UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# GUÍA DE AMPLIACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE CONSUMO A UNA COOPERATIVA QUE INTEGRA CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO EN EL SECTOR PANADERO DE EL SALVADOR.

PRESENTADO POR:

**PABLO ANTONIO CARRILLO GONZÁLEZ**

PARA OPTAR AL TITULO DE:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO DE 2016

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR INTERINO :

**LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN**

SECRETARIA GENERAL :

**DRA. ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

DECANO :

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**

SECRETARIO :

**ING. JULIO ALBERTO PORTILLO**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

DIRECTOR :

**ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTO**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

Título :

# GUÍA DE AMPLIACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE CONSUMO A UNA COOPERATIVA QUE INTEGRA CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO EN EL SECTOR PANADERO DE EL SALVADOR.

Presentado por :

**PABLO ANTONIO CARRILLO GONZÁLEZ**

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. JEREMÍAS CABRERA REGALADO

San Salvador, Mayo de 2016

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

**ING. JEREMÍAS CABRERA REGALADO**

**AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso por darme el privilegio de estar vivo, por acompañarme todos los días y bendecirme con su sabiduría.

A mis Padres gracias por su apoyo confianza y cariño, gracias por darme la oportunidad de hacer realidad este sueño compartido, por alentarme hacer lo que quiero, y ser como soy, por ser unos padres excepcionales, Dios los bendiga.

A mi asesor de tesis, Ing. Jeremías Cabrera Regalado, mis más amplios agradecimientos por haberme brindado su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiarme en este proceso, que ha sido un aporte invaluable. Por su paciencia ante mi inconsistencia, por su valiosa orientación y apoyo para seguir este camino de tesis y llegar a la conclusión del mismo.

Quiero extender un sincero agradecimiento al Ing. Saúl Alfonso Granados, por su disponibilidad y su generosidad para compartir su amplio conocimiento, su colaboración fue de gran ayuda durante este proceso de trabajo de grado.

Al señor Ricardo Rubén Barrera Peña, presidente de la cooperativa de panaderos ACPA de R.L. quien siempre estuvo presto a colaborar en todo lo necesario para llevar a cabo el presente trabajo de grado.

Contenido

**1. INTRODUCCIÓN** ..... 1

**2. OBJETIVOS** ..... 2

**Objetivos Generales** ..... 2

**Objetivos Específicos** ..... 2

**3. ALCANCE Y LIMITACIONES** ..... 4

**Alcance** ..... 4

**Limitaciones** ..... 4

**4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN** ..... 5

**Importancia** ..... 5

**Justificación Del Problema** ..... 5

**5. CAPITULO: I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO** ..... 6

**5.1 Marco Conceptual Referente al Cooperativismo** ..... 6

**5.1.1 Guía De Ampliación** ..... 7

**5.1.1.1 Guía** ..... 7

**5.1.1.2 Concepto De Guía** ..... 7

**5.1.1.3 Concepto De Servicio** ..... 7

**5.1.1.4 Características De Los Servicios** ..... 8

**5.1.1.5 Los Principios Del Servicio.** ..... 8

***5.1.2 Perfil, Comportamiento Y Preferencias En Relación A Los Servicios Financieros*** ..... 14

***5.1.2.1 Criterios Básicos De Empresa*** ..... 16

**5.1.2.2 Definición De Empresa** ..... 17

**5.1.3 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (C.I.I.U.), Revisión 4.** ..... 19

***5.1.4 Conceptos de los Servicios Financieros*** ..... 20

**5.2 Marco Situacional** ..... 21

**5.2.1 Historia Del Cooperativismo** ..... 21

**5.2.2 Cooperativismo En El Salvador** ..... 23

**5.2.3 Clases De Cooperativas** ..... 24

**5.2.4 Estructura Organizacional Cooperativista** ..... 25

**5.3 Cooperativas De Crédito, Ahorro** ..... 26
**5.3.1 Antecedentes de las Cooperativas de Crédito, Ahorro** ..... 26
**5.3.2 Desarrollo de la Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador.** ..... 27
**5.3.3 Etapas de Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador.** ..... 28
**5.3.4 Servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito** ..... 31
**5.3.5 Importancia Económica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Nacional.** ..... 32
**5.3.6 Antecedentes De La Industria Panificadora En El Salvador** ..... 32
**5.4 Antecedentes De Las Micro Empresas Panificadoras En El Salvador.** ..... 39
**5.4.1 Mercado Mundial Del Trigo** ..... 41
**5.4.2 Participación de sub-sectores dentro del sector manufacturero, 2000-2010 (Porcentaje de manufactura del PIB total)** ..... 45
**5.5 MARCO LEGAL** ..... 47
**5.5.1 Marco legal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.** ..... 47
**5.5.2 Personería Jurídica de las Cooperativas.** ..... 56
**5.5.3 Cooperativas De Consumo** ..... 59
**6 CAPITULO: II. DIAGNOSTICO** ..... 60
**6.1 Metodología para realizar el Diagnostico y Conceptualización del diseño.** ..... 60
**6.2 Aspectos Generales Sobre El Municipio De Apopa** ..... 61
**6.2.1 Generalidades del Municipio de Apopa** ..... 61
**6.2 Situación Actual De La Cooperativa ACPA DE R.L** ..... 64
**6.2.1 Antecedentes De La Cooperativa ACPA de R.L.** ..... 64
**6.2.2 Generalidades De La Asociación Cooperativa ACPA de R.L.** ..... 65
**6.2.3 Ficha técnica de la Cooperativa De Panificadores De Apopa, ACPA de R.L.** 67
**6.2.4 Lista De Asociados Fundadores De La Cooperativa ACPA de R.L.** ..... 67
**6.2.5 Estatutos de ACPA de R.L.** ..... 68
**6.3 Estructura Organizativa De Una Asociación Cooperativa.** ..... 69
**6.3.1 Organigrama Actual de la Cooperativa ACPA de R.L** ..... 71
**6.3.2 Servicios Que Ofrece La Cooperativa ACPA de R.L** ..... 72
**6.3.3 Análisis FODA de la Cooperativa ACPA de R.L.** ..... 72
**6.3.4 Resultados del FODA, para la Cooperativa ACPA de R.L.** ..... 73
**6.4 Formulación De Hipótesis** ..... 74

**6.4.1 Selección Del Tipos De Hipótesis A Utilizar** ..... 76
**6.4.2 Criterios de Validación de las Hipótesis** ..... 79
**6.5 Metodología De La Investigación** ..... 79
**6.6 Fuentes De Información** ..... 81
**6.7 Técnicas E Instrumentos de Investigación Para La Recolección De Información** 82
**6.8 Mercado De Consumo** ..... 84
**6.8.1 Determinación Del Universo** ..... 84
**6.8.2 Determinación Del Tamaño De La Muestra** ..... 85
**6.8.3 Diseño De Los Instrumentos Para La Investigación** ..... 92
**6.8.4 Instituciones que se entrevistaron** ..... 98
**6.8.5 Hallazgos del Diagnóstico** ..... 103
**6.9 Proyecciones** ..... 108
**7 CAPITULO: III. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO** ..... 110
**7.2 Replanteamiento del problema** ..... 112
**7.3 Formulación Del Problema** ..... 114
**7.3.1 Establecimiento de variables de entrada, salida y solución del problema** 114
**7.3.2 Alternativas De La Solución** ..... 115
**7.3.3 Descripción de Alternativas** ..... 118
**7.3.4 Evaluación de Alternativas** ..... 126
**7.3.5 Especificación de la alternativa de solución** ..... 130
**7.4 Servicios Ampliación Que Prestara ACPA de R.L.** ..... 131
**7.5 Capacitaciones** ..... 132
**8 CAPITULO: IV. DISEÑO** ..... 136
**8.1 Estrategia A Seguir Para El Desarrollo De La Presente Propuesta De Estrategias Por Áreas (Crédito, Ahorro Y Consumo)** ..... 137
**8.2 Sistema De Información Gerencial** ..... 138
**8.2.1 Descripción De Los Componentes De La Solución Propuesta** ..... 139
**8.2.2 Relación De Elementos SIG** ..... 143
**8.3 Contenido General de la Etapa de Diseño** ..... 144
**8.4 El contenido general de la etapa de diseño de la Guía de ampliación de servicios para la cooperativa ACPA es** ..... 145
**8.5 Estructura De La Guía.** ..... 146

**8.6 Criterios de Diseño.** ..... 147
**8.7 Cuadro de mando Integral CMI** ..... 150
**8.8 Manual Propuesto De Organización** ..... 171
**8.9 Manual para el área de servicio crédito** ..... 206
**8.9.1 Manual Integral de Riesgo.** ..... 207
**8.9.2 Manual de Crédito y Cobranza** ..... 234
**8.9.3 Sistema Propuesto De Control Administrativo Control Interno De Cuentas Por Cobrar** ..... 244
**8.9.4 Manual de procedimientos Propuesto de las Cuentas por Cobrar** ..... 250
**8.10 Manual para el área de servicio Ahorro** ..... 269
**8.10.1 Manual propuesto contra el Lavado de Dinero y Activos.** ..... 270
**8.10.2 Manual de Procedimientos Propuesto de nuevos Servicios** ..... 286
**8.11 Manual para el área de servicio consumo** ..... 312
**8.11.1 Sistema Propuesto De Control Administrativo Control Interno De Inventarios** ..... 313
**8.11.2 Sistema Propuesto De Control Administrativo Control Interno Del Efectivo** ..... 324
**8.12 Manual Propuesto de Plan de Afiliación o Retiro.** ..... 331
**8.13 Procedimientos Plan de financiación externa.** ..... 350
**8.14 Procedimiento Para Reformar Estatutos** ..... 359
**8.15 Manual De Políticas Y Procedimiento Operativo.** ..... 364
**9 CAPITULO: V. EVALUACIONES** ..... 376
**9.1.1 Inversión Del Proyecto** ..... 377
**9.1.2 Resumen De La Inversión Total Del Proyecto** ..... 385
**9.1.3 Resumen de los costos administrativos** ..... 397
**9.1.4 Flujo De Efectivo** ..... 400
**9.2 Evaluación Económica-Financiera Del Proyecto** ..... 401
**9.2.1 Determinación De La Tasa Mínima Atractiva De Rendimiento, (TMAR)** ..... 401
**9.2.2 Valor Actual Neto O Valor Presente Neto (VAN)** ..... 402
**9.2.3 Método De La Determinación De La Tasa Mínima De Retorno (TIR)** ..... 404
**9.2.4 Tiempo De Recuperación De La Inversión (TRI).** ..... 405
**9.2.5 Índice De Rentabilidad O Tasa De Beneficio/Costo** ..... 406

**9.3 Análisis De Sensibilidad** ..... 406
**9.3.1 Escenario 1: Tasa de interés pasiva, escenario Pesimistas. I= 8 %** ..... 407
**9.3.2 Escenario 2: Tasa de interés pasiva, escenario Optimista. I= 6 %** ..... 411
**9.3.3 Escenario 1: Reducción Del 30% De Panaderos Asociados A La Cooperativa** ..... 415
**9.3.4 Escenario 2: Reducción En Un 45% De Panaderos Asociados A La Cooperativa** ..... 417
**10 CAPITULO: VI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE A GUÍA** ..... 424
**10.1 Entregable Financiamiento** ..... 426
**10.2 Entregable Capacitación** ..... 428
**10.3 Entregable Remodelación** ..... 430
**10.4 Entregable Equipamiento** ..... 433
**10.5 Entregable Puesta En Marcha** ..... 435
**10.6 Matriz De Precedencias** ..... 437
**11. EVALUACIÓN DE GÉNERO** ..... 442
**11.1 Acciones Propuestas Para La Promoción De La Igualdad De Género** ..... 450
**12. EVALUACIÓN SOCIAL** ..... 451
**13. CONCLUSIONES** ..... 453
**14. RECOMENDACIONES** ..... 454
**15. BIBLIOGRAFÍA** ..... 456
**16. GLOSARIO TÉCNICO** ..... 458
**17. ANEXOS** ..... 460

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Preferencias en familias que consumen pan dulce ..... 37
Tabla 2: Disponibilidad de materia prima. ..... 44
Tabla 3: Rangos de edad de la población del municipio de Apopa, entre los años 1992 y 2007. ..... 64
Tabla 4: Muestra total de panaderías por número de empleados. ..... 89
Tabla 5: Grado de representatividad de la información ..... 90
Tabla 6: Muestra la estimación ideal de encuestas a realizar por categoría de un total de 45 encuestas a realizar. ..... 91
Tabla 7: descripción de las alternativas de solución por medio de cuadro de criterio. .... 124
Tabla 8: Criterios de las alternativas de solución por medio de cuadro de criterio. ..... 125
Tabla 9: Ponderación de las alternativas de solución por medio de cuadro de criterio.... 125
Tabla 10: Resultados de las alternativas de solución ..... 125
Tabla 11: Matriz descriptiva de criterios 1 de los servicios de las alternativas de solución. ..... 126
Tabla 12: Matriz descriptiva de criterios 1 de los servicios de las alternativas de solución. ..... 126
Tabla 13: Resultados de la alternativa 1 de solución ..... 126
Tabla 14: Matriz descriptiva de criterios 2 de la finalidad que persigue de las alternativas de solución. ..... 127
Tabla 15: Matriz descriptiva de criterios 2 de la finalidad que persigue de las alternativas de solución. ..... 127
Tabla 16: Resultados de la alternativa 2 de solución. ..... 127
Tabla 17: Matriz descriptiva de criterios 3 del compromiso con sus asociados de las alternativas de solución. ..... 127
Tabla 18: Matriz descriptiva de criterios 3 del compromiso con sus asociados de las alternativas de solución. ..... 128
Tabla 19: Resultados de la alternativa 3 de solución. ..... 128
Tabla 20: Matriz descriptiva de criterios 4 del nivel de impacto de las alternativas de solución. ..... 128
Tabla 21: Matriz descriptiva de criterios 4 del nivel de impacto de las alternativas de solución. ..... 129
Tabla 22: Resultados de la alternativa 4 de solución. ..... 129
Tabla 23: Resumen de costos por área de servicio. ..... 170
Tabla 24: Requisitos de personal administrativo. ..... 204
Tabla 25: Requerimientos de mobiliario y equipo área administrativa. ..... 204
Tabla 26: Requerimiento de espacio. ..... 205
Tabla 27: listado y reportes de los funcionarios. ..... 227
Tabla 28: Montos Y Plazos De Financiamiento. ..... 239
Tabla 29: Factor Monto Del Crédito. ..... 243

Tabla 30: Descripción de la depreciación de mobiliario y equipo. ..... 392
Tabla 31: Descripción de los costos financieros. ..... 399
Tabla 32: Flujo de Efectivo ..... 400
Tabla 33: Cuadro del flujo de efectivo. ..... 400
Tabla 34: Calculo de la TMAR Mixta. ..... 402
Tabla 35: Flujo de Efectivo, Escenario 1. Tasa de interés pesimista i = 8 %. ..... 407
Tabla 36: Cuadro del flujo de efectivo. Escenario 1, Tasa de interés pesimista i = 8 %. ..... 407
Tabla 37: Flujo de Efectivo. Escenario Optimista, i = 6 %. ..... 411
Tabla 38: Cuadro del flujo de efectivo. Escenario 1, Tasa de interés Optimista i = 6 %. ..... 411
Tabla 39: Cantidad de créditos en los años siguientes ..... 415
Tabla 40: Cantidad de depósitos en los años siguientes. ..... 415
Tabla 41: Flujo de efectivo ..... 416
Tabla 42: Cantidad de créditos en los distintos años. ..... 418
Tabla 43: Cantidad de depósitos en los años siguientes. ..... 418
Tabla 44: Flujo de efectivo ..... 418
Tabla 45: Resumen del análisis de sensibilidad. ..... 423
Tabla 46: Descripción del entregable Financiamiento ..... 426
Tabla 47: Número de Créditos. ..... 452
Tabla 48: Número de depósitos. ..... 452
Tabla 49: Resumen: margen de utilidad para cooperativa. ..... 452

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Clasificación de las empresas según su tamaño. ..... 18
Cuadro 2: Clasificación del tamaño de las empresas según FUSADES ..... 18
Cuadro 3: Clasificación del tamaño de las empresas Según el Banco Central de Reserva de El salvador (BCR) ..... 19
Cuadro 4: Clasificación del tamaño de la Según Dirección general de estadísticas Y Censos (DIGESTYC) ..... 19
Cuadro 5 : Clasificación de las empresas según C.I.I.U. ..... 20
Cuadro 6: Consumo de pan francés en gramos por persona ..... 35
Cuadro 7: Gasto promedio mensual de producto de panadería consumidos por los hogares salvadoreños, 1992-2006. ..... 35
Cuadro 8: Calculo de demanda de pan dulce Salvadoreño en Estados Unidos y % de cobertura. ..... 36
Cuadro 9: Calculo de demanda de pan dulce Salvadoreño ..... 37
Cuadro 10: Calculo del Consumo de pan francés en El Salvadoreño ..... 38
Cuadro 11: División Política Administrativa Del Municipio De Apopa ..... 63
Cuadro 12: Factores Internos, Externos, matriz FODA. ..... 72

Cuadro 13: Factores Internos, Externos, matriz FODA. ..... 73
Cuadro 14: Pregunta del cuestionario sobre asociarse a la cooperativa. ..... 88
Cuadro 15:Resultados obtenidos del sondeo de la encuesta. ..... 88
Cuadro 16: Muestra los nombres de las cooperativas distribuidas a lo largo del país. ..... 93
Cuadro 17: Nombre de las instituciones entrevistadas que dan capacitación de panadería. ..... 98
Cuadro 18: Listado de panaderías que estarían dispuesta a asociarse a la Cooperativa. . 101
Cuadro 19: Comparación de los Hallazgos planteado en las hipótesis. ..... 103
Cuadro 20: Listado de Centros que dan capacitación de panadería. ..... 108
Cuadro 21: Proporción de capacitaciones de panadería INSAFORP 2012-2013. ..... 109
Cuadro 22: descripción de las variables de entrada ..... 114
Cuadro 23: descripción de las variables de salida ..... 115
Cuadro 24: Descripción de las distintas alternativas de solución. ..... 115
Cuadro 25: Descripción de las ventajas y desventajas de las alternativas de solución. .... 116
Cuadro 26: Escala de Importancia Relativa ..... 121
Cuadro 27: Servicios de ampliación de que prestara la cooperativa. ..... 131
Cuadro 28: Detalle de las capacitaciones impartidas por ASOMI ..... 133
Cuadro 29: Detalle de las capacitaciones impartidas por INSAFOCOOP ..... 135
Cuadro 30: Perspectiva Financiera. ..... 154
Cuadro 31: Perspectiva del Asociado/cliente. ..... 157
Cuadro 32: Perspectiva de procesos internos ..... 158
Cuadro 33: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ..... 160
Cuadro 34: Objetivos estratégicos para el área de crédito. ..... 162
Cuadro 35: Objetivos estratégicos para el área de ahorro. ..... 164
Cuadro 36: Objetivos estratégicos para el área de consumo. ..... 165
Cuadro 37: Factores de éxito para la cooperativa ..... 166
Cuadro 38: Costo De Los Objetivos Estratégicos Para El Área De Crédito ..... 167
Cuadro 39: Costo De Los Objetivos Estratégicos Para El Área De Ahorro: ..... 169
Cuadro 40: Costo De Los Objetivos Estratégicos Para El Área De Consumo. ..... 170
Cuadro 41: Sistema de Información gerencial básico - Solicitud. ..... 214
Cuadro 42: Sistema de Información gerencial básico - Solicitudes Rechazadas. ..... 215
Cuadro 43: Sistema de Información gerencial básico - Programación de pago de cuota. 215
Cuadro 44: Sistema de Información gerencial básico - Socios con crédito vigente. ..... 215
Cuadro 45: Sistema de Información gerencial básico - Asociado con crédito vigente renovados. ..... 216
Cuadro 46: Sistema de Información gerencial básico - Todos los socios. ..... 216
Cuadro 47: Sistema de Información gerencial básico - Vencimiento de créditos. ..... 217
Cuadro 48: Sistema de Información gerencial básico - Saldo de créditos vigentes. ..... 217
Cuadro 49: Sistema de Información gerencial básico - Recuperación realizada. ..... 217
Cuadro 50: Sistema de Información gerencial básico - Recuperación estimada de cuotas. ..... 218

Cuadro 51: Sistema de Información gerencial básico - Recuperación estimada vrs recibida. ..... 218
Cuadro 52: Sistema de Información gerencial básico - Créditos Vigentes nuevos, recréditos, refinanciados. ..... 218
Cuadro 53: Sistema de Información gerencial básico - Créditos castigados. ..... 219
Cuadro 54: Sistema de Información gerencial básico - Información mensual. ..... 219
Cuadro 55: Sistema de Información gerencial básico - Información mensual: colocación mensual. ..... 219
Cuadro 56: Sistema de Información gerencial básico - Agilidad de trámite. ..... 220
Cuadro 57: Sistema de Información gerencial básico - Listado de mora. ..... 220
Cuadro 58: Sistema de Información gerencial básico - Listado de ingresos. ..... 221
Cuadro 59: Sistema de Información gerencial básico - listado de desembolsos. ..... 221
Cuadro 60: Sistema de Información gerencial básico - Créditos cancelados. ..... 221
Cuadro 61: Sistema de Información gerencial básico - Resumen de créditos otorgados en el mes. ..... 222
Cuadro 62: Sistema de Información gerencial básico - Intereses, morosidad y gastos de estudio no cobrados. ..... 222
Cuadro 63: Sistema de Información gerencial básico – Desembolso en efectivo. ..... 223
Cuadro 64: Sistema de Información gerencial básico - Cheques entregados. ..... 223
Cuadro 65: Sistema de Información gerencial básico - Cheques de créditos anulados. ..... 223
Cuadro 66: Sistema de Información gerencial básico - Cheques de créditos anulados. ..... 224
Cuadro 67: Sistema de Información gerencial básico - Cheques procesados. ..... 224
Cuadro 68: Sistema de Información gerencial básico - Listado de fiadores/garantes. ..... 224
Cuadro 69: Sistema de Información gerencial básico - Renovaciones. ..... 225
Cuadro 70: Sistema de Información gerencial básico - Judiciales. ..... 225
Cuadro 71: Sistema de Información gerencial básico - Castigados. ..... 226
Cuadro 72: Sistema de Información gerencial básico - Comité de créditos. ..... 226
Cuadro 73: Estandarización y clasificación matriz de riesgos. ..... 230
Cuadro 74: Cuadro de clasificación por tipo de perdida para el análisis de riesgo de operaciones. ..... 230
Cuadro 75: Clasificación de los elementos evaluativos. ..... 242
Cuadro 76: Factores Personales ..... 242
Cuadro 77: Factores Como Socio Y Sujeto De Crédito. ..... 243
Cuadro 78: Simbolización flujo de procedimientos. ..... 253
Cuadro 79: Nomenclatura. ..... 254
Cuadro 80: Encabezado del Diseño del manual. ..... 256
Cuadro 81: pie de página del diseño del manual. ..... 257
Cuadro 82: Políticas y procedimientos contra el lavado de dinero. ..... 271
Cuadro 83: Grupos de trabajo según el enfoque y sus características. ..... 283
Cuadro 84: programa de capacitación prevención de lavado de dinero. ..... 284
Cuadro 85: Inversión tangible. ..... 377

Cuadro 86: Descripción de la inversión intangible. ..... 377
Cuadro 87: Descripción de las actividades de remodelación de infraestructura. ..... 378
Cuadro 88: Descripción de los costos de mobiliario y equipo. ..... 380
Cuadro 89: Resumen de la inversión Tangible. ..... 380
Cuadro 90: Descripción de los costos de diseño. ..... 380
Cuadro 91: Descripción de los montos de las capacitaciones por ASOMI. ..... 382
Cuadro 92: Descripción de los montos de las capacitaciones por BANDESAL. ..... 383
Cuadro 93: Descripción de los montos de las capacitaciones por INSAFOCOOP. ..... 384
Cuadro 94: Descripción de los costos de documentación. ..... 384
Cuadro 95: Resumen de la Inversión Intangible del proyecto. ..... 385
Cuadro 96: Resumen de la Inversión del proyecto. ..... 385
Cuadro 97: Tasas entre el 5.25% y 7.00% respectivamente. ..... 386
Cuadro 98: Tasas entre el 10 % respectivamente. ..... 386
Cuadro 99: Tasas de Interés, Comisiones, Recargos y Cargos a cuentas de terceros, SSF. 386
Cuadro 100: Clasificación del tipo de cooperativas. ..... 387
Cuadro 101: Clasificación de bancos por su tipo. ..... 387
Cuadro 102: Tasas de intereses de Cooperativas. ..... 388
Cuadro 103: Tasas de intereses de bancos Cooperativas (Pasivas, Activas). ..... 389
Cuadro 104: Resumen de los costos de Operación por área de servicios. ..... 391
Cuadro 105: Descripción de clases de activos y su vida útil en años. ..... 392
Cuadro 106: Descripción del porcentaje de depreciación de activos fijos. ..... 392
Cuadro 107: Resumen de los costos de operación. ..... 393
Cuadro 108: Depreciación de los activos fijos en el área administrativa. ..... 394
Cuadro 109: Consumo de agua en administración en el primer año. ..... 395
Cuadro 110: Descripción de los costos de papelería e insumos de oficina. ..... 396
Cuadro 111: descripción de los costos administrativos. ..... 397
Cuadro 112: Descripción de los costos de publicidad. ..... 398
Cuadro 113: descripción de la depreciación del mobiliario y equipo. ..... 398
Cuadro 114: Resumen de los costos de comercialización. ..... 398
Cuadro 115: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades. ..... 427
Cuadro 116: Descripción de Actividades. ..... 427
Cuadro 117: Descripción del entregable capacitación. ..... 428
Cuadro 118: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades. ..... 429
Cuadro 119: Descripción de Actividades. ..... 429
Cuadro 120: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades. ..... 430
Cuadro 121: Descripción de Actividades. ..... 430
Cuadro 122: Descripción del entregable Remodelación. ..... 431
Cuadro 123: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades. ..... 431
Cuadro 124: Descripción de Actividades. ..... 432
Cuadro 125: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades. ..... 432
Cuadro 126: Descripción de Actividades. ..... 432

Cuadro 127: Descripción del entregable Equipamiento. ..... 433
Cuadro 128: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades. ..... 434
Cuadro 129: Descripción de Actividades. ..... 434
Cuadro 130: Descripción del entregable puesta en marcha. ..... 435
Cuadro 131: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades. ..... 436
Cuadro 132: Descripción de Actividades. ..... 436
Cuadro 133: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades. ..... 436
Cuadro 134: Descripción de Actividades. ..... 437
Cuadro 135: resumen de los costos de administración del proyecto. ..... 437
Cuadro 136: Matriz de precedencia. ..... 437
Cuadro 137: Resumen de la inversión del proyecto. ..... 441
Cuadro 138: Resumen de la Inversión Intangible del proyecto. ..... 441
Cuadro 139: Resume de la Administración de proyectos (Ir a anexos XXVIII, pág. 574). .. 441
Cuadro 140: Nivel educacional mayores de 5 años en el municipio de apopa, año 2007. 444
Cuadro 141: Valuación de género: elementos de una estrategia. ..... 446
Cuadro 142: Evaluación de género: algunas estrategias esenciales para la cooperativa financieramente sostenibles. ..... 446
Cuadro 143: Aumento del acceso de las mujeres a los servicios financieros. ..... 448
Cuadro 144: Marco para la protección del consumidor desde la perspectiva de la igualdad de género. ..... 449

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Triangulo de servicios ..... 10
Figura 2: Organigrama de una Asociación Cooperativa ..... 25
Figura 3: Unidades económicas por departamentos. ..... 35
Figura 4: Preferencias en familias que consumen pan dulce ..... 37
Figura 5 : Proyecciones de Consumo de pan francés en El Salvadoreño (2015-2020). ..... 38
Figura 6: Producción por año de productos de molinería y panadería ..... 39
Figura 7: Producción de harina de trigo ..... 41
Figura 8: Producción mundial del trigo ..... 41
Figura 9: Importación de agroindustriales enero 2015. ..... 42
Figura 10: Variación de precios internacionales de los principales productos de comercialización. ..... 42
Figura 11: Promedio Mensual De Precios Mayoristas De Los Agroindustriales Durante El Mes De Enero 2015. ..... 43
Figura 12: El quintal de trigo promedio mensual de $30.7 en el mes de Enero 2015. ..... 43
Figura 13: Trigo Mensual- Dólares Americanos Por Toneladas Métrica. ..... 44
Figura 14: Porcentaje de manufactura del PIB total. ..... 45
Figura 15: Crecimiento del PIB de sector agroindustrial. ..... 46

Figura 16: Porcentaje del PIB corriente de ramas del sector agroindustrial. ..... 46
Figura 17: Escudo Del Municipio De Apopa ..... 61
Figura 18: Mapa Del Municipio De Apopa..... 62
Figura 19: Logo de cooperativa ..... 65
Figura 20: Organigrama actual de cooperativa ..... 71
Figura 21: Muestra las categorías que van de 1 a 10 y el número de empleados ..... 91
Figura 22: Muestra el más representativos de las categorías. ..... 91
Figura 23: Resumen De Los Hallazgos. ..... 103
Figura 24: Muestra Cantidad de personas capacitadas por diversas instituciones. ..... 109
Figura 25: Diagrama de Árbol ..... 122
Figura 26: Diagrama de Árbol. ..... 123
Figura 27: Criterios de la etapa de Diseño. ..... 148
Figura 28: Categorización de los riesgos ..... 228
Figura 29: Diagrama del proceso de créditos. ..... 295
Figura 30: Sistema De Control De Inventarios..... 314
Figura 31: Costos de salarios para las distintas áreas de servicios que la cooperativa tendrá. ..... 391
Figura 32: Descripción de los costos en relación al salario administrativo. ..... 394
Figura 33: Costos de salarios en concepto de comercialización. ..... 397
Figura 34: Tasas de crecimiento poblacional municipio de Apopa, periodo 1992 – 2007. 443
Figura 35: Porcentaje de género masculino y femenino. ..... 445

# 1. INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de crédito y ahorro son un pilar importante en el desarrollo económico – social de distintos extractos sociales, de hecho dichas cooperativas juegan un papel fundamental en la participación de sectores populares, que son excluidos financieramente. Las cooperativas de crédito y ahorro resultan ser una fuente de financiamiento, para los sectores vulnerables de los distintos grupos débiles de economía, dichas cooperativas son una herramienta de trabajo para estos sectores sociales, las cooperativas son un motor que impulsa la economía de estos sectores populares que poseen necesidades en común.
La presente Guía de ampliación de servicios, está orientada para la implementación de nuevos servicios que son: crédito y ahorro, lo que contribuirá a mejorar la economía de sus negocios como de sus familias, incentivando una cultura de ahorro.

La propuesta presentada en este documento, pretende brindar nuevos servicios de crédito y ahorro a los empresarios del sector panadero, permitiendo nuevas fuentes de financiamiento para sus negocios, y por ende solicitar créditos para el desarrollo y crecimiento de sus panaderías, además poder servir de caja de ahorro para realizar sus depósitos; entre una gama de servicios a fin de mejorar la calidad de vida de los mismos, y así lograr el desarrollo de comunidades.

El documento está conformado por seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:
En el primer capítulo se realizó una breve historia y antecedente acerca del cooperativismo, en si incluye la parte conceptual sobre el trabajo de grado, se describe el marco legal, el cual describe las instituciones y documentos que avalan el cooperativismo en El Salvador.
En el segundo capítulo se realizó el diagnóstico y presenta los resultados obtenidos acerca de la realidad de las cooperativas en la actualidad, además se identifican los problemas existentes y se desarrolla las propuestas de solución para la misma.

