

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO, REALIZADO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA
INTEGRAL CHIRREPEC, RESPONSABILIDAD LIMITADA**

VIVIAN ROXANA GÓMEZ LÓPEZ

COBÁN, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO, REALIZADO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA
INTEGRAL CHIRREPEC, RESPONSABILIDAD LIMITADA**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

POR

**VIVIAN ROXANA GÓMEZ LÓPEZ
CARNÉ 200842272**

**COMO REQUISITO, PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2015

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE: Lic. Zoot. M. A. Fredy Giovani Macz Choc
SECRETARIO: Licda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE DOCENTE: Ing. Geo. Cesar Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE EGRESADOS: Ing. Agr. Julio Oswaldo Méndez Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: PEM Hugo Francisco Ruano Rivera
Br. Marco Tulio Medina Pérez

COORDINADOR ACADÉMICO

Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

COORDINADORA: Licda. Tatiana Monterroso Braham de Cáceres

SECRETARIA: Licda. Gladis Margarita Cacao Requena

VOCAL: Licda. Higinia Juvitza García

REVISORA DE REDACCIÓN Y ESTILO

Licda. M.A. Clara Delia Romero Suárez de Flohr

REVISORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Licda. Gladis Margarita Cacao Requena

ASESOR

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 13 de Enero de 2015
Ref. No.: 15/CADE-2-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL CHIRREPEC, RESPONSABILIDAD LIMITADA", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Vivian Roxana Gómez López, Carné No. 200842272.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Lic. Erick Jerónimo Milán Santa Cruz
Asesor



c.c.archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 20 de Febrero de 2015
Ref. No.: 15/CADE-31-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL CHIRREPEC, RESPONSABILIDAD LIMITADA", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Vivian Roxana Gómez López, Carné No. 200842272.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

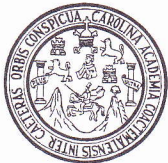
Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Licda. Gladis Margarita Cacao Requena
Revisora del Informe



c.c.archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz

Telefax: 7951-3645 y 7952-1064

E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 11 de Marzo del 2015
Ref. No.: 15/CADE-37- 2015

Señores:
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL CHIRREPEC, RESPONSABILIDAD LIMITADA", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Vivian Roxana Gómez López, Carné No. 200842272.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

Licda. Clara Delia Romero Suárez de Flohr
Revisora de Redacción y Estilo



c.c. archivo



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 16 de marzo de 2015
Ref. No.: 15/CADE-38-2015

Licenciado
Fredy Giovani Macz Choc
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisora de trabajos de graduación y revisora de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL CHIRREPEC, RESPONSABILIDAD LIMITADA", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Vivian Roxana Gómez López, Carné No. 200842272**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.

"Id y Enseñad a Todos"


Licda. Higinia Juvitza García
Vocal




Licda. Gladis Margarita Cacao Requena
Secretaria




Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham
Coordinadora Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Administración de Empresas



c.c. archivo.

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en la Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec, Responsabilidad Limitada como requisito previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vivian Roxana Gómez López', with a large, stylized flourish above the name.

Vivian Roxana Gómez López
200842272

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es: Del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma”.

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2 012.

DEDICATORIA A:

Dios	Por guiarme y permitirme terminar esta etapa de mi vida satisfactoriamente.
Mis padres	Álvaro Gómez y Vilma López, por todo el amor, apoyo incondicional brindado en cada momento de mi vida y carrera profesional, por el esfuerzo que realizaron día a día para que terminara mis estudios.
Mi tía	Lorna Gómez, por sus cuidados y cariño recibido en cada etapa de mi vida.
Mis hermanos	Álvaro Daniel y muy especialmente a Luis Miguel, no te encuentras físicamente pero sé que has permanecido a mi lado siempre.
José Cabrera	Por tu comprensión, cariño y amor.

AGRADECIMIENTOS A:

Departamento de Proyectos
de FEDECOVERA

Por concederme desarrollar mi práctica profesional en unas de sus cooperativas afiliadas y por el apoyo brindado.

Cooperativa Agrícola Integral
Chirrepec

Por Permitirme desarrollar el Ejercicio Profesional Supervisado.

Centro Universitario del
Norte

Por los conocimientos adquiridos en esta honorable casa de estudios.

Mis amigos y compañeros

Luis, Yenifer, Sandy, Francisco y Hellen por todo el apoyo y los momentos vividos. Los quiero y aprecio.

ÍNDICE

RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1. Caracterización del área de práctica	5
1.1.1. Localización	5
1.1.2. Recursos	5
a. Materiales	6
b. Humanos	6
1.1.3. Situación tecnológica	7
1.1.4. Situación económica	8
1.1.5. Situación social y ambiental	8
1.1.6. Situación político – legal	8
1.2. Descripción general de la empresa	9
1.2.1. Visión	10
1.2.2. Misión	10
1.2.3. Objetivo	10
1.2.4. Situación administrativa	11
1.2.5. Situación de mercado	15
1.3. Matriz de oportunidades y debilidades	18
1.4. Descripción de la problemática	19
1.5. Jerarquización de la problemática	20

CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1. Programa de capacitación	21
2.2. Diseño del sistema de distribución de té	23
2.3. Plan de <i>marketing</i>	25

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Programa de capacitación	27
3.2. Diseño del sistema de distribución	30
3.3. Plan de <i>marketing</i>	31
CONCLUSIONES	33
RECOMENDACIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	39
Anexo 1 Programa de capacitación	
Anexo 2 Sistema de distribución de té	
Anexo 3 Plan de <i>marketing</i>	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comités y requerimientos de personal administrativo	7
Tabla 2 Presentaciones y precios de té Chirrepeco	16

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Matriz de oportunidades y debilidades de la Cooperativa Chirrepec	18
Cuadro 2 Fortalezas y debilidades del sistema de distribución de la Cooperativa Chirrepec	24

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Grado de aceptación de los empleados en relación al programa de capacitación	28
Gráfica 2 Grado de conocimientos adquiridos por medio de las capacitaciones	29

RESUMEN

El Ejercicio Profesional Supervisado se desarrolló en la Cooperativa Agrícola Integral *Chirrepec*, Responsabilidad Limitada; que se dedica a la siembra, cosecha y comercialización de té negro, *Camellia sinensis*, bajo la marca *Chirrepeco*.

Este producto se comercializa en ocho departamentos de Guatemala, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo un producto de alta calidad, de esta forma constituirse como una organización cooperativa generadora de oportunidades para los asociados y sus familias.

Según las debilidades encontradas en la fase del diagnóstico y con el objeto de incrementar la participación en el mercado de los productos elaborados por la cooperativa se realizaron tres actividades, las cuales fueron: programa de capacitación, diseño del sistema de distribución de té y plan de *marketing*.

La primera actividad tenía como fin apoyar el desarrollo personal de los trabajadores a través de un programa de capacitación, debido a la necesidad de mejorar los conocimientos, habilidades y conducta del personal, como resultado se incrementó el grado de conocimientos de los trabajadores además lograron desarrollar sus funciones de una mejor manera.

Para la comercialización de los productos elaborados por la cooperativa, fue necesario el diseño del sistema de distribución de té, por la falta de estructura de la misma lo que ocasionaba problemas con los intermediarios.

Además de ser indispensable contar con una programación de visitas, para evitar gastos de transporte innecesarios, como resultado se disminuyó el número de transacciones o visitas a los clientes y se cuenta con un orden establecido para la distribución física de los productos.

La Cooperativa *Chirrepec* por la naturaleza de sus actividades debe de contar con herramientas de gestión que le permitan desarrollar estrategias de tipo comercial, ya que el mercado cada día es más exigente y cambiante, para ello se elaboró un plan de *marketing*, que será tomado como marco de referencia para la implementación de estrategias a corto plazo.

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado –EPS– forma parte de los requisitos de la carrera de Administración de Empresas, del Centro Universitario del Norte –CUNOR–, para optar al título profesional, en él se debe confrontar la teoría con la práctica en unidades del medio urbano o rural guatemalteco.

El EPS se realizó en la Cooperativa Agrícola Integral *Chirrepec*, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado de los productos elaborados, por lo que fue necesario desarrollar diversas etapas que se describen a continuación.

En el capítulo uno, se realiza la descripción de la unidad de práctica, a partir de la localización, recursos, situación tecnológica; económica, social – ambiental y político – legal, se desarrolla una explicación detallada de la situación administrativa para identificar y jerarquizar las debilidades encontradas.

Posteriormente, en el capítulo dos, se detalla cada una de las tres actividades ejecutadas, para erradicar las debilidades encontradas.

En el capítulo tres, se especifican los resultados que se obtuvieron al llevar a cabo las actividades planteadas en el capítulo anterior, además de realizar una interpretación del alcance que se tuvo en relación con los objetivos establecidos.

Finalmente, se plantean las conclusiones a las que se ha llegado como resultado del desarrollo de las actividades establecidas durante el EPS, las recomendaciones y la bibliografía consultada.

OBJETIVOS

Objetivo General

Incrementar la participación en el mercado de los productos fabricados por la Cooperativa Agrícola Integral *Chirrepec*, mediante herramientas de gestión y control.

Objetivos Específicos

Incrementar la competencia laboral de los trabajadores de la cooperativa, a través de un programa de capacitación.

Diseñar el sistema de distribución de té Chirrepeco por medio de una programación de rutas de distribución.

Crear un plan de *marketing*, que establezca estrategias para alcanzar competitividad en el mercado nacional.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización del área de práctica

Chirrepec es una organización cooperativa de primer grado, que se dedica principalmente a la siembra, cosecha y comercialización de té negro, *Camellia sinensis*, la Cooperativa Chirrepec tiene como finalidad satisfacer el buen gusto de sus clientes a través de un producto 100% orgánico, como lo es Té Chirrepeco.

1.1.1. Localización

Las instalaciones de la Cooperativa Agrícola Integral *Chirrepec* se localizan a cinco kilómetros de la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz, en el kilómetro 207, ruta a San Juan Chamelco.

1.1.2. Recursos

Los recursos materiales y humanos de los cuales dispone la cooperativa para desarrollar sus funciones se detallan a continuación.

a. Materiales

Se cuenta con bienes inmuebles propios de la cooperativa, tienen a su disposición ciento cincuenta manzanas de terreno destinadas a la siembra de té negro, *Camellia sinensis*, planta industrial para el procesamiento de té, salón de usos múltiples, oficinas administrativas y un área de ventas.

Los bienes muebles de los cuales se disponen son maquinaria agroindustrial ideal y moderna para cada proceso que conlleva la preparación de té en sus diferentes presentaciones, escritorios para equipo de cómputo y para el personal, sillas, mobiliario para archivar documentos, computadoras, teléfonos, enrutador para la conexión a internet, papelería, útiles de oficina y un vehículo tipo panel para la distribución del producto.

b. Humanos

El recurso humano está conformado por asociados, pertenecientes a la etnia maya *Q'eqchi'*, este recurso se divide de dos formas, la primera división se encuentra compuesta por personal que se dedica a la siembra y cosecha de té, quienes laboran de manera temporal y no obligatoria para la cooperativa.

El segundo grupo lo constituye el personal administrativo, integrado por 35 personas, las cuales desempeñan sus tareas en los diferentes comités de trabajo.

