Soriano, 2013, p.94). Por lo que, la técnica de recolección de datos que se utilizó en el presente estudio es la entrevista con los directivos de AGASAL, con los clientes encuesta y cuestionario de preguntas para personas contacto de la competencia.

El instrumento utilizado para la recolección de información es la guía de entrevista estructurada que a través de una serie de preguntas se dirigirá a la población en estudio.

3.4.1 Instrumentos de Enfoque Cuantitativo

3.4.1.1 Encuesta dirigida a clientes de AGASAL de R.L.

La encuesta aplicada a los clientes tuvo un enfoque cuantitativo y estuvo diseñada con el fin de identificar los patrones de compra, preferencias, percepción de precios, calidad del producto, satisfacción y comportamiento crediticio.

Su estructura estuvo compuesta por **cuatro secciones**, integradas de la siguiente manera:

a) Datos sociodemográficos

Incluye preguntas cerradas que permiten caracterizar el perfil del cliente:

- Edad
- Género
- Tipo de cliente (ganadero, agricultor, comerciante, etc.)

b) Comportamiento de compra

Evalúa frecuencia, volumen y características de la adquisición de concentrados:

- Frecuencia de compra
- Forma de pago
- Plazo de crédito
- Monto promedio de compras

c) Percepción sobre el servicio y los productos

Mide la opinión del cliente respecto a variables clave para el marketing y la gestión de inventarios:

- Disponibilidad de productos
- Calidad-precio
- Precios competitivos
- Promociones

d) Satisfacción y recomendaciones

Incluye ítems tipo Likert orientados a conocer el nivel de satisfacción general y sugerencias de mejora.

La encuesta contiene **preguntas cerradas, dicotómicas, de opción múltiple y escalas de percepción**, permitiendo cuantificar los resultados para las hipótesis propuestas.

3.4.1.2 Ficha de Análisis documental financiero

Análisis Documental Financiero

Para la recolección de datos financieros, se utilizó la técnica de **análisis documental**. La población objeto de estudio para este instrumento consistió en los Estados Financieros oficiales de AGASAL de R.L., específicamente el Balance General y el Estado de Resultados correspondientes a los periodos fiscales de los años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Procedimiento de recolección y procesamiento: La información fue proporcionada directamente por la gerencia y el departamento contable de la asociación. Para el procesamiento de la información, se creó una matriz de análisis financiero utilizando hojas de cálculo (Microsoft Excel). El procedimiento consistió en:

1. **Digitalización y centralización:** Se tabularon los saldos anuales de cuentas clave (Activos corrientes, pasivos corrientes, inventarios, cuentas por cobrar, ventas y costos de ventas) en una base de datos histórica comparativa.
2. **Cálculo de Ratios:** Se aplicaron las fórmulas financieras descritas en el marco teórico (basadas en Gitman y Ross) para determinar las razones de liquidez, actividad y rentabilidad para cada año evaluado.
3. **Análisis de Tendencias:** Se realizaron cálculos de variación horizontal para identificar el comportamiento histórico de los indicadores clave como el Ciclo de Conversión de Efectivo y la Rotación de Inventarios, insumos indispensables para la comprobación de las hipótesis H2 y H3.

3.4.2 Instrumentos de enfoque cualitativos

3.4.2.1 Entrevista semiestructurada a directivos de AGASAL de R.L.

Este instrumento tuvo un enfoque cualitativo y fue aplicado a los tres miembros del Consejo de Administración.

Su estructura estuvo diseñada para obtener información estratégica sobre operaciones, inventarios, flujo de efectivo y decisiones financieras.

La entrevista se conformó por **tres bloques temáticos:**

a) Funcionamiento administrativo y operativo

Incluye preguntas sobre:

- Procesos de almacenamiento
- Control de inventarios
- Manejo de proveedores
- Organización interna

b) Gestión financiera a corto plazo

Analiza la aplicación actual de herramientas financieras:

- Políticas de cobro y pago
- Manejo de liquidez
- Flujo de caja
- Prácticas de crédito

c) Percepción de problemas y estrategias actuales

Indaga sobre:

- Principales dificultades financieras
- Limitaciones para acceder a financiamiento
- Acciones correctivas implementadas
- Visión estratégica para los próximos años

El formato semiestructurado permitió profundizar en los temas y obtener información cualitativa clave para el diseño de las estrategias planteadas.

3.4.2.2 Guía de observación para competidores

Este instrumento se aplicó mediante visitas directas a los competidores del distrito de Santa Rosa de Lima.

Su objetivo fue comparar prácticas comerciales, precios y elementos diferenciadores del servicio.

La guía estuvo conformada por **tres dimensiones de análisis**, cada una con ítems observables y verificables:

a) Aspectos comerciales

- Tipos de productos ofrecidos
- Presentación y variedad
- Horarios de atención
- Canales de venta

b) Política de precios y crédito

- Precios por categoría de concentrado
- Plazos de crédito
- Restricciones o requisitos
- Promociones vigentes

c) Infraestructura y servicio

- Condiciones de la bodega
- Nivel de inventario
- Señalización y orden
- Servicio al cliente

La guía permite estandarizar la observación directa y facilitar la comparación entre competidores y AGASAL.

3.5 Sistema de hipótesis

El desarrollo de un sistema de hipótesis para la investigación sobre la investigación implica formular suposiciones o afirmaciones que se pueden probar a través del estudio. Estas hipótesis están basadas en la teoría existente y en la observación preliminar del contexto de AGASAL de R.L. A continuación, se presentan el sistema de hipótesis:

3.5.1 Hipótesis principal (GENERAL)

H1: La gestión deficiente actual de los componentes del capital de trabajo (inventarios y efectivo) limita la rentabilidad y el crecimiento comercial de AGASAL de R.L.

3.5.2 Hipótesis secundarias (ESPECIFICAS)

H2 Existe una correlación inversa significativa entre el Ciclo de Conversión de Efectivo y la Razón Circulante de AGASAL de R.L.

H3: La baja Rotación de Inventarios incide negativamente en los márgenes de rentabilidad operativa de AGASAL de R.L.

H4: La percepción de disponibilidad de inventario por parte de los clientes influye directamente en su frecuencia de compra y lealtad.

3.5.3 Hipótesis nula

HN1: La implementación de estrategias de gestión financiera a corto plazo no tiene un impacto significativo en la sostenibilidad financiera de AGASAL de R.L.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

4.1 Tabulación y análisis de resultados cuantitativos:

A continuación, se presentan los datos recopilados de los clientes, competencia y directivos de AGASAL de RL.

4.1.1 Resultados de la Encuesta a Clientes

Pregunta A: ¿Cuál es su edad? (agrupada por rangos de 10 años)

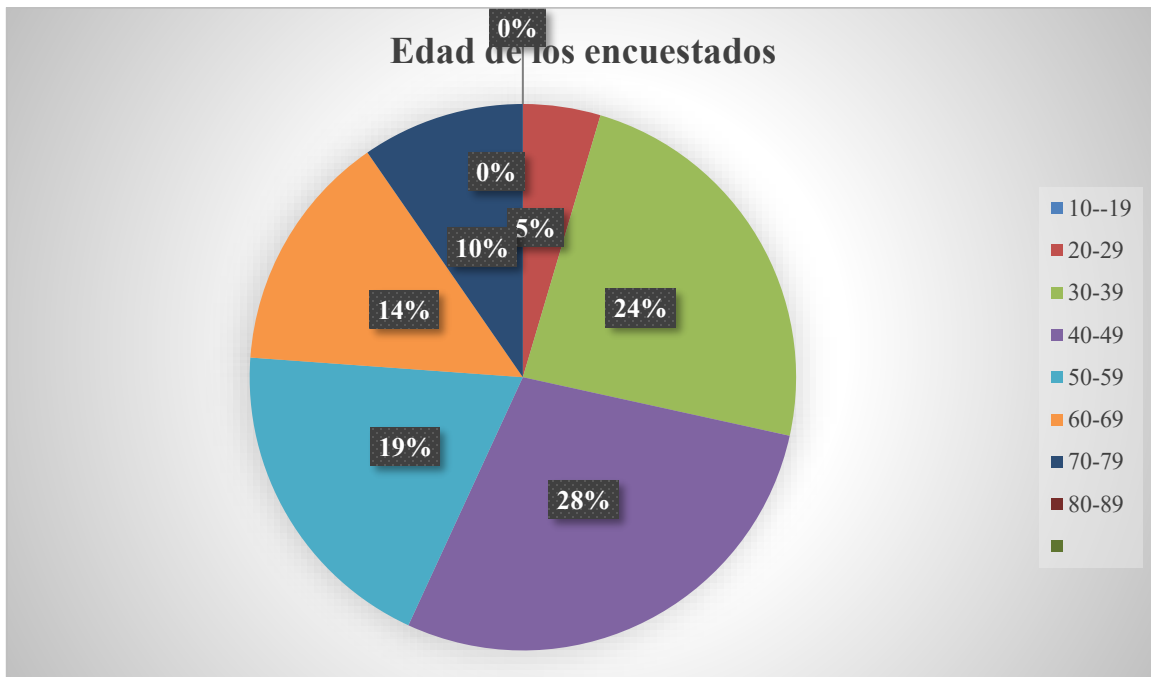
Objetivo: Determinar el promedio de edad de los clientes que consumen en AGASAL.

Tabla 1.

Tabulación rango edad.

Rango de Edad	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
10-19	0	0.00
20-29	10	4.59
30-39	52	23.85
40-49	62	28.44
50-59	42	19.27
60-69	31	14.22
70-79	21	9.63
80-89	0	0.00
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2.*Edad de los encuestados.*

Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico: La distribución estimada de los encuestados según edad proyectada a una muestra de 218 personas es la siguiente:

- '10-19' fue seleccionado por 0 personas, equivalente al 0.00%.
- '20-29' fue seleccionado por 10 personas, equivalente al 4.59%.
- '30-39' fue seleccionado por 52 personas, equivalente al 23.85%.
- '40-49' fue seleccionado por 62 personas, equivalente al 28.44%.
- '50-59' fue seleccionado por 42 personas, equivalente al 19.27%.
- '60-69' fue seleccionado por 31 personas, equivalente al 14.22%.
- '70-79' fue seleccionado por 21 personas, equivalente al 9.63%.
- '80-89' fue seleccionado por 0 personas, equivalente al 0.00%.

Análisis: El promedio de la edad de los encuestados es de 49 años.

Pregunta B: ¿Cuál es su género?

Objetivo: Determinar el porcentaje de género del cliente en AGASAL.

Tabla 2

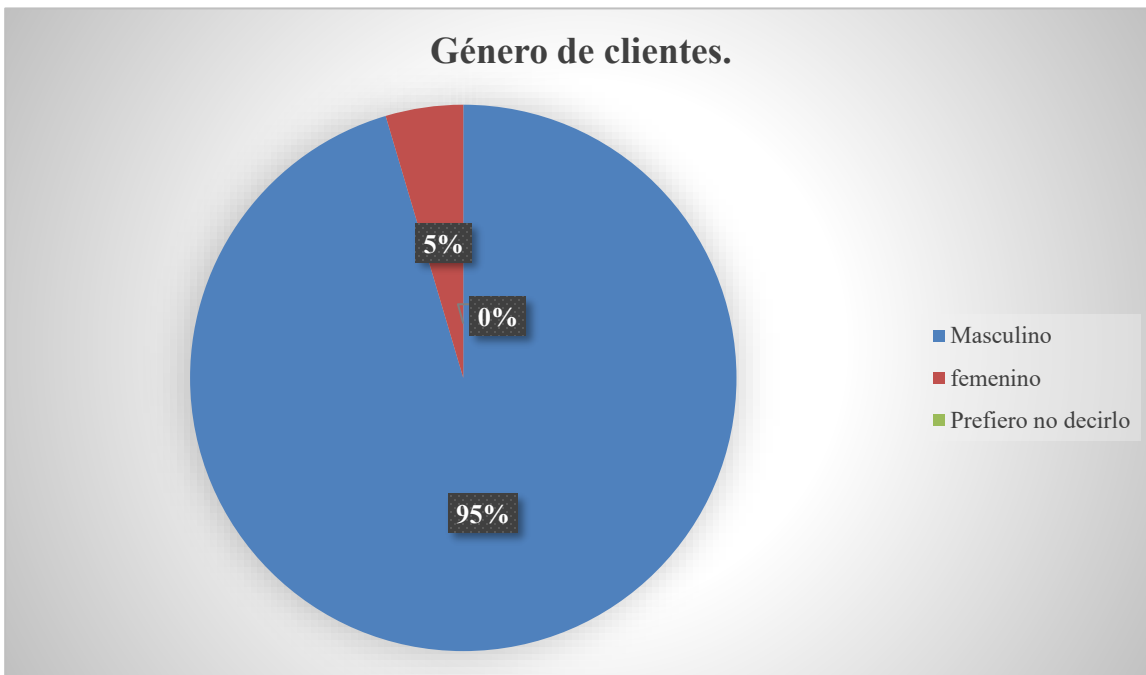
Género

Género	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Masculino	208	95.41
Femenino	10	4.59
Prefiero no decirlo	0	
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3.

Género de clientes.



Fuente: Elaboración propia.

- 'Masculino' fue seleccionado por 208 personas, equivalente al 95.41%.
- 'Femenino' fue seleccionado por 10 personas, equivalente al 4.59%.

Análisis: Predomina el género masculino por mayoría casi total.

Pregunta C: ¿Qué tipo de cliente es usted?

Objetivo: Determinar cómo están repartidos los clientes de AGASAL y cuál es el que predomina entre ellos.

Tabla 3

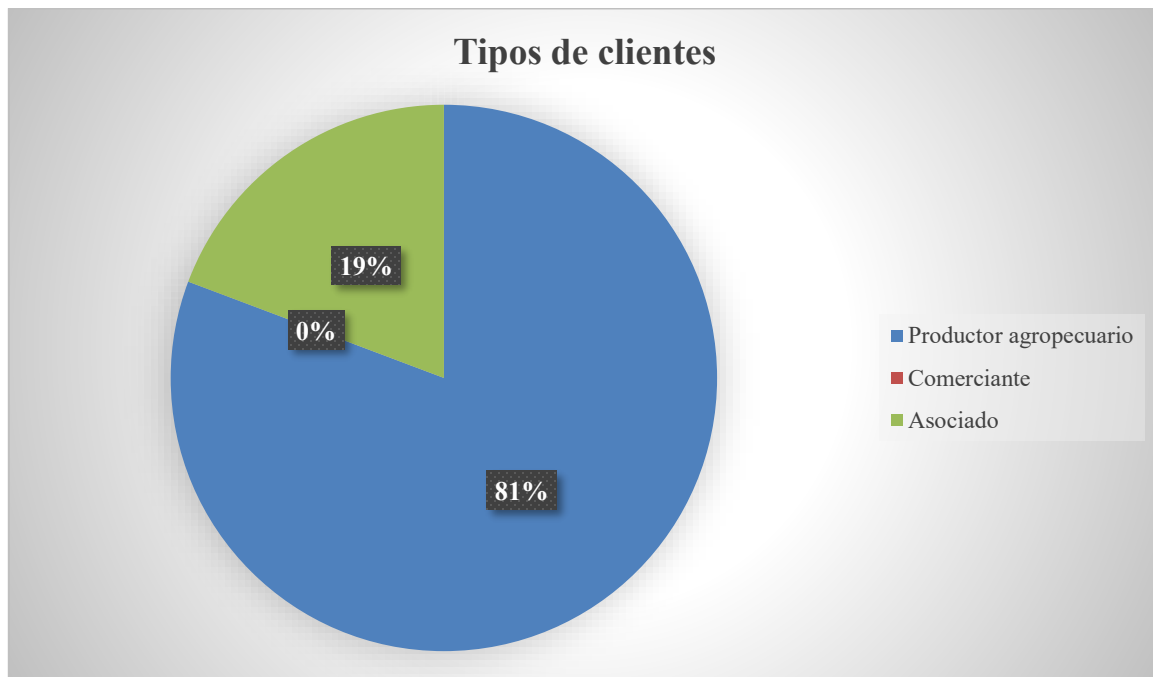
Tipo de cliente

Tipo de Cliente	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Productor agropecuario	176	80.73
Comerciante	0	0.0
Asociado	42	19.27
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4.

Tipos de clientes de AGASAL.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

La distribución estimada por tipo de cliente es:

- 'Productor agropecuario' fue seleccionado por 176 personas, equivalente al 80.73%.
- 'Asociado' fue seleccionado por 42 personas, equivalente al 19.27%.
- 'Comerciante' no fue seleccionado.

Análisis:

La mayor parte de clientes es de tipo productor agropecuario, no se obtuvo ningún comerciante que compre el producto para revenderlo.

Pregunta 1: ¿Cada cuanto compra en AGASAL de RL?

Objetivo: Determinar cuál es la frecuencia de compra que predomina entre los clientes y el promedio.

Tabla 4

Frecuencia de compra

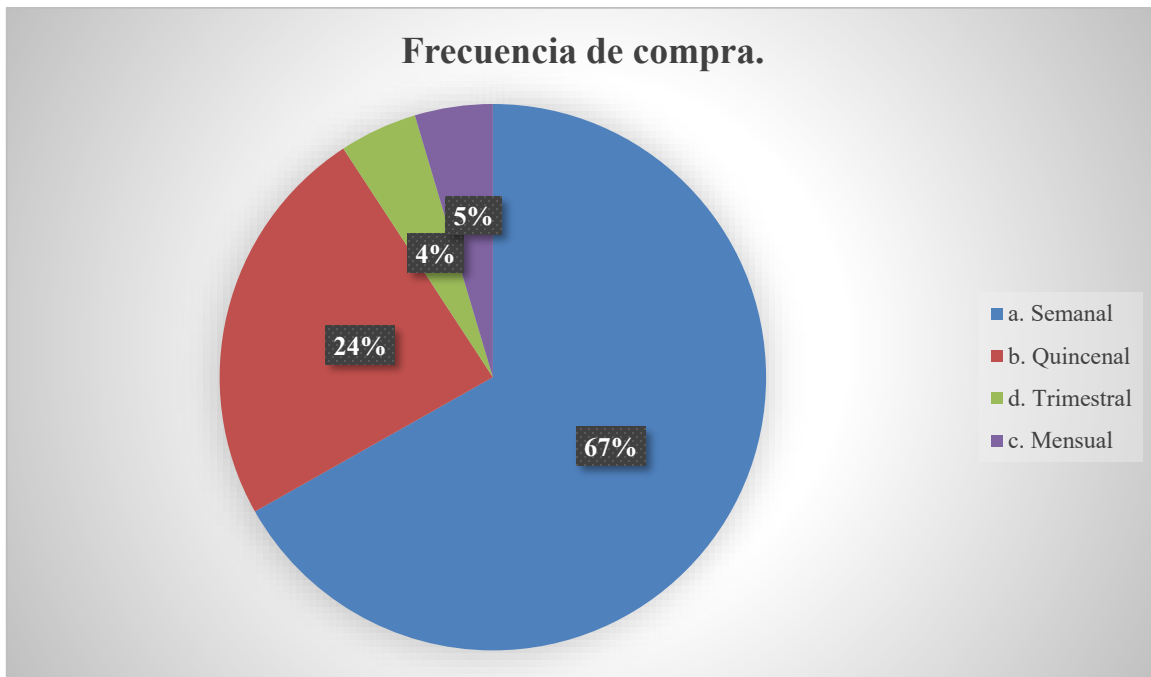
Frecuencia de compra	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
a. Semanal	145	66.51
b. Quincenal	52	23.85
d. Trimestral	10	4.59
c. Mensual	10	4.59
Total	217	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Dos de cada tres clientes de AGASAL compra con una frecuencia semanal.