En el tercer capítulo se realizó conceptualización del diseño se replanteo la problemática y se reformulo el problema planteado que son las aquejantes por parte de la cooperativa, estableciendo variables del problema y brindando alternativas de solución.

En el capítulo cuarto se realizó el diseño detallado y se desarrolló un sistema de información gerencial, el cual relaciona los elementos que conforman esta etapa que son un cuadro de mando integral, una serie de manuales propuestos para los nuevos servicios de crédito, ahorro y consumo

En el quinto capítulo se realizó las evaluaciones económicas y financieras necesarias para la implementación de dicha Guía de ampliación de servicios.
En el sexto capítulo se desarrolló un plan de implementación de la guía de ampliación de servicios, en el cual de describen las actividades requeridas para dicha implementación del proyecto.

## 2. OBJETIVOS

### Objetivos Generales

Diseñar una Guía de ampliación de una cooperativa de consumo a una cooperativa que integra crédito, ahorro y consumo para el sector panadero de El Salvador, cuya propuesta permitirá mejorar los servicios prestados a sus asociados y clientes; y así llevar un control internos de sus operaciones.

### Objetivos Específicos

- Definir los datos necesarios a recopilar para la base de información de entrada y salida del sistema de información gerencial

- Desarrollar un marco conceptual, situacional y legal que sirva de referencia al estudio en cuestión de forma que permita entender de manera clara los elementos y conceptos más importantes de dicho estudio.

- Efectuar un diagnostico relacionado con la situación actual de los servicios financiero del sector panadero de El Salvador.

- Realizar un análisis que defina las características y políticas necesarias para la cooperativa financiera y para el personal como también las estructuras, estilos de dirección y mecanismos de control necesarios para la toma de decisiones.

- Analizar los resultados, utilizando los métodos y técnicas de investigación que sirvan como referencia a la propuesta de dicha guía de ampliación de servicios.

- Analizar la oferta interpretando las competencias del mercado de los servicios de crédito, ahorro y consumo para la propuesta de dicha guía de ampliación de servicios, para el sector panadero.

- Determinar si hay un mercado potencial para usuarios de crédito y ahorro, para el sector panadero.

- Elaborar una estructura organizacional, legal y social que permita conocer los requerimientos para operar dentro del marco legal y el impacto social para la constitución de la cooperativa financiera para el sector panadero de El Salvador.

- Describir la organización integradas por los servicios crédito, ahorro y consumo.

- Explicar los procedimientos para la prestación de todos los servicios relacionados con, crédito, ahorro y consumo.

- Identificar los elementos necesarios para aplicar un sistema de información gerencial, el cual servirá para relacionarse entre ellos.

- Fortalecer las competencias del personal en relación al riesgo de Lavado de Dinero de Activos, a través de la divulgación de normativas vigentes, así como técnicas y métodos de Lavado de Dinero y de Activos, a fin que el personal sea capaz de identificar y reportar oportunamente operaciones o tracciones irregulares o sospechosas.

- Estimar el monto total de inversión para el funcionamiento de la cooperativa de crédito, ahorro y consumo para el sector panadero de El Salvador.

- Presentar un análisis económico y financiero que determine las características económicas y las necesidades y fuentes de recursos financieros que permitan la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

- Identificar los paquetes de trabajo para el plan de implementación que tendrá el proyecto, a fin de desglosar los tiempos y los costos por cada uno de los paquetes.

- Desarrollar un plan de implementación con el fin de especificar todas las actividades y los tiempos requeridos para la implementación de dicha guía.

## 3. ALCANCE Y LIMITACIONES

**Alcance**

- El estudio nace a raíz de la problemática detectada al no desarrollar los servicios que estipula en su acta de constitución, a pesar de estar escritos en dicha acta, no son realizados.

- El desarrollo de dicha guía de ampliación completa hasta el plan de implementación de la misma.

- El trabajo de grado comprende el diseño de una guía de ampliación de servicios de crédito, ahorro y consumo para el sector panadero de El Salvador.

- El diseño de la guía de ampliación de servicios, servirá al sector panadero como una herramienta a seguir por dicho sector, que ayudara a la cooperativa a llevar un control interno de sus operaciones.

- A pesar que este diseño se desarrolló para la cooperativa de panaderos ACPA de R.L., es válido tomar como referencia a otras cooperativas del mismo sector que deseen implementar dicho diseño para mejorar el control interno de sus operaciones.

**Limitaciones**

- Debido a la inseguridad que maneja el país se dificulta el acceso a ciertas cooperativas de dicho sector, por lo cual las visitas se realizaron de forma programada.

- Existe poco conocimiento acerca de cooperativas de crédito, ahorro y consumo para este sector, por lo tanto no hay estudios previos sobre la implementación de una guía de ampliación de servicios a este sector.

## 4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

**Importancia**

- Contar con un estudio de ampliación de servicios es importante porque permite recolectar información que ayuda a proporcionar las bases y condiciones económicas, sociales, financieras, que ayudan a proporcionar un panorama situacional de la cooperativa.

- La cooperativa ACPA de R.L., es una de las pocas cooperativas del sector panadero que siguen operando a raíz de los altos costos de comercialización, es por ello que dicho estudio ayudara a la cooperativa a convertir una cooperativa de consumo a una cooperativa que integre nuevos servicios como lo son: crédito y el ahorro, a fin de mejorar y ampliar la gama de servicios a sus asociados y clientes.

- Entre los beneficios que la guía proporciona a la cooperativa, es mejorar sus servicios relacionados con el crédito y ahorro a sus socios; además de proveerles de un medio eficiente para la acumulación de ahorro; proporcionando fuentes de financiamiento a intereses razonables y constituirse en una escuela que brinde la educación necesaria para desarrollar la capacidad de sus asociados para administrar adecuadamente sus recursos económicos, todo esto con la ayuda del comité de educación.

- El poder desarrollar este tipo de estudios es importante, ya que se cimentaran las bases a seguir a través de dicha guía de ampliación de servicios, a través de la misma otras cooperativas del mismo sector pueden implementar y tomar como referencia para el control interno de sus operaciones y posiblemente surjan nuevas cooperativas siguiendo esta guía.

**Justificación Del Problema**

- El no desarrollar todos los servicios que estipula en su Acta de Constitución, impide proporcionar a sus asociados servicios de crédito y de captación de fondos.

- A raíz de no ofrecer servicios de crédito y ahorro, desacelera el crecimiento económico y financiero de la cooperativa.

- Por medio de la evaluación económica y financiera, servirá como guía a seguir de los costos y tiempo de recuperación de la inversión a realizar.

- Con la ayuda del plan de implementación se establece los paquetes de trabajo que se requieren en dicha guía, proporcionando el costo total de la implementación y el tiempo necesario.

## 5. CAPITULO: I. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

### 5.1 Marco Conceptual Referente al Cooperativismo

El cooperativismo es un impulso al desarrollo económico de los pueblos que permite a las personas asociarse para lograr un bien común, esto permite el desarrollo en diferentes sectores evitando el beneficio individual y favoreciendo el beneficio colectivo. Existen diferentes tipos de cooperativas lo que permite que los grupos interesados tengan la opción de buscar el que más les convenga.

### 1. Conceptos Básicos.[1]

A continuación se enuncian varios conceptos que se consideran como aporte para al tema sobre cooperativismo:

- **Asociaciones**

Las asociaciones son las formadas por varios individuos que convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, en este caso constituyen una asociación.

- **Sociedades**

Las sociedades son entes económicos independientes que persiguen fines económicos particulares. Son sujetos de derechos y obligaciones, y por lo tanto, tienen una personalidad jurídica diferente a la de sus socios. Las sociedades ejercitan sus derechos y contraen obligaciones a través de sus representantes.

- **Cooperativa.**

La cooperativa es una reunión libre de personas que tienen necesidades económicas comunes y de igual forma en común tratan de resolverlas, estableciendo una empresa económica, de administración democrática y de beneficio común.[2]
Una cooperativa es una Asociación Autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

- **Cooperativismo.**

Cooperativismo es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican Principios y Valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.

[1] http://www.insafocoop.gob.sv/
[2] Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, pág. 2.

Es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa.

- **Asociación Cooperativa.**

Es una asociación de personas con un mismo vínculo común que de forma libre, voluntaria, democrática y moral; buscan su liberación económica mediante una empresa común, la cual rendirá excedentes, no según el capital aportado; si no según la participación en el uso de los servicios y en la formación de excedentes.

- **Cooperativas de ahorro y crédito.**

Son sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. También conocidas como cooperativas de crédito.

### 5.1.1 Guía De Ampliación

#### 5.1.1.1 Guía

A Continuación se presenta una serie de conceptos, definiciones y categorías que se hace necesario tomar de fundamento, para la elaboración del trabajo de graduación.

#### 5.1.1.2 Concepto De Guía

Una guía representa una herramienta que proporciona un marco de referencia para dirigir e indicar acciones específicas, siguiendo un patrón determinado, más bien dicho, “guía es un libro de preceptos o indicadores que encaminan o dirigen, el cual contiene una serie de instrucciones a seguir ordenadas en forma lógica, mostrando el camino más adecuado para realizar algo” [3] es decir, que las guías son los distintos cursos de acción en forma concreta que habrá de seguir un individuo con el fin de orientar la secuencia de operaciones necesarias, para alcanzar los objetivos propuestos.

#### 5.1.1.3 Concepto De Servicio

Según Lamb, Hair y McDaniel un experto en mercadotecnia, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"[4]

[3] REYES PONCE, A. “Administración de Empresas”, Editorial Limusa S.A., 2207, México, p. 363
[4] LAMB CHARLES, HAIR JOSEPH Y MCDANIEL CARL,” Marketing”, International Thomson Editores, 2002, p. 344.

#### 5.1.1.4 Características De Los Servicios

La naturaleza especial de los servicios se deriva de varias características distintas. Estas producen oportunidades y necesidades especiales de mercadotecnia[5] . Las más importantes son:

- **Intangibilidad**

Desde el momento que los servicios son esencialmente intangibles, a menudo no es posible, en muchos casos resulta imposible para los clientes obtener una muestra de los servicios (prueben, sientan, oigan o huelen). Esta característica de los servicios presenta cierta restricción de la mercadotecnia. La carga recae principalmente sobre el programa promocional de una campaña. La fuerza de ventas y el departamento de publicidad se deben concentrar en las ventajas que se obtendrán del servicio.[6]

- **Indivisibilidad o Inseparabilidad**

Frecuentemente los servicios no pueden ser separados del vendedor. Además, algunos servicios deben ser creados y proporcionados simultáneamente. Desde el punto de vista de la mercadotecnia, la indivisibilidad significa con frecuencia, que las ventas directas es el único canal posible de distribución para ofrecer un buen servicio.

- **Heterogeneidad**

Los servicios son sumamente variables, puesto que depende de quienes los suministran y del momento y lugar en que se lleven a cabo.

- **Caducidad o Perecedera**

Los servicios tienen alta caducidad y no pueden ser almacenados físicamente. La combinación de caducidad presenta oportunidades para promover otros servicios.

#### 5.1.1.5 Los Principios Del Servicio.

Los principios del servicio se detallan a continuación: Conocer al cliente: Escuchar lo que quiere e interesarse por él, siendo útiles y brindándoles un buen servicio.

- Entender que los clientes son personas comunes y corrientes: Los clientes son importantes para un negocio, conviene recordarlos, la importancia del cliente tiene que ver con la importancia misma de la empresa y del trabajo que se ejecuta.

[5] STANTON, J. WILLIAM “Fundamentos de Marketing”. Mc Graw-Hill, 2003, México D.F. p. 253
[6] Ibidem. Pág. 260

- El cliente es el activo más importante de la empresa: Mientras más clientes satisfechos tenga una empresa, mayor será el éxito de la misma y de los empleados.

- El servicio es una parte importante de lo que los clientes adquieren en un negocio: No basta con los productos para satisfacer al mercado, el servicio debe ser la principal ventaja.

- Dar servicio: Significa preocuparse por los problemas del cliente y tratar de solucionarlos además de conocer todos esos detalles es necesario tener una actitud de servicio.

**EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO**

Es útil pensar en la compañía y en el cliente como íntimamente vinculados en una especie triangular de relación. El triángulo del servicio, representa los elementos:

- Estrategia del servicio:

"Se encuentra orientada a la atención del cliente y de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente"[7]

- Personas (gente) que tienen contacto con el cliente:

A través de algunos medios, los directivos de las organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención, enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades.

- Sistemas amables para el cliente:

El sistema de prestación de servicios en que se haya apoyado el empleado, está verdaderamente desempeñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: "Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades"[8]

Estos tres factores son una clara estrategia de servicio, personal atento al cliente y sistemas amables para el cliente, son todos relativamente simples en su concepto y bastante fáciles de entender. Este modelo de triángulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales.

[7] Cámara De Comercio E Industrias De El Salvador, "Atención Y Servicio Al Cliente", Centro De Formación Empresarial. Año 1997 P. 18.
[8] Cámara De Comercio E Industrias De El Salvador, Ob. Cit. P. 19

Representa un proceso, más bien que una estructura y obliga a incluir al cliente en la concepción del negocio.

*Figura 1: Triangulo de servicios*

Fuente: "La ventaja centrada en el Cliente". Centro de Formación Empresarial, Cámara de Comercio e Industrias de El Salvador/97.

Una vez que se tenga una concepción clara de la estructura motivacional del cliente, se necesita desarrollar una especie de modelo factible para el servicio. Es necesario ponerse de acuerdo en la estrategia básica del negocio que sirva para diferenciar a la compañía de los competidores, en la mentalidad y en la experiencia de los clientes.

Es muy útil hasta cierto punto, tomar cada una de las partes del triángulo del servicio y explorar algunas de las interacciones obvias. Cada una de las líneas del diagrama puede representar una dimensión importante de impacto. La línea que conecta al cliente con la estrategia del servicio, se puede tomar para representar la importancia decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente.

La línea que va del cliente a los sistemas, representa el proceso de comunicar la estrategia de servicio. No es de ninguna manera suficiente dar buen servicio, o que el servicio sea exclusivamente mejor en alguna forma; el cliente tiene que conocer ese hecho para que se produzca algún beneficio a favor de la empresa.

La línea que conecta al cliente con la gente de la organización se explica por si sola. Es el punto de contacto, la continuación de la interacción que responde por la mayor parte de los momentos de verdad. Es esta interacción la que ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder, y para el esfuerzo creativo.

## SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Uno de los aspectos de más importancia de la mercadotecnia, que en ocasiones se descuida, es el servicio a los clientes. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con el producto y con los servicios que conlleva? Todo gerente de ventas tiene una oportunidad de oro para cimentar las relaciones con los clientes y lograr diferenciación de los competidores por la atención efectiva proporcionada al servicio de los clientes.

La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente es un problema que toda organización debe afrontar. Nadie puede evadir este desafío, las empresas tienen que iniciar la tarea de responder a los clientes con calidad y buen servicio, que consiste en aquellas actividades identificables por separado esencialmente intangibles que proporcionan la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio.

## LA EXPRESIÓN "EL SERVICIO AL CLIENTE"

Reuniendo los dos términos se encuentran con muchas definiciones para escoger. Algunas de ellas se centran en alguno de los aspectos más restringidos ya citados de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Todas las actividades que unen a una organización con sus clientes. Esta frase destaca que el servicio al cliente es una gama de actividades que el conjunto originan una relación. La única objeción a esta definición sería la de ser demasiado amplia, porque también incluiría los aspectos de ventas, relaciones públicas y publicidad, que son actividades independientes por derecho propio y que incluso a veces pueden entrar en conflicto con el servicio al cliente.

## LOS DIFERENTES SIGNIFICADOS DE "SERVICIO AL CLIENTE"

No existe un acuerdo total sobre lo que debe entenderse por "Servicio al Cliente". La expresión se utiliza por lo menos en cinco sentidos diferentes: [9] Las actividades necesarias para asegurar que el producto o el servicio se entregan al cliente a su tiempo y en la cuantía correcta.

- Las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor.
- La provisión de servicios de reparación y mantenimiento después de la venta.
- El servicio prestado por el departamento de la empresa que atiende las reclamaciones de los clientes.
- El departamento de recepción de pedidos de la empresa.

[9] Cámara De Comercio E Industrias De El Salvador, "La ventaja centrada en el cliente", Centro de Formación Empresarial, Año 1997 p. 19.

Antes de relacionar todos estos significados entre sí, puede ser muy útil separar la expresión y estudiar aisladamente los términos “Cliente” y “Servicio”.

**LA EXPRESIÓN CLIENTE**

Dentro de lo que es el ciclo comercial, un mismo individuo (o empresa) suele estar considerado bajo diferentes categorías, que van desde pertenecer al “Público Objetivo” de la empresa, pasando luego a ser “Cliente Potencial”, luego “Comprador Eventual” y hasta llegar a ser “Cliente Habitual” o “Usuarios”. Los entes clasificados como “Público Objetivo” no se interesan de forma particular por el producto.

El “Cliente Potencial” sí se interesa, pero todavía no ha decidido comprar, el “Comprador eventual” ya se ha decidido, y el “Cliente Habitual” o “Usuario” incorpora a su vida las consecuencias de la compra.

La palabra “Cliente” se utilizará para abarcar al individuo o empresa a través de toda esta secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual.

**TIPOS DE CLIENTES**

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, por ejemplo, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.; quienes esperan servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Esta situación, plantea un gran reto a los mercadólogos porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.[10]

**Tipos de Clientes.- Clasificación General:**

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

a. **Clientes Actuales**: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

- Clientes Activos e Inactivos
- Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional

[10] KOTLER PHILIP, “El Marketing Según Kotler”, Editorial Paidós SAICF, 1999, Buenos Aires Argentina p. 163.

- Clientes de Compra Frecuente
- Clientes de Compra Habitual
- Clientes de Compra Ocasional
- Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras
- Clientes con Alto Volumen de Compras
- Clientes con Promedio Volumen de Compras
- Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos

b. **Clientes Potenciales**: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

- Clasificación de los Clientes Potenciales
- Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras
- Clientes Potenciales de Compra Frecuente
- Clientes Potenciales de Compra Habitual
- Clientes Potenciales de Compra Ocasional
- Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras
- Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
- Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
- Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras
- Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia
- Clientes Potenciales Altamente Influyentes
- Clientes Potenciales de Influencia Regular
- Clientes Potenciales de Influencia Familiar

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia:

1. Retener a los clientes actuales;
2. identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

**Clientela**

Definición

- Conjunto de personas que se someten al amparo o protección de otra y normalmente obtienen algún beneficio.

Para nuestro caso Clientela son todos aquellos asociados que pertenecen a una cooperativa.

### *5.1.2 Perfil, Comportamiento Y Preferencias En Relación A Los Servicios Financieros*

La principal motivación para que los socios o clientes se acerquen a cualquier tipo de institución en búsqueda de productos de ahorro, de crédito o de ambos, es que la institución proyecte una imagen de ser confiable y segura.

Es claro que aquellas instituciones que quieran persuadir y poder aumentar el número de sus clientes, deben contemplar en sus planes de expansión medidas que vayan encaminadas a mejorar la confianza en la institución, para poder echar andar este proyecto de institucionalidad financiera para los micro empresarios del sector panadero, se debe ganar la confianza y proyectar una imagen clara del propósito de esta hacia los panificadores.

Para poder tener esa confianza se debe ser competitivo en las tasas de interés tanto para crédito como para ahorro, y mantenerlas vigente.

Otro punto muy importante es la difusión personalizada como lo son las recomendaciones de un amigo, o la visita de un ejecutivo, muestran que sin más efectivos para para persuadir a mas socios, por lo tanto las campañas de mercadeo deberán contemplar incentivos para que sean los propios socios quienes atraigan a nuevas membrecías al igual que planes de incentivo a la fuerza de ventas.

Los principales motivos de ahorro de los socios de las Cooperativas de Ahorro y Préstamos son “Resolver una necesidad futura” y como “Requisito para la obtención de un préstamo”; esta necesidad futura para los empresarios panificadores es solventar necesidades de insumos, compra de maquinaria, ampliación y remodelación del infraestructura de sus negocios, compra de vehículo o motocicleta para la distribución y comercialización de sus productos ya terminados, ¿Qué medios utiliza para distribuir pan a las colonias?”, 46% de los empresarios posee vehículo propio, con un 6% que posee motocicleta, y un 49% de ellos que posee bicicleta; la motivación que podrán tener estos panificadores es comprar repuestos a sus vehículos oh motos, oh aumentar el número de bicicletas para poder aumentar sus ventas expandiendo los lugares que visitan para vender sus productos.

Se puede decir que un buen estímulo para que la clientela de la cooperativa ahorre mas es una mayor tasa de interés, otro buen estímulo para los empresarios asociados a la cooperativa con menos niveles de ingresos es que la cooperativa realice sorteos y eventos de otorgar premios instantitos, este es un buen estimulo.

**Comportamiento y preferencias de clientes en relación a los servicios financieros**
**Afiliación**

**Productos que motivo a un tipo de institución**
Este análisis se retomó de un estudio realizado por el consejo mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, sobre los comportamientos y las preferencias que motivo a los clientes de una cooperativa a afiliarse.

En relación al producto por el que una persona se afilia a un determinado tipo de institución revela el carácter específico de la institución. Ésta afirmación se ve refrendada porque las variables "Institución a la que pertenece" y "Producto por el que ingresó a la Institución" no son independientes. En el caso de Un Banco casi la mitad de sus clientes fueron atraídos por el ahorro (46%), para las Cooperativas de Ahorro y Préstamo los productos más atractivos, con un 62%, fueron el ahorro y préstamo, en tanto que las financieras atrajeron al 68% de sus clientes ofreciendo préstamos.

**Necesidad deseo y demanda**

**Necesidad**: Es el estado de carencia percibida.

**Deseo**: Es la forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad individual.

**Demanda**: Deseos Humanos respaldados por el poder de compra[11]
Productos y servicios.

**Producto**: Cualquier cosa que puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, Servicios, personas, lugares, organización e ideas.

**Servicio**: Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.[12]

**MÉTODOS PARA DESCUBRIR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES**
Hay varios métodos principales en uso:

- Ser cliente:

En algunos casos resulta factible que los miembros de la organización usen el producto y así consigan experiencias de primera mano cómo clientes.

[11] Philip Kotler, Gary Armstrong. Marketing, 8ª Edición. Pearson, México 2001. Pág. 3
[12] Philip Kotler, Gary Armstrong. Marketing, 8ª Edición. Pearson, México 2001. Pág. 5

- Comunicación con los clientes:

Esta es la forma más utilizada para descubrir las necesidades de los clientes, ya que hay una relación más estrecha.

- Investigación de Mercado:

Para descubrir las necesidades de los clientes, se hace uso de las herramientas de la investigación. Dentro de la investigación se deben establecer preguntas que reflejen las expectativas del cliente. En especial preguntas abiertas que permiten expresar al cliente sus opiniones sobre el producto.

Es preciso descubrir los atributos importantes del servicio a los clientes. El camino más sencillo y directo hacia estos atributos es preguntando directamente a los clientes.

#### *5.1.2.1 Criterios Básicos De Empresa*

**Concepto**

"Es una entidad jurídica o natural que combina recursos humanos, materiales, técnicos y financieros y se vale de la administración para lograr sus objetivos los cuales pueden ser: económicos, de servicio y sociales. También es considerada como la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio en el cual la empresa actúa. Es el medio mediante el cual cobra vida la ciencia de la administración"[13]

**Aspectos de la Empresa**

**Económico:** La empresa se considera como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer su mercado.

**Jurídico:** la empresa es constituida jurídicamente con una personería que sólo ella puede utilizar en las diferentes transacciones legales que sean necesarias realizar con el fin de lograr sus objetivos, debe estar inscrita en el Registro de Comercio.

**Social:** como es natural toda empresa debe cumplir con una función social en el medio donde opera, atendiendo y ayudando a realizar obras en pro de la sociedad, aunque los beneficiarios no sean sus clientes.

**Clasificación de las empresas**

Las clasificaciones de las empresas están de acuerdo a los criterios utilizados por las diferentes instituciones que analizan el desarrollo económico del país.

[13] Paquete Didáctico de Teoría Administrativa I. Universidad Tecnológica de El Salvador. 1998

**Por su giro o actividad**: Industriales, Comerciales, de Servicio, otros: Pesqueras, Ganaderas y Agrícolas.

**Por su propósito**: Públicas, Privadas, Mixtas: autónomas y semiautónomas.

**Por su magnitud**: Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes.

#### 5.1.2.2 Definición De Empresa

Es importante mencionar algunas definiciones de empresa, las cuales se detallan a continuación:

Anthony Jay, define empresa como la institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.[14]

Por su parte el autor Isaac Guzmán Valdivia, dice que la empresa es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.[15] José Antonio Fernández Arena, dice que empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.[16]

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española; empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

La definición de empresa se puede resumir en la unidad que está dentro de la comunidad y contiene recursos humanos, materiales y técnicos, que realiza operaciones legales con el fin de satisfacer necesidades lucrativas y no lucrativas.

#### *5.1.2.3 Clasificación de las empresas por su tamaño*

a. **Micro empresas**: son consideradas pequeñas unidades económicas y sociales, producto de los procesos de organización y experimentación social relacionadas con las actividades económicas a pequeña escala. Están constituidas por personas,

[14] Diseño de un Sistema Administrativo para dar Asistencia Técnica a las Micros y Pequeñas Empresas Organizadas Bajo la Metodología Grupo Solidario, López Sandoval, José Israel y otros. Universidad de El Salvador, Facultad de Economía El Salvador 2002.
[15] Idem.
[16] Idem.

donde el numero puede ser muy variable, pero cada una aporta diferentes recursos y forman una sola unidad económica de trabajo y gestión.

b. **Pequeñas empresas**: Principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos humano, material y financiero.

c. **Medianas empresas**: Empresa en proceso de crecimiento, habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.

d. **Grandes empresas**: son empresas que tienen grandes capacidades y cuentan con acceso al crédito ilimitado, en la mayoría de los casos éste funciona como su principal fuente de financiamiento. Se diferencian de las demás en que realizan grandes inversiones y por ende obtienen grandes beneficios, a su vez poseen mayor tecnología y sus costos son menores ya que producen en grandes escalas[17].

Esta clasificación se puede realizar en base al número de empleados, ingresos brutos o por el monto de los activos que se tenga. Para efectos del desarrollo del presente trabajo, se utilizará la clasificación determinada por la DIGESTYC, tomando de referencia el número de personal ocupado en las medianas empresas.

*Cuadro 1: Clasificación de las empresas según su tamaño.*

| Categoría | Personal Ocupado | Ingresos Brutos |
|---|---|---|
| Microempresa | Hasta 10 empleados | Hasta $100,000 |
| Pequeña empresa | De 11 a 50 empleados | Desde $100,001 hasta $1,000,000 |
| Mediana empresa | De 51 a 100 empleados | Desde $1,000,001 hasta $7,000,000 |
| Gran empresa | Más de 100 empleados | Más de $7,000,000 |

**Fuente**: Dirección General de Estadísticas y Censos (2012).

#### *5.1.2.4 Clasificación de las empresas según diversas instituciones*

*Cuadro 2: Clasificación del tamaño de las empresas según FUSADES*

| Tamaño De La Empresa | Cantidad De Recursos Humanos |
|---|---|
| a. Microempresa<br>b. Pequeña empresa<br>c. Mediana empresa | De 1 a 10 empleados cuyo activo total no exceda de $11,428.57 o 100,000.00 Colones. |

[17] Pineda panameño, I., Cardona García, M. y Saravia Reyes, M. (2010). Tesis "Diseño y presentación de un sistema de gestión administrativo financiero a la empresa Uniformes Industriales OR, S.A. de C.V. Universidad de El Salvador. (Pág. 20).

| | |
|---|---|
| | De 11 a 19 empleados cuyo activo total no exceda de $85,714.28 o 750,000.00 Colones. |
| | De 20 a 99 empleados cuyo activo total no exceda de $228,571.42 o 2, 000,000.00 Colones. |
| d. Gran empresa | De 100 empleados o más y cuyo activo total es mayor de $228,571.42 o 2, 000,000.00 Colones. |

*Cuadro 3: Clasificación del tamaño de las empresas Según el Banco Central de Reserva de El salvador (BCR)*

| Tamaño De La Empresa | Cantidad De Recursos Humanos |
|---|---|
| a. Microempresa<br>b. Pequeña empresa | De 1 a 10 empleados cuyo activo total no exceda de $11,428.57 o 100,000.00 Colones. |
| | De 11 a 19 empleados cuyo activo total no exceda de $85,714.28 o 750,000.00 Colones. |
| c. Mediana empresa | De 20 a 99 empleados cuyo activo total no exceda de $228,571.42 o 2, 000,000.00 Colones. |
| d. Gran empresa | De 100 empleados o más y cuyo activo total es mayor de $228,571.42 o 2, 000,000.00 Colones. |

*Cuadro 4: Clasificación del tamaño de la Según Dirección general de estadísticas Y Censos (DIGESTYC)*

| Tamaño De La Empresa | Cantidad De Recursos Humanos |
|---|---|
| a. Pequeña empresa<br>b. Mediana empresa | De 1 a 20 empleados cuyo activo total no exceda de $85,714.28 o 750,000.00 Colones. |
| c. Gran empresa | De 21 a 50 empleados cuyo activo total no exceda de $85,714.28 o 750,000.00 Colones. |
| | De 51 a más empleados o más y cuyo activo total es mayor de $228,571.42 o 2, 000,000.00 Colones. |

### 5.1.3 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (C.I.I.U.), Revisión 4.

La industria de la panificación está dentro de la clasificación internacional uniforme (C.I.I.U.) de acuerdo a la siguiente clasificación:

*Cuadro 5 : Clasificación de las empresas según C.I.I.U.*

| | | Descripción |
|---|---|---|
| **Sección** | **C** | **Industrias Manufactureras** |
| División | 10 | Elaboración de productos alimenticios |
| Grupo | 107 | Elaboración de otros productos alimenticios |
| Clase | 1071 | Elaboración de productos de panadería |

**Fuente:** Ministerio De Economía Dirección General De Estadística Y Censos (DIGESTYC)

### *5.1.4 Conceptos de los Servicios Financieros*

Se considera a los Servicios Financieros como un área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría, productos e instrumentos financieros a las personas, empresas y gobiernos[18].

#### *5.1.4.1 Ahorro*

El ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, una administración pública, etc. Igualmente el ahorro es la parte de la renta que no se destina al consumo, o parte complementaria del gasto.

Se entenderá por ahorro la captación de recursos económicos en moneda nacional y en dólares, de personas naturales y jurídicas; a efecto de dotar a la cooperativa de una base fuerte de liquidez para fomentar y fortalecer los servicios de intermediación financiera, que se podrán manejar a través de cuentas de ahorros[19].

#### *5.1.4.2 Préstamo*

El préstamo es una operación financiera de prestación única y contraprestación múltiple. En ella, una parte (prestamista) entrega una cantidad de dinero a otra (prestatario) que lo recibe y se compromete a devolver el capital prestado en el (los) vencimiento(s) pactado(s) y a pagar unos intereses (precio por el uso del capital prestado) en los vencimientos señalados en el contrato[20].