TABLA 1
COMITÉS Y REQUERIMIENTOS DE PERSONAL
ADMINISTRATIVO

Nombre del comité	No. de miembros por comité
Consejo de Administración	5
Comisión de Vigilancia	4
Comité Forestal	5
Comité de Comercialización	3
Comité Agrícola	5
Comité de Educación	3
Comité de Crédito	3
Comité de Mujeres	3
Cajero General	1
Encargado de Oficina	1
Supervisor General de Beneficio	1
Encargado de Beneficio, Productos y Maquinaria	1

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

1.1.3. Situación tecnológica

Entre los recursos tecnológicos que posee la cooperativa, se encuentran los conocimientos relacionados con temas agrícolas ligados a la producción forestal y la producción de té negro, *Camellia sinensis*, los asociados utilizan técnicas de producción orgánica, obteniendo como resultado final un producto 100% de origen natural.

La planta industrial se encuentra equipada con maquinaria agroindustrial, ideal para el procesamiento de té, desde el proceso de pesado hasta el empaclado, en las labores administrativas el personal hace uso de equipo de computo, *software* especializado para el control contable, fotocopiadoras, impresoras y servicio de internet que facilita las labores cotidianas.

1.1.4. Situación económica

La Cooperativa *Chirrepec* obtiene ingresos mediante la comercialización de té negro, a través de la marca *Chirrepeco*, aunque su principal actividad económica es la siembra, cosecha y comercialización de té, percibe otras aportaciones derivadas de servicios forestales, asimismo se cuenta con apoyo económico de organizaciones no gubernamentales como la Federación de Cooperativas de las Verapaces -FEDECOVERA- y la Misión de Taiwán.

1.1.5. Situación social – ambiental

Se trabaja bajo la visión de generar desarrollo sostenible para mejorar el nivel de vida de sus asociados y de sus familias, las mujeres asociadas mantienen una participación muy activa ya que existen programas dirigidos especialmente a ellas.

Se enfocan en la conservación del medio ambiente, lo que la hace acreedora de un certificado orgánico, que le ha permitido exportar su producto, los asociados que se dedican a la siembra y cosecha de té están capacitados en temas ambientales y de recursos naturales.

1.1.6. Situación político – legal

Chirrepec es una organización cooperativa con representación limitada, legalmente constituida, inscrita en el Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP– como una cooperativa de primer grado con

plena personería jurídica, según Registro No. 173, libro No. 1, Folio No. 173 del INACOP, de fecha 22 de junio de 1968, la cooperativa se rige por estatutos y la Ley General de Cooperativas, del departamento de Alta Verapaz.

1.2 Descripción general de la empresa

En el mes de mayo del año de 1968, se constituye legalmente la Cooperativa *Chirrepec*, la cual tiene como principal actividad productiva la siembra, cosecha y comercialización de té negro, *Camellia sinensis*, bajo la marca *Chirrepeco*.

Anteriormente era una finca propiedad del alemán Oscar *Majus Kloeffer* quien fue la persona que trajo a Guatemala la primera planta de té negro, la que fue sembrada al lado de una cueva, de ese evento deriva el nombre que en el idioma *Q'eqchi'* significa "*Chirre*" "en la orilla" y "*pec*" "cueva".

Años después, el gobierno de Guatemala expropió a los extranjeros alemanes y sus propiedades pasaron a formar parte del Estado, con el paso de los años y el esfuerzo de personas emprendedoras se formó la ahora Cooperativa Agrícola Integral *Chirrepec*, integrada por trescientos cincuenta y un asociados, doscientos veinte de ellos son hombres y ciento treinta y uno son mujeres.

En un inicio se producía té de manera artesanal, basándose en las enseñanzas que los alemanes habían dejado, conforme el transcurrir del tiempo y el apoyo de otras instituciones como FEDECOVERA y la Misión de Taiwán, se ha logrado mejorar las técnicas de cultivo y el proceso de beneficiado de té negro orgánico.

En la actualidad, se comercializan diferentes presentaciones de té en varios puntos de ventas ubicados en ocho departamentos de la República de Guatemala, además han logrado incursionar en el mercado internacional, con la introducción de una nueva imagen de producto orgánico.

1.2.1. Visión

“Constituir un modelo de organización y productividad rural, a través de una empresa cooperativa líder, generadora de oportunidades para sus integrantes, con capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios agroforestales de alta calidad”.¹

1.2.2. Misión

“Satisfacer el buen gusto y las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios agroforestales de alta calidad, cultivados y procesados mediante prácticas amigables con el medio ambiente por productores de la etnia Q’eqchi’ integrados en una empresa líder en el sector cooperativo”.²

1.2.3. Objetivo

“Desarrollar actividades relacionadas con la producción agrícola, industrialización, venta y distribución de productos de la región, logrando el bien común de los asociados”.³

¹ Cooperativa Agrícola Integral *Chirrepec*, Responsabilidad Limitada, *Memoria de Labores*, Guatemala: s.e., 2 012. Pág. 3.

² *Ibidem*.

³ *Ibidem*.

1.2.4. Situación Administrativa

A continuación se hace una descripción del proceso administrativo de la Cooperativa Agrícola Integral *Chirrepec*.

a. Planeación

Los miembros del Consejo de Administración, son las personas encargadas de establecer los planes, el único plan con el que cuentan, es el plan operativo anual, es importante que la cooperativa se anticipe a las necesidades y demandas del mercado para competir con otras empresas nacionales e internacionales, basándose en previsión y planeación, ya que no se cuenta con previsión y escasamente se utilizan planes en las actividades desarrolladas.

La toma de decisiones se fundamenta principalmente en sus estatutos, siendo estas reglas muy generales por lo que no se relacionan directamente con las necesidades administrativas, el Comité de Comercialización, es un pilar sumamente importante para el éxito de la cooperativa, sin embargo no existen políticas ni reglamentos los cuales sus colaboradores puedan tener como base para la toma de decisiones, de esta manera crear vínculos con clientes, permitiéndole ampliar sus puntos de venta.

Si bien existen programas que otras organizaciones han dejado, estos solamente los conoce el Consejo de Administración ya que no han sido socializados con los demás comités.

En cuanto al perfil de la cooperativa se tiene establecida la visión, misión, objetivo y los valores, lo que constituye un punto de partida importante para el desarrollo de la planeación estratégica.

b. Organización

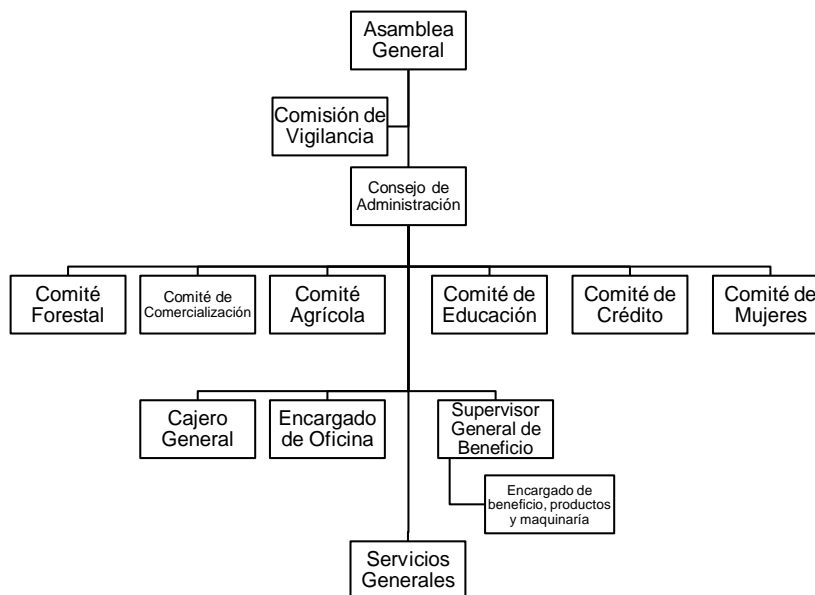
La Cooperativa *Chirrepec* se encuentra estructurada por comités y áreas de trabajo, el máximo órgano encargado de la toma de decisiones administrativas es el Consejo de Administración, conformado por cinco miembros, los demás miembros de los comités no cuentan con la suficiente autoridad para tomar decisiones.

Además, es el Consejo de Administración quien se encarga de enseñar a los nuevos empleados las diferentes funciones que deben desempeñar, esto se hace de manera verbal, a pesar de contar con perfiles de puestos establecidos en documentos, no se hace uso de estos.

Los colaboradores conocen la forma en que se encuentra estructurada la cooperativa, ya que es un tema al que le proporcionan mayor énfasis al momento de brindar la bienvenida a los nuevos miembros, además, en las instalaciones de la cooperativa, se encuentra visible para todos el organigrama de la organización, el cual se presenta a continuación.

ORGANIGRAMA 1

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL *CHIRREPEC*, RESPONSABILIDAD LIMITADA



FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013.

c. Integración

Los cinco miembros del Consejo de Administración, conformados por el presidente de la cooperativa, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal, se encargan de reclutar e integrar personal, al no existir un departamento de recursos humanos, entre los principales requisitos para formar parte del capital humano está el de ser asociado o tener parentesco de consanguinidad con un asociado.

Para integrar personal solamente se selecciona a un asociado o familiar de este, para que ocupe un puesto sin haber realizado previamente la solicitud de empleo, ya que se considera que por ser asociado tiene obligaciones hacia la cooperativa, esta decisión se lleva a cabo sin tomar en cuenta si

las personas se encuentran capacitadas para el puesto que se va a ocupar, en la mayoría de los casos el personal no cuenta con conocimientos y habilidades necesarias para cubrir el puesto.

El cambio y rotación de personal se da manera constante, las personas no laboran más de un año para la cooperativa o en un mismo puesto, los nuevos empleados reciben inducción de manera informal y verbal, solamente se les indica el puesto en que se ubicarán, sin realizar una explicación detallada de las funciones.

d. Dirección

El Consejo de Administración es quien se encarga de dirigir los esfuerzos del personal, controlar sus acciones mediante llamadas de atención de forma verbal.

No cuentan con un plan o programa para incentivar al personal, únicamente se les da indicaciones esto cada vez que se reúnen para tratar temas relacionados a la cooperativa de manera general y no temas administrativos, ya que a este tema no se le da la importancia requerida.

Por ser una organización cooperativa, las decisiones se toman en conjunto entre los cinco miembros del Consejo de Administración, de manera que las decisiones son centralizadas en dicho órgano sin ser receptivos con las ideas y sugerencias de los colaboradores, la comunicación se da de manera vertical descendente.

e. Control

No se cuenta con sistemas de control para medir el desempeño global, por lo que tampoco se puede medir el desempeño de cada comité de trabajo de manera individual, no existe forma de medir el cumplimiento de las metas establecidas en los planes, solamente se realiza a través de observación, sin datos concretos.

El control financiero es llevado por medio de un *software* especializado y también a través de libros contables, además cuenta con el apoyo de instituciones como FEDECOVERA para llevar este tipo de control.

Para el pago de impuestos como el Impuesto Sobre la Renta –ISR– y el Impuesto al Valor Agregado –IVA–, se cuenta con un control de tipo fiscal, el cual consiste en fechas específicas, estipuladas previamente y así evitar sanciones.

En la producción de té no se encontraron parámetros definidos, ni herramientas que contribuyan con el control de la fabricación y distribución.