Ilustración 5.

Frecuencia de compra.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico: Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Frecuencia de compra':

- La opción 'a. Semanal' fue seleccionada por 145 personas, equivalente al 66.82% del total estimado.
- La opción 'b. Quincenal' fue seleccionada por 52 personas, equivalente al 23.96% del total estimado.
- La opción 'd. Trimestral' fue seleccionada por 10 personas, equivalente al 4.61% del total estimado.
- La opción 'c. Mensual' fue seleccionada por 10 personas, equivalente al 4.61% del total estimado.

Análisis: El promedio ponderado de frecuencia de compra es de 14 días, además la mayoría de los clientes tiene una frecuencia de compra semanal.

Pregunta 2: ¿En qué forma realiza el pago por sus compras en AGASAL de RL?

Objetivo: Determinar la forma de pago predominante por parte de los clientes en AGASAL.

Tabla 5

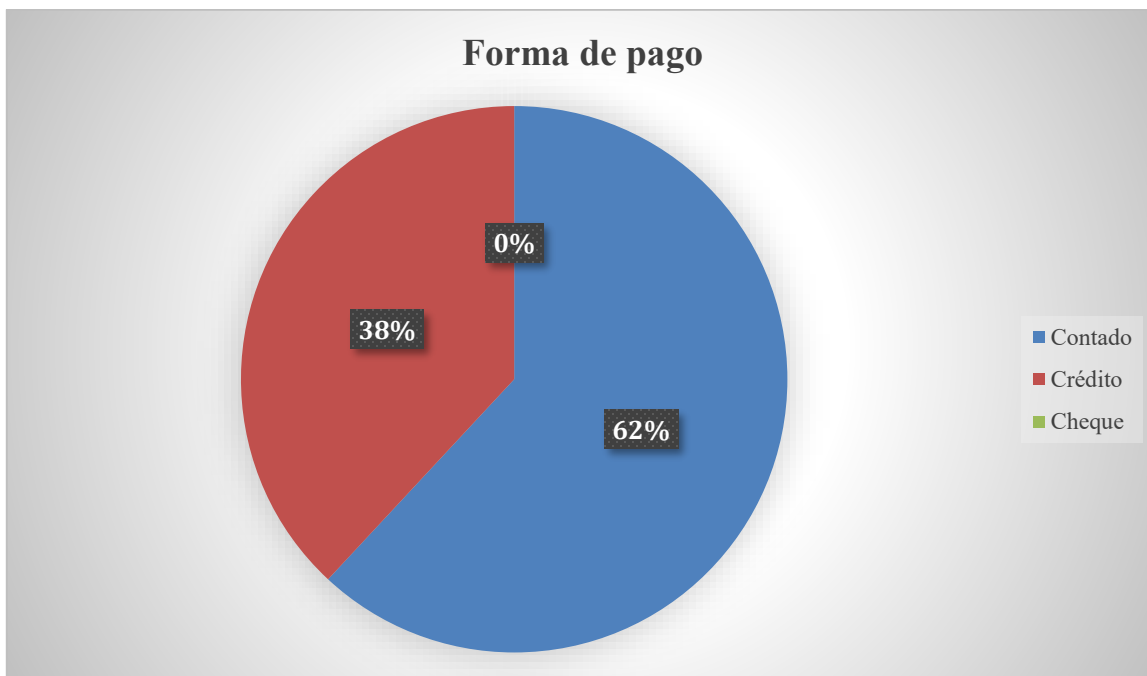
Forma de pago predominante

Forma de pago	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Contado	135	61.93
Crédito	83	38.07
Cheque	0	0.0
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6.

Forma de pago.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Forma de pago':

- La opción 'a. Contado' fue seleccionada por 135 personas, equivalente al 61.93% del total estimado.
- La opción 'b. Crédito' fue seleccionada por 83 personas, equivalente al 38.07% del total estimado.
- La opción 'Cheque' no fue seleccionada

Análisis: En general la mayoría de los clientes paga al contado, eso está a nuestro favor. También se resalta que ninguno usa cheque como forma de pago ni el establecimiento acepta pago con tarjetas.

Pregunta 3: *Si selecciono la opción crédito, ¿para cuánto tiempo solicita el plazo?*

Objetivo: Determinar el plazo de crédito que más se utiliza así como el plazo promedio ponderado.

Tabla 6.

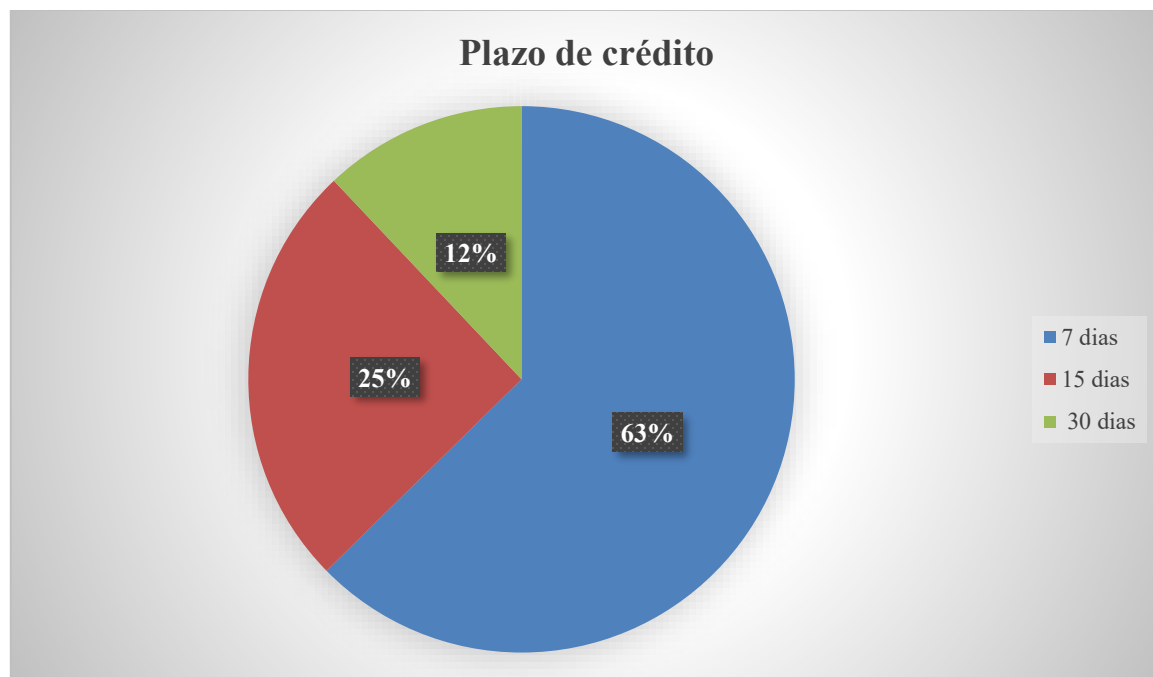
Plazo de crédito clientes.

Plazo de crédito	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
7 días	52	23.85
15 días	21	9.63
30 días	10	4.59
Total	83	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7.

Plazo de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Plazo de crédito':

- La opción 'a. 7 días' fue seleccionada por 52 personas, equivalente al 62.65% del total estimado.
- La opción 'b. 15 días' fue seleccionada por 21 personas, equivalente al 25.30% del total estimado.
- La opción 'd. 30 días' fue seleccionada por 10 personas, equivalente al 12.05% del total estimado.

Análisis:

La mayor parte del crédito que se otorga es a 7 días, teniendo un promedio ponderado de 11.8 días de crédito entre las personas que su forma de pago es esta opción.

Pregunta 4: ¿De cuánto es el monto de su crédito en promedio?

Objetivo: Determinar el monto promedio que predomina en clases y el promedio ponderado.

Tabla 7.

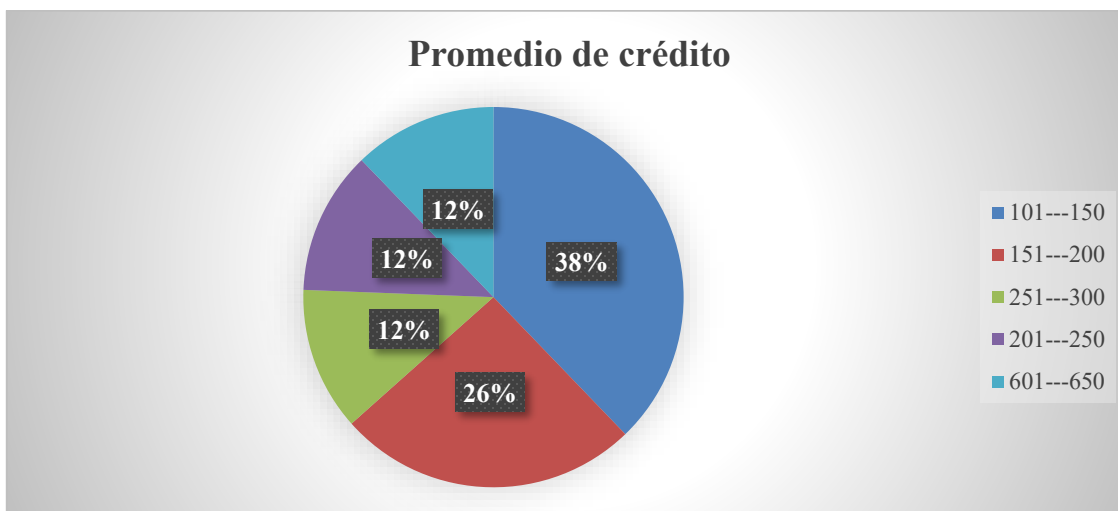
Monto promedio de crédito

Monto promedio del crédito	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
101---150	31	37.80
151---200	21	25.61
201---250	10	12.20
251---300	10	12.20
601---650	10	12.20
Total	83	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 8.

Promedio de crédito.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Monto promedio del crédito':

- La opción '101---150' fue seleccionada por 31 personas, equivalente al 37.80% del total estimado.
- La opción '151---200' fue seleccionada por 21 personas, equivalente al 25.61% del total estimado.
- La opción '201---250' fue seleccionada por 10 personas, equivalente al 12.20% del total estimado.
- La opción '251---300' fue seleccionada por 10 personas, equivalente al 12.20% del total estimado.
- La opción '601---650' fue seleccionada por 10 personas, equivalente al 12.20% del total estimado.

estimado.

Análisis: El monto promedio de crédito está en su mayoría en un rango de \$101-\$150, sin embargo, el promedio ponderado es de \$229.27

Pregunta 5: En caso de emergencia, ¿con cuánta facilidad considera que podría obtener productos a crédito en AGASAL?

Objetivo: Conocer la percepción del cliente en cuanto a la posibilidad de adquirir crédito en alguna emergencia que tuviere.

Tabla 8.

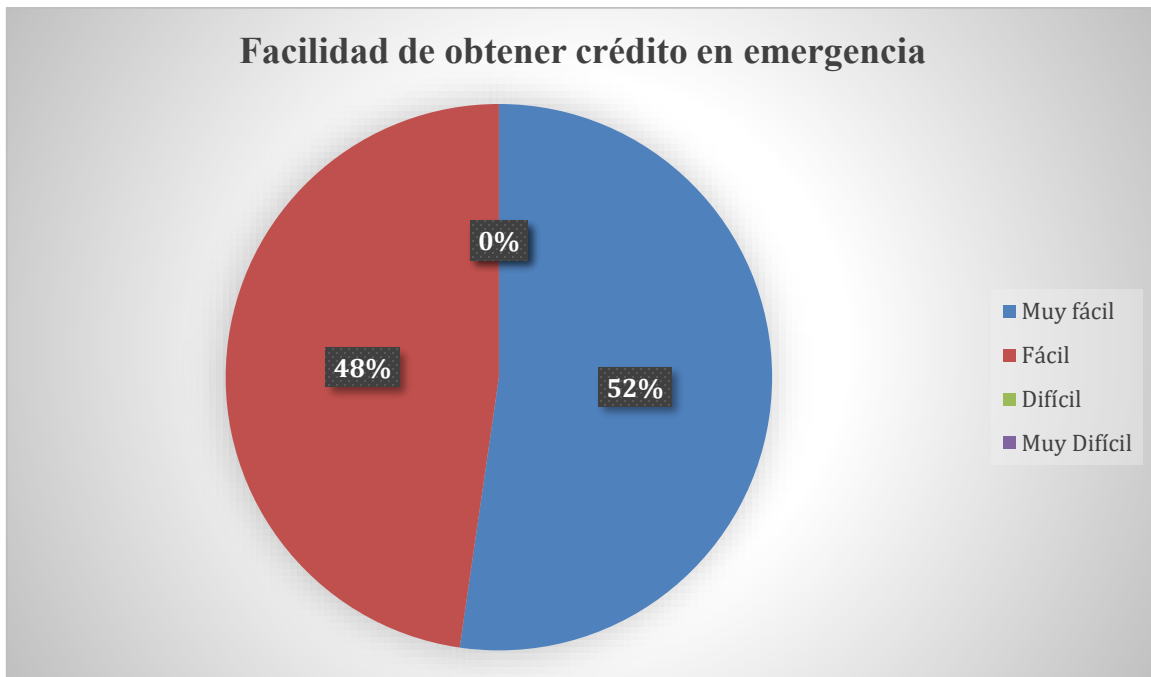
Facilidad de crédito en AGASAL

Facilidad de obtener crédito en emergencia	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Muy fácil	114	52.29
Fácil	104	47.71
Difícil	0	0.0
Muy Difícil	0	0.0
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 9.

Facilidad de obtener crédito.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Facilidad de obtener crédito en emergencia':

- La opción 'Muy fácil' fue seleccionada por 114 personas, equivalente al 52.29% del total estimado.
- La opción 'Fácil' fue seleccionada por 104 personas, equivalente al 47.71% del total estimado.
- La opción 'Difícil' y 'Muy difícil' no fue seleccionada.

Análisis: Los clientes perciben apertura de parte de AGASAL a otorgarles crédito.

Pregunta 6: ¿Que considera que diferencia AGASAL de R.L. de la Competencia?

Objetivo: Determinar que motiva al cliente visitar AGASAL y no la competencia.

Tabla 9.

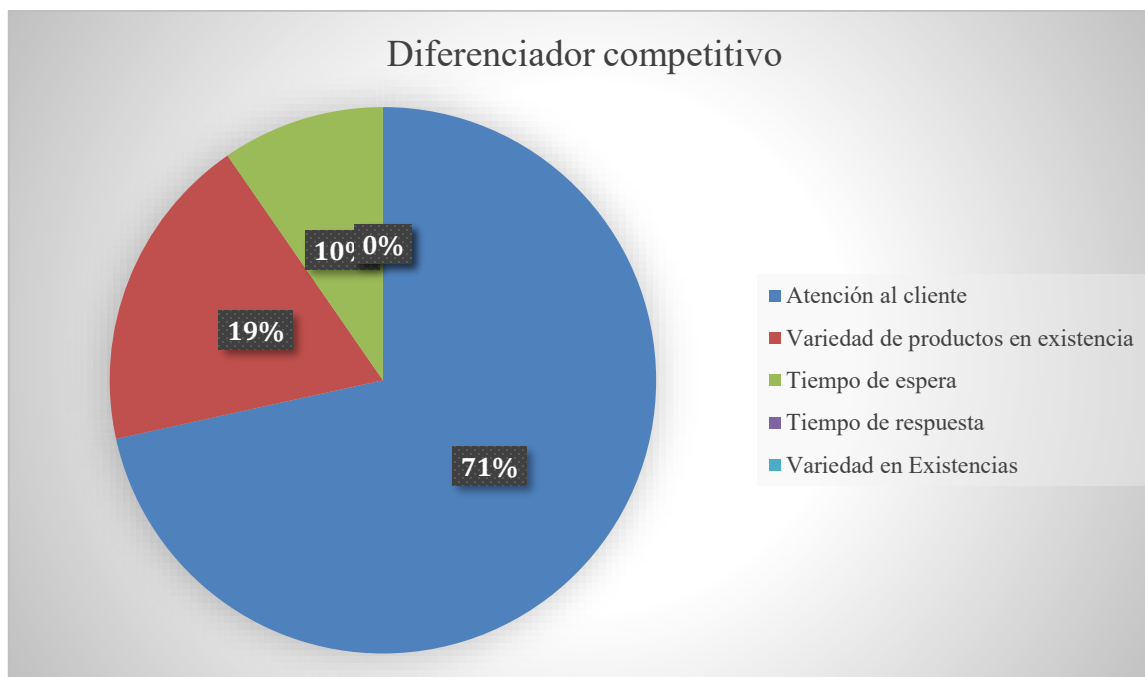
Diferenciador competitivo AGASAL

Diferenciador competitivo	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Atención al cliente	156	71.56
Variedad de productos en existencia	41	19.27
Tiempo de espera	21	9.63
Tiempo de respuesta	0	0
Variedad en Existencias	0	0
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 10.

Diferenciador competitivo.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico.

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Diferenciador competitivo':

- La opción 'c Atención al cliente' fue seleccionada por 156 personas, equivalente al 71.23% del total estimado.
- La opción 'Variedad de productos en existencia' fue seleccionada por 42 personas, equivalente al 19.18% del total estimado.
- La opción 'Tiempo de espera' fue seleccionada por 21 personas, equivalente al 9.59% del total estimado.

-La opción 'Tiempo de respuesta' y 'Variedad en Existencias' no fue seleccionada

Análisis: El cliente percibe que la atención brindada en AGASAL es superior a la competencia.

Pregunta 7: ¿Considera usted que las opciones de pago de AGASAL de RL son las más adecuadas?

Objetivo: Determinar la percepción de los clientes si las opciones que ofrece AGASAL son las más adecuadas al tipo de cliente que se tienen.

Tabla 10.

Adecuación de formas de pago AGASAL.

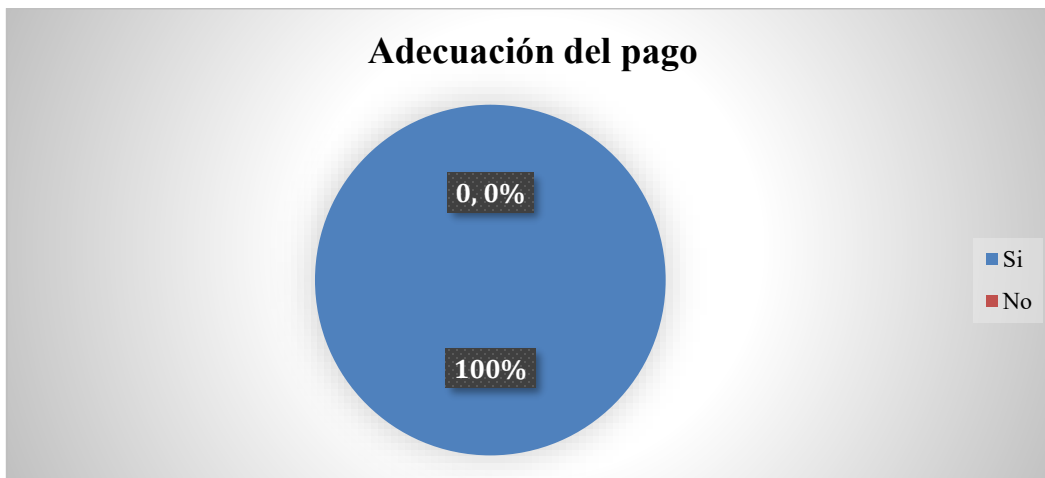
Adecuación de opciones de pago	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Si	218	100.00
No	0	0

Total	218	100.00
-------	-----	--------

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11.