#### 5.1.4.3 Aportaciones

[18] Brand, Salvador Osvaldo. Diccionario de Economía, Editorial Jurídica Salvadoreña 2003.
[19] (http://es.wikipedia.org/) Consultada el 15 de marzo de 2015
[20] (http://www.matematicas-financieras.com) Consultada el 15 de marzo de 2015

Una forma de definir las aportaciones es “la contribución liquida que los socios efectúan a la cooperativa de forma mensual”.
Las aportaciones serán hechas en dinero, bienes muebles e inmuebles o derechos, de acuerdo con lo que dispongan los Estatutos de la Cooperativa según la naturaleza de ésta. 19 La valoración de las aportaciones en bienes o derechos, se efectuará de acuerdo con el procedimiento que señale el Reglamento de la ley. Las aportaciones serán representadas mediante Certificados de Aportación que deberán ser nominativos e indivisibles.

Es requisito indispensable, para ser admitido como asociado de una Cooperativa, pagar por lo menos el valor de una aportación y suscribirla al capital social en la forma establecida por los Estatutos.

**Líneas de Ahorro**

Las líneas de Ahorro son registros numerados particularmente, en los que sus correspondientes usuarios pueden depositar y/o retirar dinero durante los horarios dispuestos por la cooperativa. Estas líneas están sujetas a una tasa de interés que les genera un incremento sobre sus saldos.

Con el objeto de mantener la estabilidad y fortalecimiento institucional, para poder cumplir de manera efectiva y eficaz la tarea de captar apertura de depósitos para incrementar la cartera de ahorro, la cooperativa ofrece a sus asociados diferentes tipos de ahorros.

**Líneas de Crédito**

Líneas de Crédito son las diferentes actividades crediticias que se ofrecen a los asociados para satisfacer las necesidades financieras existentes en ellos.

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Se definen como un “Conjunto de componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen información, para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización”

## 5.2 Marco Situacional

### 5.2.1 Historia Del Cooperativismo21

El cooperativismo tiene sus orígenes desde tiempos antiguos. Los egipcios se organizaban para vender sus artesanías, los chinos y los griegos se organizaban en cooperativas de Ahorro y préstamo.[22]

[21] http://www.insafocoop.gob.sv/
[22] ¿Qué es una cooperativa?, Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, 1986, pag.5.

El movimiento cooperativista, como todo proceso histórico de la humanidad, se inició desde los pueblos más antiguos, manifestándose de una forma tan rudimentaria y primitiva que podría considerarse innata en el hombre; pero, debido al mismo desarrollo y evolución de los pueblos, el cooperativismo fue tomando fuerzas y su proceso de transformación avanzó.

El cooperativismo es el movimiento que apoya la constitución de asociaciones cooperativas para eliminar intermediarios en sus operaciones, y obtener beneficios sociales, educativos comunitarios, etc. El cooperativismo abarca uno de los conceptos en los que se asientan las políticas individualistas, ya que trata de sustituir el incentivo de lucro individual por el concepto de servicio colectivo, sin que éste impida la adopción del cooperativismo tanto en programas socialistas, como en las democracias liberales.

Es preciso reconocer a los precursores de esta ideología, como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es decir, aquellas personas que a partir del siglo XVII, tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las características del sistema cooperativo. Entre los más notables de estos precursores se mencionan los siguientes: Peter Cornelius Plockboy quien publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina y John Bellers (1654-1725), el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derrion (1802-1850), precursores del cooperativismo de consumo; Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción.

Desde el punto de vista histórico, cabe señalar que las cooperativas se manifestaron en el siglo XIX como entidades de carácter privado. Entre las primeras cooperativas que se formaron, la más importante es la de textiles de Rochdale (Inglaterra), creada en 1844.
Dentro de movimiento cooperativo mundial destaca el nombre de Robert Owen (1771-1858), quien se considera como precursor del cooperativismo contemporáneo o padre del cooperativismo.

Cuando se habla sobre cooperativa, existe la tendencia a asociar con igual significado lo que es asociación y sociedad cooperativa, pero la dos tienen diferencias fundamentales que las distinguen.

Partiendo en los fines, las asociaciones cooperativas persiguen mejorar el nivel de vida de sus miembros, y las sociedades el lucro económico; el régimen legal de las primeras lo constituye la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento y las segundas se rigen por el código de comercio, también referente a los beneficios que se obtengan, en las asociaciones cooperativas se distribuyen en proporción a la participación directa en la generación de esos beneficios, en las sociedades se distribuyen en proporción al capital aportado.

En lo referente a la constitución, las asociaciones requieren de un mínimo de 15 personas; para las sociedades cooperativas según art. 19 del Código de Comercio de la República de El Salvador exige al menos 10 socios.

### 5.2.2 Cooperativismo En El Salvador[23]

El surgimiento del cooperativismo en El Salvador está vinculado a fenómenos económicos y sociales que surgieron en el siglo XVIII (1701-1800) durante la época de la colonia. Tiene sus inicios en el año de 1860, con la fundación de la primera asociación mutualista de artesanos, siguiéndoles en ese orden otras que por sus limitaciones visionarias, y por políticas de gobierno fueron desapareciendo.

En 1917 se constituye la cooperativa social obrera de El Salvador, en 1935 se funda la "Cooperativa de Panaderos de Cojutepeque y del Valle de Jiboa", en 1938 nace la cooperativa algodonera, en 1940 el estado impulsa las cooperativas de crédito en el campo, en 1948 nace la cooperativa de pescadores de Acajutla.

En El Salvador, no existía legislación que reconociera legalmente las cooperativas y fue hasta 1969 que promulgó la primera ley de cooperativas, y con ello se aprueba la Ley de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). El 09 de diciembre de 1969.
El 09 de marzo de 1984 se constituye la confederación de asociaciones cooperativas de EL Salvador (COACES) de R.L, y en 1986 se aprueba la actual Ley General de Asociaciones Cooperativas de Consumo de R.L.

Las asociaciones cooperativas que mostraron, en los últimos tiempos, el mayor vigor en su crecimiento en todos los órdenes: su número, el número de sus miembros, su producción, su productividad, su mejoramiento en condiciones y calidad de vida, y hasta en sus héroes, muchos de ellos anónimos, caídos en el camino de la lucha, víctimas de la incomprensión, la intolerancia y el egoísmo. Nos referimos a las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado, y a su choque histórico con un nuevo entorno legal e ideológico, propiciado por una orientación neo-liberal de un gobierno que no le ha puesto especial interés en el bienestar de las mayorías campesinas.

De conformidad a un estudio del sector agropecuario elaborado por el ISTA, en el Sector Reformado han justificado un cambio en los tipos de propiedad privada y asociativa de la tierra, así como en otras formas de organización cooperativa, especialmente dentro de lo que han dado en llamar "marco filosófico de liberalización empresarial", creando Cooperativas de Participación Real, o sea, otorgándole a cada socio un título de copropiedad de la tierra, mediante un Certificado de Participación Real, que es una especie de acción sobre la parte del inmueble que explota en común la Cooperativa. Esta modalidad, según el estudio, nació, sin duda alguna, del "Programa económico y social", diseñado por el Partido ARENA, en el cual, para las políticas sectoriales, se señalaron objetivos, metas, medidas y estrategias diseñadas dentro de los marcos de propiedad y producción de libre empresa.

[23] http://www.insafocoop.gob.sv/

### 5.2.3 Clases De Cooperativas[24]

Por su constitución han sido clasificadas de la siguiente forma:

**1. Cooperativas De Primer Grado.[25]**

Son aquellas que están integradas por no menos de 15 personas naturales con un interés común que se transforman en personas jurídicas, entre estas asociaciones se encuentran las siguientes:

**Cooperativas de Producción**

Están formadas por productores que se asocian para producir transformar o vender en común sus productos, la ley de asociaciones Cooperativas las clasifica así:

a) Producción Agrícola.
b) Producción Pecuaria.
c) Producción Pesquera.
d) Producción Agropecuaria.
e) Producción artesanal
f) Producción Industrial o Agro-Industrial.

**Cooperativas de Vivienda**

Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

**2. Cooperativas De Segundo Grado.**

Son las que están formadas por diez o más asociaciones cooperativas del mismo tipo y que conceden a las cooperativas afiliadas el servicio en forma directa, que indirectamente los reciben sus asociados, ya que es la encargada de realizar las operaciones para que las cooperativas ofrezcan un mejor servicio a los asociados.

**3. Cooperativas De Tercer Grado.**

Son confederaciones que tienen por objeto administrar y suministrar los bienes de las federaciones afiliadas con el objeto de que estos servicios se traduzcan en mejor provecho a la comunidad cooperativa.

[24] Ley General de las Asociaciones Cooperativas, Asamblea Legislativa, Decreto legislativo N° 339, año 1986, Artículo 7 Capítulo II del Título I.
[25] Material Informativo proporcionado por INSAFOCOOP. 2007.

**4. Cooperativas De Vínculo Abierto.**

Esta denominación es dada a aquellas cooperativas que su membresía está compuesta por asociados permanentes a diferentes gremios o sectores.

**5. Cooperativas De Vínculo Cerrado.**

Se denomina cooperativa de vinculo cerrado a aquellas cuya membresía está integrada por asociados que pertenecen a un solo gremio o sector.

El presente estudio se basará en la clase de cooperativa de Servicios, específicamente para satisfacer necesidades de ahorro y crédito, con el objetivo de brindar beneficios a los asociados como caja de ahorro, y de inversión de estos mismos para créditos, para facilitar la concesión de préstamos directamente a los asociados.

### 5.2.4 Estructura Organizacional Cooperativista[26]

*Figura 2: Organigrama de una Asociación Cooperativa*

Fuente: Elaboración propia.

Asamblea general de asociados es la autoridad máxima de las cooperativas, conformados por todos sus asociados presentes, ausentes, conformes o no a decisiones tomadas a dicha asamblea.

Consejo de administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la asamblea general de asociados. Estará compuesto de un Presidente, Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más Vocales.

[26] Según art. 32 de la Ley de Asociaciones cooperativas de El Salvador. Decreto Legislativo N°339, emitido el 20 de Agosto de 1986, Publicado en el Diario Oficial N° 7, Tomo N° 294 del 13 de Enero de 1987.

Junta de vigilancia ejercerá la supervisión del Consejo de Administración de toda la cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos administrativos así como de los empleados. Los comités son grupos formados con un propósito específico que ayuden a la difusión y desarrollo de la cooperativa.

## 5.3 Cooperativas De Crédito, Ahorro

### 5.3.1 Antecedentes de las Cooperativas de Crédito, Ahorro

El Padre del Cooperativismo de Ahorro y Crédito fue Fredereick William Raiffeisen (1818-1888), quien se destacó entre otras cosas, por su empeño en aplicar los principios y métodos de la Cooperación a las actividades financieras de los campesinos, artesanos y pequeños empresarios, a quienes agobiaba el hombre, por cuanto las deudas grandes proporciones y los usureros poco escrupulosos estaban despojándoles de todo cuanto poseían. Por tanto, Raiffeisen sugirió a su pueblo afrontar el problema común de la pobreza juntando sus recursos y prestándoselos unos a otros a intereses razonables. Tal fue la idea que dio vida a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mundo.

Actualmente el movimiento cooperativo mundial está conformado por más de setecientas mil asociaciones cooperativas locales, perteneciendo a éstas más de ochocientos millones de seres humanos y en más de noventa países del mundo, beneficiando de esta forma a las familias de los asociados.[27]

Las cooperativas forman parte de un desarrollo nacional que han superado la forma tradicional en que se han manejado las empresas, en el caso específico de las cooperativas de ahorro y crédito, éstas se han vuelto una opción más real para los pequeños microempresarios que no encuentran solución en la banca tradicional, además, se han convertido en una opción de inversión y ahorro para los empleados públicos y privados que optan por adquirir servicios financieros.

El primer día de las Cooperativas de Crédito, Ahorro fue el 17 de Enero de 1,927, la Liga de Cooperativas de Crédito y Ahorro de Massachussets, de Estados Unidos, celebro la primera jornada a título oficial en homenaje a los usuarios funcionarios de las Cooperativas de Crédito, Ahorro Se eligió el 17 de Enero ya que es el Cumpleaños de Benjamín Franklin, (1,706-1,790) como el apóstol del ahorro.

En 1948 la Asociación Nacional de Cooperativa de Crédito, Ahorro (CUNA), de Estados Unidos tomo la determinación de intentar restablecer una nueva celebración del Día de la Cooperativa de Crédito y Ahorro.

[27] Marín Molina, Alexander Antonio. Y otros “Estudio de Factibilidad para la creación de Agencias en las Asociaciones Cooperativas de ahorro y crédito en el área metropolitana de San Salvador (AMSS)”

Para el año 1,971, los avances logrados por el cooperativismo de ahorro y crédito a nivel mundial fueron tantos que una vez más se tomó la decisión de reestructurar el movimiento, creando un organismo cuaternario. De modo que fue creado el Consejo Mundial de cooperativas de ahorro y crédito (WOCCU, por sus siglas en ingles).

Dentro de los afiliados al (WOCCU), se encuentran más de 123 millones de personas que atienden más de 40,421 cooperativas de 84 países del mundo entero que potencialmente podrían celebrar todos los 21 de Octubre el Día Internacional de las Cooperativa de Ahorro y Crédito.[28]

### 5.3.2 Desarrollo de la Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador.

El origen del cooperativismo en El Salvador está vinculado al desarrollo Estado Nacional. Partiendo de la tesis la historia del cooperativismo se divide en tres grandes períodos.

- De 1,896 a 1,920

Este período coincide con el Estado Liberal Clásico o no intervencionista. Se caracteriza este período por una carencia de políticas estatales definidas sobre el cooperativismo.

En 1,896 se implementa en la Facultad de Jurisprudencia la cátedra de Cooperativismo como materia obligatoria. En el código de comercio de 1,904 aparecen las primeras regulaciones sobre las cooperativas en el capítulo IV titulado De Las Sociedades Cooperativas Conceptualizadas como sociedades mercantiles.

En 1,917 se constituye la cooperativa Sociedad de Obreros de El Salvador Federados, de la que no se tienen datos.[29]

- 1,930 a 1,949

En 1,935 se fundó la cooperativa de Paneleros de Cojutepeque y del Valle de Jiboa.
Partiendo del modelo cooperativo del crédito rural se crean en 1,940 las cajas de crédito Rural, apoyadas legal y financieramente por el Estado. Posteriormente, en 1,943, integran la Federación de Cajas de créditos Rural, amparadas por la ley de crédito Rural. Con base al Código de Comercio de 1,904 se organiza la Cooperativa Algodonera Salvadoreña Limitada en 1,940.

- De 1,950 a 1,969.

La Constitución Política de la República de El Salvador Promulga en 1,950: La Institucionalización del Estado Intervencionista.

[28] Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El salvador. (FEDECACES)
[29] Herrera Morales, Oscar, Maeda Romero, “Las Cooperativas en El Salvador”, TESIS

### 5.3.3 Etapas de Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador.

**Etapa de Promoción.**

El consejo administrativo creará la etapa de promoción que considere conveniente con el objetivo de impulsar la labor social y cultural de la cooperativa, hacia asociados y la comunidad.

Los comités de promoción tendrán la asistencia y supervisión del consejo de administración. Los comités de promoción se sujetarán a las normas y presupuestos establecidos por consejo de administración.

Para la planificación de la etapa de promoción el consejo administrativo nombrará un presidente, un vicepresidente y un secretario, los cuales durarán en su cargo un período de un año, pudiendo ser reelectos. Los demás integrantes tendrán el carácter de vocales.
Dicho comité se encargará de la planificación y puesta en marcha de los planes de promoción para un período de un año, para impulsar la labor social que las cooperativas realizan en beneficio de sus asociados y la Economía Nacional, ayudando a mantener estabilidad en la sociedad.

**Etapa de Organización.**

Las personas o interesados en organizar y constituir una Cooperativa deberán realizarlo por medio de la Asamblea General celebrada por estos con un Número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso podrá ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los estatutos y se suscribirá el capital social pagándose por lo menos el 20% del capital inscrito.

El acta de constitución será firmada por todos los asociados. Una vez que la cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) a fin de obtener la personalidad jurídica, la cooperativa presentará la certificación del acta de constitución firmada por el secretario del consejo de administración.

Las cooperativas deben llevar al principio de sus denominaciones las palabras “Asociación Cooperativa “y al final de ellas las palabras “de Responsabilidad Limitada”

**Etapa de Capacitación.**

En la etapa de capacitación se les brindará un seguimiento especial a las personas que conforman las áreas de Dirección, Administración y Comité de Vigilancia de la Cooperativa.

Se capacitará al personal y usuarios en materia de leyes, reglamentos, principios, normas y estatutos.

La etapa de capacitación es continua tanto para los usuarios como para el personal ya que éstos son los encargados de transmitir a los asociados los beneficios del cooperativismo y tener una mejor asesoría que ayude al aprovechamiento óptimo de los recursos financieros.

**Principios y Valores.**

Los principios y valores cooperativos como guías, han sido una discusión permanente y constante en el seno de la Alianza Cooperativa Industrial (ACI). En la historia de la Alianza Cooperativa Industrial (ACI), los principios han sido reformulados oficialmente dos veces (París 1,937 y Viena 1,966), pero su revisión continúa siendo permanente. En 1,937 en París, los siete principios aceptados por la Alianza Cooperativa Industrial (ACI), se dividieron en fundamentales y no fundamentales. Se reconocieron los siguientes:

- Adhesión Libre.
- Control Democrático.
- Retorno Sobre las Compras.
- Interés Limitado al Capital.
- Neutralidad Política y Religiosa.
- Ventas al Contado.
- Desenvolvimiento de la Actividad.

En 1,963 en el consejo de actividad se creó una comisión para formular los principios fundamentales de la actividad cooperativa en las condiciones actuales. Dicha comisión debía establecer en qué medida los principios definidos en 1,937 eran observados. En 1,966 en Viena, basados en el trabajo de la comisión, se definieron los principios así:

- La afiliación de una cooperativa deberá ser libre y voluntaria. Deberá ser accesible sin restricción alguna y sin discriminación social, política o religiosa a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y estén dispuestos a cumplir las obligaciones que implica la afiliación.

- Las cooperativas son organizaciones democráticas. Deberán ser administradas por personas elegida o nombradas de la forma acordada por los miembros y deberán rendir cuentas a estos. Los miembros de las cooperativas deberán gozar del derecho al voto (un miembro igual un voto)

- La tasa de interés del capital invertido, si es que se paga, deberá limitarse estrictamente.

- Los beneficios o ahorros que resulten de las actividades de la cooperativa, si es que producen, pertenecen a los miembros de la misma deberán distribuirse de modo tal

que ningún miembro se enriquezca a costa de otro miembro. Esto podrá hacerse de la siguiente forma según la decisión tomada por los miembros:

- Constitución de reserva para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.

- Abastecimiento de servicios generales.

- Distribución entre los miembros en proporción al monto de sus transacciones con la cooperativa.

- Todas las cooperativas deberán preocuparse de la educación de sus miembros, funcionarios, empleados y el del público en general en materia de los principios y la práctica, tanto económica como democrática de cooperación.

- Todas las organizaciones cooperativas deberán cooperar activamente y en todas las reformas posibles con otras cooperativas a nivel local, nacional e internacional en beneficio máximo de sus miembros.

Estos son los principios aprobados en 1,966 en Viena y vigentes actualmente.

**Normas.**

- Mantener institucionalmente neutralidad religiosa, racial y política partidista.

- Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados, sin discriminación alguna.

- Reconocer a todos los asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y solo podrá ejercerse por medio del delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en la ley.

**Fines.**

- Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios.

- Representar y defender los intereses de sus asociados.

- Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus asociados.

- Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través de la integración económica y social.

- Contribuir con el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formación de planes y políticas vinculadas con el cooperativismo.

### 5.3.4 Servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito

**Propósitos y Tipos de Créditos.**

Las Cooperativas podrán conceder préstamos a sus asociados para los propósitos, siguientes: Producción, Comercio, Consumo y Vivienda.

Estos propósitos se definen de la siguiente forma:

- **Producción**: Son aquellos fondos que generan su propio reembolso al prestatario, porque son fondos que se invierten íntegramente en aspectos productivos para producir bienes y servicios (agropecuarios, industrial, artesanal).

- **Comercio:** Son aquellos que el asociado invierte íntegramente, en cualquier aspecto relativo a su Empresa Comercial, para producir servicios, ya sean relativos a operaciones normales de compraventa o a prestación de servicios de cualquier tipo para el consumidor.

- **Consumo:** Los créditos orientados a la adquisición de bienes y servicios que mejoren las condiciones de vida para el asociado tales como: efectos personales y del hogar, servicios profesionales y hospitalarios, gastos relativos a la educación, consolidación de deudas y otro tipo de gastos personales.

- **Vivienda:** Son aquellos fondos destinados a proveer de vivienda al asociado o mejorar la ya existente, siempre que se refiera a prima para adquisición, construcción mejoras de bienes de uso propio.

**Servicios de Ahorro.**

Con este servicio, se pretende captar los fondos de los sectores populares que les permita ir creando sus propios medios, para autofinanciarse, este funciona en diferentes líneas: Ahorro corriente o a la vista, Ahorro a plazo, Ahorro programado y Ahorro aportaciones.
Estas líneas se definen de la siguiente forma:

- Ahorro corriente o la vista: Consiste en depositar o retirar sus ahorros cuando el asociado lo considere conveniente a través de su libreta de ahorros.

- Ahorro a plazos: Se elabora un certificado a plazos por una cantidad mínima durante 30 o 365 días.

- Ahorro programado: Consiste en cargarle a la cuota de crédito una cantidad determinada durante el plazo estipulado en el crédito.

- Ahorro aportaciones: Consiste en depositar mensualmente, una determinada cantidad en la libreta de aportaciones, estas se retiran hasta que se deja de ser asociado.

### 5.3.5 Importancia Económica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Nacional.

El origen y desarrollo del cooperativismo en El Salvador está vinculado a fenómenos económicos, políticos e ideológicos, que determinaron su aparecimiento. Desde entonces éstas han crecido consideradamente a través de los años.

Otra importancia de las cooperativas de ahorro y crédito, radican en el aporte que dan al desarrollo económico del país, ya que proporcionan recursos financieros y educación productiva a la población de bajos recursos para que éstos no sean carga para el Estado si no que se conviertan en sectores productivos a través de la educación para guiarlos a invertir sus recursos de forma correcta.

Las cooperativas deben realizar actividades financieras para elevar el desarrollo social, económico y político de un país, además de educar a sus asociados y su núcleo familiar, enmarcado dentro de los principios y valores del sistema cooperativo estableciendo presencia en mercados financieros potenciales a través de ventajas competitivas, rentabilidad y eficiencia, también deben estar comprometidas con los fines, objetivos y metas en beneficio de todos sus miembros y usuarios, realizar inversiones que sean de importancia para equipar los recursos de los empresarios que necesitan de sus servicios para mantener la estabilidad de estos.

### 5.3.6 Antecedentes De La Industria Panificadora En El Salvador

Los antecedentes de la Industria Panificadora comprenden desde la época antigua, así como su evolución en El Salvador.

#### *5.3.6.1 Historia Y Evolución Del Pan*

Descubrimientos arqueológicos demuestran que por lo menos 10,000 años antes de Cristo, el hombre comía pan, el cual era totalmente rudimentario, comparado con el pan de

nuestra actualidad, sin embargo, pese a la diferencia en mención, se puede decir que las versiones primitivas como las modernas se ajustan a la definición del pan: harina humedecida y amasada, la cual se cocina al horno.

Se cree que todo comenzó cuando el hombre primitivo descubrió el cultivo del trigo, lo utilizó como alimento, lo que le permitió no depender exclusivamente de la caza, posteriormente compartió con otros hombres el trabajo del cultivo y el fruto del mismo. Probablemente fue en esta fase, en que el hombre masticó el trigo para poder extraer su valor nutritivo, más tarde lo golpeó con piedras y mezcló el polvo resultante con agua, dándose cuenta que se podía cocinar y darle forma de manera rudimentaria.

Los antiguos Egipcios fueron los primeros en aprender a hacer pan de levadura, aproximadamente en el año 3,000 antes de Cristo, el cual fue muy apetecido por la realeza; alcanzando la popularidad a lo largo del mundo mediterráneo y cuya elaboración era de forma doméstica.

Lo anterior evidencia que la fabricación del pan es un arte que se ha practicado de forma doméstica, el cual con el desarrollo de las ciudades se transformó gradualmente del ámbito doméstico al industrial y comercial.

Los avances tecnológicos de la revolución industrial y comercial conllevaron a que con el paso del tiempo, en la panificación se combinara la producción artesanal y la utilización de aparatos mecanizados que permitieran su tecnificación.

La técnica de hacer pan se efectúa a través de la combinación de varios elementos, los cuales varían dependiendo de los países y continentes.

#### *5.3.6.2 Historia Y Evolución De Las Panaderías En El Salvador*

La elaboración del pan en El Salvador fue introducida por los Europeos en la época de la colonia, quienes trabajaron el trigo y enseñaron a los indígenas dela región las técnicas para su elaboración. Con el tiempo, el pan se convirtió en el principal alimento de las colonias españolas.

En nuestro país la industria panificadora en sus inicios era netamente artesanal, en la que se utilizaban hornos caseros y donde participaban grupos familiares, su producción era destinada al consumo de los mismos.

Esta costumbre se mantuvo durante muchos años, hasta que su demanda dio lugar a la comercialización, aumentando el consumo de harina e induciendo a los proveedores a importar el trigo, el cual se recibía con retraso y su costo se elevaba considerablemente, por lo que en 1934 un grupo de empresarios se interesaron por el desarrollo industrial en nuestro país, y con ayuda técnica extranjera, deciden instalar, la primera planta procesadora de harina para pan, minimizando un poco el problema, permitiendo la

producción y distribución de harina, motivando la apertura de panaderías pequeñas que nacen con una organización familiar con debilidad tecnológica, poco capital de trabajo, quienes se dedicaron a la producción y venta del pan.

#### *5.3.6.3 Importancia Del Sector Panificador En La Economía Salvadoreña*

La mediana empresa panificadora, no cuenta con una gran tecnología para la producción de pan, por lo que para ello hace uso de la mano de obra, lo cual beneficia directamente a la economía salvadoreña, al incrementar los niveles de empleo en el país. Con el incremento de la rentabilidad, las medianas empresas pueden reinvertir sus utilidades para modernizar sus procesos y expandirse. Con ello, mejoran las condiciones de empleo, otorgando prestaciones a su personal, lo cual a su vez deriva en el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias.

Esto permite una mayor contribución a las arcas del estado en materia de impuesto, ya que al tener mayores niveles de producción y ventas, las empresas perciben más ingresos provenientes del IVA y al incrementar su rentabilidad generan ingresos provenientes del impuesto sobre la renta.

"La industria de la panificación en El Salvador comenzó a tomar auge en el año 1900, cuando surgieron talleres artesanales en distintos puntos del país, el pan era considerado un alimento nuevo y no presentaba una demanda exigente, debido a que existía preferencia respecto a los producidos a base de maíz."[30]

En un principio los panaderos trabajaron con dificultades ya que no empleaban herramientas y maquinarias especializadas, así como tampoco disponían de conocimientos tecnificados para la preparación del artículo final.

En la actualidad este sector es considerado como fuente de empleo, consecuencia del incremento del consumo del pan en los hogares salvadoreños lo que ha contribuido a que las empresas dedicadas a esta clase de actividades incursionen en el mercado permitiendo la expansión a nivel nacional y generando mayor rentabilidad.

De acuerdo con estadísticas del Censo Nacional 2011, En El Salvador se producen aproximadamente $2,820,972 millares de unidades de productos de panadería al año, equivalente a US $130,774.679[31].

[30] http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/30021/capitulo%201.pdf
[31] La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

*Figura 3: Unidades económicas por departamentos.*

| LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA POR DEPARTAMENTO | POR CLASE CON CÓDIGO | UNIDADES ECONÓMICAS | PERSONAS OCUPADAS |
|---|---|---|---|
| AHUACHAPAN | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 268 | 590 |
| CABAÑAS | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 99 | 285 |
| CHALATENANGO | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 116 | 284 |
| CUSCATLAN | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 183 | 413 |
| LA LIBERTAD | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 1,027 | 3,318 |
| LA PAZ | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 385 | 768 |
| LA UNION | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 153 | 334 |
| MORAZAN | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 65 | 179 |
| SAN MIGUEL | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 685 | 1,644 |
| SAN SALVADOR | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 2,935 | 7,883 |
| SAN VICENTE | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 96 | 203 |
| SANTA ANA | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 840 | 1,870 |
| SONSONATE | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 594 | 1,260 |
| USULUTAN | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 560 | 1,228 |
| **Total** | **1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA** | **8,006** | **20,259** |

Asimismo, se calcula que sólo en el Área Metropolitana de San Salvador existen aproximadamente 2,935 Unidades Económicas, con un total de 7,883 personas Ocupadas,[32] que trabajan en este sector.

**La demanda que tienen los molinos salvadoreños está constituida por tres segmentos:**

- Comercializadores mayoristas y minoristas
- Industria de pastas y panaderías
- Consumidores finales

*Cuadro 6: Consumo de pan francés en gramos por persona*

| Año | Articulo | Gramos Por Persona | Enero | Febrero | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| 2015 | Pan Francés | 49 | 0.12 | 0.12 | 0.12 |

Fuente: Dirección General de estadísticas y Censos (DIGESTYC).

*Cuadro 7: Gasto promedio mensual de producto de panadería consumidos por los hogares salvadoreños, 1992-2006.*

| Producto | ENIGH 1992 | | ENIGH 2006 | |
|---|---|---|---|---|
| | Hogares | Gasto promedio ($) | Hogares | Gasto promedio ($) |
| Pan Francés | 490,770 | 5.54 | 766,522 | 8.86 |
| Pan Dulce | 464.677 | 0.58 | 662,796 | 6.10 |

FUENTE: Elaboración sobre los datos de la ENIGH2005-06 y datos publicados de la ENIGH 1992.

[32] La Dirección de Estadística y Censos (DIGESTYC), 2012

**Según ENIGH 2006, el gasto mensual de pan fue de $30,440.649.34, censando a 1, 323,160 Hogares con un gasto promedio de $23.01.** [33]

**Calculo Demanda Efectiva De Pan Dulce.**

Según el estudio de Batres-Marques, con el consumo de 1.18 paquetes semanales por familia salvadoreña en Estados Unidos, se derivó que la demanda anual de semita en Estados unidos es de 30, 210,937 paquetes de 1 lb., equivalente a un consumo semanal por familia de 580,980 paquetes de semita.

*Tabla 1: En El Salvador el Consumo es de 1.84 paquetes por familia.*

| Producto | Media de todos los Salvadoreños en EEUU (Libras) | Media de los salvadoreños que consumen los productos |
|---|---|---|
| Semita (paquete) | 1.18 | 1.84 |
| Quesadilla de queso (paquete | 1.31 | 1.6 |
| Torta de Yema (paquete) | 0.37 | 0.48 |
| Salpor | 0.32 | 1.29 |
| **Total** | **3.18** | **5.21** |

Fuente: Estudio Batres-Marques (USA)

Si el consumo semanal por familia se estima en 3.18 libras de pan dulce típico salvadoreño, multiplicado por 52 semanas y por el número de familias, se obtiene que la oferta exportable efectiva salvadoreña solamente cubre menos del 2% de la demanda estimada en Estados Unidos.