1.2.5. Situación de mercado

a. Producto

El té es un tipo de bebida, que se utiliza para acompañar los alimentos, el público objetivo lo componen las amas de casa, hoteles y restaurantes, se cuenta con ocho presentaciones diferentes.

La marca se identifica como *Chirrepeco*, el empaque del producto se distingue por las siguientes características: color rojo del empaque, con logotipo color amarillo en forma de costalito, contiene además un banderín de color rojo con la leyenda Té *Chirrepeco*.

También cuenta con un segundo diseño de empaque, que se introdujo en el año dos mil ocho, se distingue por contener el sello de producto orgánico y empaque color beige.

b. Precio

El precio del producto varia dependiendo del tipo de cliente, ya que se les distribuye a clientes mayoristas y minoristas, los clientes mayoristas tienen un porcentaje de descuento de 5% a 8%.

**TABLA 2
PRESENTACIONES Y PRECIOS DE TÉ *CHIRREPECO***

Presentación	Precio al público
Paca	Q. 42.00
Dispensador	Q. 22.00
Paquita	Q. 9.00
Instantáneo convencional y orgánico	Q. 10.00
4 onzas	Q. 12.00
½ libra	Q. 21.00
1 libra	Q. 40.00
Té líquido	Q. 5.00

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

c. Plaza

El producto es distribuido a través de dos tipos de cliente, los clientes mayoristas, siendo en su totalidad cuarenta, entre los que están abarroterías y distribuidoras, los cuales se localizan en los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz, Huehuetenango, Quetzaltenango, Quiché, Totonicapán, Sololá y la ciudad de Guatemala.

Los clientes minoristas también conforman la cadena de distribución, además se cuenta con un área de ventas en las instalaciones de la cooperativa.

Los encargados de distribuir el producto son dos personas, miembros del Comité de Comercialización, tienen a su disposición un vehículo tipo panel.

d. Promoción

La marca Chirrepeco, es reconocida especialmente porque ha sido un producto que se consume por tradición, lo que crea el hábito de consumo en las personas, anteriormente se utilizaron medios como la radio y la televisión a nivel local para promocionar el producto.

Para el té líquido, que es la presentación más reciente lanzada por la cooperativa, se utilizó como medio publicitario el patrocinio en el atletismo, sin embargo en la actualidad no se utiliza ningún medio publicitario.

1.3 Matriz de oportunidades y debilidades

En el siguiente cuadro se identifican las oportunidades y debilidades encontradas durante la fase del diagnóstico realizado en la Cooperativa *Chirrepec*.

CUADRO 1
MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES DE LA
COOPERATIVA *CHIRREPEC*

Oportunidades	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producto con calidad de exportación. • Apoyo económico y técnico de organizaciones como la Misión de Taiwán y FEDECOVERA. • Maquinaria moderna para el procesamiento de té. • Capacidad para producir grandes cantidades de té en sus diferentes presentaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un sistema de distribución para los productos. • Ausencia de un programa de capacitación. • Escasa diversidad en las presentaciones de productos elaborados. • Carencia de un plan de <i>marketing</i> que permita incrementar la competitividad y presencia en el mercado.

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

1.4 Descripción de la problemática

En este apartado se detalla la problemática encontrada durante la fase de diagnóstico realizado en la Cooperativa Agrícola Integral *Chirrepec*.

a. Inexistencia de un sistema de distribución de té

La cooperativa comercializa su producto con diferentes tipos de clientes, por lo que su canal de distribución es amplio, la distribución física se realiza en las mismas áreas que los intermediarios, lo que ocasiona duplicidad en zonas de venta, convirtiéndose en un competidor más para su propio cliente.

No cuenta con una ruta establecida de distribución, por lo que se incurre en gastos de transporte innecesarios, además de que los días y frecuencia de visitas son inestables lo que ocasiona que los clientes se queden desabastecidos del producto.

b. Ausencia de un programa de capacitación

El recurso humano se encuentra conformado por personas que en la mayoría de los casos únicamente cuentan con conocimientos empíricos, carecen de formación necesaria para atender a los clientes, además de no cumplir con las labores en su totalidad y realizarlas de manera ineficiente, por lo que ocasiona improductividad y pérdidas para la cooperativa.

c. Escasa diversidad en las presentaciones de productos elaborados

A pesar que la Cooperativa *Chirrepec* lleva varios años dedicándose a la plantación, producción y comercialización de té, no ha logrado diversificar los sabores, ya que únicamente se dedica a la producción de té negro, por lo que no ha conseguido entrar a nuevos segmentos de mercado.

d. Carencia de un plan de *marketing*

No se cuenta con herramientas administrativas, que le permitan crear estrategias de mercadeo que puedan ser aplicadas a corto y mediano plazo, la cooperativa no posee un plan que le permita establecer un enlace con el público objetivo, en el cual se de a conocer el producto y de esta forma ampliar su mercado.

1.5 Jerarquización de la problemática

Según la importancia de la problemática encontrada en la Cooperativa *Chirrepec*, se jerarquizó de la siguiente manera:

- a. Ausencia de un programa de capacitación.
- b. Inexistencia de un sistema de distribución de té.
- c. Carencia de un plan de *marketing*.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

Con el objeto de atender las debilidades encontradas en la Cooperativa *Chirrepec* a través del diagnóstico realizado, se desarrollaron una serie de actividades que se detallan a continuación.

2.1 Programa de capacitación

Se desarrolló e implementó un programa de capacitación dirigido al personal en general, para ello como punto de partida fue necesario realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación para medir el grado de conocimientos, habilidades y el comportamiento grupal e individual de los trabajadores, con el objetivo de conocer las áreas en las que se presentaba mayor debilidad, lo que ocasionaba brechas entre el desempeño deseado y el desempeño esperado.

Para conocer las necesidades de capacitación se utilizaron dos herramientas, la primera consistió en entrevistas con los miembros de los diferentes comités de trabajo, la segunda herramienta utilizada fue la observación, para saber el comportamiento y forma en que los trabajadores desempeñaban sus labores, con la información obtenida a través del diagnóstico, se logró determinar que los trabajadores se encuentran poco preparados para los puestos que desempeñan esto se debe principalmente a que el Consejo de Administración selecciona al personal para los cargos sin verificar en el perfil de puestos y funciones si cumplen con los requisitos

mínimos para ocupar el puesto, ya que ellos se rigen por lo establecido en sus estatutos, por lo que los trabajadores de la cooperativa deben ser únicamente asociados, esto causa que los empleados tengan un bajo rendimiento en sus labores, además de que se les dificulte adaptarse y entender las labores que deben desarrollar.

Por lo que se procedió a diseñar el programa de capacitación, como primer paso se establecieron tanto el objetivo general como los objetivos específicos perseguidos al implementar el programa de capacitación, una vez definidos los objetivos fue necesario determinar la manera de alcanzarlos, esto se logró al definir el contenido y la técnica mediante la cual se impartiría el programa, al tomar en cuenta factores como el entorno de trabajo, lugar, fechas y horarios.

Seguidamente se determinaron los recursos materiales que eran necesarios para ejecutar el programa, finalmente se establecieron las técnicas audiovisuales útiles para facilitar y mejorar la comprensión de los temas.

Basado en la estructura establecida con anterioridad se ejecutó el programa de capacitación, fue en esta fase en donde se reunió al personal una vez por semana en el transcurso de un mes, durante un tiempo de dos horas aproximadamente, para impartir temas relacionados con el *Marketing Mix*, servicio y atención al cliente y trabajo en equipo, se impartía un tema por día.

Todos los recursos materiales necesarios como pizarra, material didáctico, equipo de cómputo fueron proporcionados directamente por la cooperativa.

Como último paso fue necesario evaluar el programa de capacitación, con esto se logró determinar la efectividad de las capacitaciones, fue necesario utilizar tres herramientas, la primera fue un cuestionario el cual se entregó a los participantes al culminar el programa para medir el grado de aceptación que tuvieron en relación con las capacitaciones, es decir si los temas impartidos y la didáctica de la capacitación les resultaron atractivos y productivos, la segunda herramienta utilizada también fue un cuestionario, en el cual se plantearon interrogantes relacionadas a los temas, para medir la comprensión de los mismos.

La última herramienta utilizada fue la observación realizada en los puestos de trabajo, para verificar si los empleados aplicaban los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones, de esta forma se logró medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa.

2.2 Diseño del sistema de distribución de té

Para desarrollar esta actividad, se realizó una investigación de los departamentos en donde se distribuía el té, cantidad de clientes por cada departamento, el tipo y número de intermediarios, control de entradas y salidas de los miembros del Comité de Comercialización quienes son los encargados de distribuir el producto, periodicidad de visitas a los clientes, el precio fijado por intermediario, la cantidad y frecuencia de compra por intermediario y finalmente el método de transporte del producto.

Con la información pertinente se estableció un esquema que permitió tener una visión clara del proceso de distribución, seguidamente se realizaron entrevistas vía telefónica con cada uno de los clientes mayoristas, para conocer la relación entre este y la cooperativa, en la entrevista se

trataron puntos importantes, para determinar los conflictos que surgen en el canal, también se realizó un análisis de los canales de distribución de la competencia.

Fue necesario acompañar a los miembros del Comité de Comercialización para observar el trato hacia los clientes, la forma en que se trasportaba la mercancía y los controles previos a la distribución, seguidamente se realizó un listado de las fortalezas y las debilidades que ofrecía el sistema de distribución actual.

CUADRO 2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA COOPERATIVA *CHIRREPEC*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para abastecer la demanda de los clientes mayoristas y minoristas. • Recursos materiales disponibles y en buen estado para la distribución del producto. • Personal comprometido con la distribución y venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han abarcado más municipios o departamentos. • Falta de coordinación entre los encargados de distribuir el producto. • Duplicidad en zonas de distribución. • Falta de apoyo y comunicación con los vendedores mayoristas. • No existen rutas de distribución de té definidas. • Amplio canal de distribución.

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

Con base en las fortalezas y debilidades que presentaba el sistema de la cooperativa, se procedió a diseñar el sistema ideal del canal de distribución, el cual fue expuesto ante los miembros del Consejo de Administración y los miembros del Comité de Comercialización.

Según las estadísticas y análisis de datos de estudio, como lo es la distancia, tiempo, número de intermediarios y clientes, cantidad y frecuencia de compra se realizó una planificación y programación de rutas de distribución, en la cual se establecen las rutas óptimas para la distribución del té en los diferentes departamentos, con oportunidad de ampliar el mercado.

Adicionalmente se creó una herramienta de control de visitas tanto para el Comité de Comercialización como para los clientes, en la cual se establecen las fechas exactas y la cantidad mensual de visitas a los puntos de venta, lo anterior establecido fue socializado con los miembros del Comité de Comercialización.

2.3 Plan de *Marketing*

Durante la fase de diagnóstico se detectó que la Cooperativa *Chirrepec* no contaba con planes estratégicos de tipo comercial, por lo que la comunicación que tenía con el público sobre el producto que ofrecían era nula, además de no estar preparados para sobrevivir al mercado que cada día exige y demanda más de los productos que se comercializan, para la elaboración del plan de *marketing* fue necesario realizar dos análisis, el primero relacionado con la situación interna de la cooperativa, para detectar las fortalezas y debilidades.

Se recopiló información relacionada a la historia, filosofía y la estructura interna de la cooperativa, seguidamente se realizó una descripción del producto basada en la herramienta de observación; se determinó el público objetivo, precios, nivel de ventas anuales, crecimiento en ventas por producto en el mercado, publicidad y promoción del producto.