Adecuación al pago.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Adecuación de opciones de pago':

- La opción 'Si' fue seleccionada por 218 personas, equivalente al 100.00% del total estimado.
- Nadie selecciono la opción 'No'.

Análisis: Podemos concluir que todos los clientes perciben que las opciones de pagos que ofrece AGASAL son las más adecuadas. Por el tipo de cliente, estos prefieren más la opción de pago al contado y no arriesgar al crédito.

Pregunta 8: En su última visita, ¿encontró el o los productos que deseaba.?

Objetivo: Determinar si el cliente encuentra existencia de los productos que AGASAL ofrece esto se verá reflejado en la satisfacción que tiene.

Tabla 11.

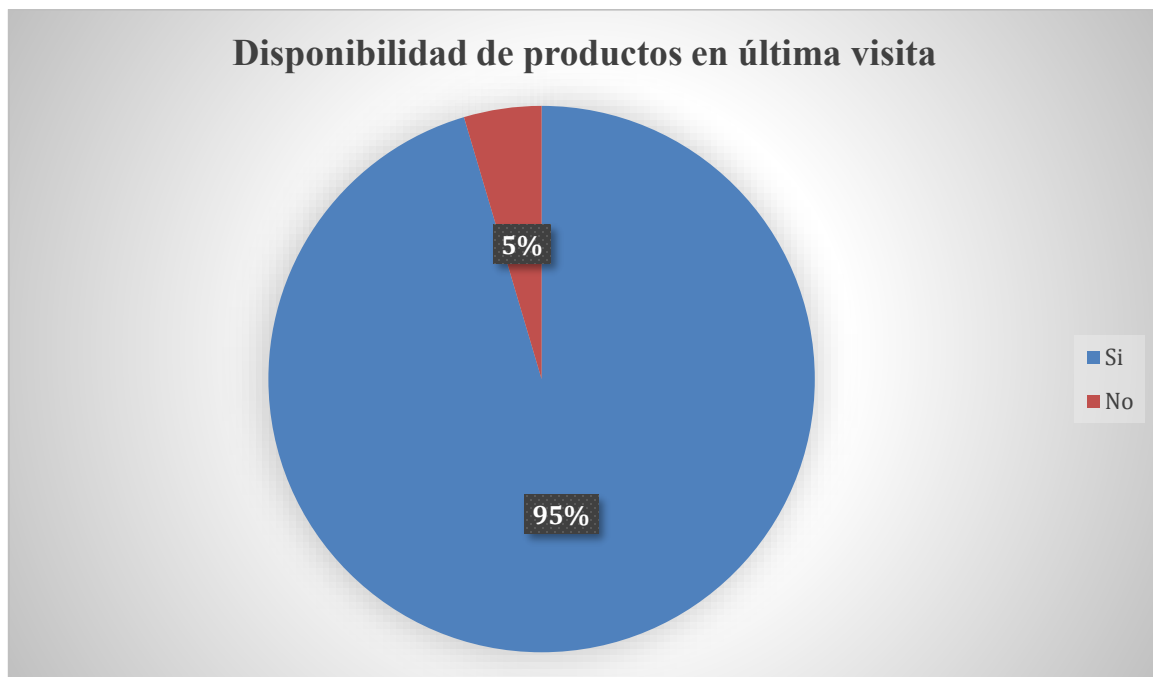
Disponibilidad de productos en última visita.

Disponibilidad de productos en última visita	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Si	208	95.41
No	10	4.59
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 12.

Disponibilidad de productos en su última visita.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Disponibilidad de productos en última visita':

- La opción 'Si' fue seleccionada por 208 personas, equivalente al 95.41% del total estimado.
- La opción 'No' fue seleccionada por 10 personas, equivalente al 4.59% del total estimado.

Análisis: Podemos concluir que los clientes encuentran casi siempre lo que buscan en AGASAL, esto representa una fortaleza para la institución y que cuenta con la capacidad de suplir demanda potencial.

Pregunta 9: ¿Cómo calificaría la relación calidad-precio de los productos ofrecidos por AGASAL?

Objetivo: Determinar la percepción de la calidad en relación con el precio del producto que AGASAL ofrece al mercado.

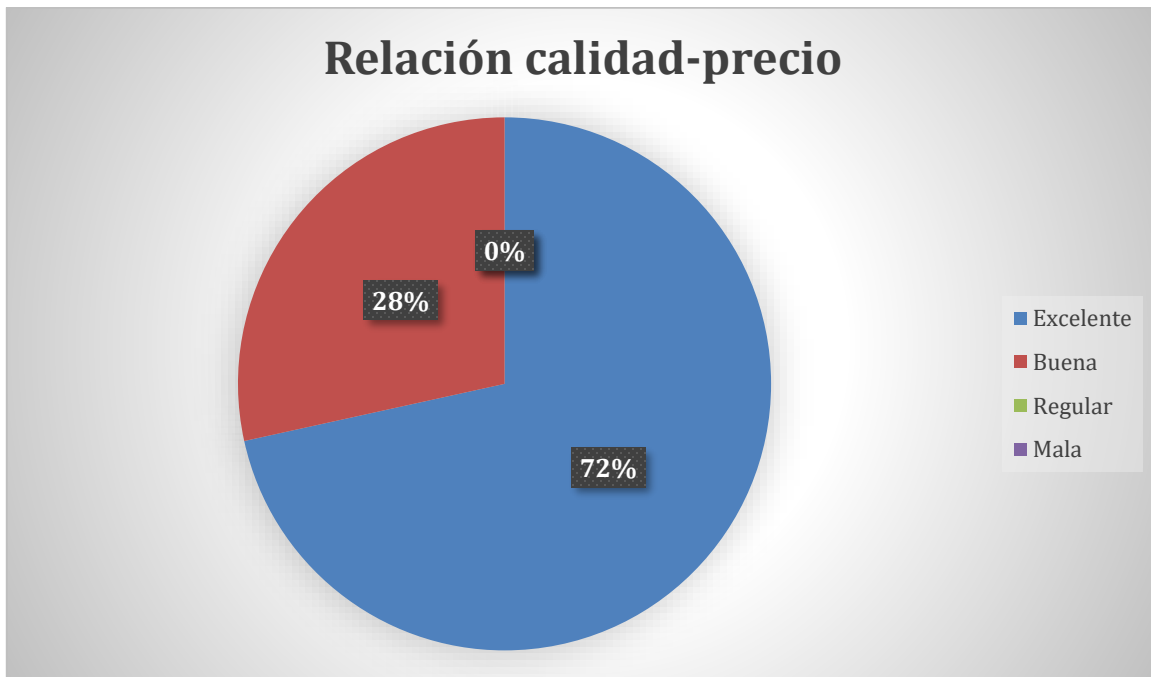
Tabla 12.

Percepción de la relación calidad-precio

Relación calidad-precio	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Excelente	156	71.56
Buena	62	28.44
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	218	100.00

Ilustración 13.

Relación calidad-precio.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Relación calidad-precio':

- La opción 'Excelente' fue seleccionada por 156 personas, equivalente al 71.56% del total estimado.

- La opción 'Buena' fue seleccionada por 62 personas, equivalente al 28.44% del total estimado.

-La opción 'Regular' y 'Mala' no fue seleccionada.

Análisis: El cliente considera que la relación calidad-precio de los productos que AGASAL ofrece es excelente, de hecho ninguno hizo mención que fuera regular o mala.

Pregunta 10: ¿Considera que los precios de AGASAL son competitivos en comparación con otros proveedores?

Objetivo: Determinar si los clientes de AGASAL perciben los precios mejor que lo que ofrece la competencia.

Tabla 13.

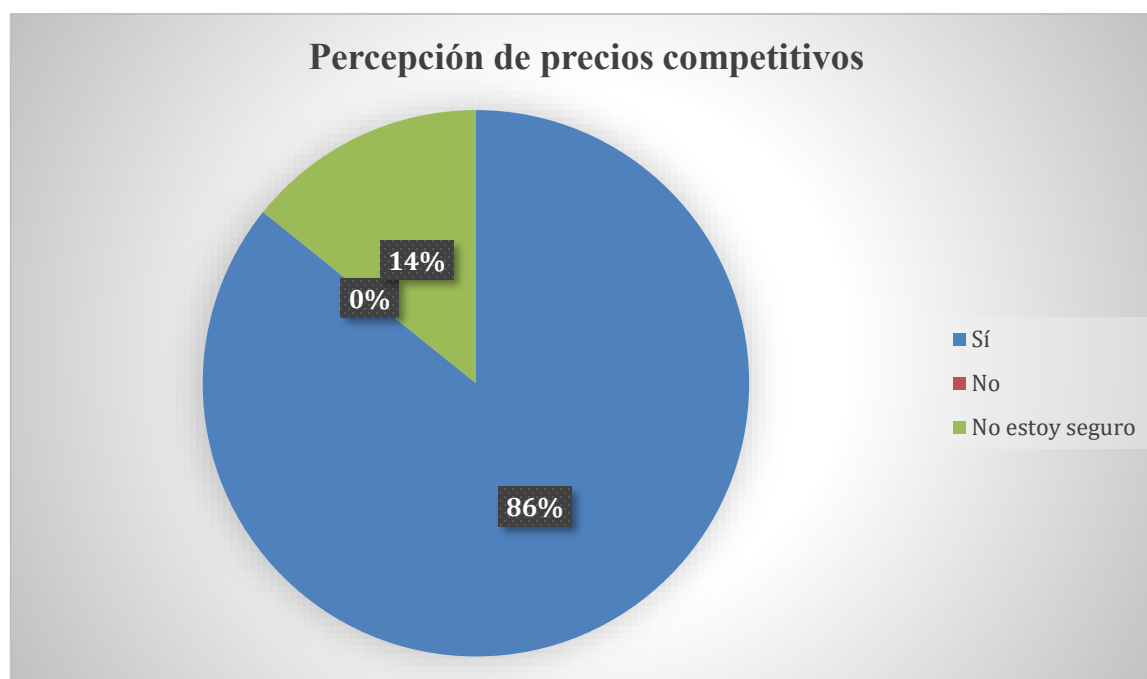
Percepción de precios competitivos

Percepción de precios competitivos	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Sí	187	85.78
No	0	0
No estoy seguro	31	14.22
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 14.

Percepción de precios competitivos.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Percepción de precios competitivos':

- La opción 'Sí' fue seleccionada por 187 personas, equivalente al 85.78% del total estimado.

- La opción 'No estoy seguro' fue seleccionada por 31 personas, equivalente al 14.22% del total estimado.

-La Opción 'No' no fue seleccionada.

Análisis: Los clientes consideran que los precios que AGASAL ofrece son mejores en comparación con otros proveedores similares.

Pregunta 11: ¿Qué tipo de promociones o descuentos le motivarían a comprar más en AGASAL?

Objetivo: Determinar qué tipo de promoción es la que al cliente lo motiva más a comprar productos que ofrece AGASAL.

Tabla 14.

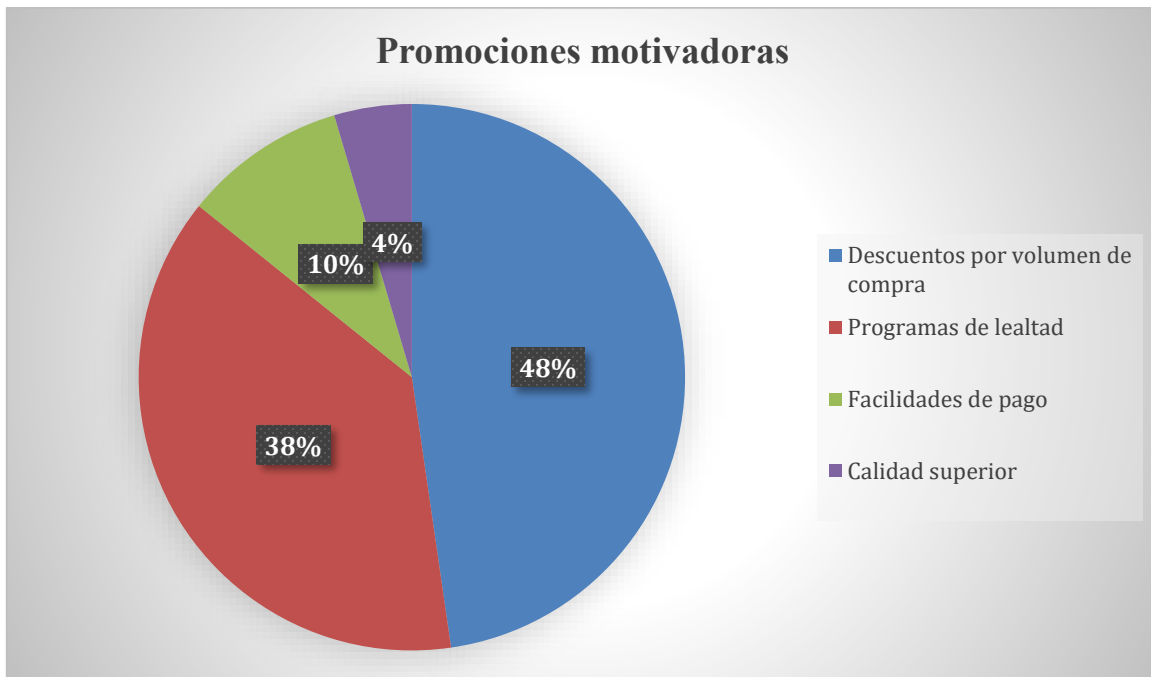
Promociones motivadoras

Promociones motivadoras	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Descuentos por volumen de compra	104	47.71
Programas de lealtad	83	38.07
Facilidades de pago	21	9.63
Calidad superior	10	4.59
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15.

Promociones motivadoras.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Promociones motivadoras':

- La opción 'Descuentos por volumen de compra' fue seleccionada por 104 personas, equivalente al 47.71% del total estimado.
- La opción 'Programas de lealtad' fue seleccionada por 83 personas, equivalente al 38.07% del total estimado.
- La opción 'Facilidades de pago' fue seleccionada por 21 personas, equivalente al 9.63% del total estimado.
- La opción 'Calidad superior' fue seleccionada por 10 personas, equivalente al 4.59% del

total estimado.

Análisis: Los descuentos por volúmenes de compra son los que el cliente prefiere, a veces un descuento de \$0.25 por cada saco de alimento es suficiente para comprar más y aprovechar el ahorro

Pregunta 12: ¿En qué otros productos o servicios le gustaría que AGASAL ampliara su oferta?

Objetivo: Determinar que potencial de ampliación de oferta le gustaría a los clientes que tuviera AGASAL de RL.

Tabla 15.

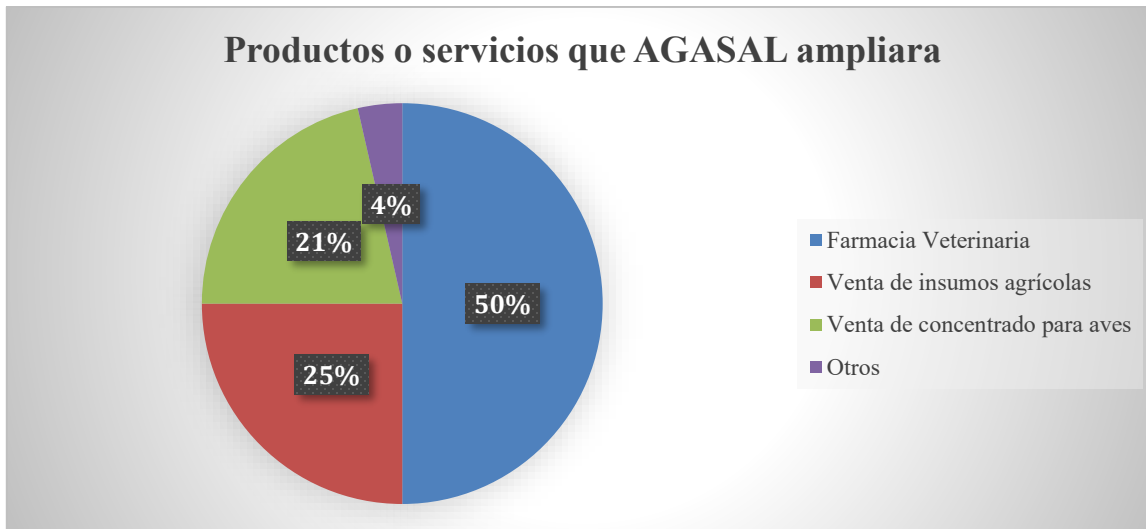
Servicios o productos para ampliar oferta de AGASAL.

Servicios o productos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Farmacia Veterinaria	109	50.00%
Venta de insumos agrícolas	54	24.77%
Venta de concentrado para aves	47	21.56%
Otros	8	3.67%
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 16.

Productos o servicios que AGASAL ampliara.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico.

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Satisfacción con disponibilidad':

- La opción 'Farmacia Veterinaria' fue seleccionada por 109 personas, equivalente al 50% del total estimado.

- La opción 'Venta de insumos agrícolas' fue seleccionada por 54 personas, equivalente al 24.77% del total estimado.

- La opción 'Venta de concentrados para aves' fue seleccionada por 54 personas, equivalente al 21.56% del total estimado.

- La opción 'Otros' fue seleccionada por 8 personas, equivalente al 3.67% del total estimado.

Análisis:

Las preferencias de los clientes son diversas, puesto que la mitad prefiere que AGASAL cuente con una Farmacia Veterinaria, ya que muchos dicen que también compran medicinas para su ganadería, por lo que tener integrado una farmacia sería bastante conveniente, muchos que también se dedican aparte a la siembra ven una oportunidad en la venta de insumos para siembra, y otros que tienen granjas de aves, la oportunidad para vender concentrado para aves, en el apartado para otros, habían diversas respuestas, como producto para leche, vitaminas para animales, harina de arroz, entre otros.

Pregunta 13: ¿Qué tan satisfecho está con la disponibilidad de productos en AGASAL?

Objetivo: Determinar la satisfacción de los clientes con el servicio que AGASAL brinda.

Tabla 16.