*Cuadro 8: Calculo de demanda de pan dulce Salvadoreño en Estados Unidos y % de cobertura.*

| Consumo semanal por familia (Lb) | 3.18 |
|---|---|
| Nº. Familias Salvadoreñas en Estados Unidos | 492,356 |
| Consumo Anual (Lb) | 81,415,988 |
| Exportaciones Salvadoreñas en Lb | 1,394,228 |
| Cobertura de demanda efectiva por exportaciones salvadoreñas | 1.7% |

Fuente: Estudio Batres-Marques (USA)

[33] Publicación Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos delos Hogares- ENIGH mayo 2008

*Cuadro 9: Calculo de demanda de pan dulce Salvadoreño*

| **Consumo semanal por familia (Lb)** | **5.21** |
|---|---|
| Nº. Familias Salvadoreñas (EHPM-2013) | 1,667,556 |
| Consumo Anual (Lb) | 451,774,271.5 |
| Consumo Anual (Kg) | 205,351,941.6 |
| Consumo Anual (Ton) | 204,924.81 |

Fuente: Elaboración Propia.

**¿Si su familia consume pan de dulce de cuál prefiere?**

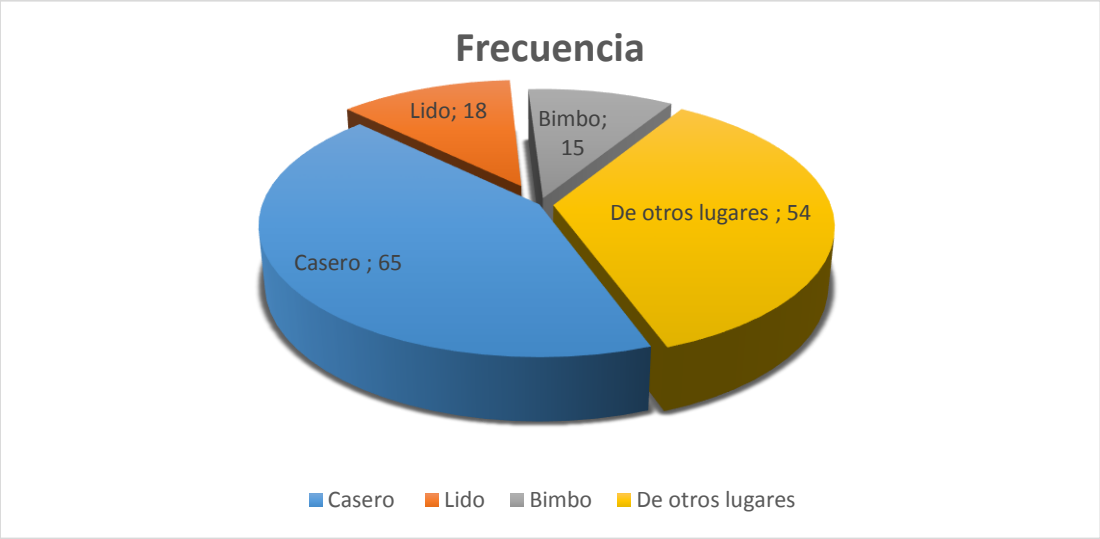
Objetivo:
Conocer los competidores que cubren la necesidad de consumir pan de dulce.

*Tabla 1: Preferencias en familias que consumen pan dulce*

| **Respuesta** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
|---|---|---|
| Casero | 65 | 42 |
| Lido | 18 | 12 |
| Bimbo | 15 | 10 |
| De otros lugares | 54 | 36 |
| **Total** | **152** | **100** |

Fuente: Tesis, UES Oriente.[34]

*Figura 4: Preferencias en familias que consumen pan dulce*




[34] "Propuesta de un Estudio de Factibilidad Económica para Establecer una Pequeña Empresa Panificadora en la Asociación de Desarrollo Comunal del Barrio San Antonio, Jurisdicción de Lolotique, departamento de San Miguel",

Según los resultados el 42%, con una frecuencia de 65 de las familias prefieren comprar el pan de dulce que se elaboran en las panaderías caseras que existen en la zona; mientras que el 36% con una frecuencia de 54 prefieren el pan de lugares aledaños, el resto consumen el pan de empresas grandes como lo son Lido y Bimbo, siendo estos últimos la minoría.

*Cuadro 10: Calculo del Consumo de pan francés en El Salvadoreño*

| **Consumo semanal por familia (Lb)** | **22.85** |
|---|---|
| Nº. Familias Salvadoreñas (EHPM-2013) | 1,667,556 |
| Consumo Anual (Lb) | 59,831,909.28 |
| Consumo Anual (Ton) | 27,139.58 |

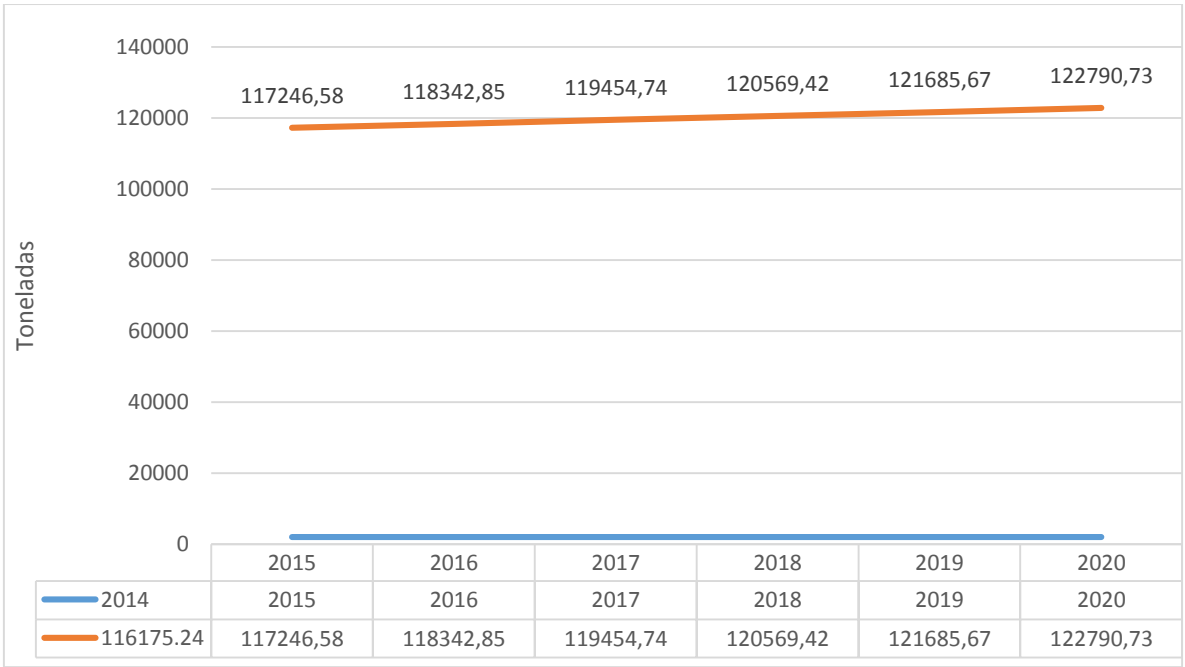
Fuente: Elaboración Propia.

$$49 * 0.0022\ libras = \mathbf{0.11\ Lb}.$$

$$0.11\frac{Lb}{p} * d * 3.73 = 0.41 * 7 = \frac{\mathbf{2.87\ Lb}}{\boldsymbol{F}}$$

$$\frac{2.87Lb}{F} * 52semanas = \frac{\mathbf{149.24}\frac{\boldsymbol{lb}}{\boldsymbol{f}}}{\boldsymbol{año}}$$

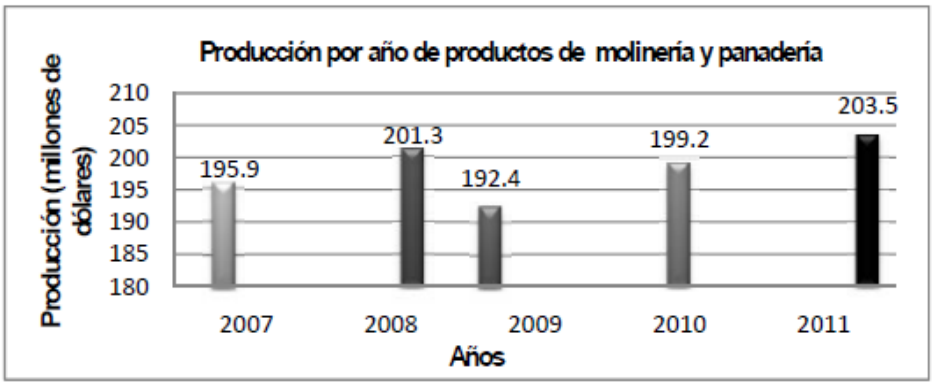
*Figura 5 : Proyecciones de Consumo de pan francés en El Salvadoreño (2015-2020).*



### *5.3.6.4 Importancia Del Sector Panificador*

El sector molinería y panadería es para la industria salvadoreña uno de los más importantes del país, ya que se encuentra en constante crecimiento, lo que ha permitido consolidarse en el mercado y propiciar el desarrollo económico[35]. Para el año 2011 según datos del producto interno bruto por rama de actividad económica, el rubro de molinería y panadería aportó 203,5 millones de dólares, representando el 2,2% del PIB Total para ese año[36], según se muestra en el gráfico. Lo cual manifiesta que éste es un sector que dinamiza la economía nacional. De igual forma esta área es por su producción, valor exportado y generación de empleos líder tanto en el mercado nacional como en el regional.

*Figura 6: Producción por año de productos de molinería y panadería*




Fuente: BCR, Crecimiento del PIB por año en El Salvador, sector molinería y panadería 2007-2011

Actualmente según datos de la DIGESTYC, en El Salvador existen 8,006 unidades económicas dedicadas a las actividades de panificación entre las que se incluyen micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, éstas a su vez generan 20,259 empleos representando una de las principales fuentes generadoras de trabajo para el país[37]. De la misma manera el pan es un alimento valioso desde el punto de vista nutricional, pues proporciona un aporte moderado de energía, a la vez que contiene proteínas, vitaminas y minerales que representan una fracción importante de las necesidades diarias, lo cual origina que mantenga una creciente aceptación en la mayoría de hogares[38]. Por éstas y otras razones es que el sector panificación se vuelve importante para el desarrollo de la investigación.

## 5.4 Antecedentes De Las Micro Empresas Panificadoras En El Salvador.

[35] Op. Oit, ASI (2013) página 42
[36] Banco Central de Reserva de El Salvador (2012). Revista Trimestral Julio-Septiembre (2012)
[37] La Dirección de Estadística y Censos (DIGESTYC 2012) Directorio Económico de Empresas 2012. El Salvador
[38] Harisa, S.A de C.V. (2009). Revista Bimestral Julio-Agosto 2009. Edición Nº 120 Pág. 3

No existe una fecha exacta sobre el origen de la industria panificadora en el salvador, sin embargo, se supone que fueron los europeos, durante la colonia, quienes introdujeron el trigo a centro América, materia prima para la elaboración del pan. Ellos enseñaron técnicas para fabricar panes sencillos de tal modo que sirvieran para el mantenimiento de las colonias españolas en el área centroamericana.

Como resultado de la revolución industrial y luego de la segunda guerra mundial, los países se percatan de la necesidad de mejorar sus sistemas de producción. En este sentido en el salvador se fue superando la fase primaria de la elaboración del pan que en un 100% era de tipo manual y progresivamente dentro del equipo de la industria panificadora.

La industria panificadora de nuestro país ha evolucionado grandemente en las últimas dos décadas. La de los 80's, genero la oportunidad de hacer crecer las producciones para satisfacer la demanda de la población, quien exigía de un producto más higiénico y de buena presentación.

En los 90's, la industria inicio una era de innovaciones e inversiones en los centros de producción. Tanto la panadería grande como la mediana se volvieron más competitivas en la elaboración y desplazamiento de sus productos hacia el consumidor. De esta manera, el panificador decidió incorporarse a los procesos vanguardistas; utilizando y optimizando los métodos y procesos de producción y creando un recurso humano más eficiente de cara al nuevo milenio.

A raíz de los cambios globales que se han dado en El Salvador, tales como los Tratados de Libre Comercio, la dolarización y el libre mercado afectan de algún modo a todos, lo cual obliga a todas las industrias y en este caso a la industria de la panadería prepararse para enfrentar la competitividad de dichos tratados generan.

Para enfrentar los nuevos retos se han generado líneas de crédito que favorecen a la micro, pequeña y mediana empresa. Y la industria de la panificación ha sido favorecida con préstamos que destinan para la adquisición de equipo y maquinaria, renovación o compra de vehículos para el reparto y distribución de los productos, incluyendo la reconstrucción y construcción de infraestructura para los negocios.

La industria de la panificación también realiza inversiones que le vuelve más competitivos y eficientes en el mercado, lo que convierte en empresas en crecimiento. Otro de los aspectos que la industria de la planificación en El Salvador, ha sufrido en los últimos años es la competencia de las grandes empresas ya que han acaparado gran parte del mercado haciendo difícil la labor de ventas de las pequeñas y medianas empresas.

### 5.4.1 Mercado Mundial Del Trigo

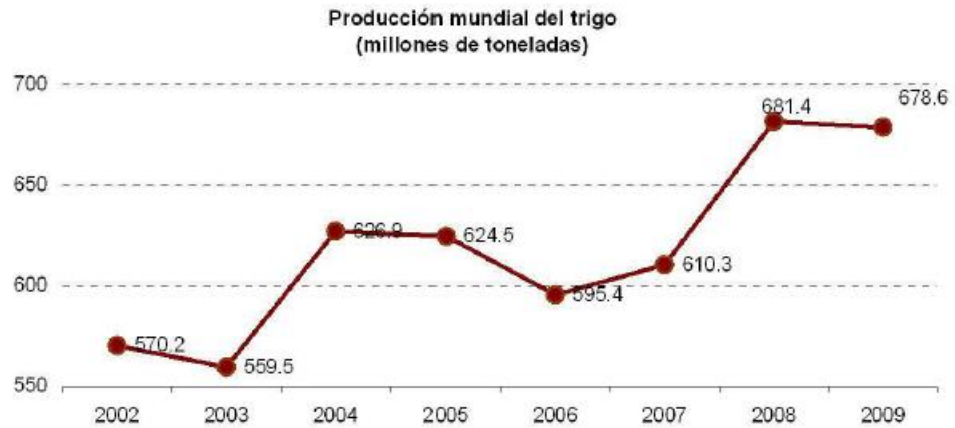
Producción de harina de trigo
Los 20 mayores productores de trigo en el mundo, se obtiene que el grado de concentración (HHI)[39]

*Figura 7: Producción de harina de trigo*

| | Producción (miles de US$) | Participación | HHI | ID |
|---|---|---|---|---|
| China | 15,348,160 | 23.5 | 550.8 | 2,222 |
| India | 11,242,260 | 17.2 | 295.5 | 639.6 |
| Estados Unidos | 7,698,642 | 11.8 | 138.6 | 140.7 |
| Rusia | 4,771,406 | 7.3 | 53.2 | 20.8 |
| Francia | 3,426,865 | 5.2 | 27.5 | 5.5 |
| Pakistán | 3,361,010 | 5.1 | 26.4 | 5.1 |
| Argentina | 2,474,862 | 3.8 | 14.3 | 1.5 |
| Turquía | 2,296,182 | 3.5 | 12.3 | 1.1 |
| Canadá | 2,275,904 | 3.5 | 12.1 | 1.1 |
| Kazakhstan | 1,921,185 | 2.9 | 8.6 | 0.5 |
| Alemania | 1,844,943 | 2.8 | 8.0 | 0.5 |
| Australia | 1,382,139 | 2.1 | 4.5 | 0.1 |
| Ucrania | 1,292,716 | 2.0 | 3.9 | 0.1 |
| Irán | 1,169,603 | 1.8 | 3.2 | 0.1 |
| Egipto | 1,053,476 | 1.6 | 2.6 | 0.0 |
| Inglaterra | 930,420 | 1.4 | 2.0 | 0.0 |
| Italia | 797,106 | 1.2 | 1.5 | 0.0 |
| Uzbekistan | 732,700 | 1.1 | 1.3 | 0.0 |
| Polonia | 706,942 | 1.1 | 1.2 | 0.0 |
| Afganistán | 671,054 | 1.0 | 1.1 | 0.0 |
| | **65,397,575** | | **1,168** | **3,039** |

Fuente: FAO, 2007.

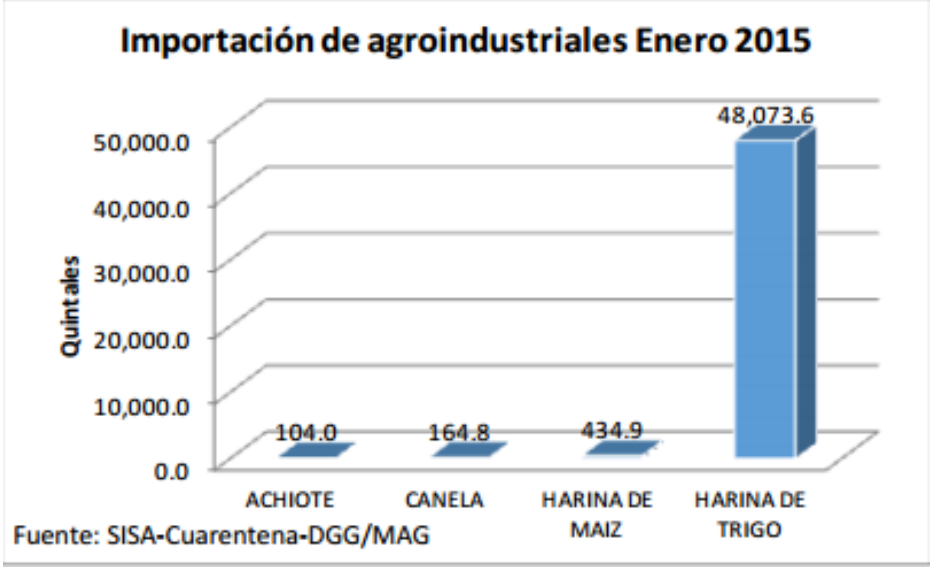
*Figura 8: Producción mundial del trigo*




Fuente: FAO

[39] El HHI es un índice comúnmente utilizado para evaluar el nivel de competencia en un mercado.

*Figura 9: Importación de agroindustriales enero 2015.*




Las importaciones de harina de trigo para el 2015 haciende a 48, 073.6 quintales superando a la harina de maíz con 434.9 quintales en ese mismo año.

*Figura 10: Variación de precios internacionales de los principales productos de comercialización.*

| PRODUCTO | UNIDAD DE VENTA | PROMEDIO 2015 | PROMEDIO 2014 | VARIACIÓN | % |
|---|---|---|---|---|---|
| PETROLEO | BARRIL | 47.11 | 96.24 | -49.13 | -0.51 |
| Café | Kg. | 4.19 | 4.42 | -0.24 | -0.05 |
| Café no lavado | Kg. | 2.16 | 2.22 | -0.06 | -0.03 |
| Maíz | TM | 174.71 | 192.88 | -18.17 | -0.09 |
| Sorgo | TM | 229.62 | 207.20 | 22.42 | 0.11 |
| Arroz 5 % | TM | 420.00 | 422.83 | -2.83 | -0.01 |
| Arroz 25 % | TM | 400.00 | 382.17 | 17.83 | 0.05 |
| Arroz A1 | TM | 418.55 | 425.15 | -6.60 | -0.02 |
| Trigo duro | TM | 231.47 | 245.21 | -13.74 | -0.06 |
| Trigo suvave | TM | 248.46 | 284.90 | -36.43 | -0.13 |
| Azúcar UE | Kg. | 0.38 | 0.43 | -0.05 | -0.12 |
| Azúcar USA | Kg. | 0.56 | 0.53 | 0.03 | 0.05 |
| Azúcar del mundo | Kg. | 0.34 | 0.37 | -0.04 | -0.10 |

Fuente: Banco Mundial

Según el Banco Mundial el precio internacional del trigo en el 2015 es de $231.47 teniendo una disminución con relación al año anterior 2014 que promedio $245.21, teniendo una variación de -$13.74.

*Figura 11: Promedio Mensual De Precios Mayoristas De Los Agroindustriales Durante El Mes De Enero 2015.*

| DESCRIPCIÓN | UNIDAD DE VENTA | PROMEDIO MENSUAL | PRECIO MÍNIMO | PRECIO MÁXIMO |
|---|---|---|---|---|
| **ACHIOTE EN GRANO** | QUINTAL | 67.5 | 52.0 | 75.6 |
| **AJONJOLÍ** | QUINTAL | 73.0 | 45.0 | 140.0 |
| **AZÚCAR** | QUINTAL | 38.3 | 37.0 | 40.0 |
| **CACAHUETE O MANI** | QUINTAL | 60.0 | 53.0 | 70.0 |
| **CACAO** | QUINTAL | 160.4 | 140.0 | 185.0 |
| **HARINA DE MAÍZ** | BOLSA 50 LB | 22.6 | 21.6 | 23.5 |
| **HARINA DE TRIGO FUERTE** | BOLSA 50 LB | 19.5 | 17.5 | 22.8 |
| **HARINA DE TRIGO SUAVE** | BOLSA 50 LB | 18.2 | 16.0 | 20.9 |
| **MIEL DE ABEJA** | BOTELLA | 4.3 | 4.0 | 4.5 |
| **PANELA PRIMERA CLASE** | 96 UNIDADES 144 LB | 60.0 | 44.0 | 85.0 |
| **PANELA SEGUNDA CLASE** | 96 UNIDADES 150 LB | 47.7 | 38.0 | 65.0 |
| **SAL** | QUINTAL | 7.4 | 6.0 | 9.3 |
| **SOYA** | QUINTAL | 38.0 | 30.0 | 42.0 |
| **TRIGO** | QUINTAL | 30.7 | 30.0 | 32.0 |

Fuente: Base de datos SIMAGRO, DGEA-MAG.

*Figura 12: El quintal de trigo promedio mensual de $30.7 en el mes de Enero 2015.*

**Valores monetarios de las importaciones de El Salvador, de los productos de la Canasta Básica Alimentaria (2001-2008)**

| Producto | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Maíz | 55624 | 50363 | 54299 | 68314 | 65274 | 88366 | 136573 | 170071 | 115784 |
| Trigo | 35960 | 40968 | 48763 | 55124 | 46352 | 49494 | 60123 | 95510 | 68357 |
| Arroz | 11819 | 11975 | 14964 | 16492 | 20676 | 23726 | 27092 | 39988 | 38241 |
| Verduras | 26615 | 23709 | 31708 | 33774 | 36057 | 33472 | 33620 | 31460 | 47249 |
| Leche | 28114 | 32530 | 36725 | 38889 | 40788 | 48582 | 49243 | 58034 | 47324 |
| Huevo | 701 | 2039 | 1109 | 1306 | 2894 | 2685 | 1621 | 840 | 2221 |
| Aceite | 69584 | 77763 | 89747 | 94453 | 85626 | 94288 | 138263 | 169155 | 130701 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Index Mundi

El valor monetario del trigo en El Salvador en los periodos de 2001 al 2009 se ve un alza en las importaciones promediando en el 2001 $35,960 siendo el 2008 el año de crisis con un valor de 95,510, triplicando su precio.

*Tabla 2: Disponibilidad de materia prima.*

| Año | Importación de Trigo (Toneladas) | Producción de Harina de Trigo (Toneladas) | Importación de Harina de Trigo | Total de Oferta de Harina de Trigo |
|---|---|---|---|---|
| 2000 | 236367 | 177275.25 | 807 | 178082.25 |
| 2001 | 226015 | 169511.25 | 312 | 169823.25 |
| 2002 | 239139 | 179354.25 | 15122 | 194476.25 |
| 2003 | 254587 | 190940.25 | 24385 | 215325.25 |
| 2004 | 271324 | 203493 | 7421 | 210914 |
| 2005 | 241675 | 181256.25 | 6214 | 187470.25 |
| 2006 | 234832 | 176124 | 6187 | 182311 |
| 2007 | 220587 | 165440.25 | 3792 | 169232.25 |
| 2008 | 209401 | 157050.75 | 4586 | 161636.75 |
| 2009 | 228107 | 171080.25 | 5306 | 176386.25 |

Fuente: Estadísticas Comerciales SIECA

*Figura 13: Trigo Mensual- Dólares Americanos Por Toneladas Métrica.*

Fuente: Banco Mundial

Según el precio internacional del trigo se puede observar que en el año 2008 se cotizo la tonelada métrica de trigo a $440 ya en el 2015 la tonelada se cotiza a $238.0

### 5.4.2 Participación de sub-sectores dentro del sector manufacturero, 2000-2010 (Porcentaje de manufactura del PIB total)

*Figura 14: Porcentaje de manufactura del PIB total.*

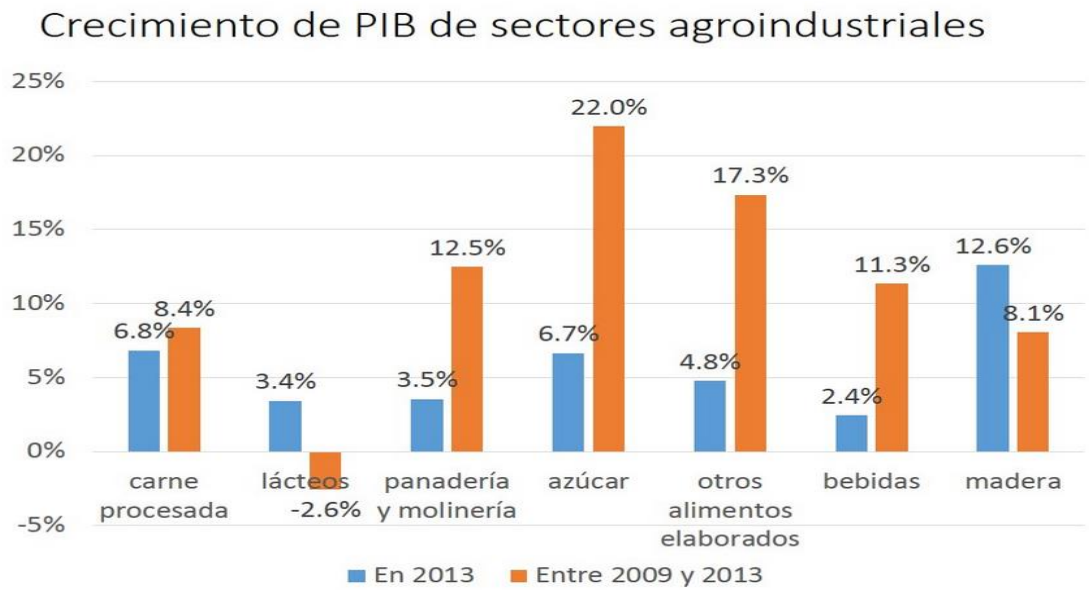
| Sector | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Maquila* (ensamblaje para re-exportación) | 13.0 | 13.3 | 13.3 | 13.5 | 13.0 | 11.9 | 11.0 | 9.8 | 9.9 | 9.4 | 9.9 |
| Productos Químicos | 8.4 | 8.4 | 8.4 | 8.5 | 8.5 | 8.6 | 8.6 | 8.8 | 9.0 | 9.7 | 9.6 |
| Productos de Panadería | 8.4 | 8.6 | 8.4 | 8.6 | 8.8 | 9.0 | 9.3 | 9.6 | 9.6 | 9.5 | 9.6 |
| Bebidas | 8.7 | 8.8 | 8.6 | 8.2 | 8.3 | 8.3 | 8.2 | 8.3 | 8.4 | 8.6 | 8.5 |
| Azúcar | 7.1 | 7.0 | 6.7 | 7.0 | 7.3 | 7.5 | 7.3 | 7.4 | 7.3 | 7.6 | 7.6 |
| Otros alimentos procesados | 6.4 | 6.5 | 6.8 | 6.8 | 6.9 | 6.9 | 7.1 | 7.1 | 7.0 | 7.4 | 7.6 |
| Impresos e industrias relacionadas | 4.7 | 4.9 | 5.2 | 5.3 | 5.5 | 5.6 | 5.5 | 5.8 | 5.8 | 5.9 | 5.6 |
| Productos de mineral metálico | 4.5 | 4.5 | 4.5 | 4.5 | 4.7 | 4.8 | 4.7 | 4.7 | 4.8 | 4.8 | 4.9 |
| Productos de petróleo refinado | 5.0 | 5.1 | 5.0 | 4.9 | 4.6 | 4.7 | 4.8 | 5.0 | 4.9 | 3.9 | 3.4 |
| Textiles | 5.8 | 5.2 | 5.0 | 4.8 | 4.8 | 5.1 | 5.1 | 5.2 | 5.2 | 5.4 | 5.4 |
| Productos de mineral no - metálico | 4.3 | 4.5 | 4.8 | 4.7 | 4.2 | 4.2 | 4.4 | 4.3 | 4.4 | 4.2 | 4.0 |
| Cuero y productos relacionados | 3.9 | 3.8 | 3.6 | 3.6 | 3.7 | 3.7 | 3.7 | 3.9 | 3.9 | 3.9 | 3.8 |
| Suministros de transporte y productos diversos manufacturados | 3.6 | 3.5 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.5 | 3.6 | 3.5 | 3.5 | 3.6 | 3.6 |
| Papel y cartón | 2.5 | 2.6 | 2.8 | 2.9 | 2.9 | 2.9 | 3.0 | 3.1 | 3.0 | 3.2 | 3.4 |
| Productos lácteos | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.1 | 3.1 | 3.1 | 3.2 | 3.1 | 3.1 | 3.1 |
| Maquinaria y equipo | 3.2 | 3.1 | 3.1 | 3.1 | 3.1 | 3.1 | 3.2 | 2.8 | 2.8 | 2.7 | 2.7 |
| Productos plásticos | 2.4 | 2.4 | 2.4 | 2.4 | 2.4 | 2.5 | 2.5 | 2.6 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| Empacado de carne y productos relacionados | 1.9 | 1.9 | 1.8 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.8 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| Ropa | 2.0 | 1.8 | 1.8 | 1.8 | 1.9 | 1.9 | 1.9 | 1.8 | 1.8 | 1.8 | 1.8 |
| Madera y productos relacionados | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| Otros | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |

*Fuente : Banco Central de Reserva de El Salvador*

Dentro del sector manufacturero, la actividad de maquila (ensamblado para exportación) es la más importante, representando 9.9 %por ciento del valor agregado sectorial en 2010. La manufactura de productos químicos es el siguiente subsector más grande, llegando a una participación de 9.6 % en 2010. Los productos de panadería es el que tiene el tercer lugar, llegando a una participación de 9.6 % del valor agregado sectorial en 2010. Las bebidas, el azúcar y otros alimentos procesados también son contribuyentes significativos al sector manufacturero.

El Sector de Molinería y Panadería un representa el 9.6% del Producto Interno Bruto Industrial ($203.5 millones), según datos del Banco Central de Reserva para el año 2011.