El segundo análisis, se realizó para conocer los elementos ajenos a la cooperativa que afectan de forma directa o indirecta el giro de la misma, se tomaron en cuenta datos del mercado del té en Guatemala, los clientes y los principales competidores, con la información obtenida y analizada se procedió a realizar el diagnóstico para lo que fue necesario utilizar la herramienta FODA.

Fue preciso realizar una serie de reuniones con los miembros del Consejo de Administración, para socializar la herramienta FODA, una vez aprobada la herramienta por el Consejo de Administración, se procedió a establecer los objetivos del plan de *marketing*, seguidamente se establecieron las estrategias funcionales, fundamentadas en las cuatro P de *marketing*, Producto, Precio, Plaza y Promoción, lo anterior se utilizó de base para crear acciones, por cada estrategia planteada en un lapso de tiempo prudente.

Después de haberse establecido las acciones, se realizó un presupuesto, por lo que fue necesario asignar un valor monetario a cada una de las acciones, para ello se realizaron las cotizaciones pertinentes de esta forma se tendría un valor real de los gastos, también se estableció el análisis costo-beneficio, en el cual se efectuó una estimación de ventas, tomando en consideración el costo del plan de *marketing*, esto en relación a los ingresos esperados proporcionó un porcentaje de beneficios que se espera obtener con la puesta en marcha del plan.

Para medir el cumplimiento de los objetivos que se plantearon, se plasmó una herramienta de control del plan, mediante un esquema en el cual se separaron las actividades, a las cuales se les asignó un indicador de control y el grado de cumplimiento, una vez terminado el plan de *marketing* fue expuesto y entregado a los miembros del Consejo de Administración.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se detallan los resultados que se obtuvieron como consecuencia de las actividades desarrolladas con anterioridad, como parte del EPS, el cual tiene como finalidad de brindar soluciones las debilidades encontradas en la Cooperativa *Chirrepec*.

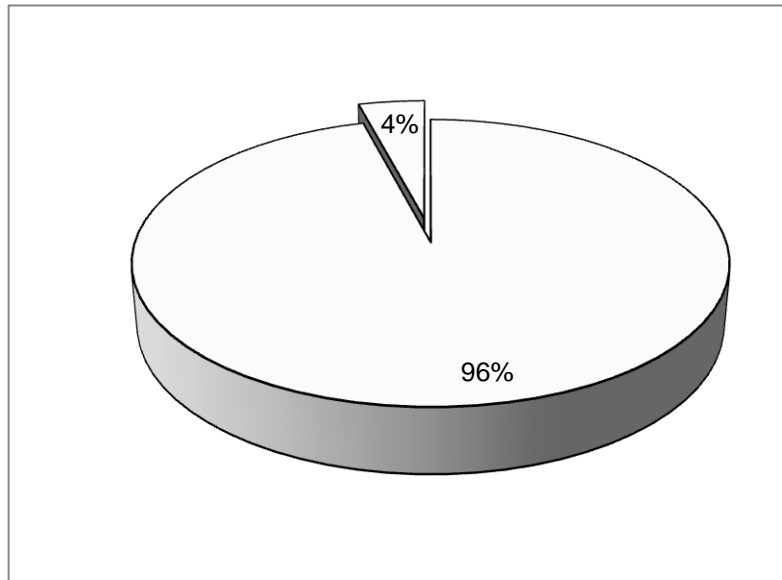
3.1 Programa de capacitación

Con el objetivo de incrementar la competencia laboral de los trabajadores se desarrolló un programa de capacitación, ver anexo 1, el programa fue impartido a dos grupos de trabajadores, de manera separada.

El primer grupo estaba integrado por personal con un tiempo prolongado de laborar, mientras que el segundo grupo lo conformaron trabajadores recientemente integrados a la cooperativa, el programa de capacitación estaba dirigido al personal del Comité de Educación, Comercialización, Área de Empaque y Secretaría.

Finalizado el programa de capacitación los participantes debían de responder dos tipos diferentes de cuestionarios, el primer cuestionario, midió el grado de satisfacción de los empleados ante el programa de capacitación desarrollado, para ello se tomaron en cuenta los resultados de ambos grupos, los cuales se representan en la gráfica 1.

GRÁFICA 1 GRADO DE ACEPTACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

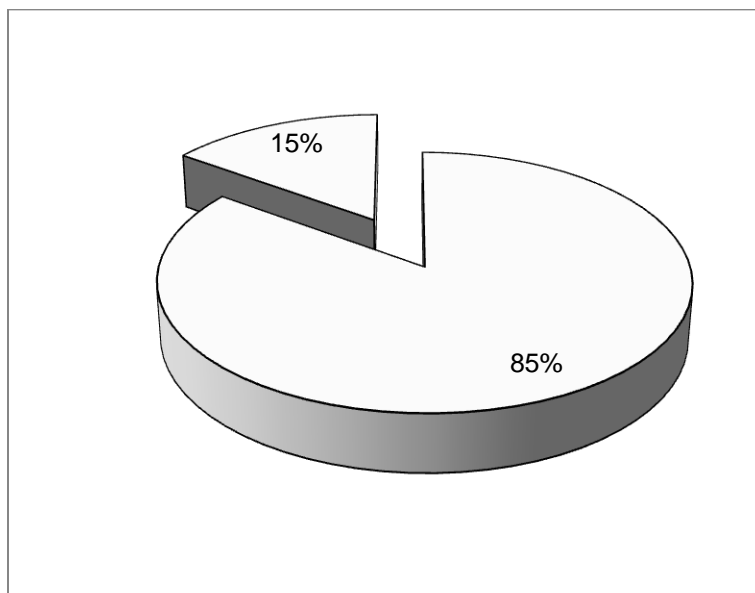


Fuente: Investigación de campo, EPS año 2 014

El programa de capacitación impartido a 24 personas, obtuvo un grado de aceptación del 96%, los trabajadores consideran que los temas que se impartieron en las capacitaciones son adecuados para su desarrollo personal y la temática de la capacitación creó un ambiente de aprendizaje en el que se les permitió interactuar y crear experiencias significativas, por lo que consideran que las capacitaciones son importantes para desarrollar sus funciones de una mejor manera.

Para evaluar el grado de conocimiento adquirido posterior al programa de capacitación, se realizó un cuestionario sobre los temas impartidos, para saber si asimilaban los contenidos, se obtuvieron los siguientes resultados mostrados en la gráfica 2.

GRÁFICA 2 GRADO DE CONOCIMIENTO ADQUIRIDO POR MEDIO DE LAS CAPACITACIONES



Fuente: Investigación de campo, EPS año 2 014

El 85% de los temas fueron comprendidos, ya que según los resultados del cuestionario que se les realizó a los trabajadores, contestaron correctamente las preguntas planteadas, hoy en día conocen cual es la visión y misión de la Cooperativa *Chirrepec*, tienen conocimiento sobre los valores que se inculcan y se practican, conocen las cuatro variables principales sobre las que se desarrolla el *marketing*, reconocen la importancia del cliente y saben como deben actuar ante un cliente.

Se observó que los empleados no solamente adquirieron nuevos conocimientos, sino también llevan a la práctica lo aprendido, hacen uso de los uniformes que se les proporcionó, ya que han comprendido que se debe construir la imagen de la cooperativa y la importancia de identificarse ante los demás, se puede mencionar que al momento de atender al cliente le brindan la información requerida y también información adicional para que el cliente se familiarice con los demás productos y conozca sus beneficios,

además de atenderle de manera agradable y servicial, aplican estrategias que les permiten desarrollar sus labores de manera eficiente, lo que ha conseguido disminuir el número de quejas en un 25%.

3.2 Diseño del sistema de distribución de té

Se diseñó el sistema de distribución física de los productos para esto fue necesario realizar un análisis sobre los diferentes tipos de clientes que conformaban el canal de distribución, el número de clientes por área y las áreas abarcadas, ver anexo 2, el canal de distribución de la Cooperativa *Chirrepec* estaba conformado por distribuidores mayoristas; que abarcaban las mismas áreas que la cooperativa, además de clientes minoristas y la venta directa, que se realiza en las instalaciones de la cooperativa.

Teniendo en cuenta que los clientes mayoristas abarcaban las mismas áreas de distribución se crearon políticas con el objetivo de apoyarse de ellos, para reducir el número de visitas a los clientes, para evitar costos de transporte innecesarios, tiempo infructuoso y competir con los mismos clientes, al trabajar con mayoristas reduce el número de transacciones o visitas a clientes, anteriormente se debían realizar tres transacciones o visitas, ahora solamente una, correspondiente al cliente mayorista.

Basado en las políticas de distribución se logró establecer alianzas estratégicas con los mayoristas, por lo que se logró reducir el número de integrantes del canal de distribución, la cooperativa se encuentra abarcando nuevos municipios entre ellos Chisec, Alta Verapaz.

Con base en lo anterior, se realizó una planificación de visitas a clientes, al tomar en cuenta variables, tales como; la frecuencia de visitas, volumen de compra, distancia en kilómetros, creación y establecimiento de rutas de distribución, con esto se logra establecer un orden, que les permite a los trabajadores del Comité de Comercialización, distribuir el producto de manera efectiva y eficiente.

3.3 Plan de *marketing*

Con el fin de que la Cooperativa *Chirrepec* se apoyara de una herramienta que contenga estrategias comerciales que le permita sobrevivir en el mercado, se creó un plan de *marketing*, ver anexo 3, en el que se contemplan acciones a seguir durante un año.

El plan de *marketing* fue entregado a los miembros del Consejo de Administración, ya que son los únicos facultados para tomar decisiones y cuentan con la autoridad suficiente para realizar cambios administrativos, como se contempló en el plan, se crearon diversas páginas *web* en las redes sociales más populares, con lo que se logra que la marca esté siendo reconocida en países como España, Estados Unidos y Canadá.

Se hizo acto de presencia en ferias comerciales, en donde se consiguió dar a conocer el producto y contactar nuevos clientes, la implementación del plan de *marketing* proporcionará a la cooperativa al final de su ejecución un beneficio del 3%.

CONCLUSIONES

El desempeño en el puesto de trabajo de los colaboradores de la cooperativa ha mejorado, ya que están poniendo en práctica la teoría expuesta en el programa de capacitación, han desarrollado nuevas habilidades que les permiten realizar sus funciones laborales de manera eficiente y eficaz además de mantener constante comunicación dentro y fuera de los diferentes comités de trabajo al lograr con esto agilizar el proceso de cumplimiento de las labores diarias.

El establecimiento y programación de rutas de distribución de té y las alianzas estratégicas con clientes mayoristas han favorecido a evitar conflictos de abastecimiento del producto, mejorar la relación entre la Cooperativa Chirrepec y el cliente, además de abarcar nuevos municipios para la distribución de té.

El plan de *marketing* le servirá como marco de referencia al Consejo de Administración para implementar estrategias comerciales que permiten tener mayor participación en el mercado a nivel nacional, el plan de *marketing* aportara un beneficio adicional del 3% al final de su ejecución.

RECOMENDACIONES

Seguir implementando programas de capacitación para los trabajadores de la cooperativa, no solamente con trabajadores recién integrados a la cooperativa, sino también a los que cuentan con un tiempo prolongado de laborar, ya que es idóneo que mantengan siempre conocimientos actualizados, además de mantener motivados a los empleados.