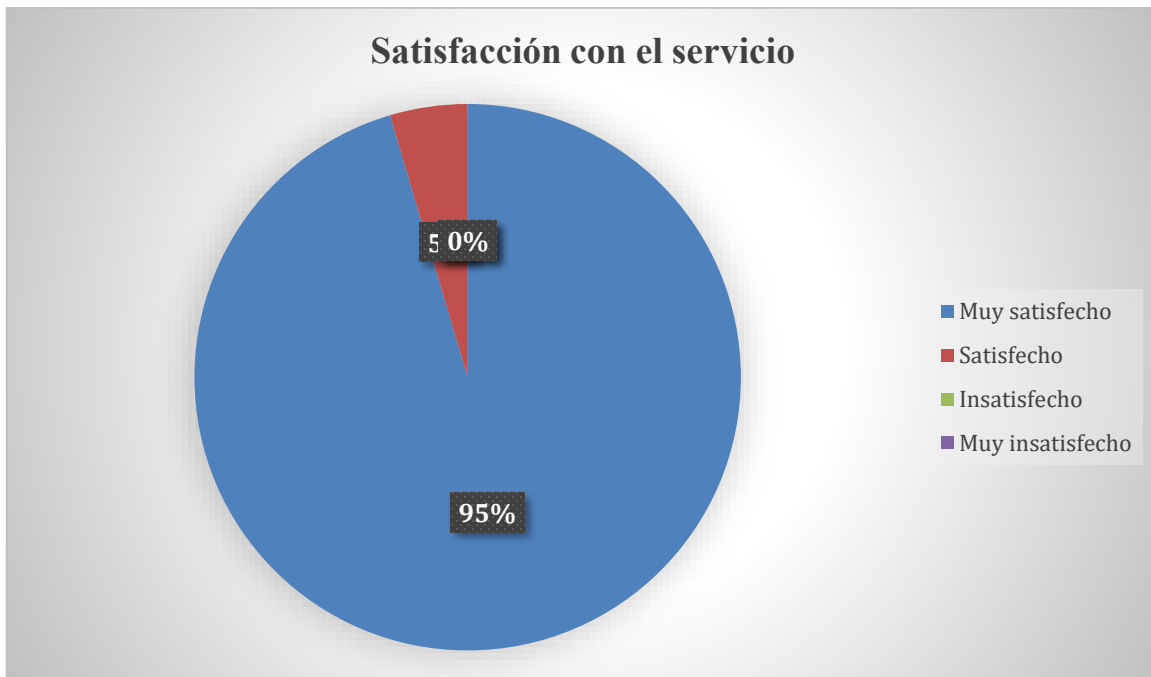
Satisfacción con el servicio.

Satisfacción con el servicio	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	208	95.41
Satisfecho	10	4.59
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
Total	218	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 17.

Satisfacción con el servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico.

Se obtuvieron los siguientes datos para la pregunta sobre 'Satisfacción con el servicio':

- La opción 'Muy satisfecho' fue seleccionada por 208 personas, equivalente al 95.41% del total estimado.
- La opción 'Satisfecho' fue seleccionada por 10 personas, equivalente al 4.59% del total estimado.
- Las opciones 'Insatisfecho' y 'Muy insatisfecho' no tuvieron ninguna selección.

Análisis:

Los clientes muestran que se sienten muy satisfechos con el servicio que AGASAL presta, siendo este uno de sus fuerte por el cuál muchos han optado por quedarse con AGASAL como proveedor para sus necesidades.

Pregunta 14: ¿Que recomendaciones haría a AGASAL de RL?

Objetivo: Aperturar el espacio para que los clientes puedan expresar sus sugerencias y recomendaciones para el mejoramiento de AGASAL.

Tabla 17. Recomendaciones para los clientes de AGASAL

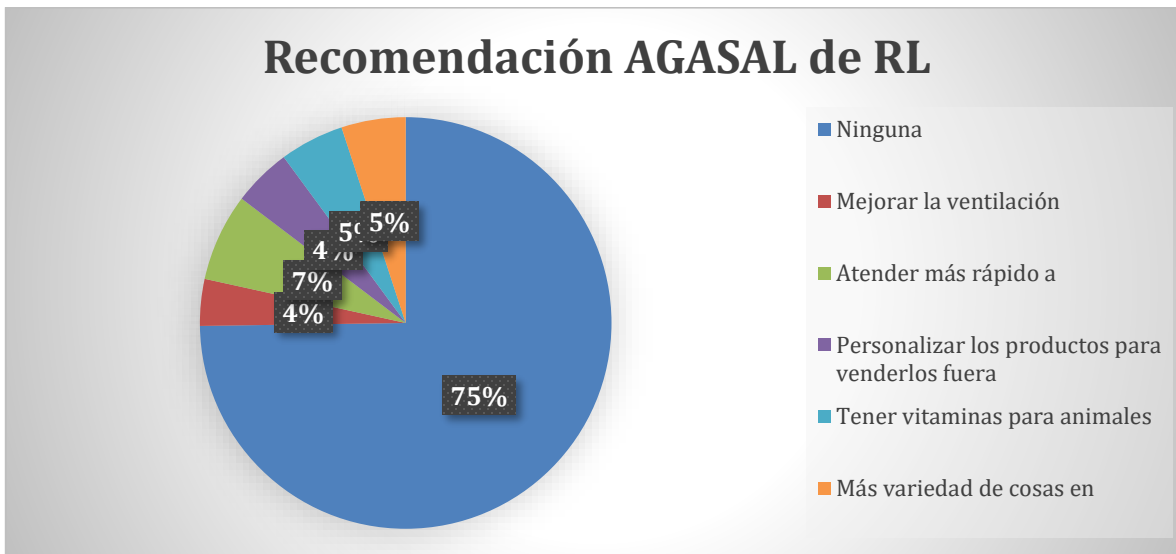
Recomendación	Frecuencia Estimada	Porcentaje (%)
Ninguna	163	75
Mejorar la ventilación	8	4
Atender más rápido	15	7
Personalizar los productos para venderlos fuera	10	4
Tener vitaminas para animales	11	5

Más variedad de cosas en venta	11	5
Total	218	100

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 18.

Recomendación para AGASAL.



Fuente: Elaboración propia.

Lectura del gráfico:

La mayoría de los encuestados (163 personas, aprox. 75%) no ofrecieron recomendaciones, lo cual puede reflejar satisfacción general. Sin embargo, un 25% sí brindará sugerencias valiosas como: mejorar la ventilación, atender más rápido, personalizar productos, ofrecer vitaminas para animales y ampliar la variedad. Estas observaciones deben tomarse en cuenta para mejorar el servicio.

Análisis:

La mayoría de los encuestados no tiene sugerencias para mejorar sin embargo, unos cuantos mencionaron algunos puntos interesantes que se pueden abordar para mejorar como:

Mejorar la ventilación: el polvo, el calor son cosas que incomodan de alguna forma, aunque ya estamos acostumbrados a vivir en clima cálido un confort térmico no está de más analizarlo para que el cliente pueda sentirse más a gusto mientras espera ser atendido o cargado su producto.

Personalizar productos para venderlos afuera: Algunos clientes mencionaron que sería bueno potenciar la marca AGASAL ya que lo asocian a producto de buena calidad y buen precio.

Atender más rápido: Algunos clientes hicieron esta observación porque en algunos casos llegan casi a la misma hora y tienen que esperar a que atiendan por orden de llegada, por lo que si está lleno esperan pero también la limitación de mano de obra impide ser rápido en este caso.

Otros comentaron que sería bueno tener más variedad de producto incluyendo vitaminas para animales.

4.1.2 Análisis de indicadores financieros.

Para analizar los ratios financieros, se tiene a partir de los registros del balance general y el estado de resultados lo siguiente:

4.1.2.1 Razones de liquidez.

Tabla 18.

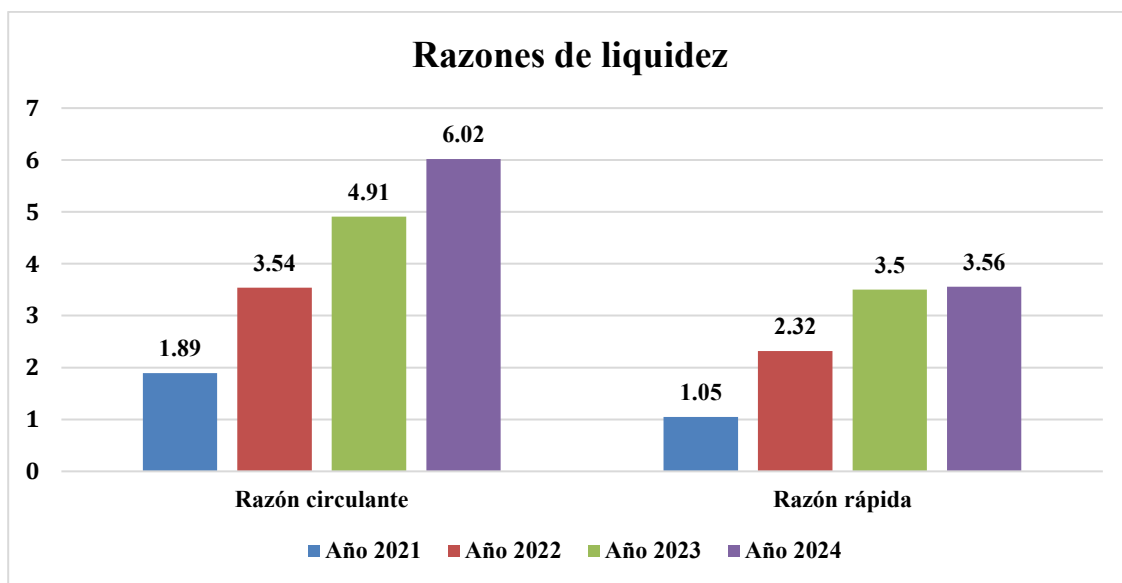
Razones de liquidez AGASAL

Razones de Liquidez	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Razón circulante	1.89	3.54	4.91	6.02
Razón rápida	1.05	2.32	3.50	3.56

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 19.

Razones de liquidez AGASAL.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Se observa un aumento en la razón circulante, esto se puede interpretar como positivo para AGASAL, ya que nos dice que se encuentra en condiciones para

solventar gastos o imprevistos a muy corto plazo. Por otro lado la razón rápida también nos muestra un crecimiento pero menor, lo cual también se puede afirmar que es bueno.

4.1.2.2 Razones de actividad.

Tabla 19.

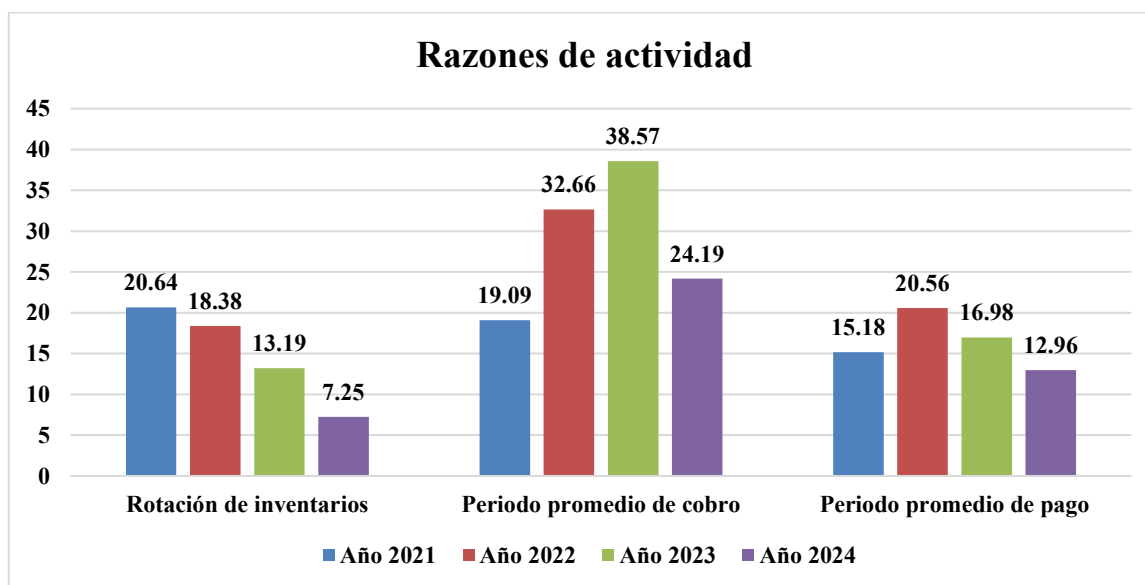
Razones de actividad AGASAL

Razones de actividad	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Rotación de inventarios	20.64	18.38	13.19	7.25
Periodo promedio de cobro	19.09	32.66	38.57	24.19
Periodo promedio de pago	15.18	20.56	16.98	12.96

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 20.

Razones de actividad AGASAL.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

- a. Rotación de Inventarios: Se observa una disminución en la rotación de inventarios, en los periodos analizados, lo cuál puede ser de interés cuando se tiene producto que se queda rezagado y cae en vencimiento en las instalaciones, por lo que estructurar una técnica de control de inventario resultaría beneficioso para AGASAL.
- b. Periodo promedio de cobro: Se observa una inestabilidad, tendiente a la disminución, de ser así es una buena señal, ya que los cobros anticipados favorecen la liquidez.
- c. Periodo promedio de pago: Se observa una disminución en el periodo, lo cuál no es favorable para los intereses de AGASAL, y favorece a los proveedores que reciben su pago con más anticipación, aquí entra en juego la negociación con los proveedores para no perder la reputación al extender el periodo.

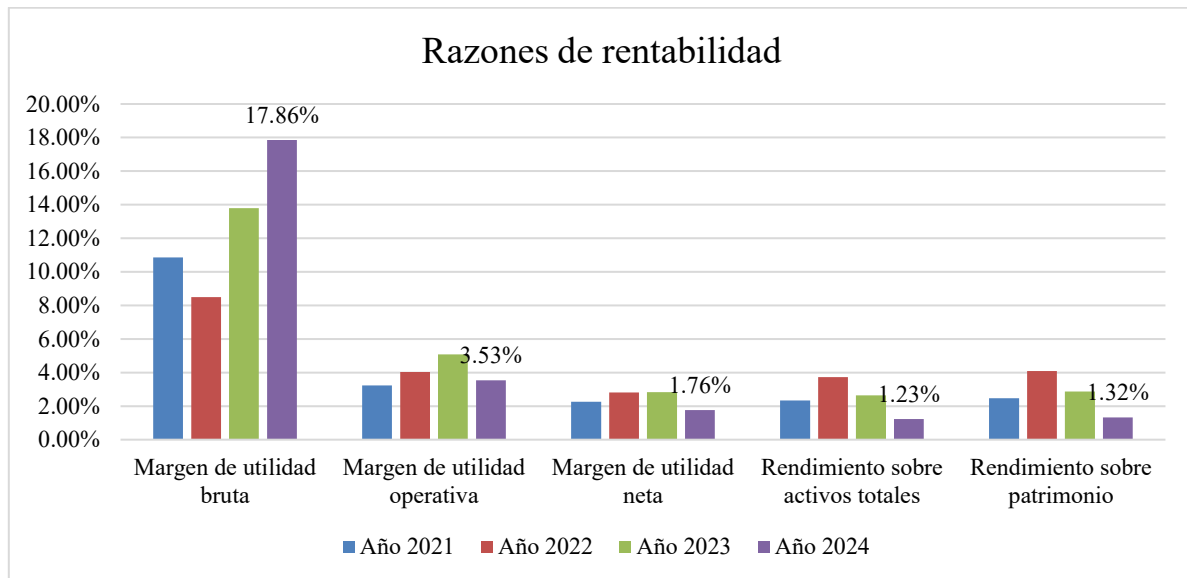
4.1.2.3 Razones de rentabilidad.

Tabla 20.

Razones de rentabilidad AGASAL.

Razones de rentabilidad	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Margen de utilidad bruta	10.85%	8.49%	13.80%	17.86%
Margen de utilidad operativa	3.23%	4.03%	5.08%	3.53%
Margen de utilidad neta	2.26%	2.82%	2.84%	1.76%
Rendimiento sobre activos totales	2.34%	3.72%	2.64%	1.23%
Rendimiento sobre patrimonio	2.47%	4.09%	2.87%	1.32%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 21.*Razones de rentabilidad.*

Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

- a) Margen de utilidad bruta: Se observa un incremento en el margen, esto es un buen indicativo del manejo de la producción del concentrado para animales que se ofrecen, hay un buen manejo de los costos directos, sin embargo deja a un lado la parte operativa.
- b) Margen de utilidad operativa: Aunque hubo una mejora en 2023, el margen cayó en 2024. Esto sugiere que los gastos operativos o inversiones aumentaron en mayor proporción que los ingresos. Se debe revisar que esté en concordancia las inversiones que se realicen con los ingresos que se generan.
- c) Margen de utilidad neta: Se tiene una tendencia a la disminución, lo cual no es favorable para AGASAL, los costos operativos influyen en la disminución de este margen.

- d) Rendimiento sobre activos. La tendencia que presenta es preocupante ya que indica que la empresa está generando menos utilidad (neta) por cada unidad monetaria de activos que posee.
- e) Rendimiento sobre patrimonio. De igual manera es preocupante ya que esta tendencia señala que la empresa está generando menos utilidad (neta) por cada unidad monetaria invertida por los accionistas.

Podemos concluir que la mejora en el margen bruto no se traduce en los márgenes inferiores. El Margen de utilidad operativa y el Margen de utilidad neta caen en 2024. Esto preocupa en el aspecto que los gastos operativos (administración y ventas) y/o los gastos no operativos (intereses, impuestos) crecieron a un ritmo mayor que las ventas en 2024, erosionando la ganancia. Por lo que es necesario detener la tendencia a la disminución en los márgenes de utilidad operativa y neta.

4.1.2.4 Ciclo operativo y ciclo de conversión del efectivo.

Tabla 21.

Ciclo Operativo y ciclo de conversión del efectivo.

	2021	2022	2023	2024
Ciclo operativo	39.73	51.04	51.76	31.43
Ciclo efectivo	24.55	30.48	34.78	18.47

Fuente: Elaboración propia.

El **Ciclo operativo (CO)** mide el tiempo que transcurre desde la compra de inventario hasta el cobro de la venta. Su caída de días (2023) a días (2024) indica que la empresa ha sido significativamente más eficiente en 2024. Esto debido a la disminución del periodo promedio de cobro el cuál pasa de 38.57 a 24.19 días.

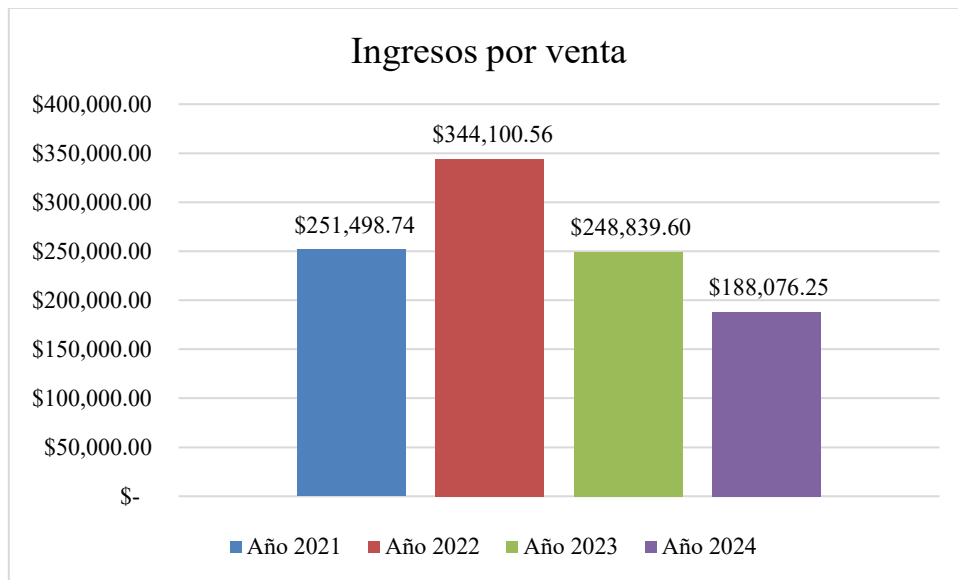
En el caso del Ciclo de conversión del efectivo la reducción de 34.78 días (2023) a 18.47 días (2024) es una mejora excepcional, esto es positivo para los intereses de AGASAL, ya que se cuenta con disponibilidad de efectivo para realizar pagos y obligaciones contraídas a corto plazo. Sin embargo es necesario establecer políticas para que esto sea sostenible en el tiempo.

4.1.2.5 Análisis de las ventas anuales

Los ingresos por venta se presentan en el siguiente gráfico

Ilustración 22.