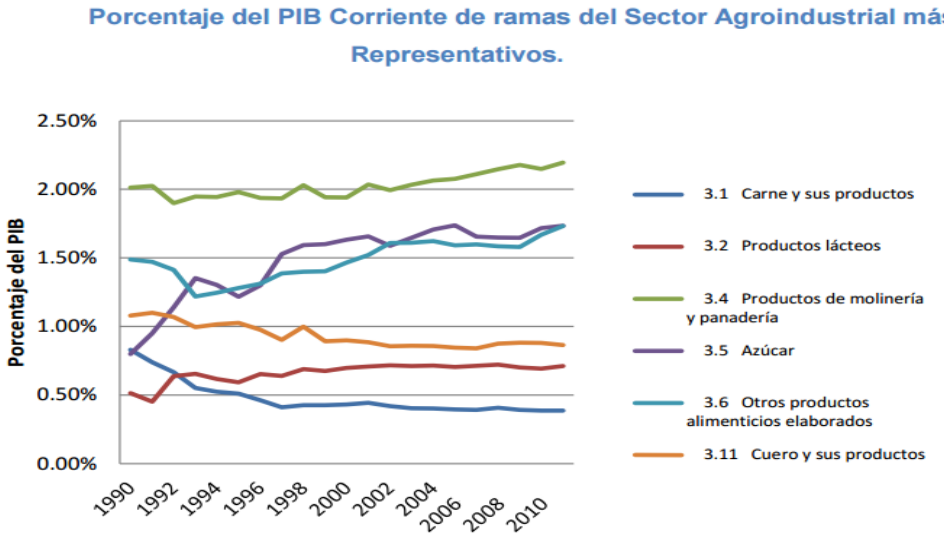
*Figura 15: Crecimiento del PIB de sector agroindustrial.*




**Fuente:** Banco central de Reserva de El Salvador –BCR.

En 2013, el sector agroindustrial alcanzó un crecimiento de 4.55%, y entre 2009 y 2013, creció 13.49%, ambos resultados muy superiores al sector agropecuario primario. En términos de los diferentes sectores agroindustriales, casi todos lograron un crecimiento positivo para el período, con la excepción de los lácteos, aunque obtuvo un resultado positivo en 2013 (gráfica). Los sectores de mayor crecimiento fueron el azúcar con 22 %, la panadería y molinería con 12.5 % y las bebidas 11.3 %.

*Figura 16: Porcentaje del PIB corriente de ramas del sector agroindustrial.*




**Fuente:** Banco central de Reserva de El Salvado

Como se ve en el gráfico, la rama que más ha crecido en la agroindustria ha sido la producción de azúcar, las demás ramas se han mantenido casi constantes e incluso algunos de ellos han bajado, es el caso de la carne y sus productos.

La rama que más aporta al Producto Interno Bruto y por ende a la agroindustria, es el sector de panadería y molinería, ya que este tipo de negocios ha tenido auge en nuestro país, incluso entre los años 2002 – 2010 se ha tenido un incremento sostenible, lo cual se observa por el incremento de cafeterías y panaderías en el área metropolitana de San Salvador.

## 5.5 MARCO LEGAL

### 5.5.1 Marco legal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las cooperativas como organizaciones están regidas por leyes que reglamentan su existencia y constituyen su régimen legal, las leyes que rigen el cooperativismo en El Salvador, se encuentran contempladas en los documentos siguientes:

- Constitución Política.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
- Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

**Estas leyes e instituciones son:**

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA.**

La constitución política emitida en 1,983, en el artículo No. 114 Establece: El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitándole su organización, expansión y financiamiento.[40]

De acuerdo a la Constitución Política en sus artículos 102, 113 y 114, se menciona a las Asociaciones Cooperativas como objeto de fomento del desarrollo económico y social, por lo que es importante que sean promovidas y apoyadas, brindándoles facilidades para su creación y funcionamiento, a continuación se detallan dichos artículos.

**Art. 102.-** Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social. El Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

[40] Art. 114 Constitución Política.

**Art.113.-** Serán fomentadas y protegidas las asociaciones de tipo económico que tiendan a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios provenientes de sus actividades. En esta clase de asociaciones, además de los particulares, podrán participar el Estado, los municipios y las entidades de utilidad pública.

**El Art. 114** de la Constitución de la Republica de El Salvador proporciona libertad para la creación de las asociaciones Cooperativas.

**Art.114.-** El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento. Así mismo las cooperativas no persiguen fines de lucro sino de distribución de ventajas entres sus socios u asociados y sus funciones no son solamente económicas sino también sociales. La Ley General de Asociaciones Cooperativas regula lo concerniente a esta materia. El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo es la institución del Estado encargada de promover el cooperativismo en El Salvador.

Además todas las personas gozaran del derecho de asociarse libremente para la fundación de las Asociaciones Cooperativas de acuerdo a lo establecido en la Constitución de nuestro país, el artículo 7, inciso primero dice así:

**Art. 7** Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto licito. Podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

**LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.**

La Ley General de asociaciones Cooperativas fue emitida el 6 de Mayo de 1,986, por medio del decreto No.86, Tomo No. 291 de fecha 14 de Mayo del mismo año. El objetivo de esta ley es regular la creación y funcionamiento de las cooperativas para lograr que su actuación este enmarcada en los principios del movimiento cooperativo.

**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.

**Art. 3**.- Toda cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas:

a. Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial, y política-partidista;
b. Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna;
c. Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá

personalmente y solo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

**Art. 4**.- Son fines de las Asociaciones Cooperativas, los siguientes:

a. Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
b. Representar y defender los intereses de sus Asociados;
c. Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados;
d. Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de éste;
e. Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismo del Estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo;

**Art. 11**.- Son Cooperativas de Servicios, las que tienen 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.

**Art. 12**.- Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

a. De Ahorro y Crédito;
b. De Transporte;
c. De Consumo;
d. De Profesionales;
e. De Seguros;
f. De Educación;
g. De Aprovisionamiento;
h. De Comercialización;
i. De Escolares y Juveniles.

**CAPITULO III**

**De la Constitución, Inscripción y Autorización Oficial para Operar**

**Art. 15.-** Las Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince.
En dicha Asamblea se aprobarán los Estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito.

El acta de Constitución será firmada por todos los asociados. En caso de que hubiere asociados que no pudieren firmar, se hará constar esa circunstancia y dejarán impresa la huella digital del dedo pulgar derecho y en defecto de éste, la huella de cualquiera de sus otros dedos, y firmará a su nombre y ruego otra persona. Los interesados que desearen constituir una Cooperativa podrán solicitar al organismo estatal correspondiente, el asesoramiento y asistencia del caso.

**Art. 16**.- Una vez que la Cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, y a fin de obtener la personalidad jurídica, la Cooperativa presentará Certificación del acta de Constitución firmada por el Secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción, así como las cancelaciones de las mismas por disolución y liquidación de la Cooperativa inscrita, se publicarán en extracto por una sola vez en el Diario Oficial. La oficina de Registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

**TITULO II**

**DE LOS ASOCIADOS**

**De los Asociados**

**Art. 19.-** Para ser miembro de una Cooperativa, será necesario ser mayor de 16 años de edad y cumplir con los requisitos determinados por el Reglamento de esta ley, y en cada caso por los estatutos de la Cooperativa a que se desea ingresar. Los mayores de 16 años de edad no necesitan la autorización de sus padres o sus representantes legales para ingresar como asociados, intervenir en las operaciones sociales y abonar o percibir las cantidades que les corresponda.

**Art. 24.-**Son organizaciones de integración cooperativa, las federaciones y Confederaciones de Asociados Cooperativas, que en esta ley podrán abreviarse por su orden “Federaciones y Confederaciones”.

**Art. 25.-**Son Federaciones de Asociaciones Cooperativas las organizaciones integradas por Cooperativas, de un mismo tipo.

Corresponde a las Federaciones de Asociaciones Cooperativas:

a. Representar y defender sus intereses y los de sus Cooperativas afiliadas;
b. Prestar servicios, asesoría y asistencia técnica en diferentes áreas a sus cooperativas afiliadas, preferentemente;
c. Practicar auditoria de acuerdo a la capacidad económica de la Federación;
d. Promover la constitución de nuevas cooperativas;
e. Las demás que establezcan el Reglamento de esta ley y los Estatutos de la misma.

**Art. 26**.--- Las federaciones de Asociaciones Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada para tal fin por los delegados de las Cooperativas interesadas. A tal asamblea de Constitución deberán concurrir hasta tres delegados por cada Cooperativa, nombrados por el Consejo de Administración, con derecho a un voto por Cooperativa.

Las Federaciones de Asociaciones Cooperativas se constituirán con diez o más Cooperativas y pueden afiliarse directamente a las Confederaciones, bastando para ello con que tenga la correspondiente personería jurídica otorgada por el INSAFOCOOP.

**Art. 27.-**Son Confederaciones de Asociaciones Cooperativas, las organizaciones integradas por lo menos con tres Federaciones de una misma clase o por cinco Federaciones de diferente clase.

Corresponde a las Confederaciones:

a. Ejercer la representación y defensa de los intereses del Movimiento Cooperativo a nivel nacional:
b. Fomentar el proceso permanente de integración de las Cooperativas en todos los niveles;
c. Proponer a los Organismos competentes del Estado, las medidas necesarias y convenientes para el fomento, desarrollo y perfeccionamiento del Cooperativismo;
d. Velar por el cumplimiento y difusión de los principios universales del Cooperativismo;
e. Contribuir al cumplimiento de la presente ley, su Reglamento, Estatutos y demás disposiciones pertinentes.

**REGLAMENTO DE LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS**

Fue emitido por decreto ejecutivo No. 62, de fecha 20 de Agosto de 1,986. El reglamento establece la forma de aplicación de la ley, dictando normas y procedimientos a seguir. Para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las cooperativas.
**De La Constitución, Inscripción y Autorización Oficial para operar.**

**Art. 3**.- Las Asociaciones Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con número mínimo de asociados según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso ser menor al establecido por la Ley.

Los interesados que desearen constituir una Cooperativa, podrán solicitar al organismo estatal correspondiente, el asesoramiento y asistencia para elaborar sus Estatutos, la celebración de la Asamblea General Constitutiva y redactar el Acta de Constitución correspondiente.

**Art. 4.-** El acta de Constitución estará suscrita por todos los socios fundadores; y dentro de los 30 días subsiguientes a la fecha de fundación, el representante legal solicitará el reconocimiento oficial, su inscripción y Personalidad Jurídica al INSAFOCOOP debiendo acompañar tres fotocopias de la certificadas por el Secretario del Consejo de Administración de la Asociación.

**Art. 8.-** El Acta Constitutiva de toda Asociación Cooperativa deberá contener, además del requisito establecido en la parte primera del inciso tercero del Art. 15 de la Ley, los siguientes:

a. Lugar, fecha y hora de la celebración de la Asamblea General de Constitución
b. Nombre completo, edad, profesión u oficio y domicilio de cada uno de los asociados fundadores y relación de los documentos de identidad personal respectivos; de los extranjeros se hará constar además su nacionalidad;
c. Indicación del objeto de la reunión;
d. Aprobación de los Estatutos e incorporación de los mismos al texto del Acta;
e. El número, valor nominal, monto y naturaleza de las aportaciones en que se divide el capital social;
f. Forma de suscripción y pago de los aportes de cada uno de los asociados fundadores, con los que se deberá constituir el capital inicial de la Asociación Cooperativa;
g. El valor principal de las aportaciones que se hagan en especie;
h. Constancia de que se ha pagado, por lo menos, el 20% del capital suscrito por cada asociado;
i. El resultado de la elección de los miembros que integrarán los órganos de administración y vigilancia.

**Art. 9.-** Los Estatutos de toda Asociación Cooperativa contendrán:

a. Denominación de la Asociación, que deberá ser distinta a la de cualquiera otra ya registrada y llevará al principio de su denominación las palabras “ASOCIACIÓN COOPERATIVA” y al final de ella las palabras “DE RESPONSABILIDAD LIMITADA “o sus siglas de “R.L.”;
b. Su domicilio legal;
c. Actividad principal de la Asociación, la cual determinará su clase y tipo;
d. Requisitos para la admisión, exclusión y retiro voluntario de asociados, con expresión de sus derechos y obligaciones;
e. Capital inicial y valor de cada Certificado de Aportación;
f. Constancia de que se ha pagado, por lo menos, el 20% del capital suscrito por cada asociado;
g. Forma y plazo en que se exigirá el pago del valor de las aportaciones suscritas y no pagadas;
h. Forma de valorización de las aportaciones que se hagan en especie;

i. La forma en que el Consejo de Administración autorizará la transferencia de los certificados de aportación entre los asociados;
j. La forma en que se representarán las aportaciones;
k. El porcentaje de los excedentes que se destinarán al fondo de la Reserva Legal, Educación, Laboral y Previsión para cuentas incobrables y otros similares;
l. La forma de constituir los fondos especiales, en su caso, e indicación de los fines a que se destinarán;
m. Los criterios y normas para la aplicación y reposición de la reserva legal;
n. Las bases para la distribución de los rendimientos en cada ejercicio económico;
o. Manera de convocar y requisitos para la validez de los acuerdos de las Asambleas Generales
p. La composición del consejo de Administración y Junta de Vigilancia, elección, duración, funcionamiento, facultades y obligaciones de los mismos. Condiciones conforme a las cuales podrá revocarse la designación de sus miembros;
q. Los requisitos para la designación del gerente y sus atribuciones;
r. La forma en que deberán caucionar los Directivos, Gerentes, Contadores y empleados que manejen fondos de la Cooperativa;
s. Los requisitos para modificar los estatutos, para disolver y liquidar la Asociación Cooperativa, y para afiliarla a una Federación o Confederación;
t. La forma en que los asociados ejercerán sus derechos y responderán por sus obligaciones;
u. Establecer los procedimientos y sanciones que se aplicarán a los asociados que causen perjuicios económicos a la Cooperativa;
v. Las demás estipulaciones que se estimen necesarias, siempre que no contravengan la Ley General de Asociaciones Cooperativas, la Ley de Creación del instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo ni sus respectivos reglamentos.

**De las Cooperativas de Servicios**

**Art. 98**,- Son Cooperativas de Servicios, las que tienen 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.

**Art. 100.-** Son Cooperativas de Ahorro y Crédito, las que tienen por objeto servir de Caja de Ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.
Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. En todo caso la Junta Monetaria autorizará las condiciones especialmente en cuanto al tipo de interés y límites para los depósitos de los aspirantes a asociados.

**Art. 102.-** Las Cooperativas de Ahorro y Crédito para su funcionamiento podrán establecer relaciones con instituciones que orienten su actividad a prestar asistencia técnica financiera

a Asociaciones Cooperativas y con otras que satisfagan las necesidades socioeconómicas de sus asociados.

**Art.- 104.-** Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán establecer relaciones comerciales con otras asociaciones cooperativas, para el mejoramiento o la ampliación de los servicios a ofrecer a sus asociados.

**Art. 105.-** En las Cooperativas de Ahorro y Crédito la retribución de los beneficios a los asociados, será proporcional al uso que éstos hagan de los servicios que ofrece la Cooperativa y a la participación en general que tengan en las operaciones de la misma.

**LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP).**

La ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, se emitió el 25 de Noviembre de 1,969, por decreto legislativo No. 560, publicado en el Diario Oficial No. 229, Tomo No.225 de fecha o de Diciembre del mismo año.

Esta ley establece las atribuciones y la forma en que el Instituto tiene que ser administrado, a fin de cumplir con sus objetivos, de promover, coordinar y supervisar a las cooperativas. La creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), responde a la necesidad de descentralizar la dirección y coordinación de la actividad cooperativa.

**Art. 3**.- El Instituto no inscribirá a las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas, en cualquiera de los siguientes casos:

a. Cuando no ofrezcan suficientes perspectivas de viabilidad;
b. Si para su constitución no se han llenado los requisitos señalados por la ley respectiva y su reglamento.

**Art. 4**.- El Instituto, como promotor de asociaciones cooperativas ejercerá todas aquellas actividades que le permitan, dentro de la ley, cumplir con sus atribuciones, tales como:

a. Actuar como intermediario cuando fuere solicitada su intervención, para facilitar las negociaciones de financiamiento y de comercialización de los productos que produzcan o manufacturen las asociaciones cooperativas o sus miembros;
b. Prestar asistencia técnica para la organización y manejo de las asociaciones cooperativas a todos los grupos que la solicitaren. Esta asistencia técnica consistirá en:

1º. Orientación doctrinaria y legal y práctica administrativa sobre el cooperativismo;

2º. Preparación de estatutos, reglamentos, formularios de contabilidad y cualquier otro material necesario para la constitución, organización y control administrativo de las asociaciones cooperativas;

3º. Proponer las medidas para resolver cualquier problema de orden económico, social o administrativo de las asociaciones cooperativas. Gestionar y tramitar la concesión de becas que sobre cooperativismo sean auspiciadas por el Gobierno, países extranjeros o por organismos internacionales, y proponer los candidatos a las mismas. A tal efecto, los distintos organismos estatales vinculados en alguna forma con la concesión de dichas becas, comunicara al Instituto toda la información concerniente a las mismas. Un reglamento especial determinara los requisitos que deben reunir los becarios, y las normas a que deben sujetarse las asociaciones cooperativas interesadas en la concesión de becas. El reglamento interno citado será elaborado por el Consejo de Administración del Instituto y se someterá a la aprobación de la autoridad competente;

c. Gestionar ante los organismos respectivos la atención y solución de problemas que afecten la marcha socio-económica de las asociaciones cooperativas;
d. Procurar por todos los medios posibles la integración del movimiento cooperativo a todos los niveles.

**LEY DE BANCOS COOPERATIVOS Y SOCIEDADES DE AHORRO Y CRÉDITO.**

**AUTORIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

**Art. 5**.- La cooperativa que desee captar depósitos del público presentará su solicitud de autorización a la Superintendencia acompañada de los siguientes documentos:

a. Nómina de los socios, con especificación de sus generales, nacionalidad y cualquier otra información que crean pertinente aportar;
b. Nómina y generales de los directores;
c. Escritura de constitución de la cooperativa;
d. Esquema de organización y administración de la cooperativa, los estados financieros auditados y las proyecciones financieras de sus operaciones; y
e. Detalle del número de acciones suscritas y pagadas por cada uno de sus socios.

La Superintendencia emitirá el instructivo para la aplicación de este artículo.

**Art. 6.-** La Superintendencia, durante los sesenta días siguientes de recibida toda la información requerida, concederá la autorización para realizar las actividades reguladas por la presente Ley, cuando a su juicio, las bases financieras proyectadas, así como la honorabilidad y responsabilidad personal de los socios, directores y administradores, ofrezcan protección a los intereses del público. Si la decisión fuere favorable a los peticionarios, la autorización se expedirá por resolución de la Superintendencia.

**Art. 7**.- Para la autorización de la Superintendencia el número de socios de la cooperativa no deberá ser inferior a cien.

**LEY DE BANCOS COOPERATIVOS Y SOCIEDADES DE AHORRO Y CRÉDITO.**
**CAPITULO III**

**SOLVENCIA Y REQUISITOS DE LIQUIDEZ**

**Relación entre Fondo Patrimonial y Activos Ponderados**

**Art. 25**.- Con el objeto de mantener constante su solvencia, los bancos cooperativos deberán presentar en todo tiempo una relación de por lo menos el doce por ciento entre su fondo patrimonial y la suma de sus activos ponderados, netos de depreciación, reservas y provisiones de saneamiento. Para estos efectos se ponderarán:

### 5.5.2 Personería Jurídica de las Cooperativas.

Ley General de Asociaciones Cooperativas. Artículo 15.

Las cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General, celebrada por los interesados con una nómina mínima de asociados, determinada según la naturaleza de la cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince.

En dicha asamblea se aprobarán los estatutos y se escribirá el capital social pagándose por lo menos el 20% del capital inscrito.

El acta de Constitución será firmada por todos los asociados, en caso de que hubiera asociados que no pudieran firmar, se hará constar esta circunstancia y dejarán impresa su huella digital del dedo pulgar.

**Art. 6.-** Las cooperativas tendrán responsabilidad jurídica a partir de la fecha en que queden inscritas dentro del Registro Nacional de Cooperativas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

**Art. 16.-** Una vez que la cooperativa se haya constituido solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción al Registro Nacional de Cooperativas del instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), a fin de obtener la personalidad jurídica, la cooperativa presentará tres certificaciones de constitución firmada por el secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción así como las cancelaciones de las mismas, por disolución y liquidación de la cooperativa inscrita se publicarán en extracto por una sola vez en el Diario Oficial, la oficina de registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

**Art. 17.-** Las cooperativas deberán llevar al principio de su denominación las palabras "Asociación Cooperativa", al final de ellas "De Responsabilidad Limitada" o sus iniciales "De R.L.".
El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) no podrá autorizar a la cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundir con la de otra existente.

**El reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas.**

**Prohibiciones.**

- Efectuar transacciones con terceras personas naturales o jurídicas, con fines de lucro, para permitirles participación directa o indirectamente en las prerrogativas o beneficios que la ley otorga a las cooperativas;

- Pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos excepto cuando participen como asociados de instituciones cuya función será el fomento de las cooperativas.

- Realizar actividades diferentes a los fines de las cooperativas.

- Integrar sus organismos directivos con personas que no sean miembros de la cooperativa, ni con las que tengan a su cargo la gerencia, la contabilidad o auditoria.

- Conceder ventajas, preferencia u otros privilegios a sus promotores, fundadores o dirigentes.

- Exigir a los asociados admitidos con posterioridad a la constitución de las mismas, que contraigan obligaciones económicas superiores a las de los miembros que hayan ingresado anteriormente.

**Obligaciones**

- Llevar los libros que sean necesarios para su normal desarrollo tales como: actas, registros de asociación y de contabilidad, autorizados por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

- Comunicar por escrito al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) dentro de los treinta días siguientes a su elección, la nómina de las personas elegidas para integrar los distintos órganos.

- directivos señalados por la ley, reglamentos de la misma y estatutos respectivos.

- Enviar dentro de los treinta días posteriores a la fecha en que la Asamblea General de asociados haya aprobado, los estatutos financieros del cierre del ejercicio económico los cuales deberán ser autorizados por el Presidente de la Junta de Vigilancia, contador y auditor externo si lo hubiere

- Enviar copia en el término de quince días las auditorias que les hayan practicado.

- Proveer al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) de los datos e informes que les han solicitado.

- El incumplimiento de estas obligaciones hará incurrir a la asociación cooperativa responsable, en algunas de las sanciones establecidas en el reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas.

**Sanciones.**

- Multas de once mil cuatrocientos veintiocho dólares, mediante resolución ó sentencia y previo al juicio correspondiente.

- Suspensión temporal de los miembros de los órganos de administración y vigilancia en el ejercicio de sus cargos y sustituirlos por los suplentes respectivos.

- Suspensión temporal o cancelación de la autorización para operar.

- Interventora provisional, para solo efecto de proteger los bienes y patrimonios de las cooperativas en casos extremos de anormalidad. La Asamblea General de asociados será convocada por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), de acuerdo a los estatutos y ésta se celebrará dentro de un plazo no mayor de treinta días a partir del inicio de la interventora y durante se adoptará la decisión sobre la continuación o finalización de la intervención.

Las multas las impondrá el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, (INSAFOCOOP) en forma gubernativa.

La cuantía de las multas se determinará en cada caso atendiendo a la gravedad de la infracción y a la capacidad económica del o de los responsables. Si no obstante la multa impuesta, persistiese la infracción o se incurriere en ella nuevamente las posteriores sanciones que se impongan deberán aumentarse en progresión aritmética hasta el límite legal fijado. Si se persistiere en la infracción se procederá a la suspensión, según la gravedad del caso.

### 5.5.3 Cooperativas De Consumo

#### *5.5.3.1 Marco legal de las Cooperativas de Consumo.*

**Art. 110.-** Son Cooperativas de Consumo, las que tienen por finalidad adquirir o vender a sus miembros y a la Comunidad, bienes de uso y de consumo para satisfacer necesidades personales, familiares o de trabajo

**Art. 111.-** La distribución de los rendimientos en las Asociaciones cooperativas de Consumo se hará en relación con el monto total de las operaciones hechas por cada asociado con la Cooperativas sin tomar en consideración la clase de los artículos o servicios consumidos.

**Art. 112**.- Para los fines del artículo anterior, las Asociaciones cooperativas de Consumo adoptaran un sistema de registro de las operaciones por medio de fichas, tarjetas, libretas a cualquier otro procedimiento que asegure que tanto la Asociación como sus asociados, conocerán siempre el monto de las operaciones que hayan efectuado.

**Art. 113.-** Las Cooperativas de Consume, para el logro de sus objetivos podrán dedicarse:

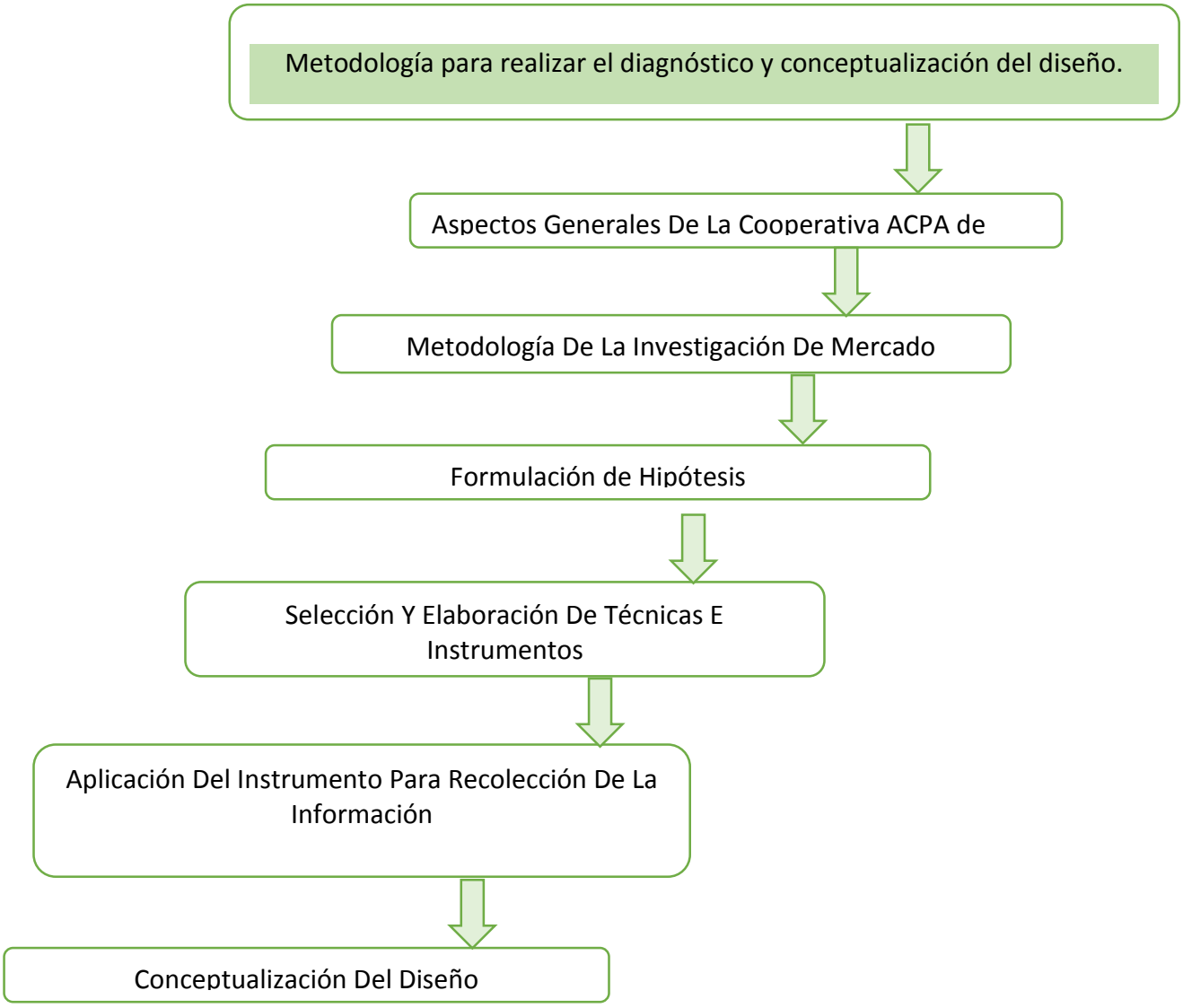
a. La compra y venta de artículos de consumo;

b. Celebración de contratos de suministro, en condiciones ventajosas, de víveres, combustibles, medicinas y toda clase de artículos o cualquier otra clase de productos o servicios; y

c. Distribución de artículos o servicios estableciendo en su caso, tiendas de venta o sucursales

# 6 CAPITULO: II. DIAGNOSTICO

## 6.1 Metodología para realizar el Diagnostico y Conceptualización del diseño.



## 6.2 Aspectos Generales Sobre El Municipio De Apopa

### 6.2.1 Generalidades del Municipio de Apopa

Apopa es un centro poblacional muy antiguo, que ya existía a la llegada de los conquistadores españoles en el siglo XVI; el cual, estaba conformado por indígenas, una población pipil

La ciudad fue fundada por los españoles, y como municipio fue fundado en el año de 1740; por ello, su trazo en cuadrícula es de origen colonial, como muchos del resto del país. Apopa era "pueblo grande del partido de San Salvador", cuyo "vecindario se componía de 35 individuos españoles, 626 indios y 1, 112 ladinos"[41]. "Se cogía todo fruto, se criaba ganado y se fabricaban vasijas ordinarias de barro"[42].

El pueblo de Apopa, formó parte del departamento de San Salvador, del 12 de junio de 1824, al 9 de marzo de 1836. En esta última fecha se incorporó al Distrito Federal de la República de Centroamérica, a cuya unidad política administrativa perteneció, hasta el 30 de junio de 1839.

**División Geográfica Administrativa**

El municipio tiene una extensión de 51.84 Km²; y como cabecera la ciudad de Apopa, a una altura promedio de 435 msnm. Apopa, se encuentra ubicado a 11.5 Km., al norte de la ciudad capital San Salvador. Está ubicado en el distrito de Tonacatepeque del departamento de San Salvador, limita al norte con los municipios de Nejapa y Guazapa, al sur con los municipios de Ciudad Delgado, mejicanos, Ayutuxtepeque y Cuscatancingo, al este con los municipios de Ciudad Delgado y Tonacatepeque y al oeste con el municipio de Nejapa[43] (ver figura 17).

*Figura 17: Escudo Del Municipio De Apopa*

[41] Ladino-na: Persona astuta, precavido (da), que prevé las cosas.
[42] Gutiérrez Antonio y Ulloa. Corregidor e intendente de la época. 1740.
[43] Departamento de Comunicaciones. Brosuher, información actualizada sobre el municipio de Apopa. Alcaldía Municipal de Apopa. 2015

*Figura 18: Mapa Del Municipio De Apopa*

El mapa anterior, permite visualizar la división política administrativa del municipio de Apopa, así como sus límites con el resto de municipios colindantes de la zona. Los nombres de los cantones y caseríos del municipio, se presentan en el siguiente cuadro:

**ACERCA DEL MUNICIPIO DE APOPA** [44]

A 12 km de San Salvador, limitando al norte por el Municipio de Guazapa al sur con el Municipio de Ciudad Delgado, al oriente con el Municipio de Tonacatepeque y al Poniente con el Municipio de Nejapa

**Asentamientos poblacionales:** 8 cantones; 38 caseríos, 31 Urbanizaciones, 38 Colonias, 49 Lotificaciones, 12 Comunidades, 7 Residenciales y 4 parcelaciones, haciendo un total de 182.

| | |
|---|---|
| **Extensión territorial:** | 51.84 Km2. |
| **Población:** | Más de 40,000 habitantes |
| **Altura Sobre El Nivel Del Mar:** | 432 metros |

**Descripciones Generales:**

Población de origen Pipil Precolombina, con fecha de fundación como pueblo el 15 de enero de 1,543, su nombre en Nahuat significa “Lugar de Nieblas”.

[44] Alcaldía Municipal de Apopa

**Fiestas Patronales:**

Del 20 al 25 de Noviembre en honor a Santa Catarina Virgen y Mártir.