Utilizar la programación establecida de visitas a clientes y cumplir con las políticas de distribución creadas, asimismo mantener constante comunicación con los clientes mayoristas y brindarle apoyo proporcionándoles material publicitario para los puntos de venta.

Seguir ejecutando acciones establecidas en el plan de *marketing*, basándose en las fechas estipuladas y darle seguimiento a las estrategias que se han realizado, es importante llevar el control de las actividades para verificar si se han alcanzado los objetivos y metas trazadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, George. Et.Al. *Administración de recursos humanos*. México: 2 001.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración teoría, proceso y práctica*. México: McGraw-Hill, 2003.
- . *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill, 2 001.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*. México: Prentice Hall, 1 998.
- Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec , Responsabilidad Limitada. *Misión, Visión y Objetivo de la Cooperativa Chirrepec*. Guatemala: Cooperativa Chirrepec 2 012.
- Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec. *Acerca de nosotros*. <http://www.Techirrepeco.com/index.php/acerca> (13 de diciembre de 2 013).
- FEDECOVERA, R.L. *Relación privilegiada*. http://www.fedecovera.com/index.php?option=com_content&view=article&id=111&Itemid=517&lang=es (18 de diciembre de 2 013)
- Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-. *Nacimiento del cooperativismo en Guatemala*. <http://inacop.gob.gt/page9.html> (13 de abril de 2014).
- Instituto Nacional de Estadística –INE-. *Población: Alta y Baja Verapaz, Fascículo Estadístico Poblacional*. Guatemala: INE., 2 013.
- . Cooperativas inscritas por región. Boletín Estadístico. <http://inacop.gob.gt/page50.html> (13 de abril de 2 014).
- . Asociados inscritos por región. Boletín Estadístico. <http://inacop.gob.gt/page51.html> (13 de abril de 2 014).
- . Cooperativas Agrícolas por Región. Boletín Estadístico. <http://inacop.gob.gt/page54.html> (13 de abril de 2 014).
- Koontz, Harold. Et.Al. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill, 2012.

Koontz, Harold. Et.AI. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill, 2 012.

Kotler, Philip y Gary Armstrong. *Marketing*. Madrid, España: Pearson Educación, 2 004.

Mondy, Wayne y Robert Noe. *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall, 2 001.

Reyes Chávez, Eugenio. Et.AI. *Procedimiento para el diseño de redes de distribución logística*. <http://www.eumed.net/ce/2011b/cgz.html> (10 de enero de 2 014)

Robbins, Stephen y Timothy Judge. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación, 2 009.

V.ºB.º



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Adán García Véliz". The signature is written in a cursive style and is positioned to the right of the circular stamp.

Adán García Véliz
Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa
Bibliotecario



ANEXOS

ANEXO 1

Programa De Capacitación



ALTA CALIDAD
TE CHIRREPECO
TE NATURAL SELECCIONADO

ANEXO 2

Sistema de distribución de *Té Chirrepeco*



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
OBJETIVOS	¡Error! Marcador no definido.
SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE TÉ CHIRREPECO	¡Error! Marcador no definido.
PROGRAMACIÓN DE VISITAS A CLIENTES	¡Error! Marcador no definido.
POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.....	¡Error! Marcador no definido.
POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO.....	¡Error! Marcador no definido.



INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec se dedica a la siembra, cosecha y comercialización de té negro, *Camellia sinensis*, desde el año de 1967, ofreciendo al mercado Té Chirrepeco, en sus diversas presentaciones con el fin de satisfacer las necesidades de sus principales consumidores, quienes son las amas de casa, hoteles y restaurantes.

Para llegar al público objetivo la cooperativa debe distribuir el producto en diferentes puntos de ventas situados en 8 departamentos de Guatemala, además de la venta directa, que se lleva a cabo en las instalaciones de la Cooperativa Chirrepec, a donde acuden las personas para el consumo inmediato del producto, para lograr el objetivo de llegar a los consumidores la cooperativa tiene intermediarios, mayoristas y minoristas, para la distribución física se tiene a disposición un vehículo tipo panel, con el cual se realizan visitas a los clientes.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar el sistema de distribución de té Chirrepeco por medio de una programación de rutas de distribución.

Objetivos específicos

- Reducir el número de transacciones para llegar al público objetivo.
- Abastecer a los clientes de forma ordenada y programada.
- Evitar duplicidad de zonas de distribución entre clientes y la cooperativa.
- Mejorar el sistema de distribución de té.
- Crear alianzas estratégicas con clientes mayoristas.



SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE TÉ CHIRREPECO

La Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec comercializa té negro, *Camellia sinensis*, desde hace más de 47 años, en sus inicios se distribuía el té solamente en lugares cercanos al perímetro de Cobán, ya que no se contaba con los recursos materiales necesarios para transportar el producto, por lo que se hacía llegar el producto al cliente por medio de servicio de paquetería, con el apoyo de FEDECOVERA, en la actualidad, la cooperativa cuenta con un vehículo tipo panel, que le permite distribuir las diferentes presentaciones de té en ocho departamentos, la distribución se realiza mediante visitas espontáneas a los clientes y también bajo pedidos que se hacen vía telefónica.

Tabla 1
Distribución de té Chirrepeco

Departamento	Municipio
Alta Verapaz	<ul style="list-style-type: none"> • Cobán • San Juan Chamelco • San Pedro Carcha • San Cristóbal • Santa Cruz • Tactic
Baja Verapaz	<ul style="list-style-type: none"> • Salamá • San Jerónimo
Huehuetenango	<ul style="list-style-type: none"> • Huehuetenango
Quetzaltenango	<ul style="list-style-type: none"> • Quetzaltenango
Quiché	<ul style="list-style-type: none"> • Chicaman • Santa Cruz del Quiché • Uspatan
Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Guatemala
Totonicapán	<ul style="list-style-type: none"> • Totonicapán
Sololá	<ul style="list-style-type: none"> • Sololá

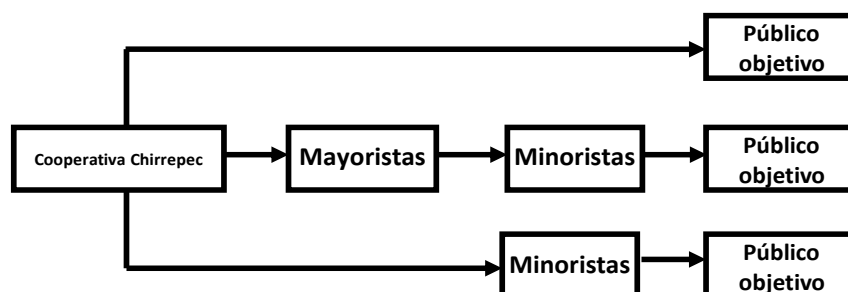
Fuente: Investigación de campo, EPS año 2 014

Los encargados de distribuir y coordinar la entrega del producto son dos personas, miembros del Comité de Comercialización, una persona es responsable de conducir el vehículo y apoyar en la venta, mientras una segunda persona se encarga de visitar los puntos de venta para abastecerles de producto.



La Cooperativa Chirrepec distribuye a dos tipos de clientes, mayoristas y minoristas, los clientes mayoristas, son personas que compran grandes cantidades de producto, para luego distribuir nuevamente a sus propios clientes minoristas, también se distribuye el té a minoristas o tiendas de bajo consumo, además de contar en las instalaciones de la cooperativa con un área destinada a la venta de té.

Figura 1
Sistema de distribución de la Cooperativa Chirrepec



Fuente:

Investigación de campo, EPS año 2 014

En el Cuadro 2, se enlistan las fortalezas y debilidades encontradas en el sistema de distribución de la Cooperativa Chirrepec.

Cuadro 2
Fortalezas y debilidades del sistema de distribución de la Cooperativa Chirrepec

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para abastecer la demanda de los clientes mayoristas y minoristas. • Recursos materiales disponibles y en buen estado para la distribución del producto. • Personal comprometido con la distribución y venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han abarcado más municipios o departamentos. • Falta de coordinación entre los encargados de distribuir el producto. • Duplicidad en zonas de distribución. • Falta de comunicación y apoyo hacia los vendedores mayoristas. • No existen rutas de distribución establecidas. • Amplio sistema de distribución.

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 014



Parte fundamental en el canal de distribución de la Cooperativa Chirrepec son los clientes mayoristas, ya que ellos se especializan en distribuir los productos producidos por la cooperativa a clientes minoristas en las mismas áreas abarcadas por la cooperativa, en la Tabla 2 se muestran los clientes mayoristas de la Cooperativa Chirrepec.

Tabla 2
Cientes Mayoristas

Nombre	Lugares que cubren	Distribuyen a
Distribuidora Soto	Carcha Cobán San Juan Chamelco Santa Cruz, A.V. San Cristóbal, A.V. Purulha	Minoristas
Distribuyéndote S.A.	Ciudad capital Antigua Guatemala	Minoristas y mayoristas
Olga Arriaga	Quetzaltenango Retalhuleu San Marcos Sololá Suchitepéquez Tonicapán	Mayoristas y minoristas

Fuente: Investigación de campo, EPS año 2 014

Al trabajar con clientes mayoristas se puede reducir el número de niveles del canal de distribución de la Cooperativa Chirrepec, ya que como se mencionó anteriormente el área de abastecimiento es similar al de la cooperativa, por tal razón se pueden crear alianzas estratégicas con el fin de obtener los siguientes beneficios:

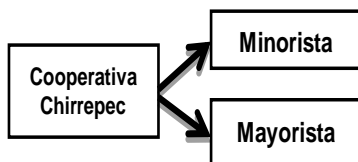
- Reducción de gastos de transporte de los productos (combustible).
- Disminución de gastos del personal (viáticos).
- Cubrir áreas las cuales no se han podido abarcar por la falta de recursos como: vehículo, tiempo y personal.
- Evitar duplicidad de zonas de distribución.
- Reducción del número de transacciones o visitas por departamentos.

Figura 2



Número de transacciones

A. Número de transacciones sin mayoristas



B. Número de transacciones con mayoristas



Fuente: Investigación de campo, EPS año 2 014

La cooperativa distribuye a 48 clientes mayoristas y 46 clientes minoristas, ubicados en 8 departamentos de Guatemala, el departamento en el cual se cubre el mayor número de puntos de venta es Alta Verapaz, siendo estos puntos de venta minoristas, seguido por el departamento de Quiché, el cual cuenta con el mayor número de clientes mayoristas.

Tabla 3
Distribuidores mayoristas y minoristas

Departamento	Mayoristas	Minoristas	Total
Alta Verapaz	15	32	47
Baja Verapaz	1	6	7
Huehuetenango	1	3	4
Quiché	23	0	23
Totonicapán	3	2	5
Sololá	2	3	5
Guatemala	1	0	1
Quetzaltenango	2	0	2
Total	48	46	94

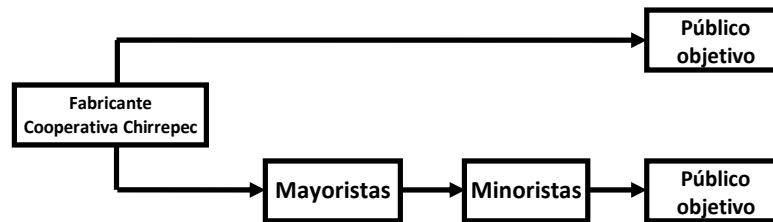
Fuente: Investigación de campo, EPS año 2 014



Como se mostró en la Tabla 2, la cooperativa trabaja con tres clientes mayoristas, Distribuidora Soto; se encarga de la distribución en el área de Alta Verapaz a minoristas, con lo cual la cooperativa únicamente tendría que distribuir a mayoristas de Alta Verapaz, el sur occidente lo cubre Olga Arriaga por lo que la cooperativa no tendría ningún inconveniente en dejar de distribuir a Sololá y Totonicapán.