Ingresos por venta AGASAL.



Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por venta tienen una marcada tendencia a la baja lo que es preocupante, se ha investigado al respecto lo que está sucediendo y por medio de los clientes se ha constatado que el número de cabezas de ganado ha disminuido, esto afecta directamente a AGASAL ya que al bajar ese número también baja las cantidades de venta aunque los

clientes sean los mismos, por lo que se debe pensar en una estrategia de ampliación de cartera de clientes en la zona.

Existe una publicación del diario El Mundo, de fecha 1 de marzo del 2024, del que se dice lo siguiente:

“La población de ganado ha caído considerablemente en el país desde 2010, cuando 1.2 millones de animales se registraron a nivel nacional, lo que significa una reducción de un 39.2 % hasta 2022, cuando se registraron más de 757,000 bovinos.

Los ganaderos han explicado con anterioridad que la delincuencia, sumado al cuatrерismo, fueron de las principales causas que empujaron a la reducción de los animales en El Salvador.

El descenso ha sido notorio a corto plazo, pues entre 2021 y 2022 en El Salvador se contabilizaron 33,040 bovinos menos, marcando una caída de un 4.2 %.” (Villeda, 2024).

Esto se confirma con los clientes de AGASAL los cuales afirman que los costos de mantenimiento hacen que no sea rentable ese negocio, los salarios de los jornaleros se ha incrementado, de igual manera el costo de los insumos para alimentación del ganado. Incluso se han planteado la posibilidad de buscar en otras áreas como la agricultura.

4.2 Resultados cualitativos

4.2.1 Entrevista directivos AGASAL

La entrevista realizada a los directivos de AGASAL se presenta a continuación condensada en una “Matriz de Resultados Cualitativos” como herramienta de análisis.

Objetivos: Obtener un análisis situacional de la empresa enfocado en los mecanismos que emplean para el análisis financiero, además de criterios de decisión.

CODIFICACIÓN: Directivo 1, D1 (Presidente de Junta Directiva)

Directivo 2, D2 (Gerente General)

Directivo 3, D3 (Tesorero)

Categoría: Gestión de la administración a corto plazo de AGASAL		
Subcategorías	Similitudes	Diferencias
1. ¿Existen políticas de administración financiera en AGASAL de RL?	No existe política de mínimos o máximos. El mismo dinero que se recoge se reinvierte según necesidades. (D2)	Las políticas no son claras, se hace plan pero no se le da seguimiento (D1)
2. ¿Tiene AGASAL de RL indicadores clave que	Solo uno, la rotación de los inventarios (D2)	Las utilidades, la percepción de la gente (D1)

monitorean la
gestión del capital
de trabajo?

El único indicador es la rotación de inventario, es
decir si se ve el movimiento de un producto. (D1,

3. ¿Cuáles son esos
indicadores?

D2, D3)

No se observan.

4. ¿Con que frecuencia
se revisan esos
indicadores?

Diario la rotación (D2)

Cada año la rentabilidad (D3)

5. ¿En AGASAL se
mide el riesgo
liquidez?

No se mide como tal. (D1, D2, D3)

No se observan.

6. ¿Como se mide el
riesgo liquidez y
con qué frecuencia?

No aplica

No aplica

7. Desde su
perspectiva, ¿qué

Es variable, durante la época seca no se presentan
riesgos pues las ventas están en su punto más alto,

No se observan.

riesgos de liquidez pero durante la época lluviosa no, se tiene que ir a
enfrenta actualmente banco a sacar efectivo para tener en caja o pagar
AGASAL? planilla. (D1, D2, D3)

Categoría: Rentabilidad de AGASAL.

Subcategoría	Similitudes	Diferencias
8. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta AGASAL para maximizar su rentabilidad?	Limitación de mano de obra (D2)	Tener una apertura más amplia hacia afuera, colocar otros centros de venta, se debe madurar la idea. (D1)
9. ¿Qué parámetros considera fundamentales para garantizar la maximización de la utilidad en las operaciones de la asociación?	Si hay flujo hay efectivo, visualmente, no hay parámetros. (D3)	Cantidad de ventas (D1) Aumentar la cartera de clientes. (D2)
10. ¿Cómo se determina actualmente la política de	Con base en los precios de la competencia se busca ofrecer el precio menor a la competencia,	No se observan.

precios y márgenes en AGASAL?	además de combinar con el precio de mercado. (D2)	
	Comparación con otros negocios. (D1)	
11. ¿Qué estrategias comerciales cree que podrían implementarse para mejorar la rentabilidad?	Darle más publicidad al producto para incrementar la atracción de clientes potenciales. (D1, D2, D3).	No se observan.
12. ¿Considera que la diversificación de productos podría contribuir a la maximización de la utilidad? ¿Por qué?	Si, porque la diversificación permite que los clientes no vayan a otro lugar y se concentre la venta para AGASAL. (D3) Podría ayudar pero hay que buscar el mecanismo para atraer clientes. Insumos químicos por ejemplo (D1)	No se observan.

Categoría: Sustentabilidad de AGASAL

Subcategoría	Similitudes	Diferencias
13. ¿Cuáles son las principales estrategias actuales de AGASAL para	Mantener la calidad de los productos y la atención al cliente. (D1, D2, D3)	No se observan.

garantizar su sostenibilidad a corto plazo?		
14. ¿Cuáles considera que son las áreas de oportunidad para mejorar la sostenibilidad y el crecimiento de AGASAL?	Facilitar al cliente el crédito. Política de crédito actual de 22 días máximo. (D1, D2, D3)	No se observan.
15. ¿Qué medidas recomienda implementar para enfrentar posibles crisis o fluctuaciones del mercado?	Mantener producto que se pueda tener almacenado para mantener el precio. (D1) Mantener a la expectativa con los precios, la temporada actual ha sido irregular en cuanto a los precios, ha habido fluctuaciones en los precios de la soya, maíz. (D3)	No se observan.
16. ¿Qué papel cree que juega la innovación en los procesos de producción y comercialización para asegurar el crecimiento de AGASAL?	Hacer un pozo perforado como una fuente de materia prima y otros servicios.	No se observan.
17. ¿Cómo visualiza el futuro de AGASAL en los	Si se mantiene el trato a los clientes no se verá afectada su venta. (D1)	Se ha pensado abrir una nueva sucursal como estrategia de expansión. (D2)

próximos 3 a 5 años y qué estrategias considera esenciales para alcanzar esa visión?

18. ¿Desea agregar algún comentario o recomendación adicional para la mejora en la administración del capital de trabajo en AGASAL?

Abrir una sucursal donde se venda el producto ya molido. (D1) No se observan.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones:

Se observan deficiencia en la gestión financiera, no existen indicadores, se tienen algunas propuestas aisladas de mejora, sin embargo no existe un plan concreto ni acciones específicas para mejorar la situación.

4.2.2 Resultados de guía de observación a competidores.

Objetivo de la guía de preguntas: Conocer el entorno donde se desenvuelve AGASAL y hacer un análisis comparativo para determinar fortalezas y debilidades si se dispone de la información.

La tabla siguiente muestra los resultados de la guía de preguntas realizada a competidores de AGASAL.

Pregunta a competidor	Agro servicio La Finca	Agro servicio La Marqueza	Agro servicio Los Hermanos
1. ¿La empresa mantiene un inventario amplio y variado de productos?	Si	Si	Si
2. ¿Ofrece crédito por sus productos y a qué porcentaje de sus clientes?	Si, es mínimo en a un 10% de los clientes que tienen antigüedad	No, hemos tenido malas experiencias	Si, pero es mínimo quizás a un 1% de los clientes, los márgenes en este negocio son ajustados
3. ¿Cuál es el plazo que ofrecen para pagos a crédito?	1 semana	No ofrece crédito	1 Semana
4. ¿Cómo gestiona la recuperación de cuentas por cobrar?	Llama telefónica	No ofrece crédito	Llamada telefónica, visita personal

5. ¿Se observan prácticas orientadas a mantener un flujo de efectivo saludable (descuentos por pronto pago, promociones por compras en efectivo, etc.)?	Descuento por compras en volumen.	Descuento por compras en volumen de una Cora.	Descuento por compras en volumen.
6. ¿Cómo se comparan los precios de los productos respecto a los de AGASAL?	Algunos productos más caros y otros más baratos	Iguales	Iguales
7. ¿Qué tipo de promociones o descuentos ofrece la competencia?	No ofrece	No ofrece	No ofrece
8. ¿En qué periodo o bajo qué condiciones se aplican estas promociones?	No ofrece	No ofrece	No ofrece
9. ¿La competencia ofrece productos o servicios adicionales que AGASAL no tiene?	Si, comida para aves, perros gatos, medicina veterinaria y artículos para el sector agropecuario como comederos,	Si, comida para perros, gatos y aves	Si, comida para perros, gatos, aves y artículos plásticos como pichingas y cantaros

	bebederos, bombas, machetes entre otros.		
10. ¿Cómo es la atención al cliente observada en la competencia?	Muy buena	Muy buena	Muy buena
11. ¿Qué estrategias utilizan para fidelizar a los clientes?	Camisas, calendarios y vasos para fin de año	Calendario y huacales para fin de año	Calendario y huacales para fin de año
12. ¿La competencia asegura la disponibilidad constante de productos básicos?	Si	Si	Si
13. ¿Cómo responde la competencia a cambios en la demanda o escasez de productos?	Teniendo siempre más stock	Ofreciendo productos sustitutos en caso de no tener	Ofreciendo productos sustitutos en caso de no tener
14. ¿Qué innovaciones ha implementado recientemente la competencia?	Sistemas de facturación	Similar a AGASAL	Similar a AGASAL

15. ¿Se observa algún plan de expansión o mejora en las instalaciones o servicios?	Si apertura de nuevas sucursales	Si apertura de nuevas sucursales	Si apertura de nuevas sucursales
16. Fortalezas observadas en la competencia:	Ubicación Variedad de productos Rapidez de atención	Ubicación Atención al cliente Variedad de productos	Ubicación Atención al cliente Variedad de productos
17. Debilidades observadas en la competencia	Espacio reducido Precios Dificultad de parqueo	Espacio reducido Precios Personal limitado	Espacio reducido Precios Dificultad de parqueo

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones: Existen similitudes y diferencias entre la competencia y AGASAL, la diferencia más importante es la atención al cliente, ya que se observa que no se cuenta con personal que atienda a la clientela de la misma forma que lo hace AGASAL, en segundo lugar, los precios que AGASAL ofrece son competitivos en comparación con la competencia, el espacio físico también es amplio hay zona de espera que hace que el cliente pueda descansar. Las similitudes van en función de los productos que ofrecen, sin embargo se observa mayor variedad de producto en la competencia, está más diversificada.

4.3 Validación de hipótesis.

Para la validación de la hipótesis principal, validaremos las hipótesis secundarias.

4.3.1 Validación de la Hipótesis Específica H2

Para el caso de la H2: “La identificación de indicadores claves de una eficiente administración del capital de trabajo provocará una adecuada gestión del riesgo liquidez”, identificaremos la variable independiente, que en esta hipótesis será el “indicador clave de gestión de capital de trabajo” y la variable dependiente la cuál será “gestión de riesgo liquidez”. Para ello tenemos el indicador clave que es el ciclo de conversión de efectivo y por otro lado en la variable dependiente, la razón circulante.

Los datos obtenidos de los estados de resultado y balance general se presentan en la tabla 22 y se hace la respectiva

Tabla 22.

Ciclo de efectivo y razón circulante

	2021	2022	2023	2024
Ciclo de efectivo	24.55	30.48	34.78	18.47
Razón circulante	1.90	3.54	4.91	6.02

Ilustración 23.

Tabla de análisis en Excel de datos

	2021	2022	2023	2024
Ciclo de efectivo	24.55	30.48	34.78	18.47
Razón circulante	1.9	3.54	4.91	6.02

`=+COEF.DE.CORREL(H55:K55,H56:K56)`

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el análisis de correlación de los datos con la función COEF.DE.CORREL de Microsoft Excel, se tiene el resultado de -0.66, esto se interpreta como una correlación negativa moderada, y nos dice que cuando el ciclo de efectivo se reduce, la razón circulante aumenta, por lo que en efecto la correlación sugiere que mejorar el ciclo de conversión del efectivo podría fortalecer la razón circulante, reduciendo el riesgo de insolvencia a corto plazo.

En conclusión, se acepta la H2.

4.3.2 Validación de la Hipótesis Específica H3

Siguiendo con la H3: El establecimiento de parámetros de gestión financiera de corto plazo permitirá la maximización de las utilidades de AGASAL de R.L

En la entrevista que se realizó a los directivos de AGASAL, manifestaron no tener parámetros de gestión financiera, por lo que los datos obtenidos para hacer los diferentes ratios financieros provienen de los estados financieros, por lo que no se lleva un control de esos parámetros, ni existe una relación con las utilidades.

Sin embargo, a partir de los resultados y análisis posteriores se observa que los rendimientos sobre activos y patrimonio están muy por debajo de la tasa de interés promedio ponderada de los depósitos a plazo, no sería atractivo para el inversor unos rendimientos bajos, por lo que podemos inferir que la falta de estos indicadores no es bueno para AGASAL.

4.3.3 Validación de la Hipótesis Específica H4

Planteamiento de la Hipótesis

- **H4:** "La percepción de disponibilidad de inventario por parte de los clientes influye significativamente en el nivel de satisfacción general hacia AGASAL de R.L."

Identificación de Variables

Para esta prueba, se utilizaron los datos recolectados en la encuesta dirigida a clientes (n=218), relacionando dos variables categóricas clave:

1. **Variable Independiente (Causa):** Disponibilidad de productos.
 - *Instrumento:* Pregunta 8 del cuestionario: "¿En su última visita, encontró el o los productos que deseaba?".
2. **Variable Dependiente (Efecto):** Satisfacción con el servicio.
 - *Instrumento:* Pregunta 13 del cuestionario: "¿Qué tan satisfecho está con el servicio...?".

Procedimiento Estadístico

Se aplicó la prueba de independencia Chi-Cuadrada de Pearson (X^2) mediante una tabla de contingencia cruzada. Esta herramienta permite determinar si existe una asociación estadísticamente significativa entre encontrar el producto buscado y la calificación de satisfacción otorgada por el cliente.

Análisis de Resultados

Al observar los datos descriptivos, se identificó que el 95.41% de los encuestados (208 personas) afirmó encontrar los productos que buscaba 5, cifra que coincide exactamente con el 95.41% de clientes que manifestaron estar "Muy Satisfechos"⁶. Por el

contrario, el 4.59% (10 personas) que no encontró producto corresponde al segmento que reportó un nivel de satisfacción menor ("Satisfecho" en lugar de "Muy Satisfecho").

Esta distribución sugiere una relación directa: la falta de stock impacta de manera inmediata en la percepción de excelencia del servicio.

Cálculo de Chi-Cuadrada

Ilustración 24.

Tabla de contingencia cruzada.

COEF.DE...		=PRUEBA.CHI(B2:C3,B7:C8)			
A	B	C	D	E	F
1	Muy satisfecho	Satisfecho	TOTAL		
2	Encontró producto	208	0	208	
3	No encontró producto	0	10	10	
4	TOTAL	208	10	218	
5					
6	Muy satisfecho	Satisfecho	TOTAL		
7	Encontró producto	198.4587156	9.541284404	208	
8	No encontró producto	9.541284404	0.458715596	10	C8)
9	TOTAL	208	10	218	
10					

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la Prueba:

- **Valor Chi-Cuadrado calculado (X^2):** [218]
- **Grados de libertad (gl):** 1
- **Nivel de significancia (p-valor):** < 0.05
- **Valor encontrado:** 2.4697E-49
- **Valor Crítico (Tabla):** 3.841 (para un nivel de confianza del 95%).

Decisión Estadística

Dado que el p-valor obtenido es menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), se cuenta con la evidencia estadística suficiente para rechazar la Hipótesis Nula (H_0).

Conclusión de la Validación

Se acepta la Hipótesis H4. Existe una dependencia estadística significativa entre la gestión de inventarios (disponibilidad) y la satisfacción del cliente. Esto demuestra que las ineficiencias en el stock no son solo un problema operativo, sino una amenaza comercial directa. Por tanto, la estrategia de gestión de inventarios propuesta es indispensable para mantener la lealtad de la base de clientes actual y asegurar la sostenibilidad comercial de AGASAL de R.L.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El análisis financiero de la Asociación Agropecuaria Santa Rosa de Lima de R.L. (AGASAL) evidenció que la entidad cuenta con un activos totales de \$269,868.22, de los cuales \$52,205.08 corresponden a activos circulantes y \$217,663.14 a activos fijos, frente a un pasivo de \$18,668.61. Esta situación refleja una estructura patrimonial sólida y bajo endeudamiento, lo cual es favorable; sin embargo, también se identificaron limitaciones en la gestión de liquidez y en la recuperación de cuentas por cobrar, aspectos que afectan el capital de trabajo a corto plazo.

La cooperativa ha logrado avances significativos desde la creación de su planta en 2014, pasando de 200 m² a 400 m² de instalaciones y aumentando su capacidad productiva con dos molinos y dos mezcladoras industriales. Esta modernización constituye una fortaleza competitiva frente al mercado local. No obstante, la ausencia de un control técnico de inventarios ha generado riesgos de sobreacumulación de materias primas, mayores costos de almacenamiento y menor eficiencia en el uso de los recursos.

La decisión de los socios de no repartir utilidades durante diez años (2014–2024) fue una medida estratégica que permitió reinvertir en infraestructura y consolidar el patrimonio, alcanzando un patrimonio neto de \$251,199.61. Este compromiso colectivo representa una fortaleza institucional; sin embargo, la falta de políticas claras en materia de crédito y cobranza limita el flujo de caja y retrasa la disponibilidad de efectivo para nuevas inversiones.

AGASAL cuenta con una cartera de clientes estable en Santa Rosa de Lima y municipios vecinos, principalmente ganaderos y porcicultores, lo que asegura un mercado

constante. Este es un factor positivo, aunque la dependencia de un solo segmento y área geográfica representa una vulnerabilidad frente a cambios en la demanda o al ingreso de nuevos competidores en el mercado de concentrados agropecuarios.

La cooperativa ha demostrado capacidad de gestión en la obtención de proyectos de apoyo financiero y técnico, como los \$29,000 gestionados en PRODEMORO (2014) y los \$69,000 del programa Amanecer Rural (2016), que permitieron ampliar y modernizar la planta. Este historial confirma que la organización tiene experiencia para acceder a recursos externos; sin embargo, aún se requiere fortalecer la planificación financiera interna para traducir esos recursos en mayores márgenes de rentabilidad y eficiencia.

En síntesis, AGASAL de R.L. combina factores favorables como un bajo nivel de deuda, un patrimonio robusto, socios comprometidos, experiencia en proyectos y capacidad instalada moderna, con retos significativos en liquidez, control de inventarios, diversificación de mercados y manejo de capital de trabajo. La sostenibilidad de la cooperativa dependerá de la adopción de estrategias de gestión financiera a corto plazo que permitan aprovechar las fortalezas identificadas y superar las debilidades encontradas.

5.2 Recomendaciones

- Implementar un sistema de control de efectivo que permita anticipar flujos de ingreso y egreso, estableciendo saldos óptimos de liquidez que aseguren la cobertura de obligaciones sin descuidar la rentabilidad.
- Desarrollar un programa de control de inventarios basado en técnicas de máximos y mínimos, rotación periódica y clasificación de productos, con el fin de reducir costos y evitar pérdidas por caducidad o deterioro.
- Diversificar tanto la oferta de productos como los mercados de comercialización, explorando nuevas líneas de concentrados y buscando ampliar la cobertura hacia municipios vecinos, para disminuir la dependencia de un mercado único.
- Definir políticas de crédito y cobranza ajustadas a la realidad de la asociación, estableciendo plazos de pago razonables, descuentos por pronto pago y mecanismos eficaces de recuperación de cartera vencida.
- Gestionar fuentes de financiamiento a corto plazo en programas del sector agropecuario y en instituciones financieras con condiciones preferenciales, priorizando aquellos créditos que fortalezcan la liquidez sin comprometer en exceso el patrimonio.
- Fortalecer la capacidad administrativa y financiera de la asociación mediante capacitaciones constantes a directivos y personal encargado, incorporando prácticas de presupuestación, control interno y uso de indicadores financieros.
- Monitorear de manera periódica indicadores de liquidez, rentabilidad y rotación de inventarios, de forma que las decisiones se basen en información actualizada y permitan ajustar oportunamente las estrategias de gestión.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE CORTO PLAZO.

6.1 Introducción

La Asociación Agropecuaria AGASAL, comprometida con el desarrollo sostenible del sector ganadero en El Salvador, enfrenta actualmente un entorno económico marcado por desafíos de liquidez, volatilidad de precios y necesidad de eficiencia operativa. En este contexto, se vuelve imprescindible implementar estrategias financieras a corto plazo que fortalezcan la capacidad de respuesta de la asociación, optimicen el uso de recursos y aseguren la continuidad de sus operaciones productivas.

Esta propuesta presenta un conjunto de acciones a mejorar los indicadores de ingresos por venta reflejado en una propuesta de promoción y publicidad, gestión de inventario y de tipo financieras diseñadas para mejorar el flujo de efectivo, racionalizar los costos operativos y establecer mecanismos de control que permitan tomar decisiones ágiles y fundamentadas. Las estrategias aquí planteadas responden a las condiciones actuales del mercado en consonancia con las necesidades de AGASAL, considerando tanto los ciclos productivos como las particularidades de los socios de la asociación. El objetivo es consolidar una base financiera sólida que permita enfrentar el corto plazo con estabilidad, mientras se sientan las bases para una planificación estratégica de largo alcance.

6.2 Objetivos.

6.2.1 Objetivo General

Diseñar e implementar estrategias financieras a corto plazo que fortalezcan la liquidez, optimicen el uso de recursos y mejoren la capacidad operativa de la Asociación Agropecuaria AGASAL, con el fin de garantizar la sostenibilidad económica de sus actividades productivas y comerciales en el contexto agropecuario salvadoreño.

6.2.2 Objetivos Específicos

Elaborar y detallar una propuesta de promoción y publicidad para AGASAL que sirva para generar clientes nuevos, con ello incrementar la métrica de ingresos por ventas.

Definir los inventarios óptimos, para mejorar los índices de actividad y que sirva de guía para gestión con proveedores.

Definir el saldo óptimo de efectivo que debería contar AGASAL para maximizar las utilidades, y contrastarlos con los niveles actuales.

6.3 Justificación.

La Asociación Agropecuaria AGASAL opera en un entorno marcado por la estacionalidad de la producción, la variabilidad de los precios agropecuarios y el acceso limitado a financiamiento formal en el sector rural. Estas condiciones generan desafíos constantes en la gestión del flujo de efectivo, la planificación operativa y la sostenibilidad económica de los productores asociados. Ante este panorama, se vuelve imprescindible adoptar estrategias financieras a corto plazo que permitan enfrentar con eficacia las necesidades inmediatas de liquidez, reducir la exposición a riesgos financieros y mejorar la capacidad de respuesta ante imprevistos.

La implementación de estas estrategias no solo contribuirá a estabilizar las operaciones productivas y comerciales de AGASAL, sino que también fortalecerá la confianza de los socios, facilitará la toma de decisiones basada en datos y abrirá oportunidades para acceder a mecanismos de financiamiento más eficientes. Además, al optimizar el uso de los recursos disponibles, se promueve una gestión más racional y transparente, alineada con los principios de sostenibilidad y desarrollo territorial que guían el trabajo de la asociación.

6.4 Alcances

La presente propuesta está diseñada para ser implementada en la Asociación Agropecuaria Santa Rosa de Lima de Responsabilidad Limitada (AGASAL de R.L.), ubicada en el distrito de Santa Rosa de Lima, departamento de La Unión. Está orientada a fortalecer la gestión financiera de corto plazo de la institución mediante la aplicación de estrategias que optimicen el uso de los recursos disponibles y mejoren la sostenibilidad económica de la organización.

Su ejecución se basa en la información contable y financiera generada por la asociación, así como en los registros administrativos que reflejan las operaciones de compra, venta y producción de concentrados agropecuarios. La propuesta incluye acciones concretas dirigidas a la planificación del flujo de efectivo, el control de inventarios y la promoción comercial, adaptadas a la capacidad operativa actual de AGASAL de R.L.

De igual forma, contempla la capacitación del personal directivo y operativo en temas de administración financiera, control presupuestario y gestión de inventarios, con el fin de asegurar una correcta aplicación de las herramientas y modelos propuestos. Su alcance es principalmente organizacional y financiero, procurando generar resultados medibles en el corto plazo, particularmente en aspectos relacionados con la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia del capital de trabajo.

Además, la propuesta busca servir como modelo de referencia para otras asociaciones agropecuarias de características similares, promoviendo la implementación de

buenas prácticas financieras y administrativas que contribuyan a la estabilidad y crecimiento del sector productivo local.

6.5 Limitaciones

La propuesta se fundamenta en la información financiera proporcionada por AGASAL de R.L., así como en los datos obtenidos durante el proceso de diagnóstico institucional. Por esta razón, la efectividad de las estrategias dependerá en gran medida de la calidad, consistencia y actualización de dicha información, así como del compromiso de la administración en su correcta interpretación y uso.

Otra limitación relevante es la capacidad económica de la asociación, la cual podría restringir la ejecución simultánea de las acciones planteadas, especialmente aquellas que demandan inversión en infraestructura tecnológica, publicidad o contratación de personal especializado.

Asimismo, el impacto de las estrategias puede verse condicionado por factores externos como la variación en los precios de los insumos agropecuarios, la reducción del parque ganadero, la migración de mano de obra y los cambios en las condiciones del mercado local, elementos que escapan al control de la institución.

Por último, la aplicación de las herramientas de análisis financiero, presupuestación y control de efectivo requerirá de un proceso de adaptación progresiva, en función del grado de conocimiento y experiencia del personal encargado de su ejecución. En este sentido, el éxito de la propuesta dependerá directamente del compromiso institucional para mantener registros contables confiables y aplicar de forma disciplinada las estrategias recomendadas.

6.6 Estrategia de promoción y publicidad.

Objetivo: Incremento de ventas.

PLAN DE MARKETING INTEGRAL (TRADICIONAL + DIGITAL) – AGASAL de R.L.

1. Resumen Ejecutivo

Este plan combina estrategias de marketing tradicional y digital para potenciar las ventas y posicionamiento de AGASAL de R.L., una asociación agropecuaria ubicada en Santa Rosa de Lima, La Unión, especializada en la venta de concentrados agropecuarios, suplementos y asesoría técnica.

Objetivo principal: **aumentar un 20% las ventas anuales** y fortalecer la fidelización de clientes mediante un enfoque omnicanal.

2. Objetivos de Marketing

Corto plazo (6 meses):

- Incrementar en **20% las ventas mensuales**.
- Alcanzar **3,000 seguidores en Facebook** y **1,000 en TikTok** con interacción

activa.

Mediano plazo (1 año):

- Ampliar el área de cobertura a un **radio de 30 km**.
- Incrementar en un **20% el ticket promedio** por cliente.

3. Estrategias Integradas

3.1 Producto

- Concentrados para bovinos y porcinos.
- Materias primas
- Servicio de Molido y Mezclado
- Suplementos minerales y vitamínicos.
- Asesoría técnica gratuita.
- Paquetes promocionales por volumen.

3.2 Precio

- Precios competitivos.
- Descuentos escalonados por volumen.
- Promociones especiales como “Por 10 qq de concentrado, 5 lbs de sal mineral gratis”.

3.3 Plaza

- **Física:** Venta directa en bodega y entregas a domicilio.
- **Digital:** Facebook Marketplace, WhatsApp Business y Google Maps con catálogo y ubicación.

4. Promoción

4.1 Estrategias Tradicionales

- Publicidad radial en horarios pico.
- Participación y patrocinio en ferias ganaderas y eventos agropecuarios.
- Distribución de volantes y afiches en puntos de alto tráfico de productores.
- Visitas de campo con asesores para muestras y cotizaciones.

4.2 Estrategias Digitales (Facebook y TikTok)

- **Facebook**
 - 1 publicación por semana con ofertas, testimonios y consejos prácticos.
 - Campañas pagadas segmentadas a productores del oriente del país.
 - Facebook Marketplace para publicar promociones.
- **TikTok**
 - Videos cortos (15-30 seg) con consejos de alimentación animal, testimonios y promociones.
 - Contenido dinámico con demostraciones y curiosidades agropecuarias.
 - Uso de tendencias y música popular para aumentar alcance.

5. Plan de Acción (Primeros 6 meses)

Tabla 23.

Plan de Acción Marketing 6 meses

Mes	Acción
1	Lanzar campaña radial + primera pauta en Facebook Ads y TikTok Ads.
1-2	Distribución de volantes en zonas productoras.
2	Crear catálogo en WhatsApp Business y optimizar perfil en Google Maps.
2-3	Implementar promoción “10 qq + 5 lbs gratis”.
3	Participar en feria agropecuaria con stand y transmisión en vivo.

4-6 Producción de videos cortos para TikTok y Facebook Reels.

6. Presupuesto Anual Estimado

- **Marketing Tradicional + Digital: \$1,000**

(Distribuido en: publicidad radial, material impreso, promociones y campañas en Facebook y TikTok Ads).

7. Evaluación y Control

- **Indicadores Clave:**
 - Ventas mensuales (quintales vendidos).
 - Alcance y engagement en Facebook y TikTok.
 - Número de nuevos clientes por mes.
 - Tasa de recompra de clientes.
- Evaluación trimestral y ajustes según resultados.

Plan de Contenido de Marketing Tradicional – AGASAL de R.L.**Tabla 24.***Plan de contenido desglosado mensual de marketing tradicional- AGASAL*

Mes	Cuñas Radiales	Participación en Ferias Ganaderas	Reparto de Volantes
Enero	Lanzamiento de año con cuña promocionando descuentos por compras al por mayor.	Ninguna (mes bajo en ferias).	200 volantes en molinos y agroservicios.
Febrero	Cuña radial con promoción de “10 qq + 5 lbs de sal mineral gratis”.	Participación en feria del Chicharrón	200 volantes en zona urbana de Santa Rosa de Lima.
Marzo	Cuña sobre asesoría técnica gratuita y entrega a domicilio.	Stand en la plaza ganadera de Santa Rosa de Lima	250 volantes en comunidades productoras.
Abril	Cuña radial especial por temporada de cosecha (ofertas en concentrados).	Ninguna.	200 volantes en mercado municipal.
Mayo	Cuña radial sobre suplementos minerales para época lluviosa.	Participación en ferias patronales de la zona	300 volantes en alcaldías y cooperativas agropecuarias.

Junio	Cuña radial de mitad de año con combos promocionales.	Ninguna.	200 volantes en zonas rurales cercanas.
Julio	Cuña radial destacando concentrados para cerdos en crecimiento.	Participación en feria ganadera locales.	250 volantes en agroservicios aliados.
Agosto	Cuña radial sobre servicios de asesoría gratuita.	Participación en feria ganadera de Santa Rosa de Lima	200 volantes en cantones y caseríos de alta producción.
Septiembre	Cuña radial con promoción especial de fiestas patrias.	Participación en feria ganadera patronal.	300 volantes en eventos comunitarios.
Octubre	Cuña radial sobre preparación para temporada seca (concentrados y suplementos).	Ninguna.	200 volantes en zonas ganaderas.
Noviembre	Cuña radial de cierre de año con descuentos por volumen.	Feria Ganadera de San Miguel	250 volantes en zonas productoras.
Diciembre	Cuña radial navideña agradeciendo a clientes y promocionando ventas de fin de año.	Ferias patronales de fin de año	200 volantes en mercados y ferias navideñas.

Propuesta de Plan de contenido Facebook**Tabla 25.***Propuesta de contenido en Facebook.*

Semana	Fecha del Post	Tipo de Publicación	Pilar de Contenido	Descripción del Contenido
Semana 1	7/1/2026	Post de Facebook	Institucional	Nuestra historia: de una necesidad común a una solución colectiva.
Semana 2	14/1/2026	Post de Facebook	Educativo	Como interpretar una tabla nutricional de concentrado.
Semana 3	21/1/2026	Post de Facebook	Promocional	¡Celebramos el Día del Ganadero! 8% de descuento en concentrado porcino.
Semana 4	28/1/2026	Post de Facebook	Educativo	Apoyamos a pequeños ganaderos: capacitaciones y precios accesibles.
Semana 5	4/2/2026	Post de Facebook	Tips	Recomendaciones técnicas para alimentar terneros y terneras

Semana 6	11/2/2026	Post de Facebook	Tips	No mezcles sal directamente con melaza: pierde efectividad.
Semana 7	18/2/2026	Post de Facebook	Tips	Cliente frecuente tiene premio: cada 4 compras, ¡una bonificación sorpresa!
Semana 8	25/2/2026	Post de Facebook	Educativo	¿No sabes que concentrado elegir? Nuestro equipo técnico te asesora sin costo.
Semana 9	4/3/2026	Post de Facebook	Testimonial	Cliente fiel: 'El servicio de molido personalizado me ahorra tiempo y dinero.
Semana 10	11/3/2026	Post de Facebook	Testimonial	Productor de El Sauce: 'Atención rápida y asesoría técnica, excelente servicio.
Semana 11	18/3/2026	Post de Facebook	Institucional	¿Sabías que AGASAL fue fundada por ganaderos para ganaderos?
Semana 12	25/3/2026	Post de Facebook	Educativo	¿Tienes dudas sobre la dosificación? Escríbenos y te ayudamos.

Semana 13	1/4/2026	Post de Facebook	Servicio al cliente	Te atendemos también los sábados en horario especial.
Semana 14	8/4/2026	Post de Facebook	Educativo	Programa un horario fijo de alimentación para evitar estrés alimenticio.
Semana 15	15/4/2026	Post de Facebook	Promocional	Semana del productor: descuento especial en servicio de mezclado.
Semana 16	22/4/2026	Post de Facebook	Tips	Evita almacenar melaza en recipientes oxidados: puede contaminarse.
Semana 17	29/4/2026	Post de Facebook	Promocional	Participamos en ferias ganaderas locales para estar mas cerca del productor.
Semana 18	6/5/2026	Post de Facebook	Tips	Recuerda: no todos los granos son igual de digestibles para bovinos.
Semana 19	13/5/2026	Post de Facebook	Testimonial	Ganadero de Lislique: Desde que cambie al concentrado de AGASAL, mis vacas se ven mas saludables.

Semana 20	20/5/2026	Post de Facebook	Testimonial	Productor de cerdos de Anamoros: El engorde es más rápido y con mejor conversión.
Semana 21	27/5/2026	Post de Facebook	Educativo	Etapas nutricionales del bovino: lactante, desarrollo y engorde.
Semana 22	3/6/2026	Post de Facebook	Tips	Importancia del calcio y fosforo en la dieta de cerdas reproductoras.
Semana 23	10/6/2026	Post de Facebook	Tips	Verifica los signos de deficiencia de minerales en tu ganado.
Semana 24	17/6/2026	Post de Facebook	Servicio al cliente	Aceptamos pagos en efectivo y transferencia.
Semana 25	24/6/2026	Post de Facebook	Testimonial	Don Pedro: Los resultados se notan desde el primer mes de uso del concentrado.
Semana 26	1/7/2026	Post de Facebook	Testimonial	Ganadera de Bolívar: Aprecio mucho la honestidad y calidad del producto.

Semana 27	8/7/2026	Post de Facebook	Educativo	Como evitar que el concentrado se humedezca en temporada lluviosa
Semana 28	15/7/2026	Post de Facebook	Tips	Tip técnico: No sobrealimentes a tus cerdos, mejor ajusta la ración a su peso.
Semana 29	22/7/2026	Post de Facebook	Educativo	Comprometidos con la sostenibilidad: reduciendo desperdicios de alimento.
Semana 30	29/7/2026	Post de Facebook	Servicio al cliente	Llama o escribe al WhatsApp y haz tu pedido desde tu finca.
Semana 31	5/8/2026	Post de Facebook	Servicio al cliente	¿Quieres cotización personalizada? Envía tu lista de necesidades.
Semana 32	12/8/2026	Post de Facebook	Promocional	Por la compra de 3 quintales de materias primas, recibe 1 litro de melaza gratis.
Semana 33	19/8/2026	Post de Facebook	Servicio al cliente	¿Necesitas tu pedido urgente? Consulta nuestro servicio express.

Semana 34	26/8/2026	Post de Facebook	Promocional	Por la compra de 3 quintales de materias primas, recibe 1 litro de melaza gratis.
Semana 35	2/9/2026	Post de Facebook	Educativo	Diferencias entre concentrado inicial, de crecimiento y final en cerdos.
Semana 36	9/9/2026	Post de Facebook	Educativo	Así elegimos nuestras materias primas: calidad certificada.
Semana 37	16/9/2026	Post de Facebook	Tips	Manejo nutricional en vacas durante la gestación.
Semana 38	23/9/2026	Post de Facebook	Educativo	Conoce nuestras políticas de crédito
Semana 39	30/9/2026	Post de Facebook	Educativo	Estamos a tu disposición para asesorarte en tus mezclas personalizadas.
Semana 40	7/10/2026	Post de Facebook	Educativo	Relación energía proteína en la dieta de cerdos de engorde.
Semana 41	14/10/2026	Post de Facebook	Institucional	Celebramos 15 años al servicio del campo.

Semana 42	21/10/2026	Post de Facebook	Testimonial	Joven emprendedor: Concentrado porcino eficiente y a precio justo, lo recomiendo.
Semana 43	28/10/2026	Post de Facebook	Educativo	Mira como operan nuestras instalaciones de mezclado y molido.
Semana 44	4/11/2026	Post de Facebook	Educativo	Sabias que la fibra es esencial para el buen funcionamiento del rumen en bovinos
Semana 45	11/11/2026	Post de Facebook	Testimonial	Doña Marta, productora de leche: Mis vacas rinden más desde que uso su mezcla balanceada.
Semana 46	18/11/2026	Post de Facebook	Educativo	Conoce al equipo técnico que formula nuestros concentrados.
Semana 47	25/11/2026	Post de Facebook	Testimonial	Ganadero veterano: AGASAL es parte de mis buenos resultados.
Semana 48	2/12/2026	Post de Facebook	Educativo	Mejores insumos para tu ganadería
Semana 49	9/12/2026	Post de Facebook	Institucional	¿Que nos hace diferentes? Transparencia, calidad y servicio.

Semana 50	16/12/2026	Post de Facebook	Educativo	Testimonio rural: Gracias a AGASAL elaboro mi propio concentrado con sus materias primas.
Semana 51	23/12/2026	Post de Facebook	Tips	Rotula tus sacos de materia prima para evitar errores de mezcla.
Semana 52	30/12/2026	Post de Facebook	Promocional	Por la compra de 10 qq de concentrado, llévate 5 libras de sal mineral gratis. ¡Solo durante esta semana!

Propuesta Plan de Contenido en Tik Tok

Tabla 26.

Propuesta de plan de contenido en Tik Tok

Semana	Fecha del Post	Tipo de Publicación	Pilar de Contenido	Idea de Video TikTok
Semana 1	5/1/2026	Video de Tik Tok	Testimonial	¿Qué dice un cliente que hace su propio alimento con nosotros?
Semana 2	12/1/2026	Video de Tik Tok	Servicio al cliente	¿Cuál es el horario de atención?

Semana 3	19/1/2026	Video de Tik Tok	Entretenimiento rural	Tipos de ganaderos al momento de alimentar las vacas
Semana 4	26/1/2026	Video de Tik Tok	Institucional	Así se prepara el concentrado en nuestra planta.
Semana 5	2/2/2026	Video de Tik Tok	Servicio al cliente	¿Como hacer tu pedido por WhatsApp paso a paso?
Semana 6	9/2/2026	Video de Tik Tok	Educativo	Como afecta la nutrición al peso de venta del cerdo.
Semana 7	16/2/2026	Video de Tik Tok	Institucional	Nos visitan desde diferentes cantones, gracias por su confianza.
Semana 8	23/2/2026	Video de Tik Tok	Institucional	Detrás de cámaras: así se carga un camión con pedidos.
Semana 9	2/3/2026	Video de Tik Tok	Institucional	Un recorrido por nuestras instalaciones.
Semana 10	9/3/2026	Video de Tik Tok	Servicio al cliente	Así puede pedir desde otros municipios?
Semana 11	16/3/2026	Video de Tik Tok	Entretenimiento rural	Cuando el tractor no arranca y ya es tarde para moler
Semana 12	23/3/2026	Video de Tik Tok	Educativo	¿Qué es la conversión alimenticia y como mejorarla?

Semana 13	30/3/2026	Video de Tik Tok	Entretenimiento rural	Cuando el concentrado se te moja y entra el drama
Semana 14	6/4/2026	Video de Tik Tok	Institucional	Nuestra historia en 30 segundos.
Semana 15	13/4/2026	Video de Tik Tok	Educativo	¿Por qué el ganado necesita sal mineral?
Semana 16	20/4/2026	Video de Tik Tok	Entretenimiento rural	Cuando te dicen que el concentrado está en promo
Semana 17	27/4/2026	Video de Tik Tok	Institucional	Capacitacion a ganaderos locales: así apoyamos el agro.
Semana 18	4/5/2026	Video de Tik Tok	Servicio al cliente	¿Que incluye el servicio de mezclado?
Semana 19	11/5/2026	Video de Tik Tok	Entretenimiento rural	Yo llegando a AGASAL después de vender un novillo
Semana 20	18/5/2026	Video de Tik Tok	Educativo	¿Qué es el NRC y por qué importa al alimentar a tu ganado?
Semana 21	25/5/2026	Video de Tik Tok	Promocional	¡Clientes frecuentes tienen premio!

Semana 22	1/6/2026	Video de Tik Tok	Promocional	¿Sabías que puedes reservar tu pedido por WhatsApp?
Semana 23	8/6/2026	Video de Tik Tok	Testimonial	Concentrado de AGASAL vs. el de la competencia
Semana 24	15/6/2026	Video de Tik Tok	Educativo	¿Cuál es la mejor hora del día para alimentar a los bovinos?
Semana 25	22/6/2026	Video de Tik Tok	Servicio al cliente	¿Puedo pedir solo materias primas?
Semana 26	29/6/2026	Video de Tik Tok	Promocional	Combo molido + premezcla + asesoría Técnica
Semana 27	6/7/2026	Video de Tik Tok	Institucional	¿Qué hacemos por los ganaderos de La Unión?
Semana 28	13/7/2026	Video de Tik Tok	Institucional	Desde la mezcla hasta el despacho.
Semana 29	20/7/2026	Video de Tik Tok	Servicio al cliente	¿Cuánto tiempo tarda en entregarse un pedido?
Semana 30	27/7/2026	Video de Tik Tok	Educativo	Procesos de calidad
Semana 31	3/8/2026	Video de Tik Tok	Testimonial	Ganadero joven habla sobre su experiencia con AGASAL.
Semana 32	10/8/2026	Video de Tik Tok	Promocional	Concentrado porcino a precio especial solo esta semana.

Semana 33	17/8/2026	Video de Tik Tok	Servicio al cliente	Formas de pago
Semana 34	24/8/2026	Video de Tik Tok	Promocional	Conoce nuestros productos
Semana 35	31/8/2026	Video de Tik Tok	Promocional	¡Aprovecha! Precio rebajado en melaza por barril.
Semana 36	7/9/2026	Video de Tik Tok	Entretenimiento rural	Cuando tus vacas comen mejor ☐
Semana 37	14/9/2026	Video de Tik Tok	Testimonial	Testimonio de cliente
Semana 38	21/9/2026	Video de Tik Tok	Testimonial	Así luce una finca alimentada con nuestro concentrado.
Semana 39	28/9/2026	Video de Tik Tok	Educativo	Errores comunes al mezclar tu propio concentrado.
Semana 40	5/10/2026	Video de Tik Tok	Testimonial	Ganaderos que usan nuestro servicio de mezcla hablan claro.
Semana 41	12/10/2026	Video de Tik Tok	Institucional	Conoce nuestros productos estrella.
Semana 42	19/10/2026	Video de Tik Tok	Testimonial	Doña Marta: Testimonio de concentrado lechero
Semana 43	26/10/2026	Video de Tik Tok	Promocional	Súper precio de la melaza

Semana 44	2/11/2026	Video de Tik Tok	Educativo	Como calcular la ración diaria para una vaca de leche.
Semana 45	9/11/2026	Video de Tik Tok	Testimonial	Don Pedro nos cuenta como engorda más rápido a sus cerdos.
Semana 46	16/11/2026	Video de Tik Tok	Servicio al cliente	Adonde estamos ubicados y cómo llegar?
Semana 47	23/11/2026	Video de Tik Tok	Entretenimiento rural	El sonido favorito de todo lechón
Semana 48	30/11/2026	Video de Tik Tok	Servicio al cliente	¿Puedo combinar varios tipos de concentrado en un pedido?
Semana 49	7/12/2026	Video de Tik Tok	Promocional	¡Compra 10 qq y recibe 5 lbs de sal mineral gratis!
Semana 50	14/12/2026	Video de Tik Tok	Institucional	Conoce al equipo de AGASAL de R.L.
Semana 51	21/12/2026	Video de Tik Tok	Promocional	Semana de promociones: consulta nuestros paquetes.
Semana 52	28/12/2026	Video de Tik Tok	Entretenimiento rural	Diferentes concentrados para cerdos

6.7 Estrategia de gestión de inventarios.

Desarrollo matemático del modelo CEP Se puede desarrollar una fórmula para determinar el CEP de una empresa para un artículo dado, donde

S = uso en unidades por periodo

O = costo del pedido por pedido

C = costo del mantenimiento de existencias por unidad por periodo

Q = cantidad del pedido en unidades

El primer paso consiste en obtener las funciones del costo para el costo de pedido y el costo de mantenimiento de existencias. El primero se puede expresar como el producto del costo por pedido por el número de pedidos. Como el número de pedidos es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad del pedido (S/Q), su costo se puede expresar como sigue:

$$\text{Costo de pedido} = O \times (S \div Q)$$

El costo de mantenimiento de existencias se define como el costo de mantener una unidad de inventario por periodo, multiplicado por el inventario promedio de la empresa. El inventario promedio es la cantidad de pedido dividido por 2 ($Q/2$), porque se supone que el inventario disminuirá a una tasa constante. Por lo tanto, el costo de mantenimiento de existencias se puede expresar como

$$\text{Costo de mantenimiento de existencias} = C \times (Q \div 2)$$

El **costo total de inventario** de la empresa se obtiene sumando el costo de pedido y el costo de mantenimiento de existencias. Así, la función del costo total es

$$\text{Costo total} = [O \times (S \div Q)] + [C \times (Q \div 2)]$$

Dado que el CEP se define como la cantidad de pedido que reduce al mínimo la función del costo total, debemos resolver la función del costo total para el CEP. La ecuación resultante es

$$\text{CEP} = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

Uso de unidades por periodo: Esta es la demanda total durante

Época seca demanda mensual lechero 80 quintales diarios según gerente.

Época lluviosa demanda mensual 35 quintales diarios según gerente.

Promedio en 6 meses:

$$S1 = \text{Época seca} = 80 \times 5.5 \times 4 \times 6 = 10,560 \text{ qq}$$

$$S2 = \text{Época lluviosa} = 35 \times 5.5 \times 4 \times 6 = 4,620 \text{ qq}$$

O = Costo de pedido = \$400 por envío.

S1 = Costo de fumigar \$400 (cada 3 meses).

Costo 3% merma \$316.8.

Costo de mantenimiento de existencia en época seca: \$800 + \$316.8 = \$1,116.8

Costo por unidad aproximadamente: \$1,116.8 / (10,560 / 2) = \$0.211515

S2 = Costo de fumigar \$400 (cada 3 meses).

Costo 3% merma \$138.6.

Costo de mantenimiento de existencia en época lluviosa: \$800 + \$138.6 = \$938.6

Costo por unidad aproximadamente: \$938.6 / (4,620 / 2) = \$0.40632

$$Q1 = \sqrt{\frac{2 \times 10,560 \times 400}{0.211515}} = 6,319.84 \text{ quintales para época seca}$$

$$Q2 = \sqrt{\frac{2 \times 4,620 \times 400}{0.40632}} = 3,016.00 \text{ quintales para época lluviosa}$$

En conclusión, se deben hacer 2 pedidos en época seca y 2 pedidos en época lluviosa con la diferencia en la cantidad en quintal.

Análisis del punto de reorden (ROP):

La fórmula es la siguiente:

$$PR = (\text{Demanda diaria} \times \text{Tiempo de entrega}) + \text{Stock de seguridad}$$

Demanda diaria promedio: Época seca: 100 qq, época lluviosa 45 qq

Tiempo de entrega: 5 días.

Stock de seguridad: 60 unidades para imprevistos.

$$PR_{\text{Época seca}} = 100 \times 5 + 60 = \mathbf{560 \text{ quintales}}$$

$$PR_{\text{Época lluviosa}} = 40 \times 5 + 60 = \mathbf{260 \text{ quintales}}$$

En conclusión, cuando el stock llegue a 560 quintales se debe generar la orden de compra por 6,319.84 quintales para época seca y cuando el stock llegue a 260 quintales se debe generar la orden de compra por 3,016.00 quintales para época lluviosa.

Determinación del precio de venta sugerido basándonos en los costos de producción:

Para determinar el costo de producción, se calculará basándonos en lo que se conoce como “tolvada” donde se preparan un total de 10 quintales de mezcla, se ha segmentado por

rubro de costo, en primer lugar los costos de Materia Prima, los cuales se desglosan a continuación:

Tabla 27

Desglose de costos de materia prima por cada 10 quintales

MATERIA PRIMA	Para 10 qq	Precio Unitario	Precio total
Soya	2	\$ 26.5	\$ 53.0
DDG	2	\$ 21.0	\$ 42.0
Maiz	3	\$ 18.0	\$ 54.0
Harina de coco	1	\$ 16.0	\$ 16.0
Afrecho	1	\$ 20.0	\$ 20.0
Melaza	1	\$ 9.0	\$ 9.0
Sal Mineral	0.1	\$ 76.0	\$ 7.6
Calcio	0.1	\$ 13.0	\$ 1.3
Sal común	0.1	\$ 9.0	\$ 0.9
Saco	10	\$ 0.5	\$ 5.0
COSTO POR 10 QQ			\$ 208.8

Teniendo un histórico en ventas diario de 60 quintales, y un promedio de días laborables por mes de 22, se estima el costo por mes de la materia prima.

Tabla 28.

Determinación del costo por mes de MP

Promedio qq por día	60
Días promedio mes	22
Quintales por mes	1320
Costo mes MP	\$ 27,561.60

Luego, determinamos los costos de Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación (CIF).

Tabla 29.

Determinación del Costo de Mano de Obra y CIF.

Mano de obra por mes		
Planilla semanal	Semanas por mes	Costo mensual
\$ 620.00	4.2	\$ 2,604.00
CIF por mes		
Energía Electrica		\$ 56.0
Combustibles y lubricantes		\$ 315.0
Mantenimiento	15	\$ 63.0
Total mes CIF		\$ 434.0

Procedemos a sumar los costos principales y determinamos el margen de ganancia.

Tabla 30.

Determinación del costo mensual y margen de ganancia.

Costo total mes	\$	30,599.60
Costo unitario QQ	\$	23.18
Precio de venta actual	\$	24.00
Margen de ganancia		3.41%

Conclusión:

Con unas ventas diarias promedio de 60 quintales el margen es de 3.41%, es de interés además que si las ventas subieran a 72 quintales diarios el margen se eleva hasta los

5.01%, y si elevamos las ventas a 100 quintales diarios estamos en un margen de 7.25%, lo cuál es más del doble que si vendieran 60 quintales.

6.8 Estrategias de efectivo.

Haciendo uso del modelo de Baumol, explicado en el capítulo de marco teórico, determinamos la cantidad de efectivo que debiera estar disponible como referencia.

Identificamos los parámetros:

I= Tasa de oportunidad, tomamos de base la tasa de interés promedio ponderado para depósito a 360 días publicada por el Banco Central de Reserva con fecha 26 de septiembre del 2025, la cual tiene un valor de **5.38%**. (Banco Central de Reserva, 2025).

T = Necesidades de efectivo del periodo.

Tabla 31.

Cuentas de egresos, pagos y desembolsos año 2024

Cuentas de egresos, pagos, desembolsos.	
Compras	\$ 159,549.51
Sueldos y Salarios	\$ 10,090.13
Prestaciones sociales	\$ 1,160.65
Combustibles y lubricantes	\$ 3,844.17
Fovial, Cotrans	\$ 452.60
Energía Eléctrica	\$ 303.12
Mantenimiento y reparaciones	\$ 2,923.45
Honorarios	\$ 834.34
Papelería y Útiles	\$ 463.85

Atención al cliente	\$ 268.65
Reparación y Mantenimiento de Equipo de Oficina	\$ 265.40
Total de necesidades de efectivo (T)	\$ 180,155.87

Fuente: Estado de Resultados 2024

B= Costo fijo por transacción, cuando se hace una transacción, tomamos en cuenta el tiempo y el costo del gerente y contador. Asumimos 3 horas en la evaluación, aprobación y ejecución de la transacción.

Determinación del costo del gerente:

Sueldo nominal \$700/mes , semanas en el mes = 30/7, horas a la semana = 44.

$$Sueldo\ por\ hora = \frac{\$700}{\frac{30}{7}} = \$3.71/hora$$

Determinación del costo del contador:

Sueldo nominal \$800/mes , semanas en el mes = 30/7, horas a la semana = 44.

$$Sueldo\ por\ hora = \frac{\$800}{\frac{30}{7}} = \$4.24/hora$$

Costo gerente \$3.71/hora. Costo total: \$11.13

Costo contador \$4.24/hora. Costo total: \$12.72

Costos asociados:

Tabla 32.

Cuentas asociadas al costo de transferencia

Cuentas asociadas al costo de transferencia

Energía Eléctrica	303.12
Papelería y Útiles	463.85
Reparación y Mantenimiento de Equipo de Oficina	265.4
Total de costos asociados anuales	\$ 1032.37

Costo por mes = \$1032.37/12 = \$ 86.03

$$\text{Costo por hora} = \frac{\$86.03}{\frac{30}{\frac{7}{44}}} = \$0.456/\text{hora}$$

Costo 3 horas = **\$1.37**

B= 11.13+12.72 +1.37 = **\$25.22**

Fórmula a utilizar:

$$Q = \sqrt{\frac{2bT}{i}}$$

Sustituyendo valores en fórmula.

$$Q = \sqrt{\frac{2 * 25.22 * 180,155.87}{0.0538}} = \$12,996.33$$

En el balance general del año 2024, existe un valor de efectivo de \$15,130.65; lo cual indica que está por arriba del valor óptimo del saldo de efectivo.

6.9 Conclusiones de la Propuesta

La implementación articulada de las estrategias financieras y comerciales presentadas constituye una solución integral para los desafíos de liquidez y rentabilidad que enfrenta AGASAL de R.L. A través del desarrollo de esta propuesta, se concluye lo siguiente:

En primer lugar, desde la **perspectiva comercial**, el Plan de Marketing Integral aborda directamente la problemática de la disminución de ingresos por ventas. Al combinar tácticas tradicionales (radio y ferias) con una fuerte incursión digital (Facebook y TikTok), la asociación no solo busca recuperar su cuota de mercado en un sector ganadero contraído, sino también fidelizar a su base actual. La proyección de incrementar las ventas en un 20% es fundamental, ya que ninguna estrategia financiera es sostenible sin un flujo de ingresos robusto que alimente el capital de trabajo.

En segundo lugar, en cuanto a la **eficiencia operativa**, la aplicación del modelo de Cantidad Económica de Pedido (CEP) marca una transición de una gestión empírica a una gestión técnica de los inventarios. Se determinó matemáticamente que, para minimizar los costos de mantenimiento y pedido, la asociación debe reestructurar sus adquisiciones en lotes óptimos diferenciados por temporada (6,319.84 quintales en época seca y 3,016.00 en época lluviosa). Esto elimina el riesgo de sobre-stock que inmoviliza capital y el riesgo de desabastecimiento que afecta la satisfacción del cliente, validando así la necesidad de controles técnicos para mejorar los márgenes operativos.

En tercer lugar, respecto a la **optimización financiera**, el Modelo de Baumol ha revelado una oportunidad de eficiencia en el manejo del efectivo. El cálculo del saldo óptimo de \$12,996.33 contrasta con los niveles de efectivo observados en el balance 2024 de \$15,130.65. Esta diferencia evidencia que AGASAL mantiene recursos ociosos que superan sus necesidades operativas inmediatas; al ajustar la caja a este nivel óptimo, la asociación

puede liberar capital para reinvertirlo en áreas productivas o reducir costos de oportunidad, maximizando así la rentabilidad de sus activos líquidos.

Finalmente, la sinergia de estas tres estrategias (aumento de ingresos, reducción de costos de inventario y optimización del flujo de caja) proporciona a AGASAL de R.L. una hoja de ruta clara para garantizar su sostenibilidad financiera a corto plazo. La propuesta transforma las debilidades detectadas en el diagnóstico en fortalezas gestionables, permitiendo a la administración tomar decisiones basadas en datos cuantitativos y modelos financieros probados, en lugar de la intuición, asegurando así la continuidad operativa y el crecimiento de la asociación en el competitivo mercado agropecuario.

7. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1970). *Código de Comercio de El Salvador*.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1986). *Ley General de Asociaciones Cooperativas* . Diario Oficial.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2004). *Ley de Impuesto sobre la Renta*. Diario Oficial.

Brealey, R. M. (2017). *Principios de finanzas corporativas (12.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Brigham, E. y. (2020). *Gestión financiera: teoría y práctica (16.ª ed.)*. Cengage Learning.

Gitman, L. (2015). *Principios de administración financiera (13.ª ed.)*. Pearson Educación.

Heizer, J. R. (Pearson Education.). *Gestión de operaciones: sostenibilidad y gestión de la cadena de suministro (12.ª ed.)*. 2017.

Johnson, Leenders, & Flynn. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. México DF: McGrawHill.

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales . (2020). *Normativa ambiental vigente y procedimientos de evaluación ambiental en El Salvador*. San Salvador, El Salvador: MARN.

Ross, S. W. (2019). *Finanzas corporativas (12.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Stevenson, W. (2021). *Gestión de operaciones (14.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Superintendencia del Sistema Financiero. (2011). *Normas para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras*.

Villeda, J. (1 de Marzo de 2024). ¿Cuáles son los departamentos ganaderos en El Salvador? *Diario El Mundo*. Obtenido de <https://diario.elmundo.sv/economia/cuales-son-los-departamentos-ganaderos-en-el-salvador>

ANEXOS

1. Matriz de Congruencia

<i>Hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Conceptos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Unidades de Observación Y Análisis</i>
La identificación de indicadores claves de una eficiente administración del capital de trabajo provocará una adecuada gestión del riesgo liquidez.	Indicadores Financieros de capital de trabajo de corto Plazo	Son herramientas que permiten a las empresas evaluar su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Estos indicadores se calculan utilizando los datos del balance general y del estado de resultados de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Período de rotación del inventario - Período de cobro - Período de pago - Ciclo de conversión de efectivo - Ciclo Operativo 	Información Financiera de la empresas AGASAL de R.L.

Gestión del riesgo liquidez	Se refiere a la posibilidad de que una entidad no pueda cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo debido a la falta de efectivo u otros activos líquidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Razón Corriente - Probabilidades - Incertidumbre - Prueba Acida 	<ul style="list-style-type: none"> Balance General Activos Corrientes
--------------------------------	--	--	---

<i>Hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Conceptos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Unidades de Observación Y Análisis</i>
El establecimiento de estándares de gestión financiera de corto plazo permitirá la maximización de las utilidades de AGASAL de R.L	Estándar de gestión financiera de corto plazo	Son un conjunto de políticas, procedimientos y herramientas que utilizan las empresas para administrar sus recursos financieros de manera eficiente durante un período de tiempo relativamente corto, generalmente un año o menos. Estos parámetros tienen como objetivo optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa para maximizar sus utilidades y minimizar sus riesgos a corto plazo.	- Liquidez - Actividad - Endeudamiento - Rentabilidad	Información Financiera de la empresa AGASAL de R.L.
		Es un principio fundamental de la economía empresarial que busca augmentar las ganancias de una empresa al máximo . En otras palabras, el objetivo de la maximización de utilidades es generar la mayor cantidad posible de beneficios para los accionistas o dueños de la empresa.	- Rentabilidad - Márgenes de contribución - Razones de rentabilidad - Actividad	Metodología de Análisis de estado de resultados, indicadores de rentabilidad y actividad.
	Maximización de Utilidades			

<i>Hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Conceptos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Unidades de Observación Y Análisis</i>
La determinación de estrategias de administración financiera a corto plazo permitirá un crecimiento sostenible de AGASAL de R.L	Determinación de estrategias de administración financiera a corto plazo	Es un proceso fundamental para las empresas, ya que les permite planificar y gestionar sus recursos financieros de manera eficiente durante un período de tiempo relativamente corto, generalmente un año o menos. El objetivo de estas estrategias es maximizar las utilidades de la empresa y minimizar sus riesgos a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Período de rotación del inventario - Período de cobro - Período de pago - Ciclo de conversión de efectivo - Ciclo Operativo 	Información Financiera de la empresas AGASAL de R.L.
		Es un modelo de gestión que busca el crecimiento a largo plazo de una empresa de manera responsable y ética,	<ul style="list-style-type: none"> - Punto de Equilibrio - Margen de beneficio bruto 	Balance General

-
- Margen de beneficio operativo
 - Margen de beneficio neto
 - ROA
 - ROE
 - Grados de apalancamiento
 - Flujo libre de Caja
 - Evaluación
 - Seguimiento
-

Fuente: Elaboración propia.

2. Balance general y Estado de resultado.

**ASOCIACION AGROPECUARIA SANTA ROSA DE LIMA DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (AGASAL DE R.L.)
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norte América)**

<u>ACTIVO</u>		
ACTIVO CIRCULANTE		\$ 52,205.08
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 15,130.65	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 12,462.40	
INVENTARIOS	\$ 21,320.70	
PAGO A CUENTA	\$ 3,291.33	
ACTIVO NO CIRCULANTE		\$ 217,663.14
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 228,933.96	
(-) DEPRECIACIONES	\$ (11,270.82)	
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 269,868.22</u>
<u>PASIVO</u>		
PASIVO CIRCULANTE		\$ 8,668.61
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 6,679.59	
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 1,989.02	
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 10,000.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 10,000.00	
TOTAL PASIVO		\$ 18,668.61
CAPITAL		\$ 251,199.61
CAPITAL SOCIAL	\$ 208,764.11	
RESERVA LEGAL	\$ 3,854.14	
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 35,266.33	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ACTUAL	\$ 3,315.03	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>\$ 269,868.22</u>

F: 
René Francisco Vásquez
Representante Legal AGASAL de R.L.

F: 
Julio Armando Miranda Girón
Contador

CONTADOR
JULIO ARMANDO MIRANDA GIRÓN
 INSCRIPCIÓN No. 11957
 CVPCPA
 REPÚBLICA DE EL SALVADOR

**ASOCIACION AGROPECUARIA SANTA ROSA DE LIMA DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (AGASAL DE R.L.)**

ESTADO DE RESULTADO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norte América)

TOTAL INGRESOS			\$ 188,076.25
Ingresos Por Ventas		\$ 188,076.25	
= Utilidad Bruta			\$ 188,076.25
GASTOS DE OPERACIÓN			
Inventario Inicial		\$ 16,265.45	
+ Compras		\$ 159,549.51	
= Mercadería Disponible		\$ 175,814.96	
- Inventario Final		\$ 21,320.70	\$ 154,494.26
= Utilidad Bruta			\$ 33,581.99
Gastos De Ventas		\$ 25,119.69	
Sueldos y Salarios	\$ 10,090.13		
Prestaciones sociales	\$ 1,160.65		
Combustibles y lubricantes	\$ 3,844.17		
Fovial, Cotrans	\$ 452.60		
Energía Eléctrica	\$ 303.12		
Mantenimiento y reparaciones	\$ 2,923.45		
Depreciaciones	\$ 6,345.57		
Gastos de Administración		\$ 1,832.24	
Honorarios	\$ 834.34		
Papelería y Útiles	\$ 463.85		
Atención al cliente	\$ 268.65		
Reparación y Mantenimiento de Equipo de Oficina	\$ 265.40		\$ 26,951.93
UTILIDAD ANTES DE RESERVA			\$ 6,630.06
RESERVA LEGAL			\$ 1,326.01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			\$ 5,304.05
IMPUESTO SOBRE LA RENTA			1,989.02
UTILIDAD DEL PERIODO			\$ 3,315.03

F: 
René Francisco Vásquez
Representante Legal AGASAL de R.L.



F: 
Julio Armando Miranda Girón
Contador



**ASOCIACION AGROPECUARIA SANTA ROSA DE LIMA DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (AGASAL DE R.L.)
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norte América)**

<u>ACTIVO</u>		
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		\$ 56,816.60
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 9,901.32	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 26,295.14	
INVENTARIOS	\$ 16,265.45	
PAGO A CUENTA	\$ 4,354.69	
<u>ACTIVO NO CIRCULANTE</u>		\$ 211,317.57
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 228,933.96	
(-) DEPRECIACIONES	\$ (17,616.39)	
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 268,134.17</u>
<u>PASIVO</u>		
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>		\$ 11,575.60
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 11,575.60	
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		\$ 10,000.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 10,000.00	
TOTAL PASIVO		<u>\$ 21,575.60</u>
CAPITAL		\$ 246,558.57
CAPITAL SOCIAL	\$ 208,764.11	
RESERVA LEGAL	\$ 2,528.13	
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 28,188.28	\$ 35,266.33
UTILIDAD DEL EJERCICIO ACTUAL	\$ 7,078.05	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>\$ 268,134.17</u>

F: 
René Francisco Vásquez
Representante Legal AGASAL de R.L.



F: 
Julio Armando Miranda Girón
Contador

CONTADOR
JULIO ARMANDO MIRANDA GIRON
INSCRIPCIÓN No. 11957
CVPCPA
REPÚBLICA DE EL SALVADOR

**ASOCIACION AGROPECUARIA SANTA ROSA DE LIMA DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (AGASAL DE R.L.)**

ESTADO DE RESULTADO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norte América)

TOTAL INGRESOS		\$ 248,839.60
Ingresos Por Ventas	\$ 248,839.60	
Ingresos Por Honorarios Profesionales		
= Utilidad Bruta		<u>\$ 248,839.60</u>
GASTOS DE OPERACIÓN		
Inventario Inicial	\$ 17,130.45	
+ Compras	\$ 213,646.14	
= Mercadería Disponible	\$ 230,776.59	
- Inventario Final	\$ 16,265.45	\$ 214,511.14
= Utilidad Bruta		<u>\$ 34,328.46</u>
Gastos De Ventas	\$ 11,745.11	
Prestaciones sociales	\$ 905.19	
Combustibles y lubricantes	\$ 2,844.17	
Fovial, Cotrans	\$ 223.09	
Energía Eléctrica	\$ 424.80	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 2,522.20	
Promociones y Publicidad	\$ 325.66	
Depreciaciones	\$ 4,500.00	
Gastos de Administración	\$ 9,942.71	
Honorarios	\$ 774.35	
Papelería y Útiles	\$ 295.01	
Atención al cliente	\$ 174.56	
Reparación y Mantenimiento de Instalaciones	\$ 6,778.00	
Reparación y Mantenimiento de Equipo de Oficina	\$ 75.22	
Depreciaciones	\$ 1,845.57	\$ 21,687.82
UTILIDAD ANTES DE RESERVA		<u>\$ 12,640.64</u>
RESERVA LEGAL		<u>\$ 2,528.13</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		<u>\$ 10,112.51</u>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		<u>3,034.46</u>
UTILIDAD DEL PERIODO		<u><u>\$ 7,078.05</u></u>

F: 
René Francisco Vásquez
Representante Legal AGASAL de RL



F: 
Julio Armando Miranda Girón
Contador



**ASOCIACION AGROPECUARIA SANTA ROSA DE LIMA DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (AGASAL DE R.L.)
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norte América)**

<u>ACTIVO</u>		
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		\$ 49,577.83
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 8,320.43	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 22,264.30	
INVENTARIOS	\$ 17,130.45	
RENTAS POR COBRAR	\$ 1,862.65	
<u>ACTIVO NO CIRCULANTE</u>		\$ 211,389.22
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 222,860.24	
(-) DEPRECIACIONES	\$ (11,471.02)	
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 260,967.05</u>
<u>PASIVO</u>		
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>		\$ 14,014.65
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 14,014.65	
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		\$ 10,000.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 10,000.00	
TOTAL PASIVO		<u>\$ 24,014.65</u>
CAPITAL		\$ 236,952.40
CAPITAL SOCIAL	\$ 208,764.11	
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 18,485.56	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ACTUAL	\$ 9,702.73	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>\$ 260,967.05</u>

F: 
René Francisco Vásquez
Representante Legal AGASAL de R.L.



F: 
Julio Armando Miranda Girón
Confador

CONTADOR
JULIO ARMANDO MIRANDA GIRÓN
INSCRIPCIÓN No. 11957
CVP CPA
REPÚBLICA DE EL SALVADOR


**ASOCIACION AGROPECUARIA SANTA ROSA DE LIMA DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (AGASAL DE R.L.)**

ESTADO DE RESULTADO DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norte América)


TOTAL INGERSOS		\$ 344,100.56
Ingresos Por Ventas	\$ 344,100.56	
Ingresos Por Honorarios Profesionales		
= Utilidad Bruta		\$ 344,100.56
GASTOS DE OPERACIÓN		
Inventario Inicial	\$ 10,864.65	
+ Compras	\$ 321,159.40	
= Mercadería Disponible	\$ 332,024.05	
- Inventario Final	\$ 17,130.45	\$ 314,893.60
= Utilidad Bruta		\$ 29,206.96
Gastos De Ventas	\$ 11,793.57	
Prestaciones sociales	\$ 2,368.26	
Combustibles y lubricantes	\$ 3,144.98	
Fovial, Cotrans	\$ 211.31	
Energía Eléctrica	\$ 259.46	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 1,309.56	
Depreciaciones	\$ 4,500.00	
Gastos de Administración	\$ 3,551.34	
Honorarios	\$ 951.34	
Artículos de Oficina	\$ 754.43	
Papelería y Útiles		
Atención al cliente		
Depreciaciones	\$ 1,845.57	
Viáticos y transporte		\$ 15,344.90
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 13,862.06
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		4,159.33
UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 9,702.73

F:


René Francisco Vásquez
Representante Legal AGASAL de



F:


Julio Armando Miranda Girón
Contador



3. Entrevista a miembros del Consejo de Administración.

Introducción: Estimado miembro del Consejo de Administración de AGASAL de R.L., agradecemos su participación en esta entrevista. El propósito de esta conversación es obtener una comprensión más profunda de las estrategias de gestión financiera a corto plazo implementadas por la asociación para asegurar su sostenibilidad en el mercado de concentrados agropecuarios. Sus respuestas son esenciales para informar nuestra investigación. La entrevista tomará aproximadamente quince minutos y todas las respuestas serán tratadas con confidencialidad.

Información del Entrevistado:

Nombre:

Cargo en AGASAL de R.L.:

Tiempo en el Consejo de Administración:

Preguntas:

Contexto y Antecedentes:

¿Podría proporcionar una visión general de la historia y evolución de AGASAL de R.L. en el mercado de concentrados agropecuarios?

¿Cuáles considera que han sido los principales desafíos financieros a corto plazo para la asociación?

Decisiones Financieras a Corto Plazo:

¿Cómo toma el Consejo de Administración decisiones financieras a corto plazo en AGASAL de R.L.?

¿Cuáles son las principales estrategias implementadas para gestionar la liquidez y asegurar la estabilidad financiera a corto plazo?

Estructura de Capital y Endeudamiento:

¿Cómo se determina la estructura de capital de AGASAL de R.L.?

¿Cuál es el enfoque respecto al endeudamiento y cómo se evalúa la capacidad de pago de la asociación?

Riesgos Financieros y Estrategias de Mitigación:

¿Cómo identifica y evalúa el Consejo de Administración los riesgos financieros, especialmente a corto plazo?

¿Existen estrategias específicas para mitigar estos riesgos financieros?

Relación con Proveedores y Clientes:

¿Cómo gestiona AGASAL de R.L. las relaciones financieras con proveedores y clientes?

¿Se implementan prácticas de negociación específicas para optimizar la gestión financiera?

Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

¿Cómo se aborda la sostenibilidad financiera en AGASAL de R.L.?

¿Existen iniciativas de responsabilidad social en las decisiones financieras de la asociación?

Conclusión:

¿Hay algún otro aspecto relacionado con la gestión financiera a corto plazo que considere relevante para compartir?

Agradecemos sinceramente su participación. Sus aportes son fundamentales para el éxito de nuestra investigación.

4. Encuesta para clientes de AGASAL DE R.L.

Objetivo:

Recabar información para optimizar la administración del capital de trabajo de AGASAL de R.L., reduciendo riesgos y maximizando el rendimiento.

* Todas las preguntas marcadas son obligatorias.

Sección 1: Datos generales

1. Edad:

(Seleccione una opción del rango de 18 a 92 años).

2. Género:

Masculino Femenino Prefiere no decirlo

3. Tipo de cliente:

Productor agropecuario Comerciante Asociado Otro: _____

Sección 2: Hábitos de compra y crédito

4. ¿Cada cuánto compra en AGASAL de R.L.?

Semanal Quincenal Mensual Trimestral

5. ¿En qué forma realiza el pago por sus compras?

Contado Crédito Cheque Otro: _____

6. Si seleccionó la opción crédito, ¿qué plazo solicita?

7 días 15 días 22 días 30 días 45 días 60 días 90 días

7. ¿De cuánto es el monto promedio de su crédito?

- \$0–50 \$51–100 \$101–150 \$151–200 \$201–250 \$251–300
- \$301–350 \$351–400 \$401–450 \$451–500 \$501–550 \$551–600
- \$601–650 \$651–700 \$701–750 \$751–800 \$801–850 \$851–900
- \$901–950 \$951–1000 \$1000 o más

Sección 3: Servicio y percepción

8. En caso de emergencia, ¿con qué facilidad podría obtener productos a crédito?

- Muy fácil Fácil Difícil Muy difícil

9. ¿Qué considera que diferencia a AGASAL de R.L. de la competencia?

- Atención al cliente Tiempo de respuesta Tiempo de espera Variedad de productos

10. ¿Considera que las opciones de pago de AGASAL de R.L. son adecuadas?

- Sí No

11. En su última visita, ¿encontró los productos que deseaba?

- Sí No

12. ¿Cómo calificaría la relación calidad-precio de los productos?

- Excelente Buena Regular Mala

13. ¿Considera que los precios de AGASAL son competitivos frente a otros proveedores?

- Sí No No estoy seguro

Sección 4: Promociones y satisfacción

14. ¿Qué promociones o descuentos le motivarían a comprar más?

Descuentos por volumen Programas de lealtad Facilidades de pago Otro:

15. ¿En qué otros productos o servicios le gustaría que AGASAL ampliara su oferta?

Farmacia veterinaria Insumos agrícolas Concentrado para aves

16. ¿Qué tan satisfecho está con la disponibilidad de productos?

Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

17. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio brindado por AGASAL?

Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho

18. ¿Qué recomendaciones haría a AGASAL de R.L.?

5. Guía de observación a competidores de AGASAL DE R.L.

Objetivo del instrumento:

Recopilar información sistemática sobre las prácticas comerciales, financieras, operativas y de atención al cliente de los principales competidores de AGASAL de R.L., con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, estrategias competitivas y oportunidades de mejora que contribuyan a la optimización de la gestión del capital de trabajo y al fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa.

Preguntas de la guía de observación

1. ¿La empresa mantiene un inventario amplio y variado de productos?
2. ¿La empresa ofrece crédito por sus productos?
3. En caso de ofrecer crédito, ¿qué porcentaje de sus clientes accede a esta modalidad?
4. ¿Cuál es el plazo que la empresa otorga para los pagos a crédito?
5. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para la recuperación de cuentas por cobrar?
6. ¿Se observan prácticas orientadas a mantener un flujo de efectivo saludable (descuentos por pronto pago, promociones por compras en efectivo, entre otros)?
7. ¿Cómo se comparan los precios de los productos de la empresa respecto a los de AGASAL de R.L.?
8. ¿Qué tipo de promociones o descuentos ofrece la empresa?
9. ¿En qué periodos o bajo qué condiciones se aplican las promociones o descuentos?
10. ¿La empresa ofrece productos o servicios adicionales que AGASAL de R.L. no posee?

11. ¿Cómo es la atención al cliente brindada por la empresa?
12. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para fidelizar a sus clientes?
13. ¿La empresa asegura la disponibilidad constante de productos básicos?
14. ¿Cómo responde la empresa ante cambios en la demanda o situaciones de escasez de productos?
15. ¿Qué innovaciones ha implementado recientemente la empresa?
16. ¿Se observan planes de expansión o mejoras en las instalaciones o servicios de la empresa?
17. ¿Cuáles son las principales fortalezas observadas en la empresa?
18. ¿Cuáles son las principales debilidades observadas en la empresa?