*Cuadro 11: División Política Administrativa Del Municipio De Apopa*

| CANTONES | CASERIOS | CANTONES | CASERIOS |
|---|---|---|---|
| El Ángel | El Ángel | Suchinango | Suchinango |
| | Los Corrales | | Suchinangon |
| | Metapa | | Suchinanguito |
| | El Castillo | Joya Galana | Joya Galana |
| | El Ranchón | | San Carlos |
| Guadalupe | Guadalupe | | Los Animales |
| | Los Criollos | | El Chilamate |
| | El Potrerito | | El Sitio |
| | Bella Vista | | La Junta |
| | Los Juárez | | El Pitarrillo |
| | Alvarado Nerio | | Petacones |
| | Los Barahona | Las Delicias | Las Delicias |
| Joya Grande | Joya Grande | | El Olímpico |
| | San Lucas | San Nicolás | San Nicolás |
| | Lomas De Hueso | | Guadalupe |
| Tres Ceibas | Tres Ceibas Abajo | | Los Chicas |
| | | | Las Cañas |
| | Tres Ceibas Arriba | | El Guaycume |
| | | | Los Renderos |

Fuente: Datos proporcionados por el Departamento de Comunicaciones de la Alcaldía Municipal de Apopa.

*Tabla 3: Rangos de edad de la población del municipio de Apopa, entre los años 1992 y 2007.*

| GRUPOS DE EDAD | 1992 | | | 2007 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | HOMBRES | MUJERES | TOTAL | HOMBRES | MUJERES | TOTAL |
| 0-4 | 7,677 | 7,621 | 14,938 | 6,167 | 6,118 | 12,285 |
| 5-9 | 7,172 | 6,899 | 14,071 | 7,441 | 7,162 | 14,603 |
| 10-14 | 7,108 | 6,845 | 13,953 | 7,738 | 7,756 | 15,494 |
| 15-19 | 5,683 | 6,050 | 11,733 | 6,628 | 6,844 | 13,472 |
| 20-24 | 4,682 | 5,801 | 10,483 | 5,427 | 6,242 | 11,669 |
| 25-29 | 4,642 | 5,664 | 10,206 | 5,192 | 6,291 | 11,483 |
| 30-34 | 3,884 | 4,537 | 8,421 | 4,450 | 5,760 | 10,210 |
| 35-39 | 3,174 | 3,453 | 6,627 | 4,149 | 5,275 | 9,424 |
| 40-44 | 2,470 | 2,569 | 5,039 | 3,458 | 4,610 | 8,068 |
| 45-49 | 1,717 | 1,805 | 3,522 | 2,824 | 3,785 | 6,609 |
| 50-54 | 1,202 | 1,517 | 2,719 | 2,253 | 2,878 | 5,131 |
| 55-59 | 926 | 1,135 | 2,061 | 1,644 | 2,094 | 3,738 |
| 60-64 | 812 | 1,084 | 1,896 | 1,246 | 1,662 | 2,908 |
| 65-69 | 536 | 710 | 1,273 | 848 | 1,261 | 2,109 |
| 70-74 | 387 | 495 | 677 | 654 | 899 | 1,553 |
| 75-79 | 242 | 386 | 628 | 505 | 702 | 1,207 |
| 80-84 | 176 | 195 | 371 | 277 | 415 | 692 |
| 85-89 | 101 | 143 | 244 | 174 | 225 | 399 |
| 90-94 | 26 | 50 | 76 | 66 | 95 | 161 |
| 95 y más | 7 | 29 | 36 | 31 | 40 | 71 |
| **TOTAL** | **52,624** | **56,988** | **109,179** | **61,172** | **70,114** | **131,286** |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de DIGESTYC. Censo Nacional de Población y Vivienda 1992 y 2007. NOTA: El total de la población para 2007 no incluye el área rural, por no plasmarse en Censo.

En la tabla, se muestra el Censo Nacional de Población y Vivienda con respecto al año 1992 y 2007, según la DIGESTYC. Del municipio de Apopo, presenta una mayor población femenina respecto de la masculina, en ambos censos. La población femenina en 1992, representaba el 51.8% del total de la población y en el 2007 ésta aumentó al 53.4%

## 6.2 Situación Actual De La Cooperativa ACPA DE R.L

### 6.2.1 Antecedentes De La Cooperativa ACPA de R.L.

La Asociación Cooperativa de panificadores de Apopa, de Responsabilidad Limitada, que se abrevia ACPA de R.L. Inscrita bajo el número Cinco, Folios cuarenta y cuatro frente a folio sesenta y dos vuelto del libro TRIGESIMO QUINTO, de registro e inscripción de Asociaciones Cooperativas de ahorro y crédito, tiene personería Jurídica desde el año dos mil ocho.

El señor Ricardo Rubén Barrera Peña es el presidente de la Cooperativa ACPA DE R.L, actualmente cuenta con 39 asociados/as, de los cuales se dedica a la elaboración de Pan en forma Artesanal. La Cooperativa cuenta con un local para el aprovisionamiento y comercialización de materia prima para la panificación, la cual tiene como beneficio a sus asociados/as para la adquisición de dichos productos, está ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

La Cooperativa posee una serie de movimientos que están sistematizados por un sistema de software, el cual brinda información oportuna para la efectiva toma de decisiones. Dicho software brinda los siguientes contenidos: **Facturación**, Caja, repostes de ventas, Reporte de ventas por cliente, Reporte general de Vetas, Artículos por cantidad, Artículos por valor, Artículos que no se venden, Cierre del día, Facturas emitidas, **Inventarios**. Catálogo de productos, Consulta de Kardex por producto, Lista de precios, Reportes de Saldos, Reporte de Inventarios en físico, **Clientes**, Registro de Clientes.

### 6.2.2 Generalidades De La Asociación Cooperativa ACPA de R.L.

*Figura 19: Logo de cooperativa*

**Historia**

La Asociación Cooperativa de Panificadores de Apopa, ACPA de R.L., está ubicada en Antigua carretera troncal del norte km. 13 ½ ante. Carretera troncal del norte barrio el transito Nº 12-B, San Salvador. Apopa.

La Asociación Cooperativa de Panificadores de Apopa, ACPA de R.L., nace a raíz de la crisis alimentaria, en el año 2008, la crisis del combustible y otros problemas presentes en la economía de El Salvador, las cuales provocaron el incremento de los precios de las harinas de trigo, afectando a los productores de pan y a los consumidores de este producto.

Desde el inicio de la crisis del pan en septiembre del año 2007, los panificadores han buscado como establecer conjuntamente con el gobierno soluciones para enfrentar este problema que afecta esencialmente a la población de bajos y medianos ingresos, a la población que consume pan y que ésta tiene como base importante de sus dieta alimenticia y nutricional este producto, pero sin encontrar respuestas positivas por parte del gobierno al respecto.

Se levantaron dos marchas para sensibilizar al gobierno y la población sobre el problema del incremento de los precios del pan. Es decir la necesidad de buscar alternativas que no

permitan aumentar el precio del pan, ni reducirlos en su tamaño. (20 de febrero y 25 de marzo del año en curso).

Se enviaron dos cartas al Ministerio de Economía para buscar encuentros con la ministra/o a fin de buscar soluciones a la grave situación de los panificadores y de los consumidores. En las cuales se han establecido una serie de propuestas de solución, pero las cuales no han sido resueltas.

Se tuvieron dos reuniones con los ministros de economía, (la anterior ministra y el actual ministro) cuyos resultados se han dirigido a otros procesos pero no a establecer mecanismos que reduzcan los costos de producción y por lo tanto los precios del pan
Se tuvo una reunión con una empresa procesadora de harina, con la cual se quería negociar la compra directa de la harina, hubo apertura en este campo, aunque establecieron requisitos: estar asociados, entre otros.

Se presentaron tres piezas de correspondencia a la Asamblea Legislativa, para exigir la intervención del gobierno en el mercado de las harinas a fin de reducir los costos y no afectar a la población consumidora de pan.

En diciembre del 2011 se levantó una marcha para sensibilizar al gobierno y a la población sobre el problema del incremento de la harina de trigo.

En agosto 19 de 2012, como asociación de panificadores se invitó al paro de labores y a una marcha blanca para la solución de la crisis de los precios altos de harina de trigo, cuya marcha se dio en el Boulevard del ejército (cárceles de mujeres) a las 6:00 AM; ese día se iniciaron presentes propietarios de panadería, vendedores de pan y pueblo en general de diferentes municipios como: CUIDAD DELGADO, COJUTEPEQUE, NEJAPA, GUAZAPA, SANTA TECLA, SANTA ANA SOYAPANGO, ILOPANGO,SAN MARTIN.

El 24 de Octubre del mismo amo se convocó a la segunda gran marcha blanca debido a los incrementos de las harinas esta gran cita se dio lugar el día jueves 25 de octubre 2012, lugar de reunión: Divino Salvador del mundo.

El 17 de mayo de 2011, el señor Ricardo Rubén barrera Peña, actuando en su calidad de representante legal de la asociación Cooperativa de comercialización, consumo, aprovisionamiento, ahorro y crédito de panificadores de apopa de responsabilidad limitada, presento documentación.

El 19 de Diciembre de 2012, se publica en el diario oficial el acta de constitución de la asociación cooperativa de panificadores ACPA de R.L.

Actualmente la asociación la constituyen 32 asociados entre los cuales 26 son hombres y 6 son mujeres. Sus ventas anuales oscilan entre los $300,000, adquiriendo un total aproximado de 15,000 bolsas de harina de trigo al año, en ese sentido la cooperativa se

encuentra clasificada como pequeña empresa según CONAMYPE, con base en los criterios financieros (ventas brutas anuales) y laboral (número de empleados) que toma el libro blanco de la empresa.

### 6.2.3 Ficha técnica de la Cooperativa De Panificadores De Apopa, ACPA de R.L.

**Datos Generales.**

- **Nombre de la Asociación Cooperativa**: Asociación Cooperativa de Comercialización, consumo, aprovisionamiento, ahorro y crédito de panificadores de Apopa R.L.
- **Dirección y teléfono de la Asociación Cooperativa**: Calle Chafick Handal, Av Noé Canjura Casa Nº 32, Apopa, San salvador. Telefax: 2101-4231.
- **Fecha de Constitución**: 30 de Abril de 2008
- **Fecha de Registro**: 28 de Agosto de 2008
- **Número de Identificación tributaria(NIT)**: 0602-300408-101-5
- **Activo de Giro:$**2,300
- **Actividad principal**: Comercialización

### 6.2.4 Lista De Asociados Fundadores De La Cooperativa ACPA de R.L.

- Dagoberto chaves Rodríguez
- Natividad de Jesús Sánchez Cañas
- Rigoberto Antonio del Cid Rodríguez
- José Oswaldo Portillo
- Julio Francisco Sanabria Quijada
- Raúl Ernesto Velasco Pérez
- José Antonio Agustín Vásquez
- Gabriel turcios García
- Doris Elizabeth Monge Martínez
- Félix Ulises Molina Carias
- Saúl Ernesto Cabrera
- José Martin Díaz
- Evari Sánchez Cañas
- Ricardo Rubén Barrera Peña
- Raúl Rodríguez Cañas
- Mario Antonio Acosta
- Julio Antonio Alvarado Cabezas
- Cruz Lorenzo Alfaro
- Nazario Orlando Ponce Rivera
- Manuel Alvarado Gil
- Sonia Guadalupe Cuellar Caballero
- Wilfredo Alexis Escalante

- Miguel Ángel Zamora

Esta información fue proporcionada por el Sr. Ricardo Rubén Barrera Peña, que es el representante legal y a la vez presidente de la Cooperativa ACPA de R.L. que fue constituida con 23 asociados, inscritos en el acta de constitución.

### 6.2.5 Estatutos de ACPA de R.L.

CAPÍTULO I Naturaleza, Denominación, Domicilio, Actividad Principal, Duración, Principios Y Objetivos.

**Artículos**

**Art. 1** esta Asociación Cooperativa Se constituye bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, y Número limitado de Asociados, que se denomina:" ASOCIACION COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION, CONSUMO, APROVISIONAMIENTO, AHOORRRO Y CREDITO DE PANIFICADORES DE APOPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA", que se abreviara: ACPA de R.L.

**Art. 2** La Cooperativa tendrá su domicilio legal en el municipio de Apopa, Departamento de San Salvador, pudiendo establecer filiares en cualquier lugar de la Republica, previo acuerdo de la Asamblea General.

**Art. 3** La actividad principal de la Cooperativa será la Comercialización

**Art. 4** Cuando en el texto de los estatutos se mencione el termino Ley, se entenderá que se refiere a la Ley General de Asociaciones Cooperativas; Reglamento, al Reglamento de la misma e INSAFOCOOP, al instituto salvadoreño de Fomento Cooperativo.

**Art. 5** La duración de la Cooperativa será por tiempo indefinido, sin embargo podrá disolverse y liquidarse de los casos previstos por la ley, su Reglamento, y estos estatutos.

**Art. 6** La Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios Cooperativos:

a. Membresía Abierta y Voluntaria
b. Control Democrático de los Miembros
c. Participación Económica de los Miembros
d. Autonomía e Independencia
e. Educación Entrenamiento e Información
f. Coopera ración entre Cooperativas
g. Compromiso con la Comunidad

**Art. 7** Los objetivos principales de la cooperativa son:

a. El mejoramiento socio-económico de sus asociados.
b. Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnica de cooperación.
c. El estímulo de los ahorros sistemáticos por medio de aportaciones.
d. La concesión de préstamos a intereses razonables y preferentes no mayores a los que establece el sistema financiero.
e. La presentación de servicios complementarios a los anteriores y que vayan en beneficio de sus asociados y las familias de esto conforme a las actividades económicas de la cooperativa.

### 6.3 Estructura Organizativa De Una Asociación Cooperativa.

Una cooperativa está estructurada de la siguiente manera: posee un organigrama general que es estándar para todas las asociaciones cooperativas y una estructura funcional la cual puede variar de acuerdo a los recursos y necesidades de cada cooperativa.

a. Estructura Asociativa u Organigrama General.

**Asamblea General**: La Asamblea constituye la autoridad máxima de la asociación la cooperativa es una institución democrática, en la que el poder reside en el conjunto, aplicando normas de igualdad. En esta Asamblea se toman acuerdo que son obligación para los cuerpos directivos el cumplirlos, adicionalmente, ésta nombra a los miembros directivos. Entre algunas atribuciones tenemos las siguientes: Aprobar las normas generales, elegir a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, aprobar los estados financieros, acordar la creación de fondos, reservas y otras.

**Comité de Educación**: Es el organismo encargado de ejecutar acciones tendientes a desarrollar programas de educación y capacitación cooperativa.

**Consejo de Administración**: El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, estará integrado por un número impar de miembros no menor de cinco ni mayor de siete electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesta de un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y uno o más vocales.

**Junta de Vigilancia**: La Junta de Vigilancia es el órgano supervisor y fiscalizador de todas las actividades de la cooperativa, está integrado por cinco miembros propietarios y dos suplentes, compuesta por un presidente, secretario, primer, segundo y tercer vocal, un primer y segundo suplente, durando en sus cargos por un período de tres años, pudiendo ser reelectos por un período más.

**Comité de Crédito:** Es el organismo responsable de estudiar, analizar y resolver sobre el otorgamiento de los créditos a las asociaciones.

b. Estructura Funcional.

**Gerente General:** Al igual que los miembros del Consejo de Administración constituye el cuerpo administrativo de una cooperativa, es la base para la correcta administración y funcionamiento de la cooperativa. Su elección y nombramiento corresponde al Consejo de Administración.

**Gerente Administrativo:** Es el responsable de la administración de la cooperativa con el fin de brindar en forma eficiente los servicios que brinda a los asociados. El gerente administrativo tiene a su cargo el departamento de contabilidad y de recursos humanos o personal.

**Departamento de contabilidad**: Es el encargado de llevar todo lo relacionado a la actividad contable de la cooperativa.

**Departamento de personal**: Su función cosiste en el manejo del personal de la cooperativa, asistirles en sus necesidades, así como dotándoles de todos los medios para que cumplan con sus obligaciones.

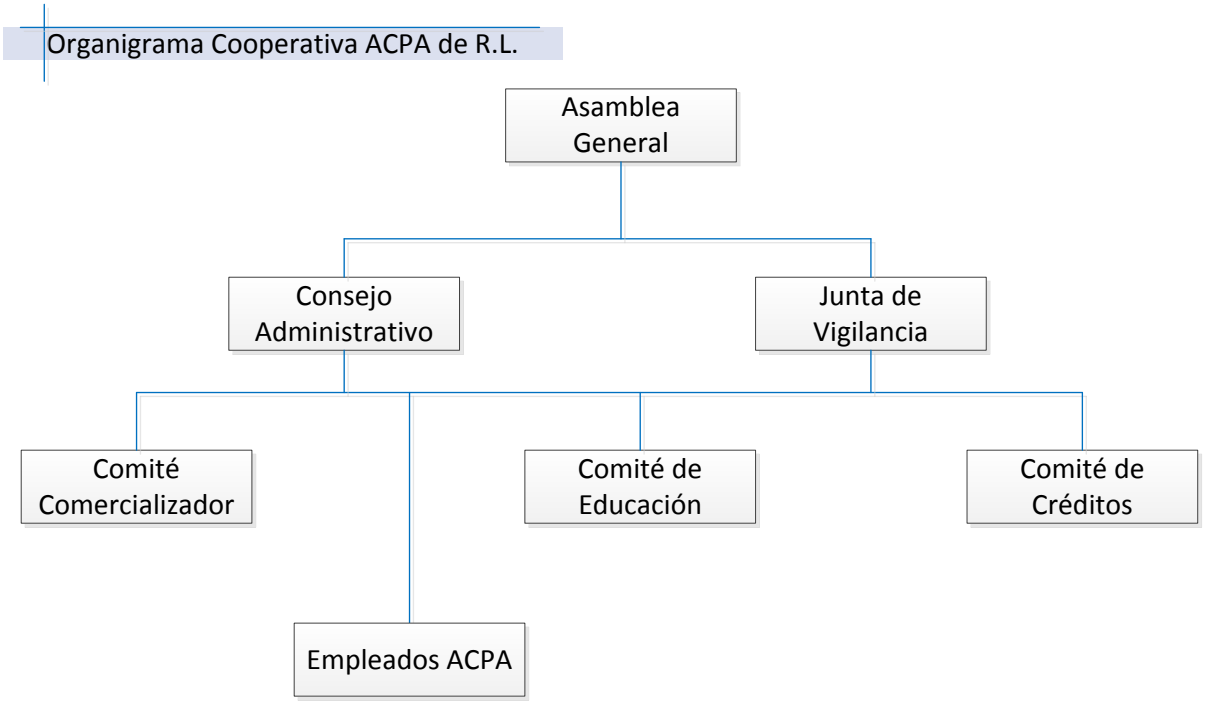
**Gerente Financiero**: Mantiene la información financiera contable al día para una mejor toma de decisiones, así como velar por el patrimonio de la cooperativa. Este tiene a su cargo el departamento de crédito.

**Departamento de Crédito**: Es quien recibe las solicitudes de crédito de los asociados así mismo lleva un control de los diferentes créditos otorgados. Este departamento pasa las solicitudes al comité de crédito para su respectivo análisis y aprobación de acuerdo a las políticas de reglamentos de crédito.

**Gerente de Comercialización**: Es el encargado del área de mercadeo de la cooperativa entre sus actividades están el manejo de imagen, publicidad y otras actividades a su cargo están los asesores de mercadeo y de campo.

### 6.3.1 Organigrama Actual de la Cooperativa ACPA de R.L

*Figura 20: Organigrama actual de cooperativa*




Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la Cooperativa.

**Misión.**

ACPA de R.L. existe con el propósito de ofrecer la superación, crecimiento, desarrollo, económico y social de todos los asociados y su grupo familiar mediante el cumplimiento de los principios y valores que rigen el movimiento cooperativo a fin de promover los cambios fundamentales que el sector necesita.

**Visión.**

ACPA de R.L aspira llegar hacer una cooperativa reconocida por su solidaridad su relevante y constante lucha por el sector capacidad de innovación y su trascendencia nacional e internacional comprometidos siempre con la familia y la sociedad.

**Capacitaciones Al Personal.**

La cooperativa recibe capacitaciones a través del Ministerio de Economía por medio de la oficina: Cedemype, Conamype y de distribuidores de harina de trigo. Se capacitan 3 o 4 veces al año.

- INSAFOCOP, administración, áreas de mercado, fomento de trabajo de equipo. (No tiene costo, solo que la cooperativa debe arreglar el local.)
- Distribuidores de Harina como, Molsa, Harisa, proporcionan capacitaciones de nuevos productos que van sacando al mercado.
- Cedemype, Conamype en cómo general más socios.

### 6.3.2 Servicios Que Ofrece La Cooperativa ACPA de R.L

La asociación Cooperativa de comercialización, consumo, aprovisionamiento, ahorro y crédito de panificadores de apopa, de responsabilidad, ACPA de R.L, es una Cooperativa de panificadores, el tipo es de Aprovisionamiento.

A través de los diferentes servicios ofrecidos a sus socios; el objeto de la cooperativa es vender a sus miembros y a la comunidad bienes de uso y de consumo, entendiéndose como tal: Harina de trigo en bolsa de 50 lbs. La finalidad es, el desarrollo social y económico, de sus miembros y núcleo familiar, dicha finalidad está enmarcado dentro de los principios y valores de la cooperativa.

La cooperativa ACPA de R.L, es de aprovisionamiento, lo cual adquiere y vende a sus asociados harina de trigo, en bolsas de 50 lbs. Su mayor proveedor de harina es molsa, quien suministra las bolsas de harina.

### 6.3.3 Análisis FODA de la Cooperativa ACPA de R.L.

Metodología de elaboración del FODA
Partiendo de la herramienta de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades FODA, en la siguiente metodología en la parte de la Conceptualización del Diseño, para la Guía de Ampliación de una cooperativa de consumo a una Cooperativa que integra crédito, ahorro y consumo en el sector panadero de El Salvador.

*Cuadro 12: Factores Internos, Externos, matriz FODA.*

| **FACTORES INTERNO** | |
|---|---|
| **Fortalezas** | **Oportunidades** |
| Capacidades o recursos **internos** de la Cooperativa de consumo, en el Municipio de Apopa, que proporcionan una ventaja, para el desarrollo económico para sus asociados. | Son aquellos aspectos, situaciones, Circunstancias internas de la Cooperativa de panaderos, que le pueden favorecer, constituyendo una posibilidad de contribuir al desarrollo económico para sus asociados y la comunidad. |
| **FACTORES EXTERNOS** | |
| **Debilidades** | **Amenazas** |

| | |
|---|---|
| Son áreas externas, faltas, limitaciones, defectos u obstáculos de la Cooperativa de panaderos, que impiden o dificultan el desarrollo económico para sus asociados. | Son aquellos aspectos, situaciones o circunstancias externas a la Cooperativa, que pueden afectar negativamente, impidiendo o dificultando el desarrollo económico de sus asociados y la comunidad. |

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.4 Resultados del FODA, para la Cooperativa ACPA de R.L.

*Cuadro 13: Factores Internos, Externos, matriz FODA.*

| **FACTORES INTERNO** | |
|---|---|
| **Fortalezas** | **Oportunidades** |
| 1. 7 años de experiencia en el mercado<br>2. Posición geográfica, cerca de San Salvador y entroncada a las principales carreteras que conducen hacia las fronteras y el interior del país.<br>3. Generación de actividad económica<br>4. Costos bajos para clientes y socios<br>5. Nombre de la cooperativa<br>6. Los actuales clientes<br>7. Disposición de trabajar por parte del personal de la cooperativa<br>8. Conocimiento del sistema cooperativista por parte del personal de la cooperativa | 1. Mercados potenciales<br>2. Servicios de educación por parte de Proveedores de harina<br>3. Capacitaciones de proveedores de harina<br>4. Captación del segmento de panificadores de Apopa<br>5. Cercanía de los mercados que se pretende acaparar<br>6. Financiamiento por parte de instituciones no gubernamentales (ONG's), u otros organismos de ayuda financiera.<br>7. Capacitaciones por parte de instituciones no gubernamentales (ONG's), u otros organismos de ayuda técnica |
| **FACTORES EXTERNOS** | |
| **Debilidades** | **Amenazas** |

| | |
|---|---|
| 1. Falta de disponibilidad de dinero en efectivo para las operaciones diarias<br><br>2. Desconocimiento de algunos de los servicios de la cooperativa debido a una débil estrategia promocional en el mercado.<br><br>3. Existencia de cartera morosa<br><br>4. Falta de plan estratégico con las respectivas metas anuales en cuanto a la tasa de afiliación anual, gastos administrativos, presupuesto para publicidad y cartera de préstamos<br><br>5. Falta de capacitación del personal administrativo en el manejo de un sistema contable adaptado a la cooperativa<br><br>6. Falta de personal encargado de publicidad, promoción y reclutamiento de nuevos cooperantes<br><br>7. Delincuencia e inseguridad | 1. Preferencia por parte de los cooperantes y socios potenciales de los servicios otorgados por instituciones bancarias o financieras nacionales e internacionales.<br><br>2. Débil persuasión del público debido a estrategias promocionales mal enfocadas o nulas.<br><br>3. No-implementación de fondos para el entrenamiento del personal y captación de nuevos afiliados a través de la promoción de servicios<br><br>4. Alto crecimiento delincuencial |

Fuente: Elaboración propia.

## 6.4 Formulación De Hipótesis

**Formulación De Hipótesis**

Relación de las hipótesis con los objetivos de investigación.

Las hipótesis proponen tentativamente las respuestas a las preguntas de investigación, la relación entre ambas es directa e íntima. Las hipótesis relevan a los objetivos y preguntas de investigación para guiar el estudio. Por ello, como se puntualizará más adelante, las hipótesis comúnmente surgen de los objetivos y preguntas de investigación.

Tipos de hipótesis:

Existen diversas formas de clasificar las hipótesis, pero se usara para este estudio la clasificación siguiente:

a. hipótesis de investigación,
b. hipótesis nulas
c. hipótesis alternativas y
d. hipótesis estadísticas.

**a. Hipótesis de Investigación**

Estas podrían definirse como "proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables y que cumplen con cinco requisitos ":

- Las hipótesis deben referirse a una situación real.
- Los términos de la hipótesis tienen que ser comprensibles, precisos y lo más concreto posible.
- La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica).
- Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos, deben poder ser observados y medidos, o sea tener referentes en la realidad.
- Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas

**b. Hipótesis Nulas**

Las hipótesis nulas son, en un sentido, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables solamente que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación. Por ejemplo, si la hipótesis de investigación propone: "Los empresarios del sector de panaderos tienen una mayor tasa de crecimiento cuando compran harina de trigo a menor costo", la nula postularía: " Los empresarios del sector de panaderos no tienen una mayor tasa de crecimiento cuando compran harina de trigo a menor costo".

**c. Hipótesis Alternativas**

Como su nombre lo indica, son posibilidades alternativas " ante las hipótesis de investigación y nula. Ofrecen otra descripción o explicación distintas a las que proporcionan estos tipos de hipótesis. Por ejemplo, si la hipótesis de investigación establece: "Los empresarios del sector panadero están asociados a una cooperativa de panaderos", la nula afirmará: "Los empresarios del sector panadero no están asociados a una cooperativa de

panaderos ", y podrían formularse una o más hipótesis alternativas: "Los empresarios del sector panadero están asociados a otro tipo de cooperativas", etc. Cada una constituye una descripción distinta a las que proporcionan las hipótesis de investigación y nula. Las hipótesis alternativas se simbolizan como Ha y sólo pueden formularse cuando efectivamente hay otras posibilidades adicionales a las hipótesis de investigación y nula. De ser así, no pueden existir.

**d. Hipótesis Estadísticas**

Las hipótesis estadísticas son la transformación de las hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos. Se pueden formular solamente cuando los datos del estudio que se van a recolectar y analizar para probar o rechazar las hipótesis son cuantitativos (números, porcentajes, promedios). Es decir, el investigador traduce su hipótesis de investigación y su hipótesis nula (y cuando se formulan hipótesis alternativas, también éstas) en términos estadísticos. Básicamente hay tres tipos de hipótesis estadística, que corresponden a clasificaciones de las hipótesis de investigación y nula:

- de estimación,
- de correlación y
- de diferencias de medias.

### 6.4.1 Selección Del Tipos De Hipótesis A Utilizar

Para este tipo de investigación se hace necesario establecer el tipo de hipótesis a utilizar siendo estas las **hipótesis de investigación,** una hipótesis investigación constituye una reducción del problema, lo que produce algo verificable y falsable. Una hipótesis debe ser verificable, teniendo en cuenta el conocimiento y las técnicas actuales, y también realistas. Para permitir una verificación o refutación de la misma.

Hipótesis sobre las Cooperativas de Crédito, Ahorro y Consumo para empresarios del sector panadero

**HIPÓTESIS SOBRE PANADERÍA**

(SE VALIDARAN MEDIANTE ENCUESTA A LOS EMPRESASRIOS DE PANADERIAS)

- En más del 50% el pan que se produce en las panaderías del área de San Salvador es el francés.

- Menos del 40% de los productos terminados que se elaboran en las panaderías son distribuidos a tiendas

- El 70% de las panaderías en el Área de San salvador poseen hornos artesanales

- El 85% de las panaderías en el área de San Salvador, el dueño es el responsable de dirigir, suministrar y del abastecimiento de materias primas.

- En más del 60% de los productos terminados que se elaboran en las panaderías son vendidos en la panadería.

- Al menos un 20% de los dueños de panadería poseen vehículo propio para transportar y distribuir materias primas y/o producto terminado.

- Al menos un 50% de los dueños de panadería poseen bicicletas para la distribución de sus productos terminados en las Colonias.

- Al menos un 40% de las panaderías en el Área de San Salvador utilizan hornos de gas en sus procesos de elaboración de pan.

- Solamente un 30% de las panaderías en el área de San salvador utilizan batidoras industriales en sus procesos de elaboración de pan.

- Actualmente más del 20% de las panaderías en el Área de San Salvador han innovado los productos terminados en los últimos 3 años.

- El 50% de las panaderías en el Área de San Salvador son administradas por mujeres.

- En más del 60% de las panaderías en el Área de San Salvador tienen de estar funcionando más de 5 años.

- En el 40% de las panaderías en el área de San Salvador los empresarios consideran que sus negocios les permite ahorrar.

- Al menos un 50% de las panaderías en el Área de San Salvador los empresarios consideran que la falta de créditos es un factor que les impide que su negocio mejore.

- Menos del 30% de las panaderías en el Área de San Salvador los empresarios consideran que la falta de capacitación es un factor que les impide que su negocio mejore.

- Actualmente más del 70% de las panaderías en el Área de San Salvador los empresarios consideran que la que los costos son demasiado altos en relación a la materia prima lo que es un factor que les impide que su negocio mejore.

- Al menos un 10% de los dueños de panadería en el área de San Salvador Ahorran entre $100 a $150 al mes.

**HIPÓTESIS SOBRE COOPERATIVA DE CRÉDITO Y AHORRO.**

(SE VALIDARAN MEDIANTE ENCUESTA A LOS EMPRESASRIOS DE PANADERIAS)

- En más del 60% los dueños de panadería en el área de San Salvador han hecho uso de créditos bancarios en alguna ocasión

- Menos del 35% de los créditos que los dueños de panadería han realizado han sido denegado.

- Al constituir una asociación cooperativa de crédito, ahorro y consumo para empresarios del sector panadero más empresarios resuelven las necesidades de crédito y ahorro.

- Al tener constituida una cooperativa de crédito, ahorro y consumo para los empresarios permitirá fortalecer el hábito de ahorro en mayor número de empresarios.

- A mayores opciones de créditos que se puedan otorgar a los empresarios, mayores serán las mejoras en cuanto al nivel económico de sus asociados.

- En más del 80% de los Empresarios consideran que una asociación de Cooperativa es importante para fortalecer y hacer crecer sus negocios.

- Menos del 40% de los dueños de panadería en el Área de San Salvador no están asociados a algún tipo de Cooperativa.

- Al menos el 20% de los dueños de panadería en el área de San Salvador ha recibido algún tipo de capacitación en la rama de panadería

- El 15% de los dueños de panadería en el área de San Salvador no están asociados a una Cooperativa de crédito, Ahorro y Consumo.

- Al menos un 50% de los dueños de panadería en el área de San Salvador requieren un Crédito para sus negocios entre $500 a $1,000

- El 85% de los dueños de panadería en el área de San Salvador estarían dispuesto en formar parte de una Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo.

- En el 40% de las panaderías en el Área de San Salvador las mejoras han sido financiada con fondos propios.

- En el 40% de las panaderías en el Área de San Salvador las mejoras han sido financiada con capital ajeno.

- Actualmente más de un 10% de los dueños de panadería estarían interesados en participar activamente en las distintas áreas de la Cooperativa.

**HIPÓTESIS SOBRE CONSUMO.**

(SE VALIDARAN MEDIANTE ENCUESTA A LOS EMPRESASRIOS DE PANADERIAS)

- Actualmente más del 70% de las panaderías en el Área de San Salvador son abastecidas por dos proveedores de harina de trigo.

- Al menos un 25% de las panaderías en el área de San Salvador las personas encargadas de abastecer los negocios utilizan los créditos que les ofrecen sus proveedores de materia prima.

### 6.4.2 Criterios de Validación de las Hipótesis

Cabe aclarar que las hipótesis serán sometidas a prueba para establecer su apoyo o no de acuerdo con la observación que el investigador haga. Ese es el principal objetivo de dichas hipótesis. Para probar la veracidad o falsedad de una hipótesis será por medio de argumentos que apoyen o no los datos obtenidos en la investigación. A medida que la investigación sea fuerte y apoye a la hipótesis en la investigación más evidencia en su favor o en su contra tendrá. Todo esto será gracias a un instrumento de recolección de datos a través de uno o varias mediciones y analizar e interpretar dichos datos.

En esta investigación se aceptara o rechazara las hipótesis en base a los datos obtenidos por medio del instrumento de medición (Encuesta) realizada a los empresarios del sector de panaderos en el área de San salvador.

## 6.5 Metodología De La Investigación

**Método de investigación.**

El proceso de investigación se realizó siguiendo el método de investigación científica.
En la investigación se utilizó como guía el método deductivo. Con el método deductivo se buscó brindar la información desde lo más amplio como por ejemplo: diagnóstico situacional, hasta aspectos específicos del plan estratégico de marketing, como el desarrollo de estrategias.

**Tipo de investigación.**

Por la profundidad de la investigación, ésta se encuentra bajo la categoría de investigación descriptiva, que utiliza la técnica de detallar las características esenciales de los sujetos de estudio.

Para llevar a cabo el estudio se hace uso de cuatro tipos de investigación:

- La descriptiva,
- Hipotética,
- Bibliográfica y
- De campo,

Cada una presenta una marcada incidencia en la investigación como se detalla a continuación.

- **Descriptivo:** La investigación es de tipo descriptivo, debido a que los datos recolectados sobre el diseño de la unidad de mercadeo serán detallados de forma específica por los usuarios y cooperativas, y así visualizar la situación real que enfrentan estas de forma individual para ofrecer las alternativas más adecuadas que den solución al problema.

  La investigación que se realizara será del tipo descriptiva, ya que lo que se pretende realizar es una descripción clara del gremio de panadero si estarían a favor de asociarse a una asociación de cooperativa de crédito, ahorro y consumo para empresarios en el área de San Salvador que permita determinar el tamaño del o los segmentos de mercado en los que se enfocara. Asimismo este tipo de investigación se justifica porque se considera que la información con la que se cuenta es suficiente como para realizar un estudio satisfactorio de mercado.

- **Hipotética:** Es hipotética ya que el trabajo se ha desarrollado a partir de la suposición que las Cooperativas de Crédito, Ahorro y Consumo incide en el desarrollo de los empresarios, creando una serie de hipótesis que a través del instrumento de medición (Encuesta) se validaran estas hipótesis.

- **Bibliográfica:** La parte teórica de la investigación se basa en un estudio bibliográfico, a través de consultas en libros, internet, tesis, revistas, periódicos, memorias de labores, anuncios, registros estadísticos, boletines, leyes y reglamentos sobre cooperativas entre otros, con la finalidad de recopilar información sobre cada una de las variables de la investigación.

- **De Campo:** La investigación se llevó a cabo a través de la búsqueda y recolección de datos utilizando una guía de cuestionario, los cuales dieron sus comentarios con referencia al tema investigado.

**Niveles De La Investigación**

La investigación pasa por tres niveles, siendo el más esencial el nivel descriptivo y tomando como niveles auxiliares el exploratorio y el explicativo.

1. **Nivel exploratorio:** La investigación pasó por el nivel exploratorio cuando se realizó la búsqueda de información en la etapa de Ante proyecto, para esta Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo de manera general sobre las variables en fuentes escritas, visitas de campo y trabajos de investigación, es decir cuando se exploraron todas las fuentes de información necesarias para establecer una primera aproximación o contacto con la realidad que se estudia.

2. **Nivel descriptivo**: Una vez pasado el nivel exploratorio, se enuncian las relaciones o la asociación que existen entre las variables estudiadas y sus características, se detallan componentes principales e importantes del fenómeno investigado.

3. **Nivel Explicativo:** Tomando como base la información recolectada y el detalle de las características de las variables estudiadas, se reformulo el problema planteado en el anteproyecto a través de la conceptualización del diseño.

El nivel de investigación está bajo la categoría de Investigación descriptiva, que utiliza la técnica de detallar las características esenciales de los sujetos de estudio.

## 6.6 Fuentes De Información

Para esta investigación se utilizó dos fuentes de información que se describen a continuación primaria y secundaria.

### a. FUENTES PRIMARIAS

Se recopiló información proveniente de:

- La Asociación Cooperativa ACPA de R.L, donde se obtuvo la información concerniente a la situación actual de las Cooperativas de panificadores y sus asociados.

- Panificadores en el municipio de San Salvador, por medio del instrumento de medición “Encuesta”, dirigidas a las 45 panaderías en el Municipio de San Salvador.

- Instituciones que dan capacitaciones, a este sector de panificadores en el municipio de San Salvador.

- Organismos que dan financiamiento a Cooperativas de panificadores el municipio de San Salvador.

**b. FUENTES SECUNDARIAS**

Para fundamentar la investigación se utilizó información proveniente de:

- Libros de texto referentes a metodología de investigación y folletos explicativos del método.

- Páginas web oficiales de instituciones estatales y privadas relacionadas con cooperativas de ahorro, Crédito y Consumo.

- Se consultaron además trabajos de graduación, libros de texto, tesis, leyes, y documento relacionado con cooperativas de ahorro, Crédito y Consumo. para conceptos básicos, diarios nacionales y memoria de labores.

## 6.7 Técnicas E Instrumentos de Investigación Para La Recolección De Información

**Técnicas**

**a. Entrevista estructuradas:**

Es una serie de preguntas formuladas sistemáticamente que son dirigidas al entrevistador, donde existe un esquema realizado con anterioridad y se desarrolla de la misma forma para todos. La entrevista estructurada se realizó a:

- Al presidente de cooperativa e apopa, ACPA de R. L,

- A instituciones que brindan servicio de Capacitaciones de panadería a personas que deseen superarse e involucrarse en la vida productiva de la sociedad.

- A instituciones financieras que dan apoyo para que esta cooperativa pueda ser constituida.

b. **Entrevista telefónica**:
Cuando las personas a entrevistar se encuentran lejos del área metropolitana de San Salvador se utilizara este tipo de encuesta para ahorrar costos de desplazamiento y tiempo.

**c. Encuesta:**
Esta técnica consiste en obtener información de los sujetos de estudio en este caso fue a los empresarios del sector panadero del municipio de San Salvador.

**Instrumentos**

**a. Guía de preguntas.**

La entrevista estructurada está dirigida usando una combinación de preguntas abiertas y cerradas; que se realizó a: (Ver Anexo III, página 485).

- Jenniffer Fuentes Zelaya, Banco de Desarrollo de El Salvador Bandesal
- Roxana duran de Ayala directora ejecutiva de Asociación de Organizaciones de Microfianzas de El Salvador, Asomi
- Teresa Arauz Jefa de formación vocacional Ciudad Mujer
- Oscar rivera colaborador jurídico, yo cambio Dirección General de centro penales
- Oscar Augusto Ramírez Galán, Jefe Departamento de Desarrollo Productivo. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, FISDEL
- Arq. Jesús Valencia, programa de Apoyo Temporal al Ingreso, PATI
- Damarys Mena, Molinos de el Salvador, MOlSA
- Erika Miranda Oficial de Información interna (OIR), Comisión Nacional de la Micro y pequeña Empresa. CONAMYPE
- Trinidad sevedo , Coordinadora de Formación , CFL
- Ricardo Barrera Peña, Presidente de la Cooperativa ACPA DE R.L
- Vicky Lisseth Osorio de Ventura Asesora técnica de Cooperativas INSAFOCOOP
- Katrin Ramírez Viveros, Consul de la Embajada de la República federal de Alemania.

**b. Cuestionario:**

Se utilizó para la encuesta realizada a los empresarios del sector panadero un cuestionario de 39 preguntas que se dividen en abiertas, cerradas (dicotómicas y de opción múltiple), que fueron necesarias para la obtención de información para el análisis del sector panadero del Municipio de San Salvador. (Ver anexo I, página 461).

## 6.8 Mercado De Consumo

**Antecedentes**

El mercado de consumo ayuda a averiguar el comportamiento de la población en el municipio de San Salvador, como consumidores de los productos financieros.

Uno de los principales, sino el más importante objetivo del mercado es conocer al consumidor para adaptar a él los planes del mercado de acuerdo a sus necesidades, gustos, costumbres, deseos y motivaciones. El mercado meta a quienes se van a dirigir los esfuerzos en mercado representa el perfil del consumidor.

### 6.8.1 Determinación Del Universo

La Investigación está sujeta a un censo que el ministerio de economía realizo, donde aparecen las panaderías de todo El salvador, como se delimito en la etapa anterior, solo se elijaran aquellas panaderías que se encuentren ubicadas en el municipio de San Salvador, cuyo número de empleados este entre 1 a 10 empleados. Esta categorización es de acuerdo a instituciones que la han catalogado como empresas. Se encuestaron a 45 empresarios de panadería ubicadas en el municipio ya mencionado del sector panadero, para obtener información de la situación actual de los mismos en estudio.

**Universo**

El Universo estuvo considerado por 228 panaderías que se ubican en el municipio de San salvador, las cuales están inscritas en la Dirección General de Estadísticas y Censos.

**Sujetos de Análisis**

La Investigación está dirigida a los dueños de panadería del Municipio de San Salvador.

**Muestra**

Para realizar la investigación, se utilizara el muestreo aleatorio simple para población finita debido a que se conoce la población, es decir el total de usuarios o panaderías en el municipio de San Salvador, para este cálculo se utilizara la siguiente formula:

$$^{45}\boldsymbol{n} = \frac{\boldsymbol{Z^2.N.PQ}}{\boldsymbol{(N-1).e^2 + Z^2.P.Q}}$$

[45] Formula extraída del libro “Introducción a la investigación de Mercados”, 3 Edición, Autores: Laura Fischer y Alma Navarro, pagina 43.

### 6.8.2 Determinación Del Tamaño De La Muestra

**Interpretación de datos.**

Para realizar la investigación, se utilizó el muestreo aleatorio simple para población finita debido a que se conoce la población, es decir el total de usuarios de cada cooperativa. Para su cálculo se aplicará la siguiente fórmula.

$$^{46}\boldsymbol{n} = \frac{\boldsymbol{Z^2.N.PQ}}{\boldsymbol{(N-1).e^2 + Z^2.P.Q}}$$

a. Cálculo del tamaño de la muestra para usuarios de los servicios
En donde:

- **N =** Tamaño de la población (Universo)
- **Z =** Nivel de confianza
- **P =** Probabilidad de éxito o proporción esperada
- **Q =** Probabilidad de fracaso
- **e =** Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)
- **n=** Número de elementos (Tamaño de la muestra)

Descripción de cada uno de los factores.

A continuación se describen cada uno de los términos de la fórmula que se presentó anteriormente, después de que se ha realizado una breve descripción de estos términos se procederá al cálculo del tamaño de la muestra.

**Determinación Del Porcentaje De Error Y Confianza**

**La confianza o el porcentaje de confianza:** es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también se tendría que estudiar a totalidad la población.

Para evitar un costo muy alto para el estudio o debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible el estudio de todos los casos, se toma o se busca un porcentaje de confianza menor para considerar posibles errores que puedan pasar durante el transcurso del estudio. Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un **95%.** Sin embargo también está relacionada con el complemento del error es decir Nivel de confianza = 1-E.

[46] Formula extraída del libro “Introducción a la investigación de Mercados”, 3 Edición, Autores: Laura Fischer y Alma Navarro, pagina 43.

Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse. Comúnmente se aceptan entre el 5% y el 10% como error[47].

**Datos Pertenecientes Al Estudio**

El error o porcentaje de error: se utilizara el estándar considerados por algunos autores como se mencionó antes entre el 5-10% se tomara el 7% como un punto medio.

La confianza o el porcentaje de confianza: Según se detalló arriba el nivel de confianza es 1-E por ende al utiliza E=7%, Nivel de Confianza= 100%-E = 93%.

La probabilidad de Éxito Como se dijo antes se refiere a la probabilidad que existe de poder obtener un resultado positivo en una hipótesis planteada sobre el estudio un elemento de la muestra.

Para la muestra se ha elegido un nivel de confianza del 93%, y un porcentaje de error del 7%, obteniendo un valor para Z = 1.81 según tablas de probabilidad de curva normal.

Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada. Por ejemplo, si se considera trabajar con un 93 % de confiabilidad la muestra seleccionada, entonces el valor estandarizado asumir es igual a 1.81.

**Prueba Piloto**

Para efectos de efectividad del Cuestionario se realizó una prueba a 15 panaderías en el Municipio de San Salvador en las zonas de: San Antonio Abad, Bulevar Universitario, Urbanización Universitaria y Colonia Ciudad Satélite.

El resultado obtenido fue que una parte de estas panaderías son salas de ventas en las cuales no producen pan, el producto es llevado hacia estas salas y no se encuentra el dueño si no dejan a vendedores los cuales se encargan de administrar estas salas de ventas; otro grupo que se encontró, son panaderías las cuales producen pan, pero por falta de tiempo no hubo oportunidad de pasar esta prueba piloto.

En las que si hubo colaboración de parte de los dueños de panadería manifestaron agrado por formar parte de una Cooperativa de panificadores que fue un 60% Vrs un 40% que manifestaron desagrado y no interesadas en formar parte de esta Cooperativa de Panificadores.

[47] Probabilidad y Estadística para Ciencias e Ingeniería J. L. Devore.

La prueba piloto o sondeo es una aplicación del cuestionario, lo más cercano a la encuesta real, pero se aplica solo a un pequeño grupo. Los sujetos deben tener la misma distribución de edades, características, nivel escolar y cualquier otra propiedad relevante para el estudio.

Una vez que se ha diseñado el cuestionario con el que se va a recabar la información que se busca con la investigación, es preciso realizar un estudio piloto, esto es, se lleva a cabo una prueba inicial de algunos aspectos del diseño de investigación.

El estudio piloto es de vital importancia para el desarrollo de la encuesta. Cumple varios objetivos, en aspectos diversos de la investigación:

a. De cara a la muestra a utilizar, permite comprobar la idoneidad de la misma en función de los objetivos de la investigación. Se puede también estudiar la variabilidad de la muestra, con lo que ello supone en la determinación de la exactitud de los datos recogidos.
b. En cuanto al trabajo de campo, sirve como entrenamiento a los entrevistadores y permite calcular costes.
c. Sirve para calcular algunos índices estadísticos imprescindibles para la determinación del tamaño muestral necesario.
d. Ayuda a estimar el porcentaje de "no respuesta" que puede darse.

La muestra del estudio piloto, como hemos dicho, debe reunir las mismas características que la población objeto de estudio. En la literatura, se aconsejan tamaños que van desde 15 a 30 sujetos (Kinner y Taylor y Schwarz 1996), entre 30 y 50 (Dillon y cols, 1994) o inferior a 100 (Cea, 1996). En todo caso, el tamaño dependerá de la población de referencia, teniendo que ser mayor cuando ésta sea muy heterogénea, o bien en el caso de que el cuestionario sea muy complejo. En nuestro caso como grupo hemos tomado un tamaño de 25[48] sujetos a los cuales les hicimos la siguiente pregunta, ¿Realiza usted Turismo?, tras realizar el estudio piloto, se revisan los resultados para comprobar que es concordante con los objetivos previstos. La información que se obtiene es fundamental de cara a asegurar una investigación con las garantías de calidad necesarias

**Determinación De P Y Q**

p = proporción en que la variable estudiada se da en la población.

En la aplicación de la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra suele presentarse el problema de determinar el valor de p.

Esta dificultad se puede solventar de una de las siguientes formas:

[48] kinner y taylor investigación de mercado

Si existen estudios anteriores sobre la misma temática, podemos obtener, a través de ellos, una idea aproximada del valor de p.

Se puede realizar un sondeo previo, con una muestra pequeña, para estimar el valor de p. Por la teoría de probabilidad se sabe que la suma de probabilidades tiene que ser igual a 1. En el caso que nos interesa, solo hay dos posibilidades:

Empresarios que les gustaría Asociarse a una Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo (probabilidad p) o los que no les gustaría Asociarse (Probabilidad q). Aplicando lo anterior tendremos que p + q = 1. Como lo que nos interesa el producto p*q. Para esto se creó una pregunta directa, tal como se presenta a continuación.

*Cuadro 14: Pregunta del cuestionario sobre asociarse a la cooperativa.*

| ¿Le gustaría Asociarse a una Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo para empresarios del sector panadero? | |
|---|---|
| SI | NO |

*Cuadro 15: Resultados obtenidos del sondeo de la encuesta.*

| ¿Le gustaría Asociarse a una Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo para empresarios del sector panadero? | |
|---|---|
| SI | 9 |
| NO | 6 |
| TOTAL | 15 |

Esta información fue recolectada en las panaderías que se encuentran Ubicadas en la Colonia Ciudad Satélite, Colonia libertad, Calle San Antonio Abad y en el Centro de Apopa. Por lo tanto esto nos da:

$$\mathbf{p} = \frac{Respuestas\ favorables}{Total\ de\ respuestas} = \frac{9}{15} = \mathbf{0.60}$$

Al realizar el cálculo del valor de "p" que se ha tomado como la probabilidad que las personas entrevistadas ¿Ha visitado establecimiento de masajes relajantes?, después de esto se utilizó la siguiente fórmula para cálculo de "q".

Donde, "q" es la probabilidad en contra.

q = (1 - p)

Sustituyendo valor en la fórmula: $\mathbf{q} = (1 - \mathrm{p}) = 1 - 0.60 = \mathbf{0.40}$

Po lo tanto utilizaremos lo según establecido anteriormente, recordando que:

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2.N.PQ}{(N-1).e^2 + Z^2.P.Q}}$$

| Factor | Valor |
|---|---|
| N = | 228 Panaderías |
| z = | 1.81 |
| P = | 0.60 |
| q = | 0.40 |
| e = | 7 % |

$$n = \frac{1.81^2 \times 228 \times 0.60 \times 0.40}{(228-1) \times 0.07^2 + 1.81^2 \times 0.60 \times 0.40}$$

$$n = \frac{179.27}{1.89}$$

$$n = 94..85 \cong 96 \text{ encuestas}$$

$$n = 96/2 \text{ encuestas}$$

$$\mathbf{n = 45 \text{ encuestas}}$$

n= 45 Es el número de empresarios a encuestar que son dueños de panaderías en el Área de San Salvador.

El total de la muestra es de 45 encuestas a realizar, en todo el municipio de San Salvador a los empresarios del sector panadero.

Según las distintas clasificaciones de las Instituciones tales como: FUSADES, BCR, DIGESTYC Y BANDESAL, convergen en denotar a una empresa, es aquella cuyo número de empleados llega a tener hasta 10 empleados.

*Tabla 4: Muestra total de panaderías por número de empleados.*

| Categoría | Nº Panaderías |
|---|---|
| 1 | 40 |
| 2 | 51 |
| 3 | 17 |
| 4 | 47 |
| 5 | 22 |
| 6 | 24 |
| 7 | 12 |
| 8 | 5 |
| 9 | 3 |
| 10 | 7 |
| Total: | 228 |

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de análisis se han seleccionado aquellas panaderías cuyo número de trabajadores sea de 5 a 10 Empleados, de acuerdo al siguiente criterio.

- Más posibilidades económicas
- Más posibilidades de afiliación
- Mas proveedores
- Mas Capital

*Tabla 5: Grado de representatividad de la información*

| **Categoría** | **Nº de Empleados** | |
|---|---|---|
| 1 | 40 | 381 |
| 2 | 102 | |
| 3 | 51 | |
| 4 | 188 | |
| 5 | 110 | 475 |
| 6 | 144 | |
| 7 | 84 | |
| 8 | 40 | |
| 9 | 27 | |
| 10 | 70 | |
| | 856 | |

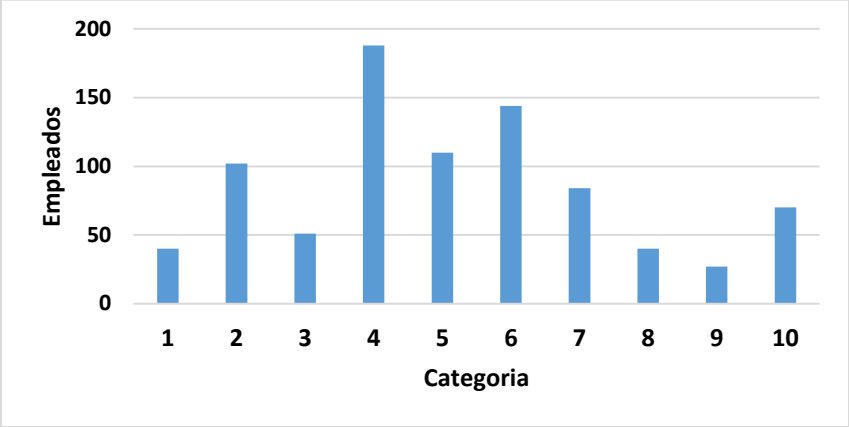
Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla muestra el total representativo de panaderías que tienen de 1 a 4 empleados multiplicado por el número de establecimientos que son de 381, y de 5 a 10 que son 475, siendo más representativo y con mayores necesidades los últimos, no teniendo de menos a los primeros que también tienen necesidades.

Al analizar a esta categoría de 5 a 10, teniendo en cuenta los criterios antes mencionados se ayudara de mejor manera a la categoría de 1 a 4. A través de la cooperativa de crédito, ahorro y consumo.

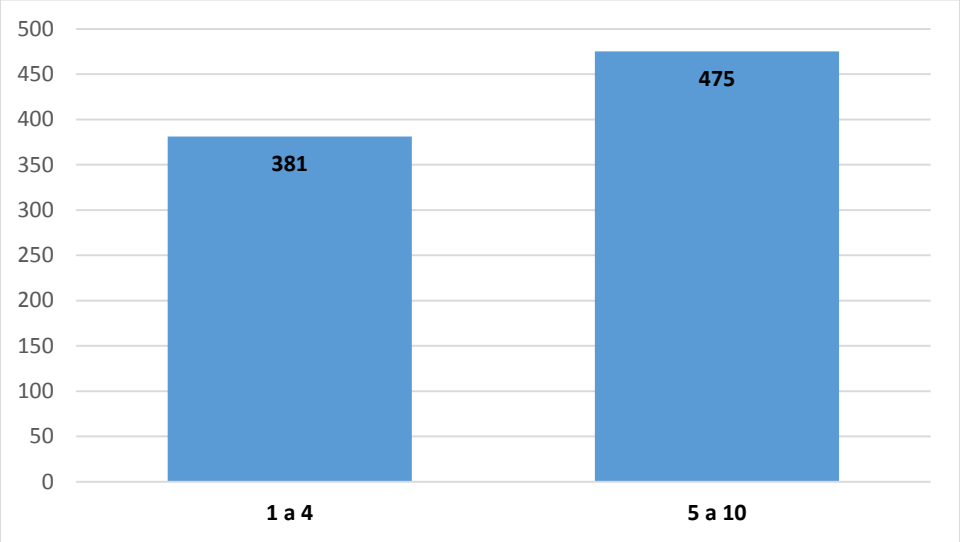
Apoyando a la categoría de 5 a 10 empleados se estaría logrando una mayor cobertura y una mayor representatividad a los empresarios de este sector panificador, este tipo de panaderías ya tiene mayor posibilidad de seguir creciendo. Según el Anexo II, pág. 466, la tabulación de los resultados de las encuestas en la pregunta 3, se estableció los años de vida que las panaderías en la actualidad tienen, dando como resultado que el 37.8 % son aquellas panaderías que ya tienen más de años de estar operando. Por medio de estas panaderías se lograría apoyar aquellas que solo tienen, 1 a 4 empleados.

*Figura 21: Muestra las categorías que van de 1 a 10 y el número de empleados*




Fuente: elaboración propia

*Figura 22: Muestra el más representativos de las categorías.*




Fuente: elaboración propia

*Tabla 6: Muestra la estimación ideal de encuestas a realizar por categoría de un total de 45 encuestas a realizar.*

| Categoría | Numero | Porcentaje | Total |
|---|---|---|---|
| 5 | 22 | 30% | 14 |
| 6 | 24 | 33% | 15 |
| 7 | 12 | 16% | 7 |
| 8 | 5 | 7% | 3 |
| 9 | 3 | 4% | 2 |
| 10 | 7 | 10% | 4 |
| Total | 73 | 100% | 45 |

Debido a las visitas a las panaderías algunas se encontraban cerradas o el dueño no se encontraba en la panadería el día que se llevó a cabo la encuesta y no se pudo realizar dicha encuesta

### 6.8.3 Diseño De Los Instrumentos Para La Investigación

**Diseño De La Encuesta Y Entrevistas**

Como parte de los instrumentos utilizados para la recolección de información de la investigación de campo se encuentran la encuesta y la entrevista, con las cuales se ha buscado recolectar información específica, a través de cuestionarios estructurados y que han permitido que sea relevante para el análisis del estudio.

La Investigación de campo requiere de un entrevistador y un entrevistado, quién formula la pregunta a los interesados en una situación cara a cara, las cuales han sido elaboradas previamente en forma clara, aunque ha existido un amplio grado de flexibilidad en las respuestas que expresa libremente en sus consideraciones sobre el tema.

**Estrategia Empleada Para La Recolección De Información De Campo**

Como metodología para recopilar información de campo en cuanto a las encuestas dirigidas al mercado de consumo, se estableció visitar todas aquellas panaderías ubicadas en el municipio de San Salvador.

**A continuación se presenta el protocolo a seguí.**

- Vocabulario sencillo, directo y familiar para todos los entrevistados
- Palabras sin significado vago y ambiguo
- Preguntas sin doble efecto
- Preguntas no manipuladas ni dirigidas
- Instrucciones claras de manera que no causen confusión
- Que las preguntas sean aplicables a todos los entrevistados
- Cuestionario ordenado de manera de hacerlo interesante y lógico para el entrevistado

**Análisis Del Comportamiento del sector Panadero En El Municipio De San Salvador.**

El análisis se ha realizado a través de la recolección de datos primarios y secundarios, los resultados son los siguientes.
Análisis socio-demográfico

- **Genero.**

Para realizar dicho estudio la muestra está conformada de la siguiente manera: el 62. % de los encuestados son del género femenino, mientras que el 38% son del género Masculino. (Ir Anexo II, pág. 466, pregunta 34, Encuesta)

- **Edad**

De los Usuarios en estudio el 22.2% oscilan entre las edades de 18 a 35 años, el 33.3% corresponden a 35 - 45 años, el 33.3% corresponde a las edades de 45 - 60 años y el 11.1% corresponde a las edades de más de 60 años.

**Análisis De Cooperativas De Panificadores**

El Análisis que se realizó a las asociaciones de cooperativas en estudio fue a las siguientes:

*Cuadro 16: Muestra los nombres de las cooperativas distribuidas a lo largo del país.*

| Nombre | Abreviatura | Tipo | Dirección | Municipio | Departamento |
|---|---|---|---|---|---|
| ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION INDUSTRIAL, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION DE PANADEROS DE CUSCATLAN, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | ACPACUS, DE R. L. | PRODUCCION INDUSTRIAL | INSTALACIONES DEL CENTRO PASTORAL | COJUTEPEQUE | CUSCATLAN |
| ASOCIACION COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION, APROVISIONAMIENTO DE PANIFICADORES "TEPEYAC", DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | ACOAPCU, DE R.L. | COMERCIALIZACION | 2ª CALLE PONIENTE Y 9ª AVENIDA NORTE FRENTE A IGLESIA EL CALVARIO. | COJUTEPEQUE | CUSCATLAN |
| ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION | DELICIAS DEL TRIGO, DE R.L. | PRODUCCION | ARTESANAL | EL TRANSITO | SAN MIGUEL |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ARTESANAL DE LA INDUSTRIA DEL PAN, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | | | INSTITUTO NACIONAL DEL TRANSITO | | |
| ASOCIACION COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION, CONSUMO, APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CREDITO DE PANIFICADORES DE APOPA, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | ACPA, DE R.L. | APROVISIONAMIENTO | KM 13 1/2 ANTE. CARRETERA TRONCAL DEL NORTE BARRIO EL TRANSITO Nº 12-B | APOPA | SAN SALVADOR |
| ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTORES DE PAN CAIDO DEL CIELO, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | MANA, DE R.L. | AHORRO Y CREDITO | LOTIFICACION CAÑAS PRIETO, URBANIZACION SAN RAFAEL BLOCK "A" N°4 AGUILARES | AGUILARES | SAN SALVADOR |
| ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO, CREDITO Y COMERCIALIZACION DE PANIFICADORES DE SAN MARTIN EL SHADAI, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | EL SHADAI, DE R.L | APROVISIONAMIENTO | 3ª CALLE PONIENTE Y 1ª AVENIDA NORTE, SAN MARTIN | SAN MARTIN | SAN SALVADOR |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y COMERCIALIZACION DE PANIFICADORES DE CIUDAD DELGADO DE RESPONSABILIDAD DELGADO | FENIX, DE R. L. | APROVISIONAMIENTO | PASAJE NORTEÑO N° 2, PLAN DEL PINO, CIUDAD DELGADO | CIUDAD DELGADO | SAN SALVADOR |
| ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, CONSUMO Y COMERCIALIZACION DE PANIFICADORES EMPRENDEDORES VICENTINOS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | ACEVI, DE R.L. | APROVISIONAMIENTO | 6ª CALLE PONIENTE Y 9ª AVENIDA SUR, INSTALACIONES DEL INSTITUTO NACIONAL " SARBELIO NAVARRETE" | SAN VICENTE | SAN VICENTE |
| ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION DE PANIFICADORES DE SAN VICENTE, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | ACOOPANVI, DE R.L. | APROVISIONAMIENTO | 11 AV. SUR CASA # 14, BARRIO CONCEPCION, SAN VICENTE | SAN VICENTE | SAN VICENTE |
| ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, | ACOPACSON, DE R.L. | APROVISIONAMIENTO | COLONIA SAN GENARO 2ª CALLE PONIENTE | SONSONATE | SONSONATE |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| COMERCIALIZACION, AHORRO Y CREDITO DE PANADEROS DE SONSONATE, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | | | LOTE # 200. | | |

Fuente: Directorio Cooperativo 2015, INSAFOCOOP.

**Aplicación De Entrevistas Y Encuestas**

El número de entrevistas que se llevaron a cabo fueron a instituciones públicas como también a instituciones privadas que dan capacitaciones en el área de panadería a ciudadanos en el municipio de San Salvador.

**Entrevistas**

Las entrevistas que se realizaron a distintas instituciones tanto públicas como privadas, tienen como finalidad la recolección de información de primera mano, se diseñó un instrumento de recolección de información específico para cada uno de estas instituciones para así garantizar un guion. Las preguntas para las entrevistas han sido estructuradas, para garantizar la efectividad del instrumento de recolección de información.

**Metodología De Encuesta**

**ENTREVISTADOR.**

Algunas características que deberá poseer el entrevistador son las siguientes:

- Buena presentación que refleje profesionalismo y formalidad.
- Comprender ampliamente la necesidad de información y orientar en todo momento la encuesta a satisfacer esta necesidad.
- El entrevistador debe tener conocimiento de que se trata la investigación y cuál es el procedimiento a seguir para contestar la encuesta.
- Entender correctamente y registrar de forma adecuada las respuestas de los entrevistados.
- Conocer la zona en la que se está movilizando.
- Establece una relación de confianza y seguridad.
- Poseer un sentido de responsabilidad
- Tener facilidad de palabra

- Tener un comportamiento cortes y amable
- Tener paciencia y tolerancia con las personas.

**PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. (Encuesta)**

Las personas a las que se les realizó la encuesta son empresarios del sector panadero y se escogieron de forma aleatoria se realizó la encuesta de la siguiente manera:

1. Se saluda cordialmente a la persona y el entrevistador se presenta con el primer nombre y primer apellido.
2. Se Identifica con la persona a encuestar y se le dice de que centro de estudios superior procede.
3. Se le comunica a la persona el objetivo del estudio y porque se está realizando la encuesta.
4. Se le pregunta a la persona de forma amable, si tiene tiempo para contestar la encuesta; si nos dice que NO, se despide cordialmente con un saludo de despedida, si nos dice que sí, se procede a leerle la encuesta y a contestar cada una de las preguntas.
5. Una vez terminado de responder la encuesta, se le da las gracias por su colaboración, se procede a visitar otra panadería.

Debe tenerse en cuenta que tiene que dejarse clara la procedencia del estudio, y la temática que aborda la encuesta. La actitud del entrevistador es una base fundamental para lograr fuerte confianza del entrevistado, para que este acceda de forma más fácil a colaborar y completar la encuesta.

La encuesta debe ser llenada de manera ordenada según el guion, y con bolígrafo, no utilizar lápiz, esto con el fin de facilitar el trabajo de tabulación y análisis. También agregar la importancia de que al momento de realizar la encuesta, es que el entrevistador, no debe predisponer al entrevistado a responder una determinada respuesta; en caso que el entrevistado tenga alguna duda, debe explicársele de la forma más simple, amable y sin coaccionar su decisión de retroalimentación.

**MOMENTOS DE SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS (Visita a las Panaderías)**

Para seleccionar a las personas que serán entrevistadas, en los lugares acordados, con el objetivo de que la muestra sea aleatoria y a la vez representativa, se procederá de la siguiente manera:

Al finalizar la encuesta con el dueño de la panadería, se procederá a elegir otra panadería con las características de interés, antes descritas que sea de empresa entre 1 a 10 empleados y que se encuentre en los alrededores del municipio de San salvador.

**PROBLEMA DE NO RESPUESTA**

Para el caso que la persona no desee colaborar con la encuesta, se procede a reemplazar la muestra, seleccionando aleatoriamente a un nuevo entrevistado, que se encuentre en el mismo radio del municipio que se había delimitado.

**POSIBLES FUENTES DE ERROR**

Como se sabe, cabe la posibilidad que al momento de realizar la encuesta, el dueño de la panadería no posea una posición definida, dejando así inexacta su respuesta, o inclusive conteste algo que en realidad no refleja su verdadera preferencia; esto puede deberse a diversos factores, como pueden ser la falta de tiempo, nivel de conocimiento o no parecer tonto, que lleve al momento de abordarle con la encuesta, o simple y sencillamente por educación diga que sí desea colaborar, pero lo hace de mala gana, contestando así erróneamente.

Para minimizar tales errores, el entrevistador debe estar pendiente del interés de la persona, resolverle sus dudas y explicar en interés de la pregunta. Además, se deben considerar las horas en las cuales se realizaran las encuestas, idealmente sería por la mañana, entre 9:00 – 12:00 am, y por la tarde entre las 1:30 – 3:30 pm, que es cuando los empresarios de las panaderías ya han salido de trabajar, y posiblemente anden menos prisa que en otra hora. Además de ser horas en las que las personas suelen realizar actividad física. Por lo general las horas de hornear el pan es en las mañanas y por las tarde.

Estas posibles fuentes de error deben considerarse al momento de la tabulación de los datos, para que el estudio sea mucho más acertado.

### 6.8.4 Instituciones que se entrevistaron

*Cuadro 17: Nombre de las instituciones entrevistadas que dan capacitación de panadería.*

fondepro@minec.gob.sv
2247-5871

Roxana Durán de Ayala
Directora Ejecutiva
ASOMI
Teléfonos PBX: (503) 2206-7800
Directo: (503) 2206-7808
Cel.: (503) 7069-5190

asomi@asomi.org.sv

Teresa Arauz
Jefa de Formación Vocacional
Ciudad Mujer
2244-2821
7929-9062 y 7910-2835

tarauz@inclusionsocial.gob.sv

Oscar Rivera
Colaborador Jurídico
UAIP-DGCP

oscar.rivera@seguridad.gob.sv

Oscar Augusto Ramírez Galán
Jefe Departamento de Desarrollo productivo
2133-1420

oaramirez@fisdl.gob.sv

Arq. Jesús Valencia

jevalencia@fisdl.gob.sv

Damarys Mena
2206-6572

info@molsa.com.sv

**ERIKA MIRANDA**
Oficial de Información Interina Ad Honorem / Unidad de Acceso a la Información Pública
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador
emiranda@conamype.gob.sv | www.conamype.gob.sv
Tel.: (503) 2592-9077, (503) 2592-9000

Erika Miranda
Oficial de Información interna (OIR)
2592-9077

emiranda@conamype.gob.sv

Trinidad sevedo
Coordinadora de Formación

2520-5712

Ricardo Barrera Peña
Presidente de la Cooperativa

7811-6781 y 2219-7509

Vicky Lisseth Osorio de Ventura
Asesora técnica de Cooperativas
2222- 4122, exr.: 131

oir@insafocoop.gob.sv
**Oficial de Información**: Licda. María Lourdes Martel Navas

Embajada de la República Federal de Alemania San Salvador

cooperación alemana DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Katrin Ramírez Viveros
Cónsul
Tel.: 2247-0000
Fax.: 2247-0099
rk-1@sans.auswaertiges-amt.de

Fuente: Elaboración propia.

**Segmentación Del Mercado Consumidor**

**Perfil del Consumidor**

- Persona adulta entre 18 años en adelante
- Posea panadería
- Que sea empresario en la rama de panadería
- Género: masculino o Femenino.

Encuestas Dirigidas A Empresarios De Panaderías

*Cuadro 18: Listado de panaderías que estarían dispuesta a asociarse a la Cooperativa.*

| Nº | NOMBRE DE LA PANADERÍA | DIRECCIÓN | ESTADO |
|---|---|---|---|
| 1 | Vásquez | 15 Av. Sur bis, casa #1221, Barrio Santa Anita | Si |
| 2 | Teresa | 15 Av. Sur bis, Barrio Santa Anita | Si |
| 3 | Beatriz | 15 Av. Sur bis, y 20 calle, Barrio Santa Anita | Si |
| 4 | Barrios | Entre 15 Av. Y 17 Av. Calle Gerardo Barrios | Si |
| 5 | Mana | Sector progreso casa # 1F, Final Bulevar | Si |
| 6 | S/N | Casa 128 pasaje B. Colonia Santa Anita | Si |
| 7 | Mi Cachita | Calle A, Avenida 6, Cima I | Si |
| 8 | S/N | Brisas 2 pasaje las magnolias # 20 | Si |
| 9 | Flor de Olivo | Colonia las terrazas Av. 47 Sur #239 | Si |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 10 | Eunice | San Antonio Abad, calle el volcán | Si |
| 11 | S/N | Masferrer norte colonia Roble San Antonio Abad | Si |
| 12 | S/N | Calle Roble pasaje García #2, casa 22. | Si |
| 13 | Gualy | San Antonio Abad, calle volcán | Si |
| 14 | S/N | Urbanización Cristo Redentor, Final paseo Escalón | Si |
| 15 | Pan Sam Sil | 9 Calle oriente #616 | Si |
| 16 | Pan Latino | Alameda Juan Pablo II #211 | Si |
| 17 | Payama | 7 Av. Norte Calle Arce | Si |
| 18 | Pan Rico | 14 Julio Reparto los Héroes # 1 | Si |
| 19 | Reyes Asencio | Calle 5 de Noviembre y 10 Av. norte Enfrente a escuela Mugdan | Si |
| 20 | S/N | Calle Lindero Chacón San Jacinto #15558, detrás del mercado central | Si |
| 21 | Richard | Colonia San Juan # 1442 Barrio Santa Anita | Si |
| 22 | Sarita | Calle Mexican y 177 San Jacinto | Si |
| 23 | S/N | Carretera Troncal del Norte Km 3 | Si |
| 24 | S/N | Avenida Cataluña San Jacinto | Si |
| 25 | S/N | Avenida Cataluña San Jacinto | Si |
| 26 | La fama | Barrio San Jacinto y final Darío González pasaje Ruso #3 103-A | No |
| 27 | Pan Fredys | Alameda Juan Pablo II # 157 | No |
| 28 | S/N | Final Avenida Cataluña San Jacinto | No |
| 29 | Buen Pan | Avenida Verbelina y Calle Román Belloso #1219 | No |
| 30 | S/N | 10 Av. Norte Comunidad 3 de Mayo | No |
| 31 | S/N | Calle Gerardo Barrios # 19 Santa Lucia | No |
| 32 | Pany y mas | 29 Av. Sur 620, parque Cuscatlán | No |
| 33 | Bendición de Dios | Colonia San Juan # 1442, Residencial Santa Anita. | No |
| 34 | S/N | Calle Francisco Meléndez, Barrio Santa Anita | No |
| 35 | Tonys | Santa Úrsula Casa #138, Calle Monserrat | No |
| 36 | El Camino | Colonia Santa Úrsula pasaje #1 Casa # 114 Calle Monserrat | No |
| 37 | Silvia | Pasaje las Rosas Casa #24 , Brisas II | No |
| 38 | Emanuel | Calle Guardia Gabriel Rosales, Reparto los Héroes | No |
| 39 | Santa Isabel | Bulevar Constitución Colonia San Ramón | No |
| 40 | S/N | San Ramón Bulevar Constitución | No |
| 41 | Isabel | Bulevar Constitución Montebello | No |
| 42 | Pan Tradicional | Bulevar Constitución Montebello | No |
| 43 | S/N | Calle San Antonio Abad, enfrente a mentes | No |
| 44 | S/N | Comunidad Monseñor Romero por 75 Av. Norte Calle al volcán | No |
| 45 | Lo trillizos | Calle Principal Plazuela Ayala | No |

Fuente: Elaboración propia.

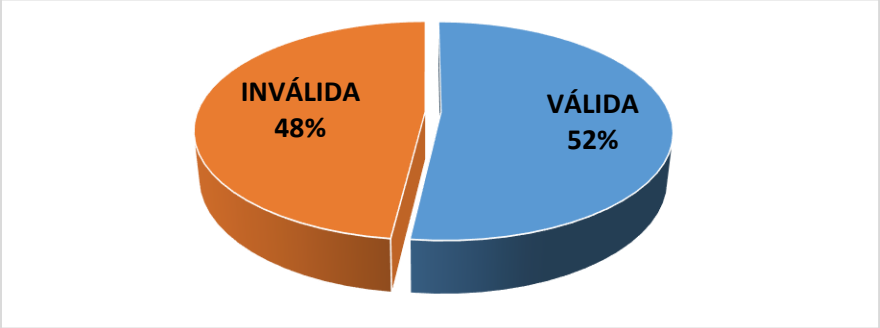
**Tabulación Y Análisis De Datos**

En la fase de recolección de datos obtenidos de la información proporcionada por los empresarios del sector de panificadores en el municipio de San Salvador en el cuestionario, se utilizó el método de tabulación manual, que consiste en la recolección, tabulación y clasificar los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas; se utilizó el método de conteo de datos.

Así también la tabulación de los datos por

**Resultados De La Investigación De Campo**

*Figura 23: Resumen De Los Hallazgos.*




En el siguiente grafico se muestra el resumen de los hallazgos que se formularon en el estudio de mercado relacionado a la asociación cooperativa para empresarios del sector panadero, dando como resultado que el 48% de los hallazgos son inválidos y 52% de los hallazgos son válidos.

### 6.8.5 Hallazgos del Diagnóstico

Situación actual de las empresas panificadoras

*Cuadro 19: Comparación de los Hallazgos planteado en las hipótesis.*

| | | Hallazgo según Cuestionario | Brecha | |
|---|---|---|---|---|
| | Asunto | | % de Panaderías que cumple | % de panaderías que no Cumple |
| ASPECTOS GENERALES | Producción de pan francés | De los resultados de la encuesta, se determinó que el 42% de las panaderías producen Pan Francés, el 27% de las panaderías producen | 57. 5% | 42.5% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| DE PANADERÍA | | pan Dulce y el 31% de las panaderías produce ambos. | | |
| | Distribución de producto terminado a tiendas | Los productos que se elaboran en las panaderías el 33% es distribuido a tiendas, el 31% se comercializa en la panadería y el 36% a ambas. | 49% | 51% |
| | Hornos Artesanales | El 33% de las panaderías poseen hornos artesanales, mientras el 67% de las panaderías poseen hornos de gas. | 67% | 33% |
| | Responsable de dirigir la panadería. | El 89% de los empresarios son los responsables de dirigir la panadería y el 11% son los encargados de producción. | 89% | 11% |
| | Comercialización de productos terminados | El 31% de las panaderías, su producción es comercializada en la planta, el 33% es distribuido a tiendas y el 36% comercializa en la planta sus productos y a la vez los distribuye a tiendas. | 51% | 49% |
| | Panificadores propietarios de Vehículo propio | El 46% de los empresarios del sector panadero cuentan con Vehículo propio, mientras un 49% distribuye sus productos terminados en Bicicleta y un 6% lo distribuye por medio de moto. | 46% | 54% |
| | Distribución y comercialización | El 49% de los empresarios del sector panadero cuentan con Bicicleta para la comercialización y distribución de sus productos de panadería, mientras un 46% distribuye sus productos terminados en | 51% | 49% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Vehículo y un 6% lo distribuye por medio de moto. | | |
| | Tipos de hornos | El 67% de los panificadores poseen hornos de gas para el proceso de horneado de sus productos de panadería, mientras que un 33% utiliza hornos Artesanales. | 67% | 33% |
| | Uso de maquinaria | El 4.4% de los panificadores utilizan batidora industrial, el 73.3% utiliza cilindro | 95.6% | 4.4% |
| | Innovación en productos | Con respecto a que tanto han innovado sus productos de panadería se tiene el siguiente dato que el 53% de las panaderías están frecuente mente innovando sus productos y un 47% no les gustaría asociarse. | 53% | 47% |
| | Genero | El 62% de los empresarios son mujeres las que están a cargo de la panadería, mientras un 38% son hombres, lo que representa que hay más mujeres que hombres. | 62% | 38% |
| | Ciclo de vida de las panaderías | El 71% de las panaderías están laborando por más de cinco años lo que indica que han superado la fase de introducción y están en la fase de crecimiento, el 29% tiene menos de cinco años, lo que indica que están en fase de introducción en el ciclo de vida. | 71% | 29% |
| | Ahorro | El 44. % de los empresarios consideran que sus negocios les permiten ahorrar, mientras | 44.% | 56% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | que el 56% consideran que no perciben ahorros. | | |
| | Factores que impiden que su negocio mejore | El 22% de los empresarios encuestados consideran que el factor predominante que impide que sus negocios mejoren es la falta de crédito, mientras que el 25% considera que es la falta de capacitación y el 53% considera que es por los costos elevados de materia prima. | 78% | 22% |
| | Factores que impiden que su negocio mejore | El 25% de los empresarios encuestados considera que el factor que impide que sus negocios mejoren es por la falta de capacitación, mientras el 22% y el 53% consideran que es por los costos elevados de materia prima. | 25% | 75% |
| | Factores que impiden que su negocio mejore | El 53% de los empresarios encuestados considera que el factor que impide que sus negocios mejores es por los costos demasiados altos de materia prima, el 25% de los empresarios manifiesta que es por falta de créditos y el 22% considera que es por falta de créditos. | 47% | 53% |
| | Aspecto de Ahorro. | Solo el 4% de los empresarios encuestados destinan al ahorro entre $101 a $201, el 38% de los empresarios manifestaron ahorrar entre $0 hasta $50 y el 58% de los empresarios manifestó ahorrar de $51 hasta $100. | 96% | 4% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| COOPERATIVA DE CRÉDITO Y AHORRO. | Uso de créditos bancarios | El 29% de los empresarios encuestados manifestaron haber hecho uso de créditos bancarios, mientras un 71% dijo no a haber hecho uso de este recurso. | 71% | 29% |
| | Uso de créditos bancarios | El 29% de los empresarios encuestados manifestó habérsele negado el crédito solicitado, mientras el 71% dijo no habérselo negado. | 29% | 71% |
| | Importancia del Cooperativismo | El 73% de los empresarios de panadería consideran que una asociación de cooperativa es importante para el fortalecimiento de sus negocios, mientras el 27% de los encuestados manifestaron que no es necesario para el fortalecimiento de sus negocios. | 27% | 73% |
| | Importancia del Cooperativismo | El 96% de los empresarios encuestados manifestaron no estar asociados a ningún tipo de cooperativa, mientras un 4% dijo si pertenecer a una cooperativa. | 4% | 96% |
| | Capacitaciones a panificadores | El 33% de los empresarios encuestados han manifestado haber recibido algún tipo de capacitación en la rama de panadería, y el 67% dijo no haber recibido dicha capacitación. | 33% | 67% |
| | Créditos | El 44% de los empresarios encuestados requieren de créditos para el fortalecimiento de sus negocios entre $501 a $1,000, | 44% | 56% |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | el 48% de los empresarios requieren un crédito de $100 a $500 y solo un 8% requiere un crédito de más de $1,000. | | |
| | Cooperativismo | El 56% de las panaderías encuestadas, los panificadores del sector panificador estarían dispuesto a ser socios de esta asociación de cooperativa para este sector, mientras 44% no les gustaría asociarse. | 44% | 56% |
| CONSUMO. | Proveedores | El 47% de las encuestas dieron como resultados que los empresarios si hacen uso de los créditos que les dan sus proveedores, mientras que el 53% dio como resultado no utilizar los créditos que ofrecen los proveedores. | 47% | 53% |

Fuente: elaboración propia.

### 6.9 Proyecciones

En el siguiente cuadro se muestra los lugares que proporcionan capacitaciones en la rama de panadería en el área de San Salvador.

*Cuadro 20: Listado de Centros que dan capacitación de panadería.*

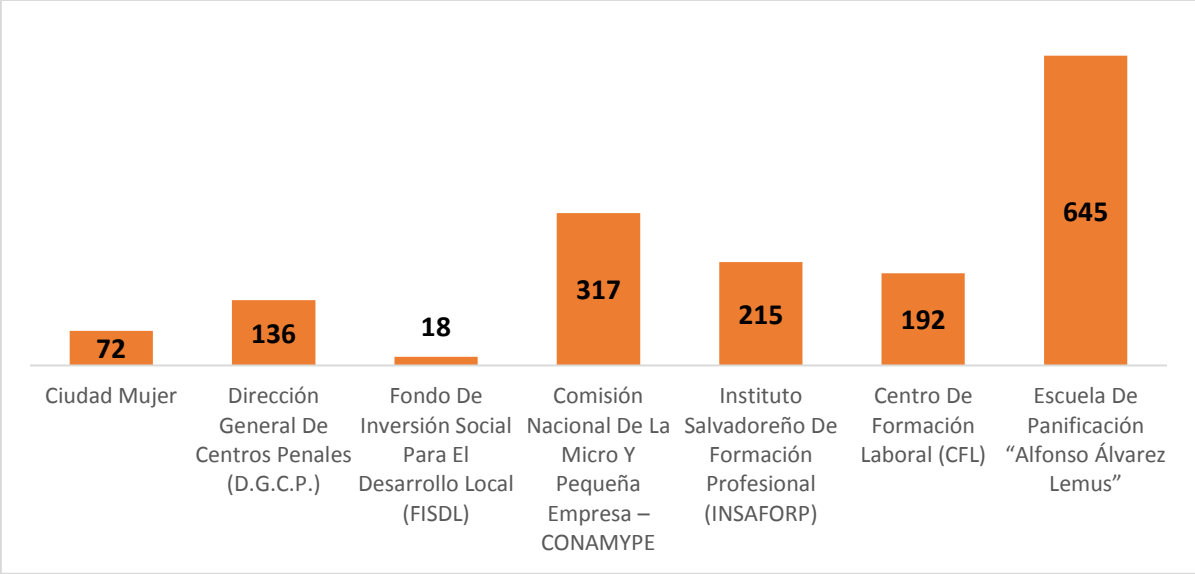
| CENTRO QUE BRINDAN CAPACITACIONES DE PANADERÍA | Total |
|---|---|
| Ciudad Mujer | 72 |
| Dirección General De Centros Penales (D.G.C.P.) (2015) | 136 |
| Fondo De Inversión Social Para El Desarrollo Local (FISDL) (2015) | 18 |
| Comisión Nacional De La Micro Y Pequeña Empresa – CONAMYPE (2015) | 317 |
| Instituto Salvadoreño De Formación Profesional (INSAFORP) (2013) | 215 |
| Centro De Formación Laboral (CFL) (2015) | 192 |
| Escuela De Panificación “Alfonso Álvarez Lemus” (2015) | 645 |
| Total: | 1,595 |

Fuente: Elaboración propia.

Esta información fue proporcionada gracias a las entrevistas que se realizó en las distintas Instituciones en el Área de San salvador, dando un resultado de **1,595 personas capacitaciones/año.**

Proyecciones respecto al año 2015, por las distintas Instituciones que proporcionan capacitaciones en el área de panadería.

*Figura 24: Muestra Cantidad de personas capacitadas por diversas instituciones.*




Este grafico muestra la cantidad de personas, que serán capacitadas en el año 2015, en los distintos centros de aprendizaje en la rama de panadería. Como se puede observar la escuela de panificación Alfonso Alvares Lemus, tiene el número mayor en personas que se capacitan en esta rama con: 645 personas capacitadas por año; en segundo lugar, se encuentra la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa con: 317 personas capacitadas por año; en tercer lugar se encuentra, el Instituto Salvadoreño de Formación profesional INSAFORP con: 215 personas capacitadas por año; en último lugar se encuentra el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local FISDL con: 18 personas capacitadas por año.

Según la memoria de Labores se han podido obtener el número de personas que capacitan en sus instalaciones en San Bartolo, en la rama de panadería.

*Cuadro 21: Proporción de capacitaciones de panadería INSAFORP 2012-2013.*

| | 2012 | 2013 |
|---|---|---|
| INSAFORP | 107 | 215 |

Como se puede observar las capacitaciones en el Instituto Salvadoreño de Formación profesional INSAFORP, en el año 2012 al 2013 se han duplicado en un 100% las capacitaciones.

# 7 CAPITULO: III. CONCEPTUALIZACIÓN DEL DISEÑO

**Conceptualización Del Diseño De La Solución**

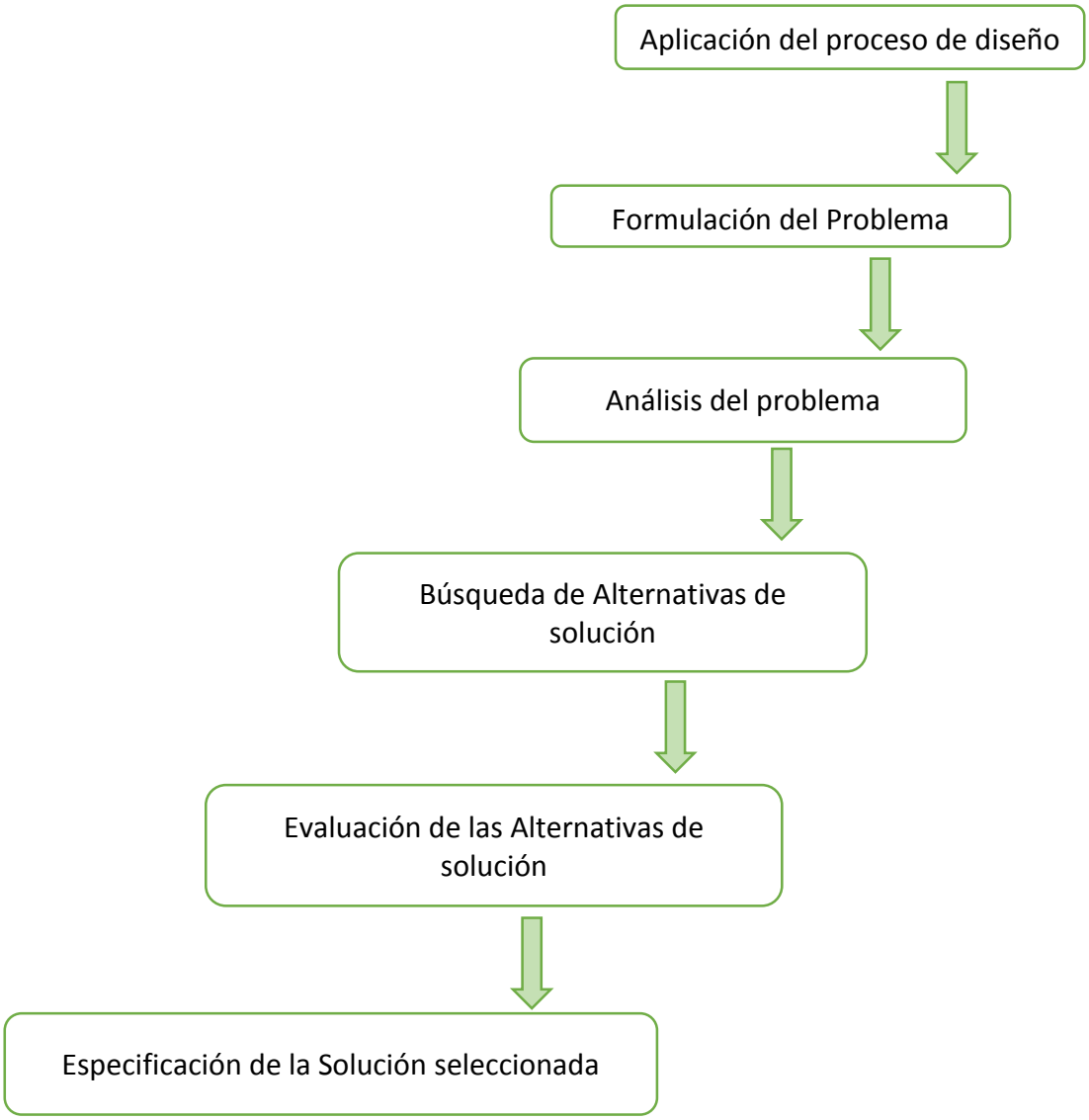
Esta conceptualización del diseño consiste en una serie de etapas encaminadas en la búsqueda de la solución, de replantear la orientación que tendrá el diseño del problema, planteado en el anteproyecto; que relaciona las actividades y eventos que enmarcan entre el reconocimiento de un problema y la especificación de una solución.

Para establece las pautas de este proyecto se necesita llevar una serie de pasos que nos permite establecer con claridad todas los elementos necesarios para su aplicación, el abordar de cierta forma clara los objetivos de la misma. Esta serie de pasos se encaminan contemplados en la conceptualización del diseño de la solución, que permite la transformación de una serie de ideas y llevarlas a soluciones planteadas en un proyecto definido. Para llevar a cabo esta conceptualización del Diseño se hizo necesario emplear la metodología de Edward krick, “Proceso de Diseño”, en el Capítulo 8 de su libro, El Proceso de Diseño: Formulación del Problema.

El proceso de diseño abarca las actividades y eventos que transcurren entre el reconocimiento de un problema y la especificación de una solución de este que sea funcional, económica y satisfactoria de algún modo. El diseño es el proceso general mediante el cual el ingeniero aplica sus conocimientos, aptitudes y puntos de vista a la creación de dispositivos, estructuras y procesos. Por tanto, es la actividad primordial de la práctica de la ingeniería. Cualquier cosa quesea lo que diseñe un ingeniero; ya sea un generador de energía nuclear, un vehículo submarino, un sistema bélico, una presa, una prensa de imprenta, una planta procesadora de alimentos o un corazón mecánico, un ingeniero realizará ese trabajo mediante el mismo proceso básico de diseño. Ahora presentaremos un detallado modelo verbal de este procedimiento.

Para la realización de la conceptualización se empleara la metodología de Edward Krick “Proceso de Diseño” la cual se abordará en las siguientes etapas:

**Esquema de la conceptualización del Diseño.**



## 7.2 Replanteamiento del problema

**Generalidades**

Para el desarrollo de una propuesta es necesario seguir un proceso de diseño, basándonos en el libro de EDWARD KRICK, "INTRODUCCIÓN A LA INGENIERIA Y AL DISEÑO EN INGENIERIA", retomáramos los siguientes pasos principales del diseño.

**Paso I**

**Formulación del problema:**

Es donde se define en términos generales en que consiste, determinar si merecía o no dar atención a un problema, cuestionándonos ciertas preguntas: Causas, el origen, el que, el donde, el cómo, el cuanto, etc. y obtuvimos una buena perspectiva del problema, cuando fue más oportuno y fácil de hacerlo antes de sugerirse dentro de los detalles para seguir teniendo una amplia perspectiva del fenómeno para cumplir un propósito.

**Paso II**

**Análisis del Problema:**

Se centró en detalle de las características dinámicas del planteamiento del problema analizando los siguientes tipos de variables: Entrada, salida, Solución y criterios de solución, acerca del problema existente.

Existe información que es de utilidad al analizar el problema y esta es:

- Declaraciones basadas en hechos reales por ejemplo se pueden utilizar los resultados de un estudio realizado recientemente.

- Determinar las causas que originan el problema.

- Análisis detallado acerca de las entradas y salidas planteadas en la formulación del problema. Por lo tanto, durante esta etapa del proceso se determinan las características cualitativas y cuantitativas de los estados A y B.

**Paso III**

**Búsqueda de solución de Alternativas:**

Se busca alternativas de solución posibles, apoyándose tanto en el medio ambiente como en la literatura técnica. Mediante este proceso directo se exploró nuestra memoria,

consultamos libros, recibimos y elaboramos informes técnicos y aplicando practicas existente sin dejar a un lado la principal fuente de la inventiva (las Ideas propias)

Para este objeto se recomiendan emplear algunos de estos dos métodos:

- **Método para introducir un sistema en la búsqueda**: Este método se concentra en las variables de solