

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



PROYECTO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

**“MODELO DE NEGOCIO PARA UNA COOPERATIVA DEDICADA A LA
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR, UBICADA
EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”.**

PRESENTADO POR:

INGRID JUDITH FLORES AVALOS.

KENNY ABIGAIL GARCÍA CRUZ.

MILTON ENRIQUE PÉREZ DELGADO.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

NOVIEMBRE DE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Msc. Juan Rosa Quintanilla
Vicerrectora Académica:	Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General:	Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana:	Licda. Celina Amaya de Calderón
Secretario:	Lic. Pedro Javier Rivas Mejía
Coordinador General de Procesos de Grado:	Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Director de la Escuela de Contaduría Pública:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Asesor:	Lic. Nelson Mauricio Herrera Rodríguez
Tribunal evaluador:	Lic. Carlos Ernesto Ramírez
	Lic. Erinaldo de Jesús Ramos de la Cruz
	Lic. Nelson Mauricio Herrera Rodríguez

Noviembre de 2023

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por darme la fuerza, perseverancia y sabiduría para poder cumplir una meta más en mi vida, a mis amados padres: Santiago Flores y Emperatriz Avalos quienes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio, a mi hermana Elizabeth Flores por brindarme apoyo incondicional e impulsarme a no rendirme bajo ninguna circunstancia y a mis hermanos Estarlin Flores y Lilisveth Flores que de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos. Gracias a cada uno de ellos.

Ingrid Judith Flores Avalos

Agradezco a Dios todo poderoso, por haber escuchado mis oraciones y brindarme sabiduría, fuerza y perseverancia a lo largo de estos años de estudio. A mi familia, mis padres Cecilio Pérez y Carmen Delgado, a mi hermano Carlos Pérez, que siempre me han apoyado, ellos siempre serán el pilar fundamental de mi vida; de igual manera agradezco a mi abuela Juana Hernández (Q.D.D.G.) que siempre me dio ánimos y consejos para ser un hombre de bien, aunque ya no esté aquí, yo sé que desde el cielo está orgullosa de verme hecho un gran profesional.

Milton Enrique Pérez Delgado.

Le doy gracias a Dios por acompañarme desde siempre y haberme permitido culminar mi carrera profesional ya que él ha sido el pilar de mi vida y me ha dado fortaleza para seguir adelante; gracias a mis padres Elisa de García y Jaime García, por estar siempre a mi lado sin importar nada, a mis hermanas Katherin, Iris y Jasmin por su comprensión y cariño, a Julio Ramírez por su apoyo y su amistad; también extendiendo mis agradecimientos a mis amigos y compañeros de esta investigación por poner todo su esfuerzo por cumplir este sueño en común y a todos los que creyeron en nosotros.

Kenny Abigail García Cruz.

ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Antecedentes del problema	1
1.1.2 Caracterización del problema	2
1.1.3 Formulación del problema.	3
1.1.4 Objetivos de la investigación	3
1.2 MODELO DE NEGOCIO	4
1.2.1 Importancia de los modelos de negocio.	4
1.2.2 Business Model Canvas.	6
1.2.3 Importancia del modelo canvas.	17
1.2.4 Otros modelos de negocio.	18
1.3 ASOCIACIONES COOPERATIVAS	20
1.3.1 Tipos de cooperativas en el salvador	21
1.4 CONCEPTOS	23
1.5 MARCO TÉCNICO	25
1.6 MARCO LEGAL	30
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	33
2.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.	33
2.1.1 Enfoque y tipo de investigación	33
2.1.2 Unidad de análisis	34
2.1.3 Hipótesis del trabajo	34
2.1.4 Técnicas utilizadas en la investigación	34
2.1.5 Instrumentos.	34

2.2	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	35
2.2.1	Diagnóstico de la investigación	35
2.3	VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.	39
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO ENFOCADO A LAS OPERACIONES DE ACOPANELA DE R.L.		42
3.1	PLANTEAMIENTO DEL CASO	42
3.1.1	Antecedentes de la cooperativa	42
3.2	ESTRUCTURA DEL CASO PRÁCTICO.	44
3.2.1	Los nueve módulos del modelo de negocios canvas	44
3.2.2	Modelo de negocios canvas de ACOPANELA de R.L.	52
3.2.3	Análisis de la situación actual de ACOPANELA de R.L.	53
3.3	CASO PRÁCTICO	55
3.3.1	Propuesta de mejora mediante análisis financiero	55
CONCLUSIONES		67
RECOMENDACIONES		68
BIBLIOGRAFÍA		69
ANEXOS		73

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	Nº DE PAG.
Tabla 1 Tipos de segmentos de mercados	8
Tabla 2 Categorías de relaciones con clientes	11
Tabla 3 Operacionalización de variables.	35
Tabla 4 Razones de rentabilidad del año 2018 al 2022	54
Tabla 5 Variación de razones de rentabilidad del año 2018 al 2022	55
Tabla 6 Razones de rentabilidad del año 2023 al 2027 con aplicación del modelo de negocios canvas	63
Tabla 7 Variación de razones de rentabilidad del año 2023 al 2027	64

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	Nº DE PAG.
Figura 1 Tipos y fases de canales.	10
figura 2 Estructura para la implementación de un modelo de negocio.	45
figura 3 Lienzo del modelo de negocio de ACOPANELA de R.L.	52
figura 4 Representación gráfica de la fluctuación de las razones financieras de rentabilidad desde el año 2018 hasta 2027.	65

RESUMEN EJECUTIVO

El cooperativismo se ha vuelto una alternativa viable para que los productores artesanales puedan unir fuerzas y trabajar de una manera sostenible, logrando a su vez diversidad de beneficios económicos y sociales. El presente trabajo se ha elaborado con el fin de brindar una herramienta útil, conocida como modelo de negocio, con la particularidad de enfocar específicamente la fabricación de productos derivados de la caña de azúcar en el departamento de San Vicente, con la presentación de este instrumento se pretende un aumento significativo en la rentabilidad de una cooperativa dedicada a la fabricación de productos derivados de la caña de azúcar por medio de la identificación de los factores que afectan la rentabilidad de la entidad en estudio, ante estos hacer una propuesta para mejorarlos.

Este trabajo de investigación está conformado por el planteamiento del problema que se enfrenta al carecer de un modelo de negocio, el cuál es aplicable a cualquier tipo de entidad, también se detalla la legislación aplicable a las Cooperativas en El Salvador, así como las generalidades de la Cooperativa objeto de investigación (ACOPANELA de R.L.) donde se abarca desde sus antecedentes hasta la respectiva propuesta elaborada para que implementen el modelo Canvas como su modelo de negocio.

Para obtener los datos que sirvieron en el desarrollo de la propuesta elaborada, se empleó la sistematización bibliográfica a través de la recopilación de información teórica existente enfocada en aportes y fuentes documentales, de igual forma se elaboró una entrevista la cual se llevó a cabo con la gerente de la cooperativa con la finalidad de recolectar información sobre el estado financiero de la entidad en estudio y su respectivo funcionamiento.

En cuanto a los resultados se obtuvo que la cooperativa ofrece dos tipos de productos que son considerados nostálgicos: el dulce de panela y la panela granulada, cuya característica primordial destaca en los estándares de inocuidad y su fórmula de composición libre de todo tipo de químicos, señalando que el hecho de carecer de un modelo de negocio estructurado constituye un componente relevante en el desarrollo de esta investigación, en tal sentido cabe destacar que la cooperativa carece de medios que permiten contribuir a la expansión de sus productos, puesto que no disponen de los canales de distribución necesarios, de igual forma carece de estrategias de marketing y no dispone de la producción necesaria para satisfacer las necesidades de la demanda del producto por parte de sus clientes.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, que ayudarán a determinar las diferentes estrategias que sirven de base para la elaboración del modelo de negocio Canvas aplicado a la cooperativa que a su vez ayudarán a la respectiva comercialización de dulce de panela y de la panela granulada producida por ACOPANELA DE R. L.

Cabe recalcar que se propuso el lienzo del modelo Canvas especificando y señalando cada uno de sus componentes fundamentales, considerando que estos servirán de apoyo en el logro de los resultados esperados en cuanto al aumento de la rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

Con el transcurso de los años las cooperativas se han convertido en un instrumento para que muchas personas puedan trabajar de una manera sostenible, obteniendo así muchos beneficios. El presente trabajo se ha elaborado con el fin de brindar una herramienta útil, como lo es un modelo de negocio, este enfocado a una cooperativa dedicada a la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar.

En la actualidad hay pocas cooperativas que implementan un modelo de negocio estructurado, por lo cual es necesario que todos estén actualizados con las técnicas de crecimiento empresarial que son de aplicación recurrente.

En el desarrollo del trabajo se expone teoría sobre algunos modelos de negocio que se implementan actualmente, pero específicamente resalta el modelo de negocio canvas, el cual será aplicado a la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada, debido a que se identifica la ausencia de planes estratégicos que permitan contribuir a la mejora de los recursos económicos, con el fin de lograr una administración correcta de los mismos y así poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, por lo antes dicho se plantea lo siguiente: en el capítulo I se presenta el marco teórico que engloba la teoría bibliográfica que conlleva la investigación realizada, en el capítulo II, se describe la metodología de investigación, en la cual se presenta el análisis y resultado de una entrevista realizada a personal encargado de la cooperativa, por último en el capítulo III se desarrolla un caso práctico que consiste en un modelo de negocio canvas enfocado a todas las necesidades que tiene ACOPANELA de R.L, junto con un plan de mejora.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Entre los productos más conocidos derivados de la caña de azúcar se encuentra el azúcar tal y como la conocemos, pero no es el único producto que se puede obtener de esta, la presente investigación se dirige con énfasis a un sector un poco más olvidado que es la producción de panela, por lo mismo se ve envuelto en situaciones problemáticas tal como lo mencionan López & Zavala (2010) en su tesis: análisis socioeconómico del subsector panelero de los departamentos: Cabañas, Cuscatlán, La Paz y San Vicente:

El sector panelero se enfrenta actualmente a momentos difíciles que ponen en riesgo la continuidad de gran parte de las moliendas existentes, muchas de éstas situaciones están ligadas a los bajos precios obtenidos por el dulce de panela en el mercado nacional, situación que se agrava, ya que una gran mayoría de los(as) productores no llevan registros de los costos de producción ni de los ingresos, por lo que no pueden tener un parámetro para medir cuales son los precios mínimos de venta, que les permita recuperar la inversión realizada. (p. 20)

Muchas veces los negocios tienen ideas brillantes para innovar, pero no saben cómo desarrollarlas y fracasan en el intento, esto puede deberse a que no han establecido un modelo de negocios que respalde las acciones que la entidad necesita que se ejecuten para seguir en un correcto funcionamiento, Salas-Fumás (2009) nos dice que:

El modelo de negocio emerge como la nueva unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado. (p. 122)

El objetivo de una persona que invierte en un negocio es obtener resultados y seguir creciendo, por lo que es importante que sepan que “en la mayor parte de las situaciones realistas la riqueza realmente creada no queda determinada hasta que no se resuelve el equilibrio competitivo con las empresas maximizando el beneficio” (Salas, 2009, p.141), este equilibrio puede lograrse a través de la correcta implementación de un modelo de negocios.

1.1.2 Caracterización del problema

Es necesario que los negocios estén actualizados en cuanto a la tecnología, debido a la importancia que esta representa, de igual forma la aplicación de distintos métodos que describen cómo cada entidad crea valor, en este sentido el problema recae en que la mayoría de las entidades aplican un modelo de negocio implícito, por lo cual el implementar un modelo de negocio de este tipo trae muchas consecuencias que afectan a la rentabilidad de la entidad, ya que en la mayoría de casos no aplican de forma correcta cada elemento de un modelo de negocio, debido a que desconocen cómo se identifica, estructura y desarrolla, por esta razón es de vital importancia que las entidades consideren aplicar un modelo de negocio debidamente estructurado, con el propósito de mejorar en todos los sentidos al negocio.

Es importante señalar que el hecho de carecer de información contable y financiera perjudica de gran manera la elaboración e implementación de un modelo de negocio adecuado y oportuno que sea capaz de adaptarse a las necesidades; por tal razón es necesaria la participación del contador en este ámbito debido a la relevancia de sus diversas funciones a través de las cuales

se obtiene información financiera, contable y tributaria que tiene alta incidencia, en la generación de los resultados obtenidos.

1.1.3 Formulación del problema.

¿En qué medida se ve afectada la rentabilidad de una cooperativa dedicada a la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar al no implementar un modelo de negocio?

1.1.4 Objetivos de la investigación

a) Objetivo general

Presentar un modelo de negocio que permita un aumento significativo en la rentabilidad de una cooperativa dedicada a la fabricación de productos derivados de la caña de azúcar para la mejora de la gestión empresarial desde un punto de vista estratégico.

b) Objetivos específicos

- Identificar los factores que afectan la rentabilidad de la cooperativa producidos por la carencia de la implementación de un modelo de negocios.
- Presentar un modelo de negocio enfocado en el desarrollo de la sostenibilidad, innovación y reducción de costos que permita una mejora de oferta con respecto al mercado de la cooperativa.
- Reforzar la visión y gestión empresarial de la cooperativa.

1.2 MODELO DE NEGOCIO

1.2.1 Importancia de los modelos de negocio.

La importancia de los modelos de negocios radica en que a través de este se puede lograr el desarrollo de tres factores indispensables e importantes en el ámbito empresarial, por ello; a continuación, se presenta un análisis completo de cada uno de los factores que inciden en dicha importancia.

a) Ventaja competitiva.

Es una combinación única de estrategias que se consideran entrelazadas con el objetivo de establecer los principales avances y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa. La ventaja competitiva se enfoca en evitar que la adquisición de bienes o proveedores de servicios se relaje, porque se puede copiar la estrategia implementada. En este sentido Wan et al. (2016) explican que:

Existe una ventaja competitiva cuando la empresa es capaz de ofrecer los mismos beneficios que la competencia, pero a un precio más bajo. Por lo anterior es necesaria su implementación para que los clientes se encuentren satisfechos y puedan recibir mayor valor en productos entregados.

Cabe recalcar que las empresas deben ser flexibles con el fin de obtener características que le permitan obtener una particularidad. Al respecto Letycja (2016) sostiene que “este término se caracteriza por frases como: una estructura multinivel, una posición única”. Para finalizar es importante señalar que este factor está en el corazón del desempeño de una empresa en mercados competitivos, reiterando que significa tener bajos costos, virtud de diferenciación o una estrategia de enfoque exitosa.

b) Plan de crecimiento.

El plan de crecimiento hace referencia a diversas estrategias que buscan el incremento del éxito para la entidad por ello para Penrose (1962) "el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso". Lo que significa que es el camino, ruta, método o plan claramente definido, conciso congruente, viable, y factible para lograr el crecimiento deseado de una organización; de este factor se pueden listar los siguientes componentes:

- **Visión a largo plazo:** ayuda a proyectar y a ver la realidad más allá de la percepción, permite plantear un escenario en el cual se enfatiza el largo plazo, generalmente sobre los próximos 5 o 10 años.
- **Vínculo entre objetivos:** la entidad debe tener claro hacia donde se dirige y cuál es el propósito que persigue no olvidando la realidad a la que se afronta, los cambios en la sociedad en que se vive y los medios que se utilizaran para llegar a la meta exitosa.
- **Respuesta a los cambios del entorno:** el proceso de adaptación a los acontecimientos externos genera tensión con respecto al reacomodamiento interno, atravesar una serie de cambios no es tan fácil debido a la gran cantidad de elementos que se involucran.
- **Mejoras de capacidad interna:** la capacidad interna debe ser utilizada para hacer un diagnóstico de fortalezas y debilidades de una entidad para brindar una respuesta favorable a las oportunidades que se presentan.
- **Formas de competir en el mercado:** capacidad de disputar, basada principalmente en la eficiencia, debido a que se considera un elemento clave del éxito de las entidades.

Este es el enfoque de la planeación de crecimiento, el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de mercadotecnia.

c) Inversores.

Si el negocio presenta la necesidad de buscar inversores será necesario conocer a fondo cada detalle para presentarlo ya que tendrá que responder a cada una de las interrogantes que se planteen para saber su rentabilidad, por lo que es importante saber que conocer la entidad y su evolución, es un aspecto de suma importancia debido a que la sociedad actual es muy cambiante y si las condiciones del mercado desfavorecen a la entidad, se podría perder todo, ya que “algunos de los mayores errores históricos de las grandes compañías del mundo, han tenido su origen en la incapacidad de adaptar un modelo de negocio exitoso cuando las condiciones del entorno cambian drásticamente” (Programa Minerva, s/f).

Basándose en la necesidad de inversores en busca de perfiles estratégicos la entidad se puede auxiliar de lo que se conoce como fondo de inversores. Múltiples son las definiciones existentes sobre dichos fondos, una de ellas es la siguiente, “fondo de inversión es el patrimonio común, o cartera de valores, pertenecientes a una pluralidad de inversores finales denominados participes” (López, 1999, p. 24).

1.2.2 Business Model Canvas.

El modelo de negocios Canvas es una aportación del suizo Alexander Osterwalder, quién desarrollo el modelo “Canvas” que traducido al español sería lienzo, pues es la base de la idea principal, un lienzo en blanco el cuál se divide en nueve partes o módulos como fueron nombrados, presentados en su libro Creación de Modelos de Negocios junto con Yves Pigneur.

Todas las entidades nacen con la visión de crecer y posicionarse en el mercado, para lograr estas metas no necesariamente se deben reducir costos y aumentar el precio del producto, lo ideal es crear un modelo de negocio personalizado para cada entidad, para lograrlo se debe realizar un estudio de todos los factores que intervienen en este proceso. Osterwalder & Pigneur (2013) afirman lo siguiente:

La mejor manera de describir un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos básicos, que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (p.15)

Por lo tanto, si se quiere conseguir un adecuado modelo de negocios, es factible abordar y profundizar en estos módulos propuestos, ya que su cobertura es amplia, lo que garantiza mejores resultados. En el siguiente apartado se describen los nueve módulos que conforman el lienzo.

a) Segmento de mercados

El Lienzo debe iniciar por definir los clientes, ya que son estos la razón de ser de cualquier negocio, porque si no hay clientes no habrá ventas ni ganancias lo que se traduce a que no hay negocio alguno, es por esto por lo que se vuelve muy importante identificar a quienes van a estar dirigidos los productos o servicios generados por la entidad. Algunos ejemplos de estos son los detallados en la tabla 1: tipos de segmentos de mercados.

Para establecer el segmento de mercados, no se debe limitar a que sea de un solo tipo, lo importante es identificar las características comunes y homogéneas entre ellos para agruparlos por sus intereses y necesidades, de esta manera pueda ofertárseles con más precisión y alcanzarlos con éxito, esto es segmentar los mercados, al agruparlos de esta forma.

Tabla 1**Tipos de segmentos de mercados**

Tipos de mercados	Descripción
Mercado de masas	Este tipo no se enfoca en una población específica sino más bien está centrado al público en general.
Nicho de mercado	Este tipo de modelo de negocios se enfoca más en segmentos específicos y además especializados.
Mercado segmentado	Este surge ante la diversidad del mercado al que se dirige, pudiéndose agrupar según las necesidades así mismo puede ofrecerse propuestas de valor diferentes, pero siempre dentro de la misma rama.
Mercado diversificado	En este tipo no necesariamente la población a la que se dirigen tiene necesidades en el mismo rubro, por lo que se dirigirá entonces a dos segmentos de mercado que no están relacionados.
Mercados o plataformas multilaterales	Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes, pero que de algún modo se complementan para hacer funcionar el negocio.

Nota. Esta tabla describe los tipos de mercados, se basó en los tipos mencionados en el libro Creación de modelos de negocio (p.21), por Osterwalder & Pigneur, 2013.

b) Propuesta de valor

La propuesta de valor va enfocada a ofrecer un producto o servicio, pero hacerlo de una manera que consiga captar la atención del segmento de mercado que se ha escogido, la cual debe ser capaz de convencerlos y hacer que decidan por la empresa en lugar de la competencia, es decir, que se debe buscar llenar las expectativas y cubrir las necesidades que el mercado tenga. Se debe tomar en cuenta algunos elementos que contribuyen a estructurar la propuesta de valor, puesto que es necesario que esta propuesta sea atractiva a los clientes, se detallan a continuación los elementos:

- **Novedad:** se trata de crear una necesidad que no existía antes, creando una oferta nueva en el mercado y de esta manera generar una oferta atractiva para los clientes.

- **Mejora el rendimiento:** resulta atractivo ante los clientes un producto o servicio que promete rendir más tiempo que el estándar y que lo ya conocido en el mercado.
- **Personalización:** con esto las entidades ofrecen productos o servicios únicos y adaptables lo que genera una especie de satisfacción para el cliente.
- **El trabajo hecho:** también se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.
- **Diseño:** el diseño entra por la vista del cliente, por tanto, es necesario que sea llamativo y que genera la sensación de querer adquirirlo.
- **Marca/estatus:** si una marca genera popularidad puede añadir un estatus a su portador, de manera que se cree una necesidad por tener la marca para adquirir ese estatus.
- **Precio:** adaptarse a las necesidades de las personas ofreciendo un ahorro a su bolsillo al obtener el mismo producto o servicio que ofrecen otros.
- **Reducción de riesgos:** ofrecer un producto o servicio que reduzca los riesgos que adquiere el comprador y que asegure su adquisición por más tiempo.
- **Accesibilidad:** ofrecer los productos o servicios a clientes que no tenían acceso a estos, se puede hacer con una innovación en nueva tecnología.
- **Comodidad/utilidad:** ofrecer comodidad puede facilitar las cosas para los clientes u otorgarles una manera de hacerlo más práctico.

En definitiva, la propuesta de valor debe ser estructurada tomando en cuenta en todos los elementos antes descritos, aunque no todos puedan ser aplicables, es recomendable que se tomen en cuenta la cantidad máxima posible, de esta forma se podrá llegar a los clientes potenciales con el objetivo que escojan al producto o servicio ofrecido por sobresalir entre sus similares.

Figura 1

Tipos y fases de canales.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
	Tiendas propias					
Socio	Indirecto					
	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Nota. Adaptado de *Creación de modelos de negocio* (p.27), por Osterwalder & Pigneur, 2013.

c) Canales

Los canales hacen referencia al modo en el que una empresa se logra comunicar con el segmento de mercados establecido. Osterwalder & Pigneur (2013) afirman que, “los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas.” (p.27). Esto se representa en la figura 1: tipos de canales y fases de canal, pero la comunicación no solo es presentar la propuesta de valor al cliente sino también la distribución y venta del producto o servicio, para conseguirlo es indispensable estudiar al segmento de mercados y saber cuáles son los canales que estos prefieren, y si ya se tiene un contacto con ellos.

Aunque la empresa posea canales propios, también está la posibilidad de utilizar canales de socios comerciales o incluso una combinación de ambos, los primeros afectan los márgenes de ganancias, pero los propios pueden ser demasiado costosos para su implementación. En síntesis, los canales dan a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, así ellos evalúan la propuesta de valor para que luego puedan comprar y la entidad ofrezca un servicio de atención postventa.

Tabla 2
Categorías de relaciones con clientes

Categorías	Descripción
Asistencia personal	Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.
Asistencia personal asistida	Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.
Autoservicios	En este tipo de relación, se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
Servicios Automáticos	Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.
Comunidades	Las comunidades de usuarios sirven para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.
Creación colectiva	Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

Nota. Esta tabla describe las categorías de relaciones con los clientes, adaptado de las mencionadas en el libro Creación de modelos de negocio (p.29), por Osterwalder & Pigneur, 2013.

d) Relaciones con los clientes.

Según Crespo (2022), “las relaciones con los clientes hacen referencia al segmento de mercado y su principal enfoque puede darse de tres maneras: captación de clientes, fidelización de clientes y estímulos en ventas”.

En el primer caso, se debe ser prudente y calculador, esta relación puede lograrse, por ejemplo, a través de regalar productos para atraer a los clientes, en la segunda se ejerce cuando ya los clientes han llegado y se trata de “premiar” su fidelidad con algún método que los beneficie y a la vez permita hacer crecer la clientela, y el estímulo en venta puede darse al ofrecer más productos luego de darse una venta.

Osterwalder & Pigneur (2013) dicen que “existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado.” (p.29). Estas categorías se ven reflejadas en la tabla 2 “Categorías de relaciones con clientes”

En los autoservicios el cliente se independiza al momento de adquirir un servicio o producto, lo que hace que los clientes se sientan en suficiente confianza y cómodos al obtener los productos de la empresa. En los servicios automáticos se combina el autoservicio con procesos automáticos que simulan una relación personal.

Otra relación que se da con los clientes es a través de la creación de comunidades entre los clientes, lo que facilita el acceso y la comunicación entre ellos mismos y comparten conocimientos que son útiles para otros y que les ayudan a solucionar problemas, lo que da paso a que surja una creación colectiva, la cual se basa en la colaboración de los clientes para crear valor.

e) Fuente de ingresos.

Este módulo hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, se sabe que los ingresos se logran a través de los clientes, pero no hay un solo camino ni una sola forma para lograrlo, por ello es importante señalar las formas en que se pueden generar dichos ingresos.

- **Venta de activos:** la venta de activos constituye la fuente de ingresos más conocida, se basa en la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- **Cuota por uso:** este se aplica en la prestación de servicios y se va cobrando, dependiendo del uso del servicio.

- **Cuota por suscripción:** los ingresos de cuota por suscripción se basan en otorgar acceso al servicio por el tiempo que dura la suscripción.
- **Préstamo/alquiler/leasing:** este tipo de ingresos es beneficioso tanto al cliente como a la empresa ya que los clientes pagan por un activo que necesitan temporalmente y no contraen obligaciones y la empresa garantiza ingresos fijos mientras está en vigencia el contrato.
- **Concesión de licencias:** este aplica para las propiedades intelectuales.
- **Gastos de corretaje:** este ingreso hace referencia al que se genera por comisiones.
- **Publicidad:** una buena publicidad debe vender lo suficiente para convertirse en ingresos.

Aunque se tengan varias formas de generar ingresos, deberán estudiar su propuesta de valor para identificar cuáles pueden o no ponerse en marcha, sin embargo, no es necesario que se especialicen o que oferten más productos y/o servicios, se trata de identificar oportunamente las oportunidades que genera lo que se ha establecido con los módulos anteriores.

- **Mecanismos de fijación de precios.**

La fijación de precios sirve para establecer el precio de los productos y servicios que se oferten, esto no es una tarea que se deba ejecutar al azar, para ello se debe considerar que existen múltiples métodos, sin embargo, hay tres más comunes que se basan en el coste, la demanda y la competencia, no obstante, las empresas pueden tener otros métodos.

- **Método de fijación de precios basado en el coste**

Este método es quizás el más común y conocidos por muchos, pues se trata de incluir los costos que afectan al producto, incluyendo costos fijos y costos variables, “toma elementos como las materias primas, los sueldos que impactan en el coste del producto o servicio, y considera el margen de contribución” (Gasbarrino, 2022).

- **Método de fijación de precios basado en la demanda**

Este método se basa en la demanda que estos tengan, “tiene en cuenta elementos externos al negocio para fijar los precios,” (Gasbarrino, 2022). Puede que sea necesario incluso apoyarse de otros recursos para calcular mejor la demanda y por ende el precio.

- **Método de fijación de precios basado en la competencia**

Es considerable que, en una industria muy demandada, exista mayor competencia y esto haga que se considere el precio del producto, “Funciona sobre todo en aquellos que tienen una oferta muy parecida a la de otros, especialmente si trabajan con los mismos proveedores o materias primas” (Gasbarrino, 2022).

Las empresas tienen a su elección variedad de métodos para la fijación de precios y variedad de fuentes de ingresos, por lo que se vuelve una tarea indispensable escoger de manera acertada el método que más convenga, no es recomendable escoger el más popular o el tradicional, sino más bien, analizar y evaluar las condiciones de mercado y la forma de generar ingresos para tomar una decisión más acertada.

f) Recursos claves.

Es necesario establecer los recursos que la empresa necesita para operar, entre estos están recursos físicos, económicos, y humanos, pero eso no lo es todo, además se debe definir la manera en que se van a adquirir, pueden ser propios de la empresa o tomados en alquiler, contratos o por medio de socios, Osterwalder & Pigneur (2013) dividen los recursos claves en las siguientes categorías: “físicos, intelectuales, humanos y económicos”.

En cuanto a los recursos físicos, comprende todos los activos físicos que se necesiten como la locación de producción, bodegas, terrenos, maquinarias, vehículos, local de ventas, etc. Por otro lado, los recursos intelectuales son más trabajosos de crear, ya que comprende marcas, patentes, base de datos de clientes, entre otros.

Según la actividad que desarrolle la empresa, será la necesidad de recursos humanos por lo que es necesario realizar un análisis ya que indiscutiblemente todas necesitan de este recurso. Al igual que los recursos mencionados, se debe definir los recursos económicos, según la necesidad de la empresa si esta necesita dinero en efectivo o cartera de créditos, si todo es aportado por socios, etc.

g) Actividades claves

Al igual que los recursos claves es importante establecer cuáles son las actividades claves para la empresa que van a contribuir a tener éxito, Osterwalder & Pigneur (2013) las dividen en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas y plataformas/red”.

Las actividades de producción son necesarias para lograr vender un producto, en algunas es la elaboración de un producto, mientras que en otras se refiere al diseño y entrega del producto. En muchos escenarios los clientes presentan problemas y ante estos, la empresa debe procurar buscar soluciones que hagan que se sientan seguros y familiarizados. De igual manera la actividad plataforma o red, está en relación con modelos de negocio que se aplican a través de plataformas, ya sea plataformas de red, de contactos, el software o las marcas como plataforma.

h) Asociaciones claves.

Se debe plantear cuáles serán las asociaciones claves para que la empresa pueda reducir riesgos, Osterwalder & Pigneur establecen cuatro tipos: “alianzas estratégicas entre empresas no

competidoras; cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros” (p.38)

Así mismo establecen tres motivaciones para establecer asociaciones, en primer lugar, la optimización y economía de escala, la cual se busca porque no es conveniente que una empresa por sí sola se encargue de todo, por lo que al buscar optimizar la asignación de recursos y actividades no recae sobre una sola lo que lo hace factible.

Otra motivación es la reducción de riesgos e incertidumbre, una asociación clave puede servir de apoyo para reducir riesgos, lo que fortalece la relación y disminuye la incertidumbre; la tercera, pero no menos importante es la compra de determinados recursos y actividades, muchas veces las empresas no poseen los recursos suficientes, “por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.” (Osterwalder & Pigneur, 2013, p.39).

i) Estructura de costes.

Es aquí donde se engloba todos los costes de lo que se ha propuesto en todo el lienzo, pero no se trata solamente de describir los costos sino buscar minimizarlos, Osterwalder & Pigneur dicen al respecto que:

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor. (2013, p.41)

Características de la estructura de costes:

- **Costes fijos:** se refiere a los costos que no varían independientemente de la cantidad de producción, de ventas u otros factores, estos costos se mantienen siempre y tienden a ser mensuales.
- **Costes variables:** estos costos son contrarios a los costos fijos pues estos si dependen proporcionalmente de la producción de la empresa, sin importar si se trata de servicios o de productos, es decir, si el nivel de producción aumenta, estos costos también aumentan.
- **Economías de escala:** esto hace referencia a las ventajas de crecer pues se logra reducir costos debido a esto, por ejemplo, al comprar una maquinaria que reemplace un proceso que antes se realizaba manualmente, se logrará producir más en menos tiempo y de esta manera reducir costos.
- **Economías de campo:** estas ventajas llegan cuando crece su ámbito de actuación y al aprovechar lo que ya se tiene, estas economías van de la mano con las de escala, a diferencia que se busca sumar otro producto diferente con las mismas herramientas.

Con la estructura de costos no se trata solo de tratar de reducirlos, también es indispensable no comprometer el valor del producto o servicio, sino más bien aprovechar lo que se tiene y explotarlo al máximo, puesto que a menores costos mayor ganancia.

1.2.3 Importancia del modelo canvas.

La importancia de la implementación del modelo radica en que es una herramienta que se puede convertir en el motor de crecimiento económico de la entidad, es reconocido a nivel mundial, por sus resultados. Este modelo es muy completo y de gran utilidad, pues no deja de lado ninguna característica esencial para mantener un negocio en marcha, su fácil diseño hace posible

un mejor análisis de la empresa, ya sea que sea esta una empresa nueva o que ya tenga tiempo operando.

Además, a través del modelo, se proponen diferentes estrategias sólidas y concisas. Por ende, este modelo favorecerá al desarrollo socioeconómico de la entidad que lo aplique, ya que permite también una posible reestructuración de la empresa, así como un estudio profundo sobre las problemáticas que puedan existir, sin que deje de ser un concepto simple, relevante y comprensible.

El modelo de negocio canvas se ha convertido a lo largo de los años en una herramienta muy útil para las empresas que buscan establecerse en el mercado, es considerado como uno de los más completos debido a que aborda puntos muy específicos en sentido que se auxilia de la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor agregado a través de nueve partes que se nombran módulos, cada uno es fundamental porque brindan una orientación específica y en conjunto son una herramienta muy útil para que las empresas logren el éxito.

1.2.4 Otros modelos de negocio.

Los modelos de negocios deben plantearse de acuerdo con las características individuales de cada empresa o negocio, ya se ha descrito a canvas, por lo que a continuación se describirán algunos modelos de negocios.

a) Modelo de negocio cebo y anzuelo o Bait & Hook.

El modelo de negocio Bait & Hook nace en Estados Unidos en 1880 y hoy en día es uno de los modelos de negocio más utilizado en distintos sectores, por esta razón ha servido de base para nuevos modelos vinculados con las tecnologías de la información.

Este modelo se basa en la venta del producto o servicio a precios muy reducidos y en la necesidad de comprar los productos de alta rentabilidad para poder usar el producto o servicio. En este modelo hay monetización en el Cebo y en el Anzuelo, y en general, todos los clientes del Cebo adquieren también productos o servicios Anzuelo.

b) Modelo de negocio cola larga

La teoría de colas o línea de espera es una recopilación de pautas matemáticas que describen sistemas en donde los clientes esperan en una cola para recibir un servicio, estos clientes son elegidos de acuerdo con ciertos criterios del sistema de elección. Entre muchos usos, los modelos de colas pueden ser empleados para encontrar un “estado estable” en el sistema que genere un consumo óptimo de recursos.

Cabe señalar que este método si bien podría ser entendido como el método de las filas tradicionales donde el primero en solicitar el producto o servicio es el primero en ser atendido también se destaca por ser un método que emplea técnicas de atención.

El método de cola larga es utilizado en muchas entidades de forma inconsciente, que de una u otra manera aportan procesos importantes para el funcionamiento eficiente y eficaz de una entidad. Por ello se hace hincapié sobre la relevancia del método de cola larga ya que este modelo de negocios no se va por lo común, sino que busca llegar y cubrir la demanda de nichos más pequeños que incluso no tienen competencia, lo que conlleva a satisfacer las demandas hasta cubrir por completo la cola larga, que es ahí donde se encontrará el beneficio total.

c) Modelo de negocios de plataforma.

Este modelo surge de la mano de la transformación digital, pues se abrió campo junto con los cambios de la tecnología, pues ha venido a transformar el mundo y empezar una nueva época,

por tanto, nuevas necesidades, las cuales han sido pilar para este tipo de modelo, siendo las plataformas digitales el medio para conectar a vendedores con clientes.

Este modelo trae consigo una gran ventaja competitiva como lo es el efecto red, que a su vez se divide en dos tipos: efecto red directo e indirecto. El primero de trata sobre cómo afecta directamente el crecimiento al valor, es decir, “a medida que el número de usuarios de una plataforma incrementa también incrementa el valor de la plataforma para los propios usuarios de la misma” (Rodríguez, 2019), este se ve reflejado en redes sociales, lo que explica la necesidad de tener usuarios para mantenerse y seguir creciendo.

El efecto de red indirecto se da cuando tantos los vendedores están de un lado de la plataforma y los clientes del otro lado y uno influye sobre el otro, por ejemplo, “el efecto que tienen los usuarios de Uber sobre los conductores de Uber, si hubiese pocos conductores el valor de Uber para los usuarios sería bajo y viceversa.” (Rodríguez, 2019), por tanto, el valor de la plataforma va a aumentar si aumenta el número de participantes de ambos lados.

Los modelos de negocios son herramientas capaces de facilitar a los clientes la accesibilidad a una oferta amplia que se ajuste a las necesidades de mercado, por tanto cuanto mayor sea la propuesta de artículos mayor será el reto que conlleve a la innovación, sin embargo; es necesario señalar que la implementación de un modelo de negocios es una tarea extensa y complicada de realizar ya que esta acción debe de llevarse a cabo de una forma ordenada además demanda realizar estudios de distintas disciplinas.

1.3 ASOCIACIONES COOPERATIVAS

El cooperativismo se establece como una disciplina socioeconómica que impulsa la organización de las personas como un mecanismo para encontrar solución en conjunto a

problemas. Se entiende como una cooperativa, “Una cooperativa es un grupo de personas que se asocian en forma libre y voluntaria con el propósito de rendirse un servicio y brindarlo a la comunidad” (Eguía Villaseñor,1984).

El surgimiento del movimiento cooperativista en El Salvador se convirtió en algo muy importante para la sociedad debido a que las personas con el tiempo decidieron asociarse con un objetivo en común y así poder suplir sus necesidades económicas, esto es de gran ayuda para el crecimiento económico del país.

1.3.1 Tipos de cooperativas en El Salvador

En la Ley de Asociaciones Cooperativas, se expresan los tipos de cooperativas que existen en El Salvador, clasificadas en tres tipos, las cooperativas de producción, cooperativas de vivienda y las cooperativas de servicios.

Las cooperativas de producción son las integradas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos, pero no se generaliza por completo, ya que estas cooperativas se clasifican según el listado expuesto a continuación:

- Producción Agrícola
- Producción Pecuaria
- Producción Pesquera
- Producción Agropecuaria
- Producción Artesanal
- Producción Industrial o Agroindustrial.

Estas cooperativas son muy importantes para el desarrollo económico del país, puesto que la mayoría de estos grupos en sus inicios tienen mucho potencial, pero carecen de apoyo lo que ha propiciado a que las personas de un sector busquen asociarse, es bueno ver estas acciones como oportunidad de crecimiento, de esta manera se ayudan unos a otros y salen adelante con sus emprendimientos y negocios.

En cuanto a las cooperativas de vivienda son las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Las cooperativas de vivienda se definen como el tipo de cooperativa regida por los principios del cooperativismo, tiene por objetivo principal proveer de alojamiento adecuado y estable a sus asociados/as, mediante la construcción de viviendas por esfuerzo propio, ayuda mutua, administración directa o contratos a terceros y proporcionar servicios complementarios a la vivienda.

Las cooperativas de servicios son cooperativas que tiene por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

En El Salvador la historia del cooperativismo empieza desde el año 1914, con el pasar de los años este movimiento ha adquirido fuerza por lo cual el gobierno salvadoreño decidió crear una entidad que regulara todo lo relacionado a las asociaciones cooperativas, por este motivo nace el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo junto con el nace la normativa que regula las cooperativas, esto se convirtió en la base para la creación de distintas cooperativas a nivel nacional.

1.4 CONCEPTOS

Definición de modelo de negocios.

El modelo de negocios tiene gran variedad de definiciones, pero todas coinciden en que es la herramienta o la manera en la que la entidad genera valor y se posiciona entre sus clientes, a continuación, definiciones de algunos autores reconocidos, según Márquez (2022):

- Peter Drucker (1984) fue el primero en hablar del tema proponiendo que “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”.
- Eriksson & Penker (2000) postula que es una abstracción de cómo una empresa funciona, proporciona una vista simplificada de la estructura de negocios que actúa como la base para la comunicación, mejoras o innovación los requisitos de los sistemas de información que apoyan a la empresa.
- Joan E. Ricart (2009) mencionan que un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

El elemento clave para un modelo de negocio es “Diseñar la estrategia de una empresa” (Marquez, 2022). Pero conseguir esta estrategia no es una tarea simple que se le pueda encargar a un departamento o sección de la empresa como marketing, por ejemplo, por el contrario, es un trabajo articulado entre diferentes profesionales, uno de estos es el profesional de la contaduría pública, no se afirma que sea el principal, pero su labor es necesaria ya que es este quién dentro de su rol dentro de la entidad es capaz de aportar la adecuada información de interés para realizar este diseño de la estrategia que permita disminuir los riesgos, que a su vez aporte a la estructura y creación de un modelo de negocios que vaya de acorde a la entidad, puesto que no se puede tomar

uno de otra rama o entidad, aunque existan entidades parecidas o que ofrezcan los mismo servicios no todos cuentan con las mismas herramientas y por eso no logran los mismos resultados.

A continuación, se describen otros conceptos claves en esta investigación:

- **Asociación cooperativa:** una asociación cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante la empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.
- **Oferta:** Fisher & Espejo (2011) afirman que la oferta se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado.
- **Demanda:** existen varios criterios al momento de definir la demanda, según los expertos en mercadotecnia y economía la demanda es un factor preponderante en la vida de las empresas, así para Kotler, autor del libro "Dirección de Marketing" (Año 2002 Pág. 54), la demanda es "El deseo que se tiene de un determinado producto que está respaldado por una capacidad de pago".
- **Cliente:** cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009).
- **Producción:** producción es el “acto intencional de producir algo útil y denota la generación tanto de bienes, como de servicios” (Riggs, 2001).

- **Servicios:** los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo (Sandhusen, 2002).
- **Producto:** es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo capaces de satisfacer una necesidad o un deseo (Kotler, 1989).
- **Variable:** la variable es aquella frase o palabra que se encuentra en el título o el tema de investigación, también se encuentra en el objetivo general, problema general y la hipótesis general (Arias, 2020).
- **Variable Dependiente:** es el resultado medido que el investigador usa para determinar si los cambios en la variable independiente tuvieron un efecto” (Kerlinger y Lee, 2002, p. 43).
- **Variable Independiente:** Pino (2010) variable independiente es aquella que el experimentador modifica a voluntad para averiguar si sus modificaciones provocan o no cambios en las otras variables, o sea, en variables dependientes.
- **Hipótesis:** son las guías para una investigación, ya que indican lo que se está buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

1.5 MARCO TÉCNICO

Norma de Información Financiera para Asociaciones Cooperativas de El Salvador (NIFACES)

Es un marco normativo que establece los requisitos para la presentación de la información financiera de las asociaciones cooperativas en El Salvador. La NIFACES se basa en las Normas

Internacionales de Información Financiera (NIIF) y tiene como objetivo principal proporcionar a los usuarios de la información financiera una imagen clara y precisa de la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de las asociaciones cooperativas.

La norma establece los principios contables generales que deben aplicarse en la preparación de los estados financieros, así como las políticas contables específicas para las cooperativas. También establece los criterios para la valoración de activos y pasivos, así como las reglas para la presentación y revelación de la información financiera.

Entre los temas que cubre se encuentran el reconocimiento, la medición de los ingresos y gastos, la valoración de los activos fijos y la contabilidad de los pasivos y patrimonio. Además, se establecen requisitos adicionales para la presentación de estados financieros consolidados y se proporcionan directrices para la presentación de información sobre actividades de inversión, financiamiento y operativas.

Esta norma es obligatoria para todas las asociaciones cooperativas en El Salvador y su aplicación garantiza la transparencia y la comparabilidad de la información financiera de estas entidades. Además, la norma contribuye a mejorar la confiabilidad de la información y facilita la toma de decisiones de los distintos usuarios de dicha información, como socios, autoridades reguladoras y acreedores.

A continuación, se presenta el resumen de algunas secciones de la norma de información financiera para asociaciones cooperativas de El Salvador:

Sección 3: presentación de estados financieros.

Esta sección explica la presentación razonable de los estados financieros de una asociación cooperativa, de igual forma los requerimientos para el cumplimiento de la NIFACES. Los estados financieros, situación financiera y rendimiento financiero serán presentados razonablemente.

Cuando una asociación cooperativa cumpla con la presentación de estados financieros según NIFACES, efectuara en una nota una declaración explícita y sin reservas de dicho cumplimiento, de igual manera deberán de presentar un juego completo de estados financieros al menos anualmente, un conjunto completo de estados financieros incluirá lo siguiente:

- Un estado de situación financiera a la fecha sobre la que informa.
- Un estado de situación económica del periodo sobre el que se informa.
- Un estado de cambios en el patrimonio del periodo sobre el que se informa.
- Un estado de flujos de efectivo del periodo sobre el que se informa
- Notas, que comprenden un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

Sección 4: estado de situación financiera.

Esta sección explica como una asociación cooperativa debe de presentar la información en un estado de situación financiera, este presentara los activos, pasivos y patrimonio en una fecha específica.

Un estado de situación financiera incluirá algunas partidas como:

- Efectivo y equivalentes al efectivo.
- Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.

- Inventarios.
- Propiedades, planta y equipo.
- Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar.
- Pasivos y activos por impuestos corrientes.
- Aportaciones de asociados
- Reservas

Algo muy importante de mencionar es que la asociación cooperativa presentara sus activos corrientes y no corrientes, y sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas en su estado de situación financiera.

Sección 5: estado de situación económica

Esta sección requiere que una asociación cooperativa presente su rendimiento financiero para el periodo, por medio del estado de situación económica (que se puede denominar estado de resultados).

En esta sección se establecen dos tipos de desglose de los costos, puesto que una cooperativa presentará los costos utilizando una clasificación basada en la naturaleza o en la función de los costos dentro de la asociación cooperativa

- Desglose por naturaleza de los costos: este método de clasificación, los costos se agruparán en el estado del resultado de acuerdo con su naturaleza.
- Desglose por función de los costos: este método de clasificación, los costos se agruparán de acuerdo con su función como parte del costo de las ventas.

Sección 8: notas a los estados financieros

Las notas contienen información adicional a la presentada en el estado de situación financiera, estado de situación económica, estado de cambios en el patrimonio y estado de flujos de efectivo, señalando que las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos.

Una asociación cooperativa revelará en las notas información sobre los supuestos clave acerca del futuro y otras causas clave de incertidumbre en la estimación en la fecha sobre la que se informa, que tengan un riesgo significativo de ocasionar ajustes significativos en el importe en libros de los activos y pasivos dentro del ejercicio contable siguiente.

Con respecto a esos activos y pasivos, las notas incluirán detalles de:

- Su naturaleza.
- Su importe en libros al final del periodo sobre el que se informa.

Cuando el Consejo de Administración y la Gerencia, han establecido en la asociación cooperativa la existencia de causales para continuar como negocio en marcha, deberán ser reveladas, las causales pueden ser:

- Pérdida del 50% de la membresía en relación al ejercicio anterior.
- Imposibilidad de realización del fin específico para el cual fue constituido.
- Pérdida significativa de los recursos, cuando las mismas afecten el capital social.

1.6 MARCO LEGAL

La investigación correspondiente tiene mucha relación con las diferentes leyes y códigos aplicables específicamente al sector cooperativo salvadoreño esto porque todas las personas jurídicas y naturales están sujetas a cumplir obligaciones legales, mercantiles y tributarias, por lo cual, la base legal aplicable a las cooperativas se detalla a continuación:

a) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Esta ley en su Art. 1, establece un impuesto que se aplicara a la transferencia, importación, internación, exportación y consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. En su artículo 20 expone que será sujeto pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o responsables, las personas naturales, sucesiones, sociedades nulas, irregulares o, de hecho, fideicomisos, asociaciones cooperativas.

b) Código de Trabajo.

Todo tipo de entidad está regulada por el código de trabajo, ya que su objetivo consiste en manejar y armonizar las relaciones entre patrono-empleado, todo esto para establecer que se cumplan a cabalidad todos los derechos, obligaciones, prohibiciones, buscando así un ambiente laboral optimo dentro de la entidad.

c) Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Esta ley regula todo lo relacionado con las asociaciones cooperativas, en su título I, capítulo I, menciona las disposiciones fundamentales, a continuación, se menciona textualmente el contenido del Art. 1:

Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Esta Ley menciona distintos principios en los cuales deben basarse todas las asociaciones cooperativas, entre los cuales están: libre adhesión y retiro voluntario, organización y control democrático, interés limitado al capital, distribución de los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las asociaciones cooperativas o a su participación en el trabajo común, fomento de la educación cooperativa, fomento de la integración cooperativa.

Los fines de las asociaciones cooperativas pueden ser muy variados, estas deben procurar fomentar el esfuerzo propio y la ayuda mutua, desarrollo y mejoramiento social, económico-cultural de todos sus asociados, deben de representar y proteger los intereses de sus asociados de igual manera prestar servicios de asistencia técnica, deben de fomentar el fortalecimiento y desarrollo del movimiento cooperativo todo esto a través de la integración económica y social.

Un punto muy importante que trata la Ley de Asociaciones Cooperativas, radica en su artículo 72, el cual especifica que las cooperativas pueden optar por la exención del impuesto sobre la renta, viabilidad y territorial agropecuario, de igual manera la exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento y operaciones, todo esto por el plazo de cinco años a partir de la fecha de solicitud al Ministerio de Hacienda, este lapso de tiempo puede ser prorrogables si la cooperativa lo desea.

d) Ley de Impuesto Sobre la Renta.

El artículo 74-b abarca un punto muy importante en cuanto a la regulación de las asociaciones cooperativas, menciona que las asociaciones cooperativas que cuentan con acuerdo del Ministerio de Economía gozan de la exención del Impuesto Sobre la Renta, después de vencido el plazo deben de tramitar prorrogas de dicho privilegio, sin embargo, si no lo hacen pagarían el 5% de retención cuando reciben excedentes y pagar sobre todas sus rentas obtenidas durante el ejercicio de imposición

Por lo cual, el vencimiento del plazo que otorga la exención del Impuesto Sobre la Renta para la Asociación Cooperativa, no elimina la exención legal contenida en el Art. 74-b Lit. d), debido a esto cuando las utilidades son pagadas o acreditadas a una asociación cooperativa o sus federaciones, no serían sujetas a la retención del 5% de impuesto sobre la renta.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

2.1.1 Enfoque y tipo de investigación

a) Enfoque

La investigación se realizó mediante un enfoque cualitativo, considerando que a través de este se observó, recolectó y detalló la información requerida para cumplir con los objetivos definidos por medio de la recopilación de datos de diversas fuentes bibliográficas y una entrevista realizada con la gerencia de una cooperativa dedicada a la fabricación de productos derivados de la caña de azúcar.

b) Tipo de estudio

Se adoptó el enfoque de la investigación descriptiva para profundizar en la comprensión de los modelos de negocio, caracterizados por su diversidad y la ausencia de patrones uniformes. Este método resultó idóneo, ya que no buscaba establecer relaciones de causa y efecto, sino describir las propiedades y peculiaridades de los modelos de negocio, reconocidos por su variabilidad y resistencia a una categorización simplista. A través de la investigación descriptiva, se pudieron analizar de manera minuciosa los datos recabados en entrevistas, lo cual facilitó la identificación de patrones y tendencias emergentes. De esta manera, partiendo de observaciones detalladas y un examen exhaustivo de las respuestas de la entrevista, se derivaron conclusiones generalizables sobre los modelos de negocio que contribuyen significativamente al entendimiento del fenómeno en estudio.

2.1.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación es la gerencia de una cooperativa dedicada a la fabricación de productos derivados de la caña de azúcar, a la que se le realizó una entrevista mediante la cual se obtuvo información para realizar un diagnóstico con respecto al modelo de negocios de la cooperativa.

2.1.3 Hipótesis del trabajo

A partir del estudio teórico realizado, se plantea la siguiente hipótesis: “el implementar un modelo de negocio aumenta la sostenibilidad financiera de la cooperativa dedicada a la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar”.

La operacionalización de las variables se describe en la tabla 3.

2.1.4 Técnicas utilizadas en la investigación

- Sistematización bibliográfica: se llevó a cabo una recopilación de información teórica existente enfocada en el área objeto de estudio a través de aportes bibliográficos.
- Entrevista: realización de entrevista a la gerente de la cooperativa, con el objetivo de recopilar información sobre el estado de la cooperativa y su funcionamiento.

2.1.5 Instrumentos.

- Guía de preguntas: se utilizó una guía de preguntas dirigida a la gerencia de ACOPANELA de R.L., dicha guía se estructuró mediante un listado de preguntas abiertas donde se solicitó al entrevistado que respondiera de acuerdo con su propia opinión y comprensión.

Tabla 3

Operacionalización de variables.

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis del trabajo	Variable	Indicadores	Instrumentos
¿En qué medida se ve afectada la rentabilidad de una cooperativa dedicada a la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar al no implementar un modelo de negocio?	Presentar un modelo de negocio que permita un aumento significativo en la rentabilidad de una cooperativa dedicada a la fabricación de productos derivados de la caña de azúcar para la mejora de la gestión empresarial desde un punto de vista estratégico.	El implementar un modelo de negocio aumenta la sostenibilidad financiera de la cooperativa dedicada a la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar	Dependiente Aumentar la sostenibilidad financiera de la cooperativa Independiente Implementar un modelo de negocio	Liquidez Endeudamiento Reducción de costos Aumento de la rentabilidad Eficacia en ventas	Observación Cuestionario Entrevista

Nota. Esta tabla describe la operacionalización de las variables de la hipótesis, elaboración propia.

2.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

2.2.1 Diagnóstico de la investigación

Luego de realizar la entrevista a la gerente de la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L.) se ha obtenido un diagnóstico en donde se pueden identificar la forma de administrar y dirigir los procesos que realiza la entidad. En el anexo 7 se encuentra planteado a detalle las respuestas de toda la entrevista, a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

- Es una entidad en crecimiento, la cual presenta muchas inconsistencias en su entorno operativo, carecen de la implementación de un modelo de negocios, puesto que; no tienen estructurada ni documentada su forma de operar.
- Los clientes potenciales de la cooperativa se establecen en el mercado extranjero, porque es el mercado que se caracteriza por consumir productos nostálgicos, a raíz de esto tuvieron que implementar altos estándares de calidad y poseer un registro de la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos de EE. UU.) para exportar.
- Los altos estándares de producción establecen un factor clave que los convirtió en proveedores de empresas grandes y panaderías reconocidas en El Salvador, por lo que su segmento de mercado nacional es principalmente industrias panificadoras, panaderías de gran producción y distribuidores mientras que las ventas minoristas son pocas y no es su objetivo por el momento.
- La cooperativa ofrece al público dos tipos de productos, el primero con el que surgieron es el dulce de panela o atado de dulce envuelto en tusa con su respectiva viñeta y el perfil alimenticio y el segundo que implementaron en el período de 2010 – 2012 fue la panela granulada; cabe destacar que todo el proceso de producción está enfocado en la sostenibilidad ambiental, pues cosechan a través de zafra verde lo que indica que no dañan con la quema del cañaveral y tampoco añaden ningún tipo de químicos ni preservantes a sus productos, al producirse de esta manera y por su naturaleza estos son no perecederos, lo que hace que sus productos tengan un plus dentro del mercado.
- El canal por medio del cual dieron a conocer sus productos en Estados Unidos fue en ruedas de negocio, festivales gastronómicos y shows de cultura, ya que en esa época no existían

las redes sociales y en el territorio nacional también fueron participes de ferias de emprendedores, festivales gastronómicos entre otras técnicas que aún practican.

- Actualmente conectan con nuevos clientes a través de la recomendación de clientes antiguos; algunos de los nuevos clientes fueron alcanzados en la pandemia a través de visitas con muestras del producto; aunque la cooperativa cuenta con redes sociales, no se consideran un medio para conectar ventas, por el momento las utilizan para dar a conocer sus productos y cualidades, anunciar cuando hay eventos en los que tendrán presencia, esto porque no se dispone de personal que atienda ventas por chat y además no pueden satisfacer la demanda de su producto así que la mayoría de las ventas se concreta a través de correo electrónico, estas prácticas denotan un plan de marketing informal, el cual planean mejorar cuando la cooperativa ponga en acción su plan de centralización en el cual esperan aumentar su producción.
- La cooperativa centraliza la mayor parte de sus ingresos en la exportación y venta de productos que se ofrecen a los clientes nacionales señalando que las formas de pago que se implementan en la entidad es a través de efectivo y al crédito sin dejar a un lado las estrictas políticas y períodos cortos para ejercer la respectiva cancelación, algunos pagan a los 8 días y máximo 30 días, no así para las ventas internacionales las cuales se aplican dependiendo la antigüedad del cliente, en su primer compra es obligatorio pagar 100% de la venta al contado anticipado antes de iniciar el proceso de exportación, mientras los clientes habituales suelen pagar el 50% de anticipo y el resto es negociado de acuerdo a la disponibilidad económica del cliente.
- Un factor que se considera crítico en cuanto a la generación de ingresos es que las exportaciones se dan en los primeros cinco meses del año, mientras que las ventas dentro

del territorio salvadoreño se realizan a través de rutas de despacho una vez a la semana hacia San Salvador, considerando que una ruta a la semana brinda escasa cobertura de las necesidades por parte de los clientes.

- Es necesario especificar que debido a la seguridad alimentaria se tienen estándares de inocuidad para sus procesos de producción, por esa razón el precio de la panela es más elevado en comparación con la competencia actual, aclarando que existen tres entidades dedicadas a la fabricación y exportación de productos derivados de la caña, no obstante, es importante señalar que ACOPANELA DE R.L. utiliza el método del costo para la fijación del precio de los productos que ofrece.
- En la actualidad ACOPANELA DE R.L. cuenta con 22 asociados, los cuales poseen una característica común la cual es ser productores de caña de azúcar pues, este es uno de los requisitos para pertenecer a la cooperativa, además de mantener la esencia, los principios y que exista voluntad. Esta situación que se plantea anteriormente representa un factor crítico para la cooperativa debido a la escasez de recursos económicos de los asociados puesto que, en muchas ocasiones han tenido que recurrir a créditos con la finalidad de comprar parcelas para destinarlas a la producción de caña los cuales son concedidos por la misma cooperativa.

De acuerdo a la operacionalización de la entidad, ésta lleva a cabo un buen funcionamiento de las actividades; sin embargo, posee ciertas deficiencias en algunas áreas que son punto clave para que la operatividad de la entidad siga creciendo, tal como la relación de sus costos con respecto de sus ventas ya que estas son altas, pero los costos también lo son, además se recalca que como cooperativa tienen muchos planes a futuro pero no cuentan con mecanismos directos y concisos que les permitan alcanzarlos, es por ello que la implementación de un modelo de negocios

implicaría un beneficio para la cooperativa, puesto que se van adaptando a lo que va surgiendo en marcha esto conlleva como resultado el inconveniente a la hora de suplir la demanda, pues en muchas ocasiones no han logrado solventar todos los pedidos por parte de sus clientes.

2.3 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.

En cuanto a la hipótesis planteada en este trabajo se analizará a través de un cruce de interrogantes que serán utilizadas para la respectiva validación o invalidación de la misma, para ello se debe analizar la hipótesis planteada la cual es:

“El implementar un modelo de negocio aumenta la sostenibilidad financiera de la cooperativa dedicada a la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar”.

A continuación, se presentan las variables de la hipótesis y su análisis:

Variable dependiente: aumentar la sostenibilidad financiera de la cooperativa. Esta variable se analiza mediante las preguntas No.24 y 25.

La pregunta No.24 es ¿La cooperativa posee algún método de financiamiento?, frente esta pregunta se obtuvo la siguiente información, “la cooperativa posee financiamientos de otras financieras, en este momento nos encontramos en proceso de centralización y se está buscando apalancamiento”, esta respuesta deja en evidencia que se tiene un plan de mejora pero que no se ha completado por el estado financiero en el que se encuentran y además al no tener planes estratégicos estructurados y documentados, se vuelve más difícil avanzar hacia la meta propuesta.

En la pregunta No.25 ¿Generan otro tipo de ingresos diferente a la operación principal?, la respuesta fue que no generan otro tipo de ingresos diferentes a la operación principal, es decir, si los ingresos principales tienen bajas, toda la situación de la cooperativa está en riesgo, puesto que

no han considerado otros ingresos que podrían ser rentables como la venta de subproductos generados en medio del proceso de producción u otra actividad que por su naturaleza jurídica se lo permite ya que podrían desarrollarse en el rubro de ahorro y crédito, sin embargo, la administración niega que estén realizando actividades de dicha índole.

Variable independiente: implementar un modelo de negocio. Esta variable se analiza mediante la pregunta No.1.

La pregunta No. 1 decía ¿Qué entiende por modelo de negocios?, la respuesta obtenida es que un modelo de negocio es la comercialización de productos nostálgicos, sin embargo; se descarta el conocimiento sobre la verdadera definición de un modelo de negocio, debido a que un modelo de negocio, es en sí; una herramienta que persigue la generación de valor y posicionamiento entre los clientes de una determinada entidad, dicho de otra manera consiste en la forma estructurada y organizada en la cual una empresa lleva a cabo sus actividades.

Así mismo se descarta la existencia de un modelo de negocio por la razón que al interrogar sobre qué modelo de negocio es el que implementan en la cooperativa, se obtuvo la respuesta que es el modelo de negocio nostálgico, lo cual es totalmente erróneo debido a que en todos los modelos de negocios que se contemplan teóricamente no existe tal modelo de negocio.

La cooperativa con el hecho de no poseer una conformación detallada de sus actividades claves, clientes potenciales, vías de distribución, mecanismos o estrategias claves que conlleven a la búsqueda de un aumento financiero produce un desajuste económico lo que quiere decir que la cooperativa no está apta para resistir perturbaciones, cambios inesperados y por tanto se le imposibilita una corregir de una manera viable los cambios bruscos de desequilibrios financieros.

Según las variables determinadas en la hipótesis planteada al Implementar un modelo de negocio se obtiene como resultado un aumento en la sostenibilidad financiera, es decir; el desarrollo económico de una entidad depende de dicha herramienta y sus componentes, por ende; es importante recalcar que después de la aplicación de la técnica e instrumento de investigación se concluye que la cooperativa al no implementar un modelo de negocio impide que se realice una aseveración sobre la hipótesis y que además es notable la inestabilidad financiera de la entidad y la falta de planes estratégicos documentados, por lo cual se rechaza la hipótesis.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO ENFOCADO A LAS OPERACIONES DE ACOPANELA DE R.L.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO

3.1.1 Antecedentes de la cooperativa

La Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productos de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA, de R.L.) surge después de los terremotos del 2001, debido a que una gran parte de Verapaz se vio afectada por dichos terremotos, varios de los productores de caña de azúcar se quedaron prácticamente sin nada, puesto que perdieron sus fuentes de ingresos y por ello se vieron obligados a buscar la forma de como subsistir, por ello decidieron reunirse para planear la reconstrucción de sus moliendas, la idea principal desde un inicio fue tratar de exportar sus productos.

La Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada, ACOPANELA DE R. L. obtuvo su personería jurídica en el año 2004 con 17 asociados con la meta de desarrollar un producto con características étnicas y de buena calidad.

Su estrategia principal se propició en la búsqueda de la demanda del mercado de salvadoreños que habían migrado a Estados Unidos, razón por la cual procuraban la obtención de mercado a base de producto nostálgico y completamente natural.

Algunos elementos claves en el proceso desarrollado desde la constitución de ACOPANELA son: el nivel educativo de los asociados, que es relativamente más alto que el

conjunto de productores en la zona; la función de un socio fundador que se ha venido desempeñando como encargado de comercialización; la definición de tamaño máximo de hectáreas, con la intención de mantener un “sello” de actividad tradicional familiar.

Entre el 2004 y el 2008, ACOPANELA solamente pasó de 17 a 20 asociados. Sin embargo, de ese total, solamente 8 son los que tienen molienda propia y comercializan la panela, y el azúcar a través de la cooperativa. Los demás productores comercializan panela en forma independiente. De hecho, los 8 productores que tienen molienda propia son, en su mayoría, parte de la Directiva de ACOPANELA. En otras palabras, ACOPANELA está funcionando con base en el 40% de sus socios.

La razón por la cual no todos los socios comercializan vía ACOPANELA se debe a la escasa disponibilidad de capital que tiene la mayoría de los productores de panela, quienes necesitan recibir el pago en forma inmediata, conforme van sacando sus productos (ACOPANELA no tiene capacidad financiera para hacerlo) y los niveles de calidad estrictos existentes en los mercados de exportación a los cuales ACOPANELA está apuntando desde el 2007 están referidos básicamente al certificado sanitario otorgado por el Ministerio de Salud.

La cooperativa comenzó a distribuir un solo producto, el cual fue el dulce de panela comúnmente conocido como el atado de dulce, a partir de los años 2008 y 2009 inicia un proceso de investigación para evaluar la viabilidad de producir la panela granulada, esto con la idea de ofrecer un producto sustituto de los endulzantes con procesos químicos.

Después de tener la idea de la panela granulada, la cooperativa empezó a buscar apoyo para poder llevar a cabo esta idea, recibieron ayuda de la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) y del Banco Interamericano de Desarrollo. Entre el año 2010 y el año 2012 pudieron

hacer la planta productora y viajaron a Colombia para recibir capacitación del proceso que lleva la producción de la panela granulada, por lo cual la cooperativa recibió apoyo con la maquinaria y trataron de tropicalizar el proceso.

Fue hasta en el año 2015 que se logró exportar por primera vez la panela y poco a poco dieron a conocer sus productos. PROESA (Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador) fue uno de los organismos que apoyo a la cooperativa para que esta pudiera entrar al mercado. Actualmente la cooperativa cuenta con 22 asociados, y oferta 2 productos nostálgicos que carecen en su totalidad de cualquier sustancia química.

3.2 ESTRUCTURA DEL CASO PRÁCTICO.

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE ACOPANELA DE R.L.

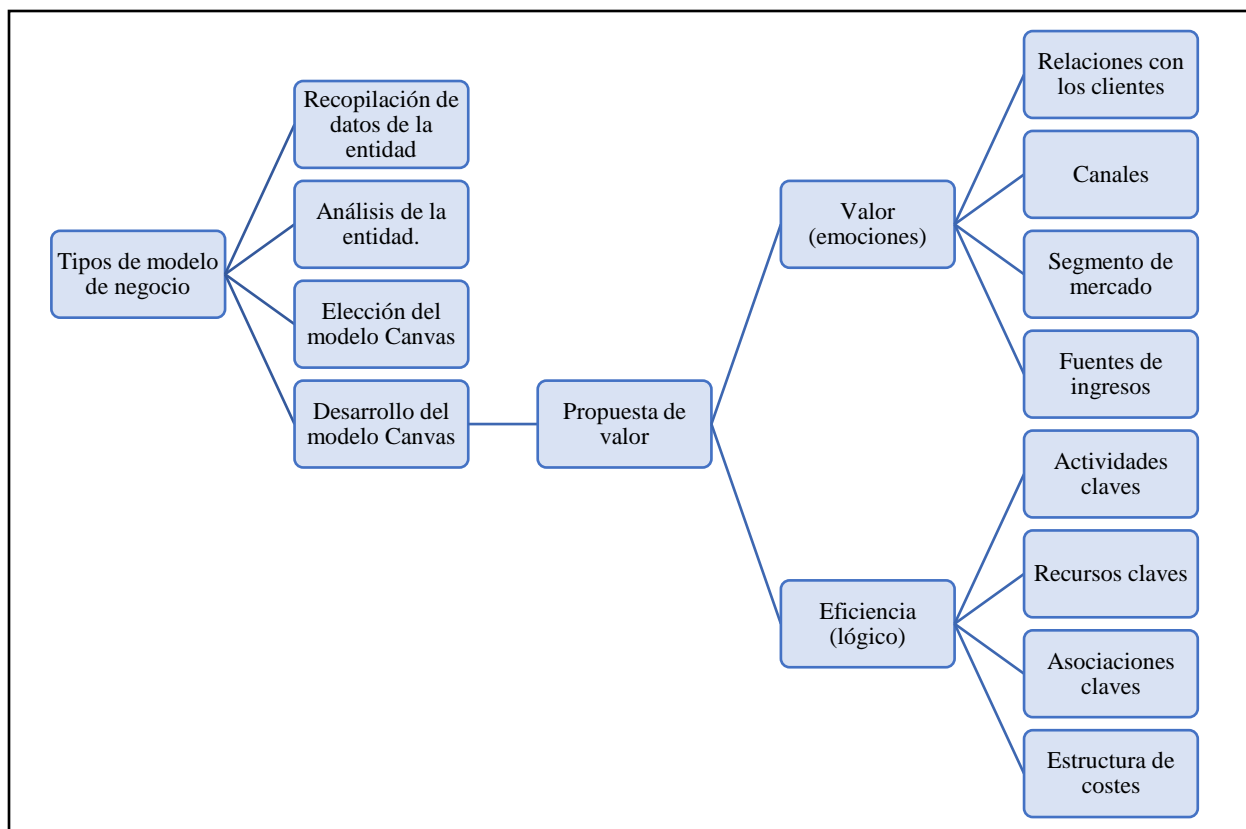
Después de realizar un diagnóstico a ACOPANELA DE R.L., se concluye que no tienen establecido un modelo de negocios de manera formal, se encuentran algunas deficiencias y posibilidades de mejora, las cuales serán expuestas a través del Canvas o Lienzo del modelo de negocios que está plasmado a continuación.

3.2.1 Los nueve módulos del modelo de negocios canvas

Para formalizar el lienzo del modelo de negocios se expone cada módulo aplicado a la cooperativa dentro del cual se detalla la situación actual de la misma, así como también la aplicación de los cambios propuestos en el apartado anterior, para las diferentes áreas de funcionamiento de la cooperativa.

Figura 2

Estructura para la implementación de un modelo de negocio.



Nota. En la figura se presenta el proceso para la elaboración e implementación del modelo de negocio Canvas.

a) Segmento de mercado:

Es fundamental establecer el segmento de mercados que se pretende alcanzar, la cooperativa está enfocada a las ventas mayoristas por lo que se dirige a industrias y panaderías de producciones grandes principalmente, pero hay un mercado para el cual se propone inducir sus ventas y es a los supermercados, a continuación, se relata un poco más acerca de estos:

- **Industria panificadora:** este es un mercado que se enfoca en aquellas empresas que producen a gran escala, uno de los clientes potenciales de este rubro es “Pan LIDO”.

- **Latinoamericanos en el extranjero:** los clientes del exterior son principalmente latinoamericanos que han emigrado y los productos de ACOPANELA les traen recuerdos de su país.
- **Panaderías artesanales:** en este segmento se ubican panaderías reconocidas a nivel nacional tales como “La Tecleña”, “San Martín”, “Santa Eduvigis”, entre otras.
- **Distribuidores de productos de panificación:** los distribuidores se encargan de contactar con clientes, ellos trazan sus rutas y venden al por menor y al por mayor, sin necesidad que la cooperativa se involucre en contactarlos.
- **Líneas de supermercado:** los supermercados son clientes potenciales ya que ponen a la disposición del público en general toda clase de productos.

b) Propuesta de valor

La Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada oferta dos tipos de productos

- **Dulce de panela con estándares de inocuidad alimentaria:** el proceso de elaboración es complejo debido a que da inicio desde que se planta la caña de azúcar hasta llegar al punto donde es cortada y molida para extraer un jugo denominado caldo que es un líquido de un color gris oscuro, luego es cocido al fuego para volverlo espeso y cuando este forma una apariencia espesa, se coloca en moldes que se guardan señalando que el dulce de panela estará listo unos días después del proceso antes descrito, entonces tendrá apariencia sólida y podrá durar mucho tiempo sin arruinarse. Por último, el dulce de panela es envuelto en tucas de mazorcas de maíz, para luego ponerlo a disposición del mercado nacional e internacional.

- **Panela granulada como sustituto de azúcar:** su proceso de elaboración inicia desde la extracción de jugo de caña de azúcar resaltando que su elaboración se basa por vía artesanal a través de varias ebulliciones una vez expuesto al calor a través del fuego, pierde humedad y forma una especie de melaza posteriormente; cuando ya está fría se seca y se solidifica, señalando que es un proceso completamente natural por ende, la panela que se obtiene es una especie de azúcar muy artesanal y libre de transformación química.

c) Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta son muy importantes porque establecen la relación que existe entre la empresa y el cliente, ACOPANELA desde sus inicios ha tratado de promocionar sus productos a través de distintos canales, es así que poco a poco dieron a conocer su producto innovador que es la panela granulada, con ayuda de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa dieron a conocer sus productos en ruedas de negocios, festivales gastronómicos y fue así como se hicieron reconocidos tanto en el ámbito nacional como internacional.

Los principales canales de distribución que tiene la cooperativa radican en una página web, provee panela granulada a industrias panificadoras, todas sus exportaciones son a los Estados Unidos de América, posee distribuidores nacionales tanto en oriente como en la zona paracentral del país, sin embargo, el primer canal de distribución que tuvo la cooperativa fueron los eventos propios, por ejemplo, la feria de la panela que se realiza en el municipio de Verapaz.

Todos estos canales han sido de mucha utilidad para el crecimiento de la cooperativa, sin embargo, con el avance de la tecnología sería muy rentable implementar una tienda online, esto porque en la actual página web que manejan solamente es informativa, de igual forma una forma muy eficaz de hacer llegar el producto al cliente sería crear una alianza con una línea de supermercado.

d) **Relaciones con clientes**

La relación con los clientes es muy importante para las empresas porque a través de esta se genera una fidelidad y eso es muy vital debido a que se estimulan las ventas, ACOPANELA siempre ha practicado la asistencia personal exclusiva esto ayuda a la fidelidad de sus clientes, de igual forma encargados de la cooperativa hacen visitas a posibles clientes, esta metodología ha sido efectiva para la cooperativa ya que de esta forma dan a conocer sus productos y así consiguen clientes de renombre en el ámbito de panaderías.

e) **Fuentes de ingresos**

Este módulo hace referencia al flujo de caja que genera ACOPANELA DE R.L. en los diferentes segmentos de mercado, puesto que los ingresos se logran a través de los clientes, pero no hay un solo camino ni una sola forma para lograrlo, por ello es importante señalar las formas en que dicha cooperativa puede generar dichos ingresos:

- **Exportación de los productos:** ACOPANELA, DE R.L. Capta recursos económicos a través del envío del dulce de panela y panela granulada a un país extranjero específicamente a Estados Unidos; sin embargo, en el proceso de exportación es necesario enfocar nuevos países con auge de migración relevante, puesto que el producto que ofrece la cooperativa es nostálgico, es importante saber que el medio de exportación más adecuado para este tipo de productos es el marítimo. Estas operaciones están reguladas por una serie de controles y disposiciones legales que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre territorios.
- **Venta del producto:** entiéndase por el acto de negociación por medio del cual la cooperativa recibirá ingresos provenientes de la venta de los productos que ofrece a

diversas entidades dentro del territorio salvadoreño, así como el mercado local del valle de Jiboa donde tiene sus orígenes; este componente es fundamental en la generación de recursos monetarios; puesto que el dinero es clave para el correcto desempeño de todo negocio, entidad o cooperativa.

f) Recursos clave

Los recursos clave son necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa, adicionalmente a los recursos normales que se utilizan para producir en este rubro, a continuación, el detalle de estos:

- **Maquinaria especializada:** la cooperativa es acreedora de una maquina especializada por ser necesaria para la elaboración de la panela granulada, la cual fue adquirida en Colombia, ya que es allá donde se empezó a producir este tipo de producto.
- **Personal calificado:** desde las labores de zafra y producción hasta el empaclado, se necesita de personal altamente calificado para que desarrollen de manera eficiente estos procesos, ya que tienen altos estándares que cumplir.
- **Financiamiento:** para implementar los planes de mejora que la cooperativa tiene es necesario conseguir financiamiento externo para conseguirlo de manera oportuna.

g) Actividades clave

Estas actividades son de gran relevancia para la asociación ya que estas ayudan a tener éxito, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, entablar relaciones con los clientes y captar ingresos, ACOPANELA trata de implementar diversas actividades claves entre las cuales están:

- Producción con estándares de inocuidad alimentaria

- Zafra verde
- Control de calidad
- Marketing

En cuanto al marketing la cooperativa debe de establecer un plan específico ya que esta no posee uno informal, sin embargo, este les ha ayudado mucho al crecimiento como cooperativa.

h) Asociaciones clave

ACOPANELA nació justamente por la necesidad de asociarse para juntar fuerzas después de una pérdida a la que se enfrentaban por desastres naturales, así que desde entonces han considerado liderar esta práctica, pero además los productores de caña hay más asociaciones clave para la cooperativa.

- **Productores de caña de azúcar:** estos son los principales asociados, sin su trabajo no es posible la producción.
- **Empresas distribuidoras de productos derivados de caña de azúcar:** las empresas que se dedican al rubro pueden comprar lo que ofrece ACOPANELA y venderlo bajo su propia marca.
- **CONAMYPE, Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador y Fundación Nacional para el Desarrollo:** estas entidades han marcado el desarrollo de la cooperativa pues han sido un gran promotor para el crecimiento a través de apoyo financiero y en la comercialización del producto, así como de hacer posible la exportación del producto.

i) Estructura de costes

En este módulo se organizarán los gastos de la cooperativa. Esta conformación incluye todos los costos en los que incurre una entidad para funcionar como lo son: salarios, alquileres, materias primas, servicios, pago de impuestos, entre otros. Por tanto, se reconocen los costos fijos, costos variables y costos de comercialización, entre todos estos la cooperativa no puede disminuirlos como un plan de mejora, puesto que se consideran realmente necesarios para operar y que la reducción de ellos podría significar arriesgar la calidad del producto y perder la categoría de inocuidad que por el momento se tiene, ya que es un requisito indispensable para las exportaciones de producto. Se puede decir entonces que la estructura de costes de la cooperativa es según su valor, pues consideran que no es más importante la reducción de estos, si no que se centran en la creación de valor por medio de sus productos.

A partir de todos los módulos del modelo de negocio Canvas, se presenta a continuación, en la figura 3 el lienzo propuesto tomando en cuenta como base las actividades que la cooperativa ya ejecuta, más los elementos que se proponen como mejora y que son esenciales para utilizar este tipo de modelo de negocio.

3.2.2 Modelo de negocios canvas de ACOPANELA de R.L.

Figura 3

Lienzo del modelo de negocio de la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada.

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productores de caña de azúcar. - Empresas distribuidoras de productos derivados de caña de azúcar. - CONAMYPE - Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador - Fundación Nacional para el Desarrollo 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Producción con estándares de inocuidad alimentaria - Zafra verde - - Manufacturación. - Control de calidad. 	<p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dulce de panela con estándares de inocuidad alimentaria. - Panela granulada como sustituto de azúcar. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal exclusiva. - Visitas a posibles clientes. 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Industria panificadora. - - Latinoamericanos en el extranjero. - Panaderías artesanales. - Distribuidores de productos de panificación. - Líneas de supermercado.
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos - Costos variables. - Costos de comercialización 		<p>Fuentes de ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exportación de los productos. - Venta del producto. 		

Nota. Esta figura presenta el modelo de negocio Canvas propuesto por el equipo para ACOPANELA de R.L.

3.2.3 Análisis de la situación actual de ACOPANELA DE R.L.

La cooperativa en estudio actualmente no cuenta con un plan que reúna los aspectos claves de todos los rubros que la conforman, como la definición y el posicionamiento de los productos que ofrece, así como la forma de lanzamiento de estos, carece de la definición de los potenciales clientes o las formas de financiación, entre muchos otros aspectos importantes que conlleva la implementación adecuada de un modelo de negocios.

Es indispensable saber que si bien es cierto la cooperativa ha logrado su permanencia en el mercado durante muchos años, no necesariamente ha sido un logro proveniente de la ejecución de un modelo de negocio en específico; debido a que son sus mismos representantes quienes admiten el desconocimiento sobre los diversos modelos de negocio existentes y que podrían implementarse en la entidad.

ACOPANELA, DE R.L. a lo largo de los años ha basado su metodología de operaciones de forma empírica debido a que no cuenta con especialistas en la gama agropecuaria, sin embargo; han procurado tener entre su personal, individuos que respalden de una u otra manera la administración de la entidad además han recibido ayuda proveniente de diversas instituciones y organismos que apoyan el desarrollo cooperativo, así mismo con el manejo de la maquinaria utilizada para la producción de la panela granulada. Cabe recalcar que por la dificultad que se presenta hoy por hoy, no ha sido posible llevar a la práctica un análisis financiero detallado, con aplicación de fórmulas aritméticas y razones financieras que permita potenciar un desarrollo económico sostenible con asignación de valores numéricos.

Tabla 4**Razones de rentabilidad del año 2018 al 2022**

RAZONES DE RENTABILIDAD				2018	2019	2020	2021	2022
1	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	MUB	VENTAS-COSTO DE VENTAS/VENTAS	15.85%	26.72%	27.51%	27.28%	28.74%
2	MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	MUO	UTILIDAD DE OPERACIÓN / VENTAS	0.00%	8.00%	5.17%	6.96%	6.54%
3	MARGEN DE UTILIDAD NETA	ROS	UTILIDAD NETA / VENTAS	0.00%	4.57%	2.70%	3.96%	3.79%

Nota. Esta tabla describe algunas razones financieras de rentabilidad, basadas en el Estado de Resultados Comparativo. 2018 – 2022; elaboración propia del equipo de investigación

En la tabla 4 “Razones de rentabilidad ACOPANELA de R.L, del año 2018 al 2022” se presentan algunos índices financieros correspondientes al período descrito que permiten visualizar la situación actual de la cooperativa, los cuales serán analizados para proponer una idea de mejora en el rendimiento de la entidad en términos financieros, es decir, al presentar el análisis de estos años se está reflejando como opera la entidad sin aplicar un modelo de negocios y sin tener formalidades en sus planes estratégicos.

La cooperativa durante los últimos cinco años ha tenido distintos problemas financieros esto porque no han tenido una planificación estructurada, en la tabla 4 se puede observar que los principales índices de rentabilidad han tenido muchos cambios durante el transcurso del tiempo.

En la tabla 5 se puede visualizar que la cooperativa en los periodos de 2018 a 2019 el índice de utilidad bruta tuvo un aumento de 10.87%, de 2019 a 2020 disminuyó a 0.79% de 2020 a 2021 debido a la pandemia se redujo en un 0.23%, para el 2022 solamente aumento en un 1.46%, todos estos cambios han sido producto de distintos factores, por ejemplo, el no implementar un modelo de negocio definido, la disminución de ventas debido a la situación pandémica que atravesaba el

Tabla 5***Variación de Razones de rentabilidad del año 2018 al 2022***

VARIACIONES DE INDICES FINANCIEROS				
AÑOS	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	10.87%	0.79%	-0.23%	1.46%
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	8.00%	-2.84%	1.80%	-0.43%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	4.57%	-1.87%	1.26%	-0.17%

Nota. Esta tabla describe las variaciones de las razones financieras de rentabilidad, basadas en los Estado de Resultados de 2018 a 2022; elaboración propia del equipo de investigación.

país, en cuanto a los márgenes de utilidad operacional y neta para 2018 no hubo resultados satisfactorios porque la cooperativa sufrió pérdidas, para los siguientes años no han tenido un crecimiento constante.

3.3 CASO PRÁCTICO

3.3.1 PROPUESTA DE MEJORA MEDIANTE ANÁLISIS FINANCIERO

La cooperativa en estudio tiene mucho potencial para mejorar su producción y crecer, sin embargo, como se ha detallado antes, hace falta formalizar muchos de sus procesos, de manera que se tenga clara la forma de proporcionar y crear valor, por ello se expone a continuación una propuesta de mejora para la cooperativa, a través de cambios en la forma de operación actual, así como la implementación de un modelo de negocios, por medio de la técnica canvas, que describe a la cooperativa en un solo lienzo.

Una de las áreas más importantes a destacar es la rentabilidad, puesto que es un factor indispensable para que una entidad pueda seguir funcionando y sea factible operar, en este caso al ser una cooperativa su principal propósito no está en lucrarse, pero si es necesario generar

suficientes ingresos para que sea posible seguir produciendo de manera que se cubran los costos y gastos necesarios para continuar sus operaciones.

Entre las acciones más importantes que se deben implementar es aumentar la producción, para satisfacer la demanda de los clientes, lo que permitirá buscar nuevos clientes potenciales, como industrias y panaderías de gran producción, pero también es hora de implementar la mercadería en consignación para conseguir que sea más factible distribuir su producto por todo el país, de manera que si se abren puertas en los supermercados, será necesario ejecutar un plan de marketing de manera formal y estructurado, el cual permitirá aumentar sus ventas y así mejorar su rentabilidad, tal como se ha descrito, todo es parte de una cadena que en conjunto permite una mejora en la cooperativa.

En cuanto a la reducción de costos, se vuelve un factor no tan fácil de ejecutar, debido a que los principales costos de producción no pueden disminuirse o suprimirse puesto que tienen una metodología de operación que los ha posicionado, es decir, la producción mediante la zafra verde sin dañar el ecosistema y la producción con altos estándares de calidad e inocuidad. A continuación, se presenta de manera numérica estas propuestas y su impacto:

Para implementar un modelo de negocios es necesario que la entidad sufra cambios de mejora, por tanto, se ha planteado que al poner en práctica un modelo de negocios canvas, la cooperativa debe mejorar su rentabilidad a corto plazo, por medio de un proyecto de inversión en propiedad planta y equipo y otros elementos como publicidad, lo cual mejorará los canales de distribución que a su vez impactará de forma positiva sus ingresos.

El proyecto consiste en adquirir un vehículo para la distribución de los productos que a su vez incrementaría las zonas de cobertura mejorando los canales de distribución (módulo 3 de Canvas), con la compra de maquinaria se pretende incrementar la producción y así tener

disponibilidad del producto durante todo el año (módulo 2 propuesta de valor), la mejora en publicidad también contribuye al incremento de clientes y de esta manera mejorar los ingresos de la cooperativa (módulo 5 fuentes de ingresos); en conjunto todo el proyecto consigue una disminución de costos paulatinamente. (módulo 9 estructura de costes), a continuación, se detalla la inversión:

- **Inversión**

Propiedad Planta y Equipo: maquinaria y equipo de transporte

1 Pick up Kia 4x2 2023	\$25,560.94
1 Molino de Martillo	<u>\$ 7,982.70</u>
Total	\$33,543.64

La inversión total es por la cantidad de \$ 33,543.64; para dicha inversión la cooperativa no dispone de la capacidad económica para cubrir la inversión, por tanto, es necesario buscar financiamiento externo.

- **Financiamiento**

- Financiamiento bancario: Banco de Fomento Agropecuario \$26,543.64 Tasa efectiva 20%
- Fondos propios \$7,000.00, el costo de recursos propios que esperan los asociados es de 11.19%, calculado según Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, a continuación, se presenta el procedimiento aplicado para obtener la TMAR:

$$\text{TMAR} = i + f + (if)$$

i = Premio al Riesgo: se tomó la tasa más alta de un fondo de inversión de riesgo, regulado por la Superintendencia del Sistema Financiero.

f = Inflación: se calculó el promedio de la tasa de inflación de los últimos cinco años en El Salvador.

$$\text{TMAR} = 0.086951 + 0.0229 + (0.086951 \times 0.0229) = 0.111842$$

TMAR = 11.19% (ver detalles en anexo No. 4)

A partir de estos valores se procede a calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC), la cual es una tasa de descuento que se utiliza para analizar proyectos de inversión y representa el nivel de rentabilidad que se exige para un determinado nivel de riesgo.

La fórmula es la siguiente: $WACC = K_e \times \left(\frac{E}{E+D}\right) + K_d \times (1 - T) \times \left(\frac{D}{E+D}\right)$

Donde:

- K_e = Coste de los fondos propios
- K_d = Coste de la deuda financiera
- E = Fondos propios
- D = Deuda financiera
- T = Tasa impositiva

Como resultado del costo promedio ponderado de la empresa, el flujo de caja del proyecto se puede descontar a la tasa de 13.41%. (ver cálculo en anexo No. 4).

Producto del financiamiento con el banco se generarán intereses por pagar, los cuales constituirán el total del gasto financieros del proyecto de inversión.

Gastos de operación generados por el proyecto de inversión.

Los bienes que se presentan en el proyecto serán depreciados según el siguiente detalle:

- Pick up Kia 4x2 2023, será depreciado en 4 años, según el art 30 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

- El Molino de Martillo es una maquinaria importada desde Colombia, por lo que se consultó entre varias fuentes bibliográficas, una tesis de Maestría en Ingeniería Mecánica, en la cual se detallan los cálculos para optimizar la maquinaria, en conclusión, la vida útil aproximada es de 10 años, según Gil Parra (2019)
- El mantenimiento de los vehículos es por US\$200.00 anual con un ritmo de crecimiento de 5%.
- El gasto de combustible mensual será de US\$100.00 con un incremento del 5% para los años siguientes que incluye combustible para atender nuevos clientes y ajustes de precio.
- El gasto promocional será de US\$150.00 anual que también se incrementará en 5% al año.
- El gasto por marketing será de US\$500.00 con un incremento del 5% anual.

Ingresos y costos generados por el proyecto de inversión.

Como resultado del proyecto de mejora y de la implementación del plan de marketing, se espera el aumento de los ingresos de la cooperativa según el siguiente detalle:

Promedio de ingresos por cliente en el primer año del proyecto \$1,500.00

Después del primer año del proyecto se espera que los clientes se aumenten en un 5% cada año con respecto del año anterior. El costo de venta será del 65% sobre lo vendido el primer año, luego se estima que a partir del incremento de venta los costos se disminuyan al menos un 3% anual.

Evaluación del proyecto de inversión

A partir de todos los supuestos descritos se elaboró una evaluación del proyecto, en la cual se obtuvo el siguiente flujo de caja proyectado:

ACOPANELA DE R.L
FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE LOS AÑOS 2023 A 2027

Expresado en Dólares US\$ de los Estados Unidos de América

AÑOS		2023	2024	2025	2026	2027
INVERSION INICIAL	33,543.64					
INGRESOS		52,500.00	55,125.00	57,881.25	60,775.31	63,814.08
COSTOS		34,125.00	34,177.50	34,149.94	34,034.18	33,821.46
GASTOS		2,050.00	2,152.50	2,260.13	2,373.13	2,491.79
DEPRECIACION		7,188.53	7,188.53	7,188.53	7,188.53	798.29
UTILIDAD ANTES DE ISR Y RESERVAS	<u>9,136.47</u>	<u>11,606.47</u>	<u>14,282.66</u>	<u>17,179.48</u>	<u>26,702.53</u>	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		2,740.94	3,481.94	4,284.80	5,153.84	8,010.76
UTILIDAD NETA	<u>6,395.53</u>	<u>8,124.53</u>	<u>9,997.86</u>	<u>12,025.63</u>	<u>18,691.77</u>	
+ DEPRECIACION		7,188.53	7,188.53	7,188.53	7,188.53	798.29
TOTAL FLUJO DEL PROYECTO	<u>- 33,543.64</u>	<u>13,584.06</u>	<u>15,313.06</u>	<u>17,186.39</u>	<u>19,214.16</u>	<u>19,490.07</u>
VAN DEL PROYECTO		\$24,121.57				
TASA DE DESCUENTO		13.41%				
TASA INTERNA DE RETORNO		38%				
FLUJO DEL INVERSIONISTA						
PAGO DE INTERESES		3,503.67	2,976.34	2,333.33	1,549.24	593.13
PAGO DE CAPITAL	26,543.64	3,433.69	4,187.01	5,105.61	6,225.73	7,591.60
FLUJO DEL ASOCIADO	<u>- 7,000.00</u>	<u>6,646.70</u>	<u>8,149.70</u>	<u>9,747.46</u>	<u>11,439.19</u>	<u>11,305.34</u>
TASA DE DESCUENTO		11.19%				
VAN DEL ASOCIADO		\$26,799.85				
TIR DEL ASOCIADO		108.95%				

Según los resultados del flujo de caja tanto el valor actual neto de la inversión del asociado, como el del proyecto, son positivos lo que refleja que se creará un aumento en el valor al llevar a cabo la inversión, de igual forma la Tasa Interna de Retorno es mayor al Capital Promedio Ponderado, por tanto, se concluye que el proyecto es viable.

Adicional a esta evaluación se calculó el indicador financiero EBITDA. ¿Qué es el EBITDA? La respuesta en términos sencillos es que el EBITDA es un indicador que mide la utilidad antes de descontar los intereses, las depreciaciones, las amortizaciones y los impuestos, conocida por sus siglas en inglés Earnings Before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization, Es decir; margen bruto de explotación de la empresa; antes de deducir los intereses, amortizaciones e impuestos.

El proceso de evaluación del proyecto de inversión puede visualizarse en el anexo No. 4 “PROYECTO DE INVERSIÓN PROPUESTO”, donde se detallan los costos, gastos e ingresos proyectados a partir de la inversión.

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación del proyecto se toman los datos reales correspondientes al año 2022 de la cooperativa, esto con el objetivo de visualizar la mejora en los ingresos y rentabilidad, producto de la implementación del modelo de negocios canvas. Por lo antes dicho se proyecta para el periodo 2023-2027 un incremento según el flujo de caja proyectado, partiendo de las cifras acumuladas por la cooperativa en el año 2022.

A continuación, se presenta un Estado de Resultado proyectado para los años 2023 a 2027, dónde se visualiza una mejora en cifras financieras para la cooperativa producto de la inversión de mejora realizada:

ACOPANELA DE R.L
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DE LOS AÑOS 2023 A 2027
DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS	617,789.82	670,289.82	725,414.82	783,296.07	844,071.38	907,885.46
Menos:						
COSTO Y GASTOS	577,399.66	625,768.43	674,243.69	721,728.15	767,904.06	806,003.39
Costo de Ventas	440,217.47	474,342.47	508,519.97	542,669.91	576,704.08	610,525.54
Gastos de operación	133,130.91	142,369.44	151,710.47	161,159.12	170,720.78	174,010.86
Gastos Financieros	4,051.28	9,056.52	14,013.25	17,899.12	20,479.19	21,466.98
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	40,390.16	44,521.39	51,171.13	61,567.92	76,167.32	101,882.07
Reserva legal (10%)	4,039.02	4,452.14	5,117.11	6,156.79	7,616.73	10,188.21
Reserva de educación (5%)	2,019.51	2,226.07	2,558.56	3,078.40	3,808.37	5,094.10
UTILIDAD DE OPERACIÓN	34,331.63	37,843.18	43,495.46	52,332.73	64,742.23	86,599.76
Menos:						
Impuesto s/la Renta 30%	10,905.34	11,352.96	13,048.64	15,699.82	19,422.67	25,979.93
UTILIDAD DEL PROYECTO	23,426.29	26,490.23	30,446.82	36,632.91	45,319.56	60,619.83

EBITDA						
EBIT (ventas-costos - gastos de operación)		53,577.91	65,184.38	79,467.04	96,646.52	123,349.05
Depreciación		7,188.53	7,188.53	7,188.53	7,188.53	798.29
EBITDA		60,766.44	72,372.91	86,655.57	103,835.05	124,147.35

El EBITDA obtenido producto de la proyección realizada es de \$60,766.44 para el año 2023, sin embargo; en el año 2024 se obtiene un aumento de \$11,606.47 en comparación con el año anterior, es importante tener en cuenta que se observa una mejora en la rentabilidad del proyecto progresiva; por lo que este indicador denota una medida de rentabilidad positiva para el proyecto de inversión que se ha considerado.

Después de llegar a este resultado, se presentan a continuación los cálculos de las razones financieras consideradas en el análisis de la situación actual de ACOPANELA DE RL (2018-2022), considerando los efectos del proyecto de inversión.

Tabla 6

Razones de rentabilidad del año 2023 al 2027 con aplicación del Modelo de Negocios Canvas

RAZONES DE RENTABILIDAD			2023	2024	2025	2026	2027	
1	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	MUB	VENTAS-COSTO DE VENTAS/VENTAS	29.23%	29.90%	30.72%	31.68%	32.75%
2	MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	MUO	UTILIDAD DE OPERACIÓN / VENTAS	5.65%	6.00%	6.68%	7.67%	9.54%
3	MARGEN DE UTILIDAD NETA	ROS	UTILIDAD NETA / VENTAS	3.95%	4.20%	4.68%	5.37%	6.68%

Nota. Esta tabla describe algunas razones financieras de rentabilidad, basadas en el Estado de Resultados Comparativo del período 2023 – 2027; elaboración propia del equipo de investigación.

En la tabla 6 “Razones de rentabilidad ACOPANELA de R.L, del año 2023 al 2027” se presentan algunos índices financieros correspondientes al período descrito que permiten visualizar la situación que la cooperativa podría tener al aplicar un modelo de negocio canvas, estos índices plantean una idea de mejora en el rendimiento de la entidad en término operativo-financiero, es decir, al presentar el análisis de estos años se está reflejando como la entidad se verá beneficiada al aumentar sus ingresos y reducir sus costos.

La cooperativa durante estos cinco años experimentara cambios significativos en la eficiencia de aumentar sus ingresos y reducir sus costos, esto en comparación de años anteriores donde tenían problemas de estabilidad financiera y operativa, al implementar el modelo de negocio se tendrán beneficios a futuro, por ejemplo al aumentar la inversión en maquinaria y gestiones para nuevos asociados la producción aumentara por consecuencia los ingresos aumentaran, de igual forma se plantea reducir los costos a través del transcurso del tiempo, por ello el implementar el modelo de negocio canvas beneficiara de gran manera a la cooperativa.

Tabla 7***Variación de Razones de rentabilidad ACOPANELA de R.L, del año 2023 al 2027***

VARIACIONES DE INDICES FINANCIEROS				
AÑOS	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0.67%	0.82%	0.96%	1.08%
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	0.35%	0.69%	0.99%	1.87%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	0.25%	0.48%	0.69%	1.31%

Nota. Esta tabla describe las variaciones de las razones financieras de rentabilidad, basadas en los Estado de Resultados de 2023 a 2027; elaboración propia del equipo de investigación.

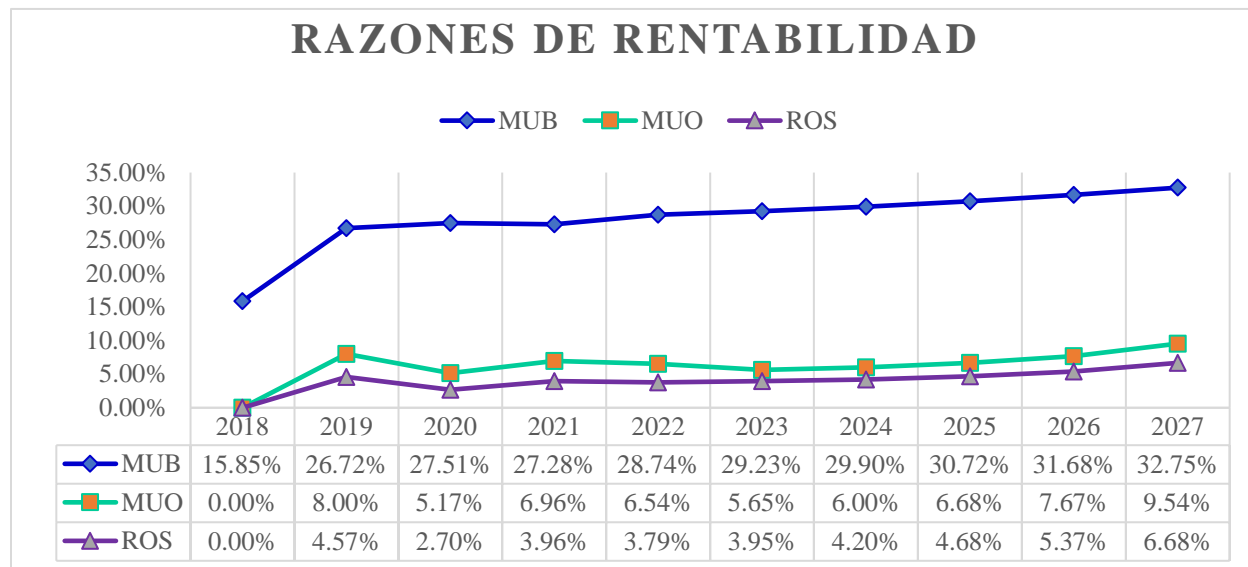
A raíz de esto en la tabla 7 “Variación de Razones de rentabilidad ACOPANELA de R.L, del año 2023 al 2027” se describe el análisis de las variaciones que se obtuvieron año con año, mediante el proyecto de inversión está en marcha. Los resultados son positivos ya que estas razones presentan aumentos significativos.

El margen de utilidad bruta sufre un aumento año con año, se puede apreciar que de 2023 a 2024 tuvo un aumento de 0.67%, para 2025 aumento 0.82%, en 2026 un 0.96% y para el 2027 aumento un 1.08%, esto significa que la cooperativa solamente retiene ese porcentaje de los ingresos después de incurrir en todos los costos directos asociados a la producción de sus productos.

Se observa que el margen de utilidad operacional ha tenido cambios positivos durante estos años, se puede apreciar que de 2023 a 2024 tuvo un aumento de 0.35%, para 2025 aumento 0.69%, en 2026 un 0.99% y para el 2027 aumento un 1.87%, estos aumentos son positivos para la cooperativa porque ese porcentaje representa lo que se retiene de los ingresos después de incurrir en todos los gastos operativos asociados en la elaboración de sus productos.

Figura 4

Representación gráfica de la fluctuación de las razones financieras de rentabilidad desde el año 2018 hasta 2027



Nota. gráfico creado a partir del cálculo de las razones financieras de rentabilidad, elaboración propia del equipo de investigación.

Para el margen de utilidad neta de igual manera se ve aumentado al aplicar el modelo de negocio de 2023 a 2024 tuvo un aumento de 0.25%, para 2025 aumento 0.48%, en 2026 un 0.69% y para el 2027 aumento un 1.31%, estos porcentajes de aumento es lo que se genera de ganancias en relación con los ingresos obtenidos.

Después del análisis del proyecto de inversión en la figura 4 se presenta un gráfico donde se refleja la fluctuación de las razones financieras de rentabilidad desde el año 2018 hasta 2027, periodo que abarca el análisis de datos reales de la cooperativa y los resultados del proyecto de inversión propuesto.

Se observa que los indicadores financieros presentan un aumento progresivo, mismo que indica que la rentabilidad de la cooperativa incrementara al implementar el modelo de negocio

Canvas, el cual a su vez requiere de un proyecto de inversión que ha sido planteado en el presente capítulo con la finalidad de mejorar los canales de distribución, propuesta de valor, fuentes de ingresos y la estructura de costes de la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada.

CONCLUSIONES

Después de realizar la presente investigación, se concluye que es muy importante formalizar los planes estratégicos para alcanzar metas de crecimiento económico dentro de un negocio, no importando su categoría o tamaño, puesto que esto conlleva a que se desarrollen de una manera adecuada, una herramienta a través de la cual se puede obtener esta formalidad es el modelo de negocios.

Aunque existen muchos tipos de modelo de negocio mediante el desarrollo de esta investigación se concluye que el más adecuado debido a la cobertura que este tiene con respecto a los elementos esenciales de un negocio, es el modelo canvas, por tanto, fue el que se escogió para el desarrollo del caso práctico, dando resultados efectivos.

El modelo de negocios permite revisar por completo como está funcionando una determinada entidad y sirve como una guía para otros negocios que operen de manera similar o que quieran iniciar sus operaciones, por lo que, concluimos que el diseño e implementación de un modelo de negocios es trascendental para lograr un mejor funcionamiento.

Un modelo de negocios es una herramienta que permite el correcto funcionamiento de una determinada entidad a través de la cual se alcanza la rentabilidad necesaria para subsistir en el mercado y suplir las necesidades de los demandantes de determinado producto o servicio.

El método canvas es considerado el modelo de negocio más idóneo para la respectiva implementación de mecanismos de funcionamiento correcto para cualquier tipo de entidad, por su estructura y su fácil interpretación vista desde los diversos puntos empresariales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los nuevos emprendimientos formalizar desde sus inicios un modelo de negocio que les permita alcanzar sus metas y objetivos trazados, debido a que, esta herramienta les permitirá visualizar su crecimiento y aumentar sus posibilidades de éxito.

A las entidades ya establecidas, se les recomienda realizar un estudio de su actual funcionamiento, de manera que puedan identificar posibles deficiencias y así poder escoger uno o más modelos de negocios que se adecuen a su actividad económica para fortalecer y mejorar su rendimiento financiero.

A todas las entidades se les recomienda diseñar, implementar y establecer de manera formal un modelo de negocios y realizar periódicamente un análisis del modelo implementado de manera que puedan identificar a tiempo deficiencias u oportunidades de mejora.

Se recomienda a las entidades formalizar una estructura idónea que permita poner en práctica mecanismos que conduzcan a la realización de diversas actividades de forma eficiente y eficaz en el entorno empresarial.

Se sugiere a las entidades tomar en cuenta la importancia de mejorar los procesos anclados en cada una de las entidades y fomentar la evolución a través de vías tecnológicas que permitan el fácil alcance de productos y servicios siempre y cuando esto se logre por medio de la ejecución de herramientas útiles y primordiales como lo son los modelos de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación. EDITORIAL EPISTEME, C.A., http://www.formaciondocente.com.mx/06_RinconInvestigacion/01_Documentos/El%20Proyecto%20de%20Investigacion.pdf
- Alianzas para el empoderamiento Económico. Producción y Comercialización de Panela: La experiencia de la Asociación Cooperativa de Paneleros de EL Salvador., 16-17. <https://repo.funde.org/id/eprint/1185/>
- Asamblea Legislativa, R. d. (1970). Código de Comercio. San Salvador.
- Azúcar de El Salvador. (23 de noviembre de 2016). Azúcar de El Salvador, sabe a progreso. Obtenido de <https://azucardeelsalvador.com/productos-artesanales-de-la-cana-de-azucar-una-tradicion-que-todavia-perdura/>
- B. P. (2020). Borja pascual tv. Obtenido de <https://www.borjapascual.tv/modelos-de-negocio/cebo-y-anzuelo/>
- Blog de la biblioteca de traducción y documentación de la Universidad de Salamanca (julio 2016), [Amazon y el concepto de Long Tail | Universo Abierto](#)
- Cacho-Elizondo, S. (2019, mayo 7). Impacto de las plataformas multilaterales. IPADE Business School. <https://www.ipade.mx/2019/05/07/impacto-de-las-plataformas-unilaterales/>
- Crespo, M. C. (06 de abril de 2022). Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo en tu negocio? Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>
- Cummings, A. R., (2013). Construyendo capacidades de innovación en iniciativas asociativas de pequeñas agroindustrias rurales en El Salvador. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, 8(24), 295-319. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92429917014>
- Diaz, K. (2019, mayo 2). Modelos de negocio: lineales vs plataformas. Diferentes formas de dar valor. Blog de Hiberus Tecnología. <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/modelos-de-negocio-lineales-vs-plataformas/>

Eguía Villaseñor, Florencio, comp. “Principios del Cooperativismo”, Confederación Mexicana de Cajas Populares”, México 1984.

Fundación Universitaria María Cano (2015) SERIE DE MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Microsoft Word - MANUAL 2-DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.docx (fumc.edu.co)

García, J. (2011). Aplicando la teoría de colas en la dirección de operaciones. Valencia. Recuperado de <http://personales.upv.es/jpgarcia/LinkedDocuments/Teoriadecolasdoc.pdf>

Gil, A. (2019). Optimización del martillo de un molino para reducir el consumo de potencia en la molienda de bagazo de caña panelera. Recuperado el 10 de septiembre de 2023, de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76929/8127603.2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Giraldo, V. (2019, febrero 14). Plataformas digitales: ¿qué son y qué tipos existen? Rock Content - ES ; Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/>

INSAFOCOOP. (s.f.). Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Obtenido de https://www.insafocoop.gob.sv/?page_id=1722

Javier Medina Vásquez. (junio de 2000). Función de pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional Función de pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional (cepal.org)

Kelly Tang, CFA. (abril 2016). Visión a largo plazo vs. enfoque a corto plazo: ¿es hora de una transición? research-long-termism-versus-short-termism-spa.pdf (spglobal.com)

Leandro, Gabriel (2003). Línea de Espera: Teoría de Colas, Cursos Métodos Cualitativos. <http://www.auladeeconomia.com>

Legislativa, A. (1972). Código de Trabajo. San Salvador.

Legislativa, A. (1992). Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. San Salvador.

López, D. & Zavala, R. (2010). ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DEL SUBSECTOR PANELERO DE LOS DEPARTAMENTOS: CABAÑAS, CUSCATLÁN, LA PAZ Y SAN VICENTE. [Tesis de grado, Universidad de El Salvador] *13100850.pdf (ues.edu.sv)

Manzotti, P. (2022, junio 12). El amplio universo de las plataformas on demand. El Economista. <https://eleconomista.com.ar/sociedad-redes/el-amplio-universo-plataformas-on-demand-n53911>

Márquez, N. (15 de noviembre de 2022). ¿Qué es un modelo de negocio?

Modelo de negocio de cola larga: qué es y cómo aplicarlo (noviembre 10, 2021) [Modelo de negocio de cola larga: qué es y cómo aplicarlo \(uniclick.com.mx\)](https://uniclick.com.mx)

Muñoz, C. M. (30 de junio de 2022). CREA TU MODELO DE NEGOCIO. Recuperado el 2 mayo de 2023, de <https://youtu.be/RL69Hzay2Rs>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Generación para modelos de negocio. Grupo Planeta. Obtenido de: [Generación de modelos de negocio - Yves Pigneur, Alexander Osterwalder - Google Libros](https://books.google.com/books?id=9381011000)

Programa Minerva. (14 de abril de s/f). Programa Minerva. Obtenido de <https://www.programaminerva.es/blog/modelo-negocio/>

Quiñonez, N. y Rivera, S. (2021). Resistencias por el derecho a la ciudad: El caso del cooperativismo de vivienda en El Salvador. MODULO ARQUITECTURA CUC, 27, 61–80, 2021. [http://doi.org/10.17981/mod.arq.cuc.27.1.2021.03](https://doi.org/10.17981/mod.arq.cuc.27.1.2021.03)

Rodríguez, G. (2019). Las ventajas de los modelos de negocio de plataformas digitales. Recuperado el junio de 2023, de Inbound Mindset: <https://inboundmindset.com/2019/09/05/las-ventajas-de-los-modelos-de-negocio-de-plataformas-digitales/>

Salas-Fumás, V., (2009). Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial. Universia Business Review, (23), 122-143. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282009>

Salvador, A. L. (1986). Ley General de Asociaciones Cooperativas. San Salvador.

Sandra Navarro (2012), [5 buenos casos de e-commerce de cola larga | Sandra Navarro](https://www.linkedin.com/pulse/5-buenos-casos-e-commerce-cola-larga-sandra-navarro)

Urbina, W. (03 de enero de 2023). San Vicente, la tierra de las moliendas. La Prensa Gráfica.

Vaquero, D. (2021, noviembre 29). El modelo Canvas para analizar modelos de negocio. Siseo.es.
https://siseo.es/cat_management/el-modelo-canvas-analizar-modelos-negocio/

Cooperativo, I. S. (2011). Norma de Información Financiera para Asociaciones Cooperativas de El Salvador. San Salvador.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo No. 1 – Solicitud de entrevista
- Anexo No. 2 – Instrumento de recolección de datos
- Anexo No. 3 – Estado de Resultados real correspondiente al período 2018 – 2022
- Anexo No. 4 – Proyecto de inversión propuesto
- Anexo No. 5 – Estado de flujo de caja proyectado con la aplicación del modelo de negocios canvas, períodos 2023 – 2027
- Anexo No. 6 – Estado de Resultados con la aplicación del Modelo de Negocios Canvas, períodos 2023 – 2027



Ciudad Universitaria Dr, Fabio Castillo Figueroa, 8 de agosto de 2023

Señores

Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa, de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA, de R.L.)

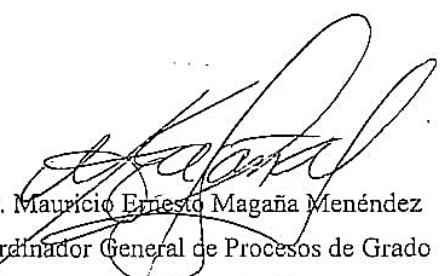
Presente

Estimados señores:

En mi calidad de Coordinador General de Procesos de Grado de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, por este medio les solicito su valiosa colaboración en concederle una entrevista a alumnos egresados de la carrera Licenciatura en Contaduría Pública de nuestra Universidad. Con el propósito de es Obtener información sobre los procesos que se implementan en la Cooperativa para lograr la producción, comercialización y distribución de productos derivados de la caña de azúcar.

Lo anterior con el objetivo de profundizar en la investigación que se esta llevando a cabo cuyo tema es "Modelo de negocio para una cooperativa dedicada a la fabricación de productos derivados de la caña de azúcar; ubicada en el departamento de San Vicente".

Agradeciendo de antemano la atención de la presente,


Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador General de Procesos de Grado
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de El Salvador



Recibido
09-08-23

Mario Aguayo





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA

ACOPANELA, DE R.L.

Objetivo: Obtener información sobre los procesos que se implementan en la cooperativa ACOPANELA de R.L. para lograr la producción, comercialización y distribución de productos derivados de la caña de azúcar.

1. ¿Qué entiende por modelo de negocios?
2. ¿Cuál es el modelo de negocios actual de la cooperativa?
3. Describa el segmento de mercado al que dirige sus productos.
4. ¿Cuál es el cliente meta de la cooperativa?
5. ¿Les gustaría lanzar al mercado un nuevo producto?
6. ¿Para sacar al mercado un nuevo producto que criterios o evaluaciones realiza la cooperativa?
7. ¿Algún producto de la cartera actual es considerado “nostálgico”?
8. ¿Cuáles son los productos que elabora la cooperativa?
9. ¿Qué factores considera que los hace diferente de la competencia?
10. ¿Cuáles son los canales de distribución de la cooperativa?
11. ¿Cuál es el canal que considera que le permite conocer mejor a sus clientes?
12. ¿Considera los canales digitales una alternativa para su modelo de negocio?

13. ¿Poseen un plan de crecimiento (marketing)?
14. ¿Porcentualmente, cuanto de la venta se destina al marketing?
15. ¿Poseen una cartera de clientes establecida?
16. ¿Cómo dan a conocer los productos de la cooperativa?
17. ¿Cómo pueden comprar los clientes sus productos?
18. ¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a los clientes?
19. ¿Qué canales utiliza para captar nuevos clientes?
20. ¿Como distribuyen sus productos a nivel nacional?
21. ¿Cómo es el proceso de distribución sus productos a nivel internacional?
22. ¿Cuál es la forma de ventas establecida en la cooperativa?
23. ¿Qué métodos se utilizan para la fijación de precios?
24. ¿La cooperativa posee algún método de financiamiento?
25. ¿Generan otro tipo de ingresos diferente a la operación principal?
26. ¿Cuáles son los métodos de pago disponibles para los clientes?
27. ¿Qué recursos físicos son necesarios para el funcionamiento de la cooperativa?
28. ¿Poseen algún tipo de seguro para su maquinaria?
29. ¿Sus productos están patentados?
30. ¿Cuáles son los requisitos para pertenecer a la cooperativa?
31. ¿Cuáles son los recursos, que considera claves, para el modelo de negocio actual de la cooperativa?

Estado de Resultados real correspondiente al período 2018 – 2022

ACOPANELA DE R.L.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS
(Expresado en dolares de los estados unidos de norteamerica)

	2022	2021	2020	2019	2018
INGRESOS					
VENTAS	\$ 617,789.82	\$563,376.83	\$441,341.62	\$580,779.37	\$427,087.05
TOTAL INGRESOS	\$ 617,789.82	\$ 563,376.83	\$ 441,341.62	\$ 580,779.37	\$ 427,087.05
COSTO DE VENTA	\$ 440,217.47	\$ 409,677.78	\$ 319,919.26	\$ 425,577.27	\$ 359,376.73
UTILIDAD BRUTA	\$177,572.35	\$153,699.05	\$121,422.36	\$155,202.10	\$ 67,710.32
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,051.28	\$ 9,934.89	\$ 6,141.05	\$ 6,814.56	\$ 9,888.93
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 102,795.74	\$ 89,206.20	\$ 70,247.12	\$ 74,267.44	\$ 49,592.22
GASTOS DE VENTA	\$ 30,335.17	\$ 15,320.90	\$ 22,237.55	\$ 27,654.00	\$ 25,178.80
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$137,182.19	\$114,461.99	\$ 98,625.72	\$108,736.00	\$ 84,659.95
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 40,390.16	\$ 39,237.06	\$ 22,796.64	\$ 46,466.10	-\$ 16,949.63
RESERVA LEGAL (10%)	\$ 4,039.02	\$ 3,923.71	\$ 2,279.66	\$ 4,646.61	
RESERVA DE EDUCACIÓN (5%)	\$ 2,019.51	\$ 1,961.85	\$ 1,139.83	\$ 2,323.31	
RESERVA LEGAL	\$ 6,058.52	\$ 5,885.56	\$ 3,419.50	\$ 6,969.92	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 34,331.64	\$ 33,351.50	\$ 19,377.14	\$ 39,496.19	-\$ 16,949.63
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 10,905.34	\$ 11,026.76	\$ 7,452.11	\$ 12,928.08	\$ 1,153.91
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 23,426.29	\$ 22,324.74	\$ 11,925.04	\$ 26,568.10	-\$ 18,103.54

CÉDULA CONCILIATORIA AÑO 2022	
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 40,390.16
RESERVA LEGAL	\$ 6,058.52
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 2,019.51
RENTA IMPONIBLE	\$ 36,351.15
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 10,905.34

CÉDULA CONCILIATORIA AÑO 2021	
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 39,237.06
RESERVA LEGAL	\$ 5,885.56
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 3,404.38
RENTA IMPONIBLE	\$ 36,755.88
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 11,026.76

CÉDULA CONCILIATORIA AÑO 2020	
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 22,796.64
RESERVA LEGAL	\$ 3,419.50
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 4,072.97
RENTA IMPONIBLE	\$ 23,450.11
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 7,035.03

CÉDULA CONCILIATORIA AÑO 2019	
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 46,466.10
RESERVA LEGAL	\$ 6,969.92
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 3,597.43
RENTA IMPONIBLE	\$ 43,093.62
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 12,928.08

CÉDULA CONCILIATORIA AÑO 2018	
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	-\$ 16,949.63
RESERVA LEGAL	\$ -
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 20,796.01
RENTA IMPONIBLE	\$ 3,846.38
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 1,153.91

PROYECTO DE INVERSIÓN PROPUESTO

Perfil del proyecto

- El presente proyecto de inversión fue diseñado para la cooperativa ACOPANELA DE R.L con el objetivo de expandirse en el mercado.
- La inversión será recuperada progresivamente con los flujos de efectivo a lo largo de la vida del proyecto.
- El equipo de transporte será financiado por medio de préstamo bancario a un periodo de cinco años.
- Las proyecciones de costos e ingresos son presentadas para su ejecución a partir del año 2023

Inversión inicial

ACOPANELA DE R.L		
INVERSIÓN ACOPANELA DE RL		
Maquinaria y equipo de transporte		\$ 33,543.64
Pick up Kia 4x2 2023	\$ 25,560.94	
1 Molino de Martillo	\$ 7,982.70	
INVERSION TOTAL		\$ 33,543.64

La descripción del financiamiento para llevar a cabo el proyecto de inversión se presenta a continuación:

- Financiamiento bancario: Banco de Fomento Agropecuario \$26,543.64 Tasa efectiva 20%
- Fondos propios \$7,000.00 el costo de recursos propios que esperan los asociados es de 11.19% (calculado según Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento).
- Como resultado del costo promedio ponderado de la empresa, el flujo de caja del proyecto se puede descontar a la tasa de 13.41%.
- Los bienes que se presentan en el proyecto serán depreciados según el siguiente detalle:

- Pick up Kia 4x2 2023, será depreciado en 4 años, según el art 30 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- El Molino de Martillo es una maquinaria importada desde Colombia, por lo que se consultó entre varias fuentes bibliográficas, una tesis de Maestría en Ingeniería Mecánica, en la cual se detallan los cálculos para optimizar la maquinaria, en conclusión, la vida útil aproximada es de 10 años, según Gil Parra (2019)

Como resultado del proyecto de mejora y de la implementación del plan de marketing, se espera el aumento de los ingresos de la cooperativa según el siguiente detalle:

Proyección de aumento en el primer año del proyecto \$1,500.00

Después del primer año del proyecto se espera que los clientes se aumenten en un 5% cada año con respecto del año anterior. El costo de venta será del 65% sobre lo vendido el primer año, luego se estima que a partir del incremento de venta los costos se disminuyan al menos un 3% anual.

Gastos proyectados:

- El mantenimiento de los vehículos es por US\$200.00 anual con un ritmo de crecimiento de 5%.
- El valor pick up de US\$25,560.94, será depreciado en 4 años, según el art 30 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, sin valor residual US\$0.00
- El valor del molino de martillo US\$7,982.70 con una vida útil estimada de 10 años, sin valor residual US\$0.00
- El gasto de combustible mensual será de US\$100 con un incremento del 5% para los años siguientes que incluye combustible para atender nuevos clientes y ajustes de precio.

- El gasto promocional será de US\$150.00 anual que también se incrementará en 5% al año.
- Gastos por Marketing US\$500.00 con un incremento del 5% anual.

A partir de estos valores se procede a calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC), la cual es una tasa de descuento que se utiliza para analizar proyectos de inversión y representa el nivel de rentabilidad que se exige para un determinado nivel de riesgo.

La fórmula es la siguiente: $WACC = Ke \times \left(\frac{E}{E+D}\right) + Kd \times (1 - T) \times \left(\frac{D}{E+D}\right)$

Donde:

- Ke = Coste de los fondos propios
- Kd = Coste de la deuda financiera
- E = Fondos propios
- D = Deuda financiera
- T = Tasa impositiva

Estructura financiamiento	Monto	tasa	tasa con escudo fiscal	Peso fuente financiamiento	Tasa ponderada
Banco de Fomento Agropecuario	\$ 26,543.64	20.00%	14%	79.13%	11.08%
Fondos propios	\$ 7,000.00	11.19%		20.87%	2.33%
Total	\$ 33,543.64			WACC	13.41%

CÁLCULO DEL COSTO DE RECURSOS PROPIOS A TRAVÉS DE LA TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO:

$$TMAR = i + f + (if)$$

i= premio al riesgo

f= inflación

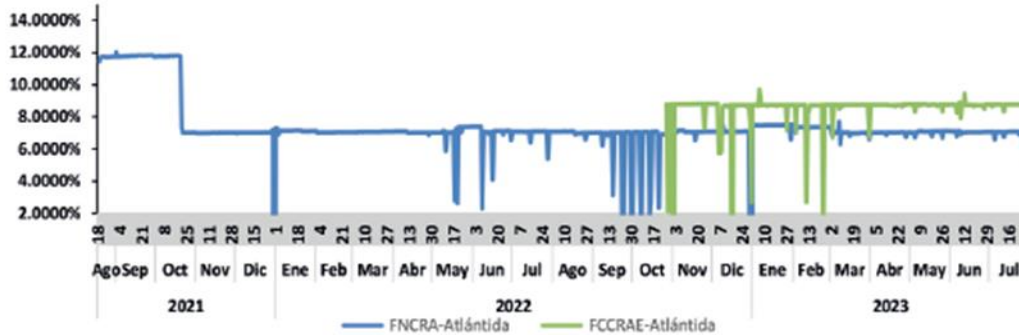
$$TMAR = 0.086951 + 0.0229 + (0.086951 * 0.0229) = 0.111842$$

$$TMAR = 11.19\%$$

PREMIO AL RIESGO

Se tomó la tasa más alta de un fondo de inversión de riesgo, regulado por la Superintendencia del Sistema Financiero: 8.6951%

Rendimiento diario anualizado del Fondo de Inversión Cerrado de Capital de Riesgo Atlántida



Nombre de Gestora de Fondos	Nombre del Fondo de Inversión	Rendimiento (%)
Atlántida Capital S.A. Gestora de Fondos de Inversión	Fondo de Inversión Cerrado de Capital de Riesgo Atlántida	7.0896%
	Fondo de Inversión Cerrado de Capital de Riesgo Atlántida Empresarial+	8.6951%

Comisión diaria anualizada (% del patrimonio)

*Datos tomados de https://ssf.gov.sv/descargas/valores/Fondos_inversion/Fondos-inversion-julio-2023.pdf

INFLACIÓN

Tasas de inflación de los últimos 5 años en El Salvador		P R O M E D I O
2018	1.09%	
2019	0.07%	
2020	-0.37%	
2021	3.47%	
2022	7.20%	
TOTAL	11.46%	

Datos tomados de: <https://es.statista.com/estadisticas/1190057/tasa-de-inflacion-el-salvador/>

RESUMEN DEL PRÉSTAMO

Préstamo:	\$ 26,543.64
Plazo:	60
Interés:	20%
Cuota:	\$703.24

Fecha	Periodo	Pago capital	Pago interés	Total cuota	Saldo
2023	12	3,433.69	5,005.24	8,438.93	33,755.72
2024	12	4,187.01	4,251.92	8,438.93	25,316.79
2025	12	5,105.61	3,333.32	8,438.93	16,877.86
2026	12	6,225.73	2,213.20	8,438.93	8,438.93
2027	12	7,591.60	847.33	8,438.93	0.00

DEPRECIACIÓN DEL VEHÍCULO Y DE LA MAQUINARIA

ACOPANELA DE R.L.			
DEPRECIACIÓN ACUMULADA			
Fecha	Monto	% a depreciar	Monto a depreciar anualmente
Pick up Kia 4x2 2023	\$ 25,560.94	25.00%	\$6,390.24
Molino de Martillo	\$ 7,982.94	10.00%	\$798.29

PROYECCIÓN DE INGRESOS

ACOPANELA DE R.L.						
PROYECCION DE INGRESOS						
	Incremento	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL CLIENTES	5%	35	37	39	41	43
Promedio de Ingresos Anuales por cliente	1,500.00					
TOTAL		\$52,500.00	\$55,125.00	\$57,881.25	\$60,775.31	\$63,814.08

ESTADO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS, PERÍODOS 2023 – 2027

ACOPANELA DE R.L

FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE LOS AÑOS 2023 A 2027

Expresado en Dólares US\$ de los Estados Unidos de América

AÑOS		2023	2024	2025	2026	2027
INVERSION INICIAL	33,543.64					
INGRESOS		52,500.00	55,125.00	57,881.25	60,775.31	63,814.08
COSTOS		34,125.00	34,177.50	34,149.94	34,034.18	33,821.46
GASTOS		2,050.00	2,152.50	2,260.13	2,373.13	2,491.79
DEPRECIACION		7,188.53	7,188.53	7,188.53	7,188.53	798.29
UTILIDAD ANTES DE ISR Y RESERVAS	9,136.47	11,606.47	14,282.66	17,179.48	26,702.53	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		2,740.94	3,481.94	4,284.80	5,153.84	8,010.76
UTILIDAD NETA	6,395.53	8,124.53	9,997.86	12,025.63	18,691.77	
+ DEPRECIACION		7,188.53	7,188.53	7,188.53	7,188.53	798.29
TOTAL FLUJO DEL PROYECTO	- 33,543.64	13,584.06	15,313.06	17,186.39	19,214.16	19,490.07
VAN DEL PROYECTO		\$24,121.57				
TASA DE DESCUENTO		13.41%				
TASA INTERNA DE RETORNO		38%				
FLUJO DEL INVERSIONISTA						
PAGO DE INTERESES		3,503.67	2,976.34	2,333.33	1,549.24	593.13
PAGO DE CAPITAL	26,543.64	3,433.69	4,187.01	5,105.61	6,225.73	7,591.60
FLUJO DEL ASOCIADO	- 7,000.00	6,646.70	8,149.70	9,747.46	11,439.19	11,305.34
TASA DE DESCUENTO		11.19%				
VAN DEL ASOCIADO		\$26,799.85				
TIR DEL ASOCIADO		108.95%				

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS, PERÍODOS 2023 – 2027

ACOPANELA DE R.L

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DE LOS AÑOS 2023 A 2027

DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS	617,789.82	670,289.82	725,414.82	783,296.07	844,071.38	907,885.46
Menos:						
COSTO Y GASTOS	577,399.66	625,768.43	674,243.69	721,728.15	767,904.06	806,003.39
Costo de Ventas	440,217.47	474,342.47	508,519.97	542,669.91	576,704.08	610,525.54
Gastos de operación	133,130.91	142,369.44	151,710.47	161,159.12	170,720.78	174,010.86
Gastos Financieros	4,051.28	9,056.52	14,013.25	17,899.12	20,479.19	21,466.98
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	40,390.16	44,521.39	51,171.13	61,567.92	76,167.32	101,882.07
Reserva legal (10%)	4,039.02	4,452.14	5,117.11	6,156.79	7,616.73	10,188.21
Reserva de educación (5%)	2,019.51	2,226.07	2,558.56	3,078.40	3,808.37	5,094.10
UTILIDAD DE OPERACIÓN	34,331.63	37,843.18	43,495.46	52,332.73	64,742.23	86,599.76
Menos:						
Impuesto s/la Renta 30%	10,905.34	11,352.96	13,048.64	15,699.82	19,422.67	25,979.93
UTILIDAD DEL PROYECTO	23,426.29	26,490.23	30,446.82	36,632.91	45,319.56	60,619.83

EBITDA						
EBIT (ventas-costos - gastos de operación)		53,577.91	65,184.38	79,467.04	96,646.52	123,349.05
Depreciación		7,188.53	7,188.53	7,188.53	7,188.53	798.29
EBITDA		60,766.44	72,372.91	86,655.57	103,835.05	124,147.35

Matriz de análisis entrevista a gerente general de ACOPANELA DE R.L.

Pregunta	Respuesta	Análisis
<i>¿Qué entiende por modelo de negocios?</i>	El modelo de negocio es comercialización de productos nostálgicos.	Esto significa que no tienen una definición correcta de lo que significa un modelo de negocios.
<i>¿Cuál es el modelo de negocios actual de la cooperativa?</i>	El modelo de negocios que implementa la cooperativa es productos nostálgicos.	Este tipo de modelo de negocios no existe teóricamente, por ende, en la cooperativa no implementan un modelo de negocios estructurado.
<i>Describa el segmento de mercado al que dirige sus productos.</i>	El segmento de mercado de la cooperativa es el mercado extranjero, industrias panificadoras y panaderías artesanales.	En cuanto al segmento de mercado la cooperativa se enfoca al mercado extranjero debido a que es el mercado que consume el producto por el valor sentimental que representa el producto.
<i>¿Cuál es el cliente meta de la cooperativa?</i>	El mercado meta de la cooperativa son los salvadoreños radicados en los Estados Unidos.	El cliente al que mayormente se enfoca la cooperativa es el cliente que tiene mayor poder adquisitivo, en este caso es el mercado extranjero.
<i>¿Les gustaría lanzar al mercado un nuevo producto?</i>	No les gustaría lanzar un nuevo producto al mercado.	La producción de sus productos es estrictamente rigurosa debido a que tienen que cuidar los estándares de inocuidad y la producción 100% natural.
<i>¿Para sacar al mercado un nuevo producto que criterios o evaluaciones realiza la cooperativa?</i>	Tendrían que realizar una investigación para saber la aceptación del producto en el mercado.	Como cooperativa sienten la dificultad de implementar procesos investigativos debido a que no quieren perder su característica esencial puesto que es un producto libre de químicos.
<i>¿Algún producto de la cartera actual es considerado “nostálgico”?</i>	Todos los productos de la cooperativa son nostálgicos.	Los productos que hasta el momento ofrece la cooperativa son 100% nostálgicos.

<i>¿Cuáles son los productos que elabora la cooperativa?</i>	El dulce de panela y la panela granulada.	La cooperativa tiene a su disposición el atado de dulce y la panela granulada.
<i>¿Qué factores considera que los hace diferente de la competencia?</i>	Los estándares de inocuidad rigurosos que implementa la cooperativa.	La forma en que la cooperativa produce es única debido a que su producción es 100% natural.
<i>¿Cuáles son los canales de distribución de la cooperativa?</i>	Exportaciones hacia Estados Unidos y ruta hacia San Salvador una vez a la semana además de brindar atención para recibir pedidos vía correo electrónico.	La manera en que la cooperativa se acerca al segmento del mercado es considerada deficiente debido a que les falta implementar otros canales.
<i>¿Cuál es el canal que considera que le permite conocer mejor a sus clientes?</i>	La atención personalizada a través de correo electrónico.	La cooperativa se enlaza de mejor manera a través de la atención personalizada para la toma de pedidos.
<i>¿Considera los canales digitales una alternativa para su modelo de negocio?</i>	SI	De hecho, la comunicación asertiva a través de correo electrónico es uno de los canales que les ha brindado alternativa de comunicación.
<i>¿Poseen un plan de crecimiento (marketing)?</i>	NO	La cooperativa no cuenta con un plan de crecimiento estructurado en estos momentos.
<i>¿Porcentualmente, cuanto de la venta se destina al marketing?</i>	10%	Se considera que el 10% es un porcentaje demasiado bajo para cubrir exactamente las expectativas de expansión en la cooperativa.
<i>¿Poseen una cartera de clientes establecida?</i>	Industrias panificadoras Mercado extranjero y panaderías artesanales.	La cooperativa cuenta con una cartera de clientes establecida, sin embargo; es necesaria su expansión para permanecer en el mercado.
<i>¿Cómo dan a conocer los productos de la cooperativa?</i>	Redes sociales Ferias propias Ferias secundarias (organizadas por otras entidades)	A través de ferias propias de la cooperativa y a través de ferias organizadas para emprendedores, así mismo se cuenta con una página en red social con fines informativos.

<i>¿Cómo pueden comprar los clientes sus productos?</i>	Los productos los pueden comprar al contado y al crédito	Para el contado no hay mayor dificultad, sin embargo, para las compras al crédito la mayor prueba es ganarse la confianza de los asociados para llegar al acuerdo de otorgar créditos a corto plazo.
<i>¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a los clientes?</i>	El ofrecimiento de productos de calidad y sin presencia de químicos.	La cooperativa ofrece productos que brindan calidad, inocuidad y carencia de químicos.
<i>¿Qué canales utiliza para captar nuevos clientes?</i>	Redes sociales. Correo electrónico Eventos propios de la cooperativa.	La cooperativa cuenta con diversos mecanismos que ayudan a mejorar con el segmento de mercado.
<i>¿Como distribuyen sus productos a nivel nacional?</i>	A través de una ruta a la semana hacia San Salvador.	Se considera que una ruta a la semana brinda escases de cobertura en cuanto a los pedidos de los clientes y la satisfacción de sus necesidades.
<i>¿Cómo es el proceso de distribución sus productos a nivel internacional?</i>	A través de exportaciones los primeros 5 meses del año.	La cooperativa satisface las necesidades de los clientes a través de exportaciones en los periodos de enero, febrero, marzo, abril y mayo de cada año.
<i>¿Cuál es la forma de ventas establecida en la cooperativa?</i>	ventas destinadas a mayoristas y minoristas.	Cuentas con ventas que satisfacen los pedidos a grandes entidades con auge económico potencial y rara vez a minoristas puesto que el precio del producto es más alto que el estándar.
<i>¿Qué métodos se utilizan para la fijación de precios?</i>	El método del coste	Este método consiste en tomar en cuenta los costos fijos y los costos variables que intervienen en la fabricación de los productos.
<i>¿La cooperativa posee algún método de financiamiento?</i>	SI	Cuenta con financiamiento de otras entidades financieras y actualmente busca apalancamiento.

<i>¿Generan otro tipo de ingresos diferente a la operación principal?</i>	NO	Este es un punto crítico debido a que si la actividad principal enfrenta serios problemas automáticamente toda la economía de la cooperativa decae.
<i>¿Cuáles son los métodos de pago disponibles para los clientes?</i>	En efectivo y a través de remesas.	Para los clientes extranjeros se les solicita anticipo del 50% en su primer pedido y en los pedidos sucesivos se llega a acuerdos a según le convenga al cliente y a la cooperativa.
<i>¿Qué recursos físicos son necesarios para el funcionamiento de la cooperativa?</i>	Personal altamente calificado.	Entiéndase por personal calificado la mano de obra que interviene desde las labores de zafra, producción y empacado.
<i>¿Poseen algún tipo de seguro para su maquinaria?</i>	NO	La cooperativa no cuenta con seguro contra daños o cualquier tipo de siniestros a pesar que está ubicada en una zona de alta vulnerabilidad en cuanto a desastres naturales.
<i>¿Sus productos están patentados?</i>	NO	No tienen productos patentados porque productos derivados de la caña de azúcar ya tenían presencia en otros países cuando ellos decidieron producir.
<i>¿Cuáles son los requisitos para pertenecer a la cooperativa?</i>	Ser productor de caña de azúcar.	El requisito indispensable según las políticas de la cooperativa es ser productor de caña de azúcar.
<i>¿Cuáles son los recursos, que considera claves, para el modelo de negocio actual de la cooperativa?</i>	Recursos humanos Recursos económicos Recursos intelectuales.	Los recursos indispensables en toda entidad y en este caso en la cooperativa, son maquinarias, porque a través de ella se produce, la mano de obra no puede faltar en el desempeño de las operaciones y los recursos económicos ya que este representa el poder adquisitivo de toda entidad.