Disminuyendo el número de puntos de venta, sin que el producto deje de llegar a los lugares mencionados, el sistema de distribución quedaría, como se muestra en la Figura 3, la cooperativa se encargaría de distribuir al cliente mayorista y estos a su vez cubrirían a los clientes minoristas,

Figura 3
Sistema de distribución simplificado de la Cooperativa Chirrepec



Fuente: Investigación de campo, EPS año 2 014

PROGRAMACIÓN DE VISITAS A CLIENTES

Para la distribución física de los productos se debe realizar una planificación y programación previa del número de visitas, frecuencia, rutas de distribución y la cantidad de producto que se venderá, de esta manera los clientes sabrán en que momento serán abastecidos evitando que se queden sin producto, es primordial que los departamentos con mayor número de clientes, como es el caso de Alta Verapaz, se les asigne mayor número de visitas, específicamente en los municipios de Cobán y San Pedro Carcha.



POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

Los miembros del Comité de Comercialización encargados de la venta y distribución de té, deben realizar dos depósitos bancarios diarios, de esta manera se evitará correr riesgos y pérdidas, los días sábados serán designados para hacer efectivos los pagos pendientes.

Todos los pagos de los clientes deben ser en efectivo o por medio de depósitos bancarios, no se aceptaran cheques, si el pago se hiciese por medio de depósitos bancarios, es necesario que el cliente informe a los miembros del Comité de Comercialización del número de boleta para que ellos puedan verificar el deposito.

Los clientes con derecho a crédito son los clientes mayoristas, para que obtén a crédito, el monto de compra debe ser mayor a Q1,500.00 y tener como mínimo 6 meses de haberse acreditado como vendedor mayorista.

El lapso de tiempo para cobrar el crédito concedido a los clientes mayoristas es de 8 a 15 días, si por alguna razón el cliente no puede cancelar el crédito, el cliente deberá abocarse con los miembros del Consejo de Administración para solventar la situación.

POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN

Designar a los mayoristas áreas territoriales exclusivas para la venta de té Chirrepeco, para evitar duplicidad de zonas de distribución entre la cooperativa y los clientes mayoristas, la cooperativa no podrá distribuir productos en los mismos puntos de venta que los mayoristas.

La cooperativa deberá mantener un número razonable de clientes mayoristas por zona, para evitar conflictos entre ellos mismos.



Si por alguna razón los clientes mayoristas no abastecen a minoristas, la Cooperativa Chirrepec deberá utilizar el mismo precio que utilizan los clientes mayoristas para estos clientes minoristas, por ningún motivo el precio de los productos debe ser inferior al que los mayoristas manejan con los clientes.

Mantener constante comunicación con clientes mayorista para sustentar una relación estable y de mutuo acuerdo, además de mantenerlos actualizados sobre los cambios que se hagan en los productos, precio o promoción.

La Cooperativa Chirrepec debe apoyar a los clientes mayoristas brindándoles material publicitario y promocional, para que estos sean entregados en los puntos de ventas.

Los encargados de distribuir los productos deben proporcionarles a todos clientes una ficha que contenga la información de los días y frecuencia en que se les surtirá el producto.

Cumplir con las fechas establecidas para la distribución del producto, para evitar que los clientes mayoristas se queden sin producto.

Si el día de visita es en fecha festiva o asueto, es responsabilidad del vendedor de la cooperativa visitarles en un lapso de tiempo prudente e informarles a los clientes del día en el que se le visitará y hacerle la aclaración correspondiente.

Los clientes pueden realizar pedidos vía telefónica para ser tomado en cuenta, sin embargo se les abastecerá los días establecidos en la programación.

Los vendedores de la Cooperativa Chirrepec son responsables de velar que el producto salga en buen estado de la cooperativa hasta que la mercancía sea entregada al cliente, además de verificar que el producto tenga la cantidad exacta antes de ser entregado.



CONCLUSIONES

Es necesario que la Cooperativa Chirrepec cree alianzas estratégicas con los clientes mayoristas, para lograr que la cooperativa disminuya el número de transacciones necesarias para llegar al consumidor final apoyándose del trabajo de los clientes mayoristas.

Al reducir el sistema de distribución también se logra la disminución de gastos de transporte de los productos, viáticos y tiempo, recursos que pueden ser invertidos para llegar a otros lugares los cuales aun no se han podido cubrir.



ANEXO

CRONOGRAMA DE VISITAS A CLIENTES

No.	Lugar	semana 1							semana 2							semana 3							semana 4						
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	1 Quetzaltenango																												
	2 Baja Verapaz																												
	3 Carcha																												
	4 Cobán																												
	5 Chisec						x																						
2	1 **HUC																												
	2 HUC																												
	3 Carcha																												
	4 Cobán																												
	5 SST													x															
3	1 Guatemala																												
	2 Baja Verapaz																												
	3 Carcha																												
	4 Cobán																												
	5 Chisec																										x		
4	1 **QUC																												
	2 QUC																												
	3 Carcha																												
	4 cobán																												
	5 **SST																										x		

*Los días marcados con "x" son días destinados a cobros pendientes.

**QUC = Quiché, Uspantan y Cunen

HUC = Huehuetenango, Uspantan y Cunen

SST = San Cristóbal, A.V, Santa Cruz, A.V. y Tactic



OBJETIVOS	1
RECURSOS MATERIALES	2
PROGRAMACIÓN	2
CAPACITACIÓN 1. MARKETING MIX	3
Objetivos de aprendizaje	3
Contenido	3
Metodología.....	3
Duración	3
Evaluación	3
CAPACITACIÓN 2. SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	4
Objetivos de aprendizaje	4
Contenido	4
Metodología.....	4
Duración	4
Evaluación	4
CAPACITACIÓN 3. TRABAJO EN EQUIPO	5
Objetivos de aprendizaje	5
Contenido	5
Metodología.....	5
Duración	5
Evaluación	5
PRESUPUESTO	6



INTRODUCCIÓN

El capital humano es parte fundamental para la Cooperativa Chirrepec ya que le da vida a las tareas que hace que la cooperativa funcione. El mercado cada día es más exigente y cambiante por lo que es necesario que los trabajadores, tengan las capacidades y habilidades para enfrentar positivamente estos cambios.

Es por ello que es indispensable desarrollar el siguiente programa de capacitación, en donde se establecen temas relacionados al marketing Mix, servicio; atención al cliente y trabajo en equipo.

OBJETIVOS

General

Mejorar la competencia laboral de los trabajadores de la Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec.

Objetivos específicos

- Incrementar los conocimientos de los trabajadores.
- Desarrollar aptitudes en los empleados.
- Mejorar el desempeño de los integrantes del comité de comercialización.

RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales necesarios para desarrollar las capacitaciones se presentan en la tabla 1.

**TABLA 1
 RECURSOS NECESARIOS PARA LAS CAPACITACIONES**

RECURSOS	CANTIDAD
Proyector	1
Pizarrón	1
Sillas	25
Mesas	25
Marcadores	3
Borrador para pizarra	1
Hojas de papel Bond	100

PROGRAMACIÓN

El programa de capacitación está dirigido a los miembros del Comité de Educación, Comercialización, Área de Empaque y Secretaría. Conformados en dos grupos, cada grupo de 12 trabajadores.

**TABLA 2
 PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES**

TEMA	FECHA	HORA	DISTRIBUCIÓN
Marketing Mix	06/12/2013 24/01/2014	14:00 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1 • Coffe break • Tema 2
Servicio y atención al cliente	13/12/2013 31/01/2014	14:00 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1 • Coffe break
Trabajo en equipo	21/12/2013 07/02/2014	14:00 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1 • Coffe break



CAPACITACIÓN 1. MARKETING MIX

Objetivos de aprendizaje:

Al término de la capacitación los trabajadores deberán ser capaces de:

1. Conocer aspectos fundamentales de la Cooperativa Chirrepec.
2. Entender la estructura y funciones de los puestos de la cooperativa.
3. Comprender las 4 variables principales sobre las que se fundamenta el marketing aplicadas a la Cooperativa Chirrepec.

Contenido:

1. *Conociendo la Cooperativa Chirrepec.*
 - a. ¿Qué es el cooperativismo?
 - b. Historia de la Cooperativa Chirrepec.
 - c. Misión, visión y valores de la Cooperativa Chirrepec.
 - d. Estructura organizacional de la Cooperativa Chirrepec.
 - e. Funciones de cada uno de los comités y grupos de trabajo.
2. *Marketing Mix*
 - a. Definición del marketing.
 - b. 4 ps de marketing.
 - c. Productos que ofrece la Cooperativa Chirrepec.
 - d. Precios de los productos producidos por la Cooperativa Chirrepec.
 - e. ¿A quiénes vende la Cooperativa Chirrepec?
 - f. Comercialización y su importancia.

Metodología:

1. *Vivencial:* Explicación y aplicación con productos de la cooperativa.

Duración:

4 horas.

Evaluación:

Cuestionario para medir el grado de conocimientos adquiridos durante la capacitación.



CAPACITACIÓN 2. SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Objetivos de aprendizaje:

Al término de la capacitación los trabajadores deberán ser capaces de:

1. Darle la importancia debida a los clientes.
2. Conocer los beneficios de un buen servicio y atención al cliente.
3. Actuar ante un cliente.

Contenido:

1. *Servicio y atención al cliente.*
 - a. Quién es nuestro cliente.
 - b. Diferencia entre servicio y atención al cliente.
 - c. Formas de brindar servicio y atención al cliente.
 - d. Consejos para mejorar el servicio al cliente.
 - e. Cómo actuar ante un cliente insatisfecho.
 - f. Cómo aumentar las ventas a través del servicio al cliente.
2. *Socialización, dudas y experiencias.*

Metodología:

2. *Dinámica:* Emociones en marcha.
3. *Vivencial:* Pedirles a los trabajadores que relaten una experiencia propia relacionada al servicio y atención al cliente.
4. *Técnica audiovisual:* 3 videos ejemplificando las formas de brindar servicio y atención al cliente.

Duración:

2 horas.

Evaluación:

Cuestionario para medir el grado de conocimientos adquiridos durante la capacitación.



CAPACITACIÓN 3. TRABAJO EN EQUIPO

Objetivos de aprendizaje:

Al término de la capacitación los trabajadores deberán ser capaces de:

1. Trabajar en coordinación con los demás compañeros y comités de trabajo.
2. Mantener constante comunicación entre compañeros y comités de trabajo.

Contenido:

1. *Trabajo en Equipo.*
 - a. Qué es el trabajo en equipo.
 - b. Diferencia entre equipo y grupo de trabajo.
 - c. Significado del trabajo en equipo.
 - d. La comunicación en el equipo de trabajo.
2. *Socialización, dudas y experiencias.*

Metodología:

1. *Dinámica:* El comunicador.
2. *Vivencial:* Pedirles a los trabajadores que relaten una experiencia propia relacionada al trabajo en equipo.
3. *Técnica audiovisual:* Fotografías y un video ejemplificando el trabajo en equipo.

Duración:

2 horas.

Evaluación:

Cuestionario para medir el grado de conocimientos adquiridos durante la capacitación.

PRESUPUESTO

Para poder llevar a cabo el programa de capacitación es necesario incurrir en los gastos que se presentan en la tabla 3.

TABLA 3
PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN

GASTO	MONTO	
Alquiler de cañonera	Q.	450.00
Alquiler equipo (cómputo/bocinas)	Q.	800.00
Alquiler de sillas y mesas	Q.	1,000.00
Material didáctico	Q.	150.00
Renta del local	Q.	1,000.00
Salario del instructor	Q.	2,500.00
Coffee break	Q.	1,500.00
Total	Q.	Q7,400.00

ANEXO 3



PLAN DE MARKETING



Año 2 014



Contenido

1.Resumen.....	1
2.Análisis situacional y del entorno	1
2.1. Entorno interno	1
2.1.1. Historia de la Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec, R.L.....	1
2.1.2. Filosofía de la Cooperativa Chirrepec.....	2
2.1.3. Descripción del producto	3
2.1.4. Público objetivo.....	3
2.1.5. Características del producto	4
2.1.6. Matriz de crecimiento -BCG-.....	6
2.2. Entorno externo	8
3.Análisis situacional.....	9
3.1. Fortalezas	9
3.2. Oportunidades	10
3.3. Debilidades	10
3.4. Amenazas	10
4.Objetivos y estrategias de marketing	11
5.Presupuesto.....	12
6.Control	13



1. Resumen

La Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec, Responsabilidad Limitada, se dedica a la siembra, cosecha y comercialización de té negro, *Camellia sinensis*, desde el año de 1,967, anteriormente era una finca que pertenecía al alemán Oscar Majus, quien fue la primera persona en introducir la primera plantación de té, la cual fue sembrada al lado de una cueva, de donde deriva el nombre en el idioma Q'eqchi' "Chirrepec" que significa "a la orilla de la cueva".

Con el fin de satisfacer el buen gusto y las necesidades de sus clientes se distribuye el té bajo la marca denominada Chirrepeco, se comercializan diferentes presentaciones de té a granel, instantáneo y la más reciente presentación de té líquido, el público objetivo está constituido por amas de casa y por empresas que se dedican a la prestación de algún servicio, como lo son los hoteles y restaurantes.

Debido a que el mercado cada día es más exigente y cambiante se ha creado este documento para mejorar la participación en el mercado, a través de la mejora continua, innovación y calidad del producto cien por ciento orgánico.

2. Análisis situacional y del entorno

2.1. Entorno interno

2.1.1. Historia de la Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec, R.L.

En sus inicios, el lugar que ocupa la Cooperativa Chirrepec, fue una finca, la cual pertenecía al señor Oscar Majus, quien era de origen alemán, el señor Majus realizaba viajes a Europa y a otros continentes, en uno de sus viajes visitó el país de Ceylán de donde trajo semillas como la pimienta gorda, *Pimienta dioica*, el clavo de olor, *Syzygium aromaticum*, el cardamomo, *Elettaria Cardamomun*, y la planta de té negro, *Camellia sinensis*, la siembra de té la realizó en las instalaciones de la ahora Cooperativa Chirrepec, donde se empezó a cosechar y a procesar el té de manera artesanal, años después, el Gobierno de Guatemala expropió a los extranjeros alemanes de sus propiedades, de esa forma pasaron a



ser propiedad del Estado, así la ahora Cooperativa Chirrepec se convirtió en una finca nacional.

En el mes de mayo de 1968 se constituye la Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec, Responsabilidad Limitada, en el transcurso de los años los socios de la cooperativa continuaron dedicándose al cultivo de té con los mismos métodos que les habían enseñado los alemanes, luego y con el apoyo de entidades como FEDECOVERA y la Misión de Taiwán se mejoraron los métodos para el cultivo, el proceso de beneficiado y la comercialización de té Chirrepeco.

2.1.2. Filosofía de la Cooperativa Chirrepec

Misión

“Satisfacer el buen gusto y las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios agroforestales de alta calidad, cultivados y procesados mediante prácticas amigables con el medio ambiente por productores de la etnia Q’eqchi’ integrados en una empresa líder en el sector cooperativo.”

Visión

“Constituir un modelo de organización y productividad rural, a través de una empresa cooperativa líder, generadora de oportunidades para sus integrantes, con capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios agroforestales de alta calidad.”

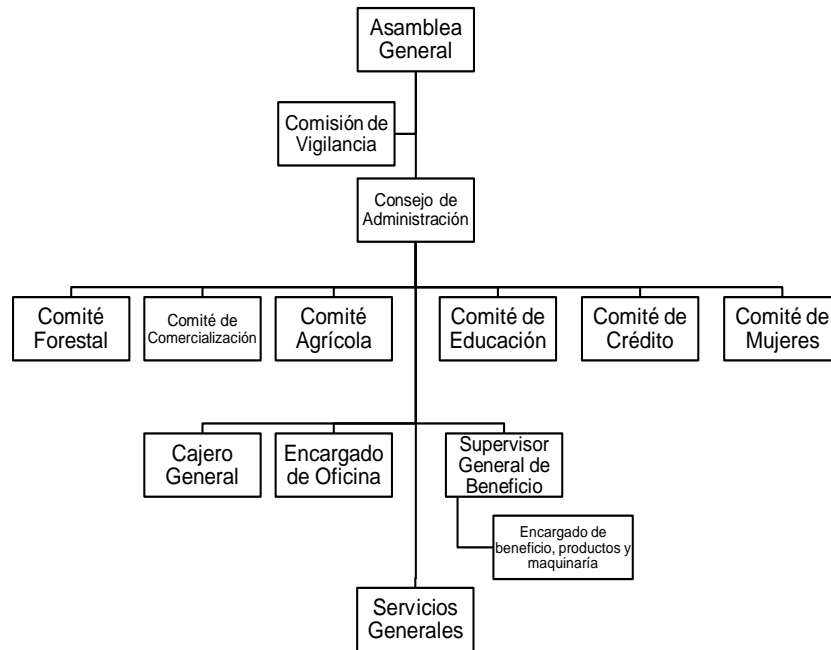
Valores

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad y solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad Social



La Cooperativa Chirrepec, está conformada por 351 asociados, 131 son mujeres y 220 hombres, la cooperativa se encuentra organizada por comités de trabajo.

ORGANIGRAMA COOPERATIVA AGRÍCOLA INTEGRAL CHIRREPEC, R. L.



FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

2.1.3. Descripción del producto

El té negro es un tipo de bebida que cubre una necesidad básica, ya que se utiliza comúnmente para acompañar los alimentos, el consumo del té ha ido incrementándose a nivel mundial, tanto que se ocupa el segundo lugar después del consumo del agua y un lugar antes del consumo de café.

2.1.4. Público objetivo

El público objetivo de té Chirrepeco lo conforman principalmente las amas de casa, hoteles y restaurantes.



2.1.5. Características del producto

La marca de los productos de la cooperativa se identifica como Chirrepeco, el diseño de los productos se distinguen por las siguientes características: color rojo del empaque, con logotipo color amarillo en forma de costalito, contiene además un banderín; color rojo, con la leyenda Té Chirrepeco.



También cuenta con otro diseño de empaque, que se introdujo en el año 2 008, se distingue por contener el sello de producto orgánico y empaque color beige.



La Cooperativa Chirrepec ofrece al mercado nacional diferentes presentaciones de té negro, la cuales se enlistan a continuación.

- Paca
- Dispensador
- Paquita
- Instantáneo convencional y orgánico
- Té líquido
- A granel de 4 onzas, ½ libra y 1 libra.

Además de las presentaciones anteriores también se ofrece dos tipos de presentaciones edición especial, ya que solo se producen por tiempo limitado y no se venden al mayoreo, únicamente se encuentran disponibles en la cooperativa y en las instalaciones de FEDECOVERA.



**TABLA 1
PRESENTACIONES DE TÉ EDICIÓN ESPECIAL**

Presentación	Contenido
Caja de cartón	<ul style="list-style-type: none"> • 32 cajetillas de té a granel • 20 sobres de té instantáneo orgánico
Caja de madera	<ul style="list-style-type: none"> • 24 cajetillas de té a granel • 20 sobres de té instantáneo convencional • 20 sobres de té instantáneo orgánico

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

La marca Chirrepeco, es reconocida especialmente porque ha sido un producto tradicional entre las familias, lo que crea el hábito de consumo en las personas, como también se han utilizado medios como la radio y la televisión a nivel local para promocionar el producto.

La presentación de té más vendida es la paca, seguida del dispensador, té instantáneo convencional, a granel en presentaciones de 4 onzas, ½ y 1 libra, paquita, té instantáneo orgánico y finalmente el té en su presentación líquida, tomando en cuenta que este último se lanzó en el año 2 012.

En la Tabla 2, se describe el número de unidades que posee cada presentación, además se hace una descripción de la cantidad en fardo, que es la medida que se utiliza en la cooperativa para la venta al mayoreo.

**TABLA 2
DESCRIPCIÓN DE LAS PRESENTACIONES DE TÉ**

No.	Presentación	Cantidad			
		Por unidades		Fardo	
1	Paca	80	Cajetillas	48	Pacas
2	Dispensador	40	Cajetillas	88	dispensadores
3	Paquita	16	Cajetillas	240	Paquitas
4	Instantáneo convencional y orgánico	20	Bolsitas	252	Cajas
5	Té líquido	12	60 ml.	12	Botellas
6	A granel	4 onzas, ½ libra y 1 libra			

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013



Actualmente se distribuye el té a clientes mayoristas y minoristas, los clientes mayoristas con que cuenta la cooperativa son un total de cuarenta, entre los que están abarroterías y distribuidoras, los cuales se localizan en los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz, Quetzaltenango, Quiché y la ciudad de Guatemala.

Los clientes mayoristas tienen un porcentaje de descuento del 5% al 8%, los precios de los productos al consumidor final en la cooperativa se presentan en la Tabla 3.

TABLA 3
PRECIOS DE LAS PRESENTACIONES DE TÉ

No.	Presentación	Precio al público
1	Paca	Q. 42.00
2	Dispensador	Q. 22.00
3	Paquita	Q. 9.00
4	Instantáneo convencional y orgánico	Q. 10.00
5	4 onzas	Q. 12.00
6	½ libra	Q. 21.00
7	1 libra	Q. 40.00
8	Té líquido	Q. 5.00

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

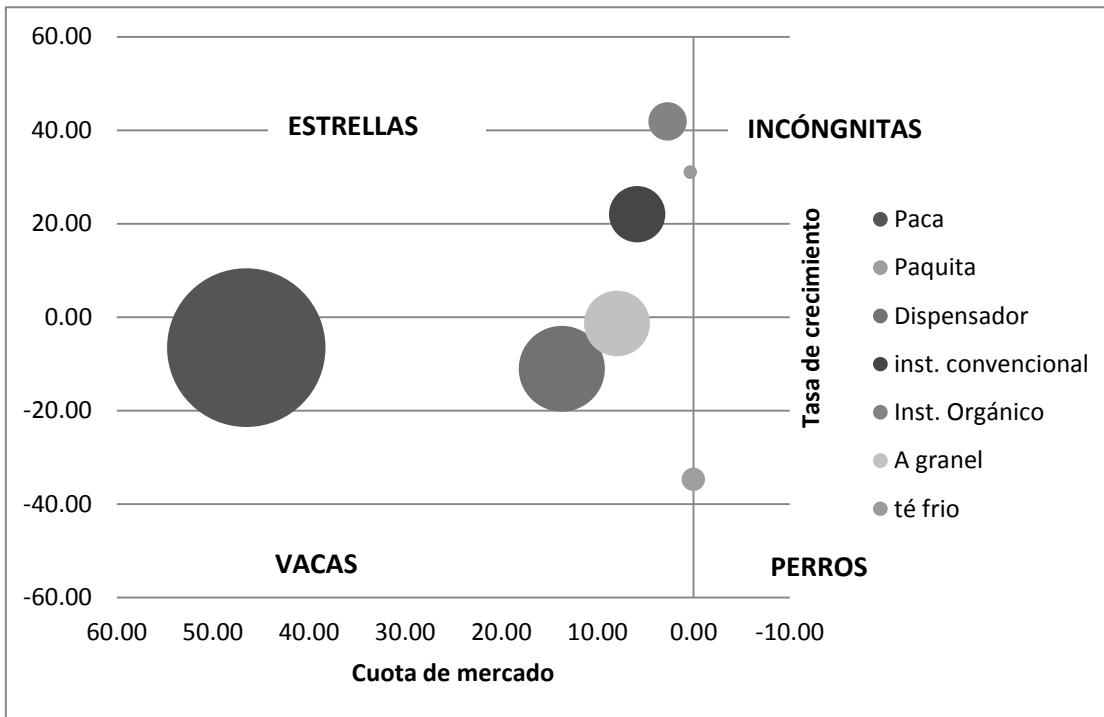
2.1.6. Matriz de Crecimiento -BCG-

En la Gráfica 1 se muestra la matriz de crecimiento o -BGC- en ella se grafica la participación y el crecimiento en el mercado que han tenido las diferentes presentaciones de té producidos por la Cooperativa Chirrepec.

Es importante conocer el comportamiento de los productos para que se puedan tomar decisiones relacionadas sobre la inversión o desinversión en los productos.



GRÁFICA 1
MATRIZ DE CRECIMIENTO O BCG



FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

Se pueden apreciar cuatro cuadrantes en la matriz de crecimiento o BCG, del lado superior derecho se encuentra el cuadrante de las incógnitas, saliendo de este cuadrante se ubica la presentación de té líquido, ya que las ventas se encuentran en ascenso, es necesario invertir en este producto para que las ventas se incrementen, pues está en etapa de introducción, es preciso invertir en investigación, desarrollo y comercialización, lo cual revela que se pueden generar déficit en los fondos ya que se deben tener gastos, para lograr que se posicione en el cuadrante de los productos estrellas.

En el cuadrante de los productos estrellas, de lado superior izquierdo, se encuentra el té instantáneo orgánico y convencional, debido a que estos productos logran beneficios para la cooperativa y se consolidan en el mercado, por lo tanto, también las ventas aumentan, sin embargo, aún se debe trabajar en estrategias para dichos productos porque si bien se encuentran en el cuadrante de



los productos estrellas aún no se logran consolidar en este cuadrante, ya que se encuentran en una fase de crecimiento.

En el cuadrante inferior izquierdo, llamado cuadrante de las vacas, se posicionan los productos de té a granel, dispensador y paca, estos productos se encuentran en su fase de madurez en el que alcanzan el máximo de ventas y ocupan gran cuota de mercado, estos productos representan las ventas máximas para la Cooperativa Chirrepec, y no es necesario que se invierta más en los productos.

En el último cuadrante llamado el cuadrante de los perros se encuentra el té en presentación de paqueta, en este cuadrante se encuentran los productos, que tienen poca participación en el mercado, siendo las ventas escasas y por tanto, el producto entra a una etapa de declive.

El ciclo de vida de las distintas presentaciones difiere, ya que no todos los productos tienen el mismo tiempo en el mercado, el té a granel se encuentra en su etapa de declive al igual que la paqueta, porque las ventas han disminuido, en el año 2 004 se lanzó al mercado la presentación de té instantáneo convencional que se encuentra en la fase de crecimiento a diferencia de la presentación orgánica, se ubica en la etapa de introducción, una de las causas de esta diferencia en ventas es el posicionamiento del empaque de té tradicional, el té líquido está en la etapa introductoria, se lanzó en el año 2 012, la presentación en paca y dispensador se sitúan en la etapa de desarrollo.

2.2. Entorno externo

En la Tabla 4 se detallan los principales competidores identificados en el mercado, que son los que afectan de forma directa la producción y comercialización de té Chirrepeco.

Junto a cada competidor se encuentra el motivo por el que se les considera competencia y su principal ventaja competitiva a tener en cuenta.



TABLA 4
PRINCIPALES COMPETIDORES DE TÉ CHIRREPECO

Competidor	¿Por qué lo es?	Ventaja competitiva
Lipton tea	Es la marca líder a nivel mundial en el mercado del té, es vendido en más de 140 países diferentes.	Produce diferentes sabores de té instantáneo, cuenta con diferentes presentaciones, la marca se encuentra posicionada en el mercado
Té Supremo	Es la segunda marca de té que más se consume.	Innovación, diversidad de sabores y presentaciones.
Té Maya	Es una marca nacional y ha logrado ingresar al mercado rápidamente ya que se vende en lugares reconocidos.	Produce diversidad de sabores, el diseño en los empaque es innovador y posee dos presentaciones diferentes.

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

Las marcas líderes en el mercado guatemalteco de té son Lipton y Supremo, entre otras que no tienen un posicionamiento destacado dentro del mercado, en el mercado nacional solamente existen dos marcas de té, Maya y Chirrepeco, las marcas competidoras se caracterizan por tener más participación en la presentación de té instantánea.

3. Análisis situacional

3.1. Fortalezas

- Plantaciones propias.
- Producción orgánica.
- Maquinaria propia.
- Solvencia económica con los proveedores.



- Ingreso del producto a supermercados que se encuentran a nivel nacional.
- Marca registrada.
- Apoyo de instituciones como FEDECOVERA y la Misión de Taiwán.
- Posee certificación orgánica.

3.2. Oportunidades

- Crecimiento del consumo del té.
- Incremento de medios publicitarios gratuitos.
- Pocas marcas de té en el mercado nacional.
- Incremento de línea de productos a ofrecer dentro del mercado.
- Diversificación de sabores, acorde a los gustos de los clientes.

3.3. Debilidades

- Lenta rotación de inventario.
- Falta de promoción y publicidad.
- Las políticas de precios se encuentran desactualizadas.

3.4. Amenazas

- Recuperación lenta de la economía.
- Marcas competidoras poseen gran participación en el mercado.
- Altos costos de publicidad.
- Cambios frecuentes en los gustos de los consumidores.
- Innovación constante en los productos de la competencia.
- Tecnología en maquinaria para la producción de té es costosa.

4. Objetivos y estrategias de marketing

En esta sección se plantean las estrategias y acciones a emplear para alcanzar los objetivos deseados.

**TABLA 5
ESTRATEGIAS Y ACCIONES DEL PLAN DE MARKETING**

Producto	Estrategia: Contar con un nuevo diseño de empaque de todas las presentaciones de té, para atraer la atención del cliente.	
	Acciones: Diseño del nuevo empaque Creación del nuevo empaque	Fecha: enero 2014 marzo 2014
Precio	Estrategia: Establecer un precio superior al té que contenga empaque con sello orgánico, para que los consumidores noten que es un producto de mayor calidad.	
	Acciones: Fijar el porcentaje de incremento en el precio del té orgánico	Fecha: febrero 2014
Plaza	Estrategia: Proporcionar a los clientes mayoristas material publicitario para los diferentes puntos de venta	
	Acciones: Diseño del material publicitario para puntos de venta. Elaboración del material publicitario	Fecha: enero 2014 febrero 2014
Promoción	Estrategia: Dar a conocer el producto, al mantener constante contacto con el público objetivo a través de ferias comerciales, vallas publicitarias y redes sociales.	
	Acciones: Participar en ferias comerciales Utilizar publicidad en vallas Crear cuentas y páginas en redes sociales.	Fecha: enero, abril, julio, noviembre enero a diciembre 2014 enero 2014

5. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto de gastos derivado de las acciones contempladas y el costo–beneficio esperado de la implementación del plan.

**TABLA 6
PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING**

Concepto	Presupuesto (Q)
Diseño y elaboración del nuevo empaque de té	10,000.00
Material publicitario en los puntos de venta	11,000.00
Viáticos, participación en ferias comerciales	6,000.00
Gastos combustible	2,000.00
Degustaciones en ferias comerciales	5,000.00
Vallas publicitarias	14,554.00
páginas en redes sociales	3,600.00
Total	52,154.00

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

La Tabla 7, muestra el análisis costo–beneficio, en el cual se efectuó una estimación de ventas, al considerar el costo del plan de marketing, esto en relación a los ingresos, se obtendrá un beneficio del 3% con la puesta en marcha del plan

**TABLA 7
BENEFICIOS ESPERADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

Año 2013 Sin el plan de Marketing		Año 2014 Con el plan de Marketing	
Concepto	Cantidad (Q)	Concepto	Cantidad (Q)
Ventas actuales	1,084,626.00	Proyección en ventas (10%)	1,193,089.00
Costos	992,139.00	costos incluido plan de marketing	1,044,293.00
Beneficios	92,487.00	Beneficios	148,796.00
% sobre ventas	9%	% sobre ventas	12%

FUENTE: Investigación de campo, EPS año 2 013

6. Control

Para medir el cumplimiento de las acciones establecidas en el plan de marketing se creó el Cuadro 1.

**CUADRO 1
CONTROL DEL PLAN DE MARKETING**

VARIABLE	ACTIVIDAD	GRADO DE CUMPLIMIENTO	
		Alto	Medio
Producto	Diseño del nuevo empaque	Alto	
		Medio	
		Bajo	
	Creación del nuevo empaque	Alto	
		Medio	
		Bajo	
Precio	Fijar el porcentaje de incremento en el precio del té orgánico	Alto	
		Medio	
		Bajo	
Plaza	Diseño del material publicitario para puntos de venta.	Alto	
		Medio	
		Bajo	
	Elaboración del material publicitario	Alto	
		Medio	
		Bajo	
Promoción	Participar en ferias comerciales	Alto	
		Medio	
		Bajo	
	publicidad en vallas	Alto	
		Medio	
		Bajo	
	Crear páginas en redes sociales.	Alto	
		Medio	
		Bajo	



CUNOR

CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

Universidad de San Carlos de Guatemala



15043

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos, luego de conocer el dictamen de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

Administración de Empresas

Al trabajo titulado:

**"Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado,
realizado en la Cooperativa Agrícola Integral Chirrepec,
Responsabilidad Limitada"**

Presentado por el (la) estudiante:

Vivian Roxana Gómez López

Autoriza el

IMPRIMASE

"Id y enseñad a todos"


Lic. Zoot. M.A. Fredy Giovanni Macz Choc
DIRECTOR



Cobán, Alta Verapaz abril del 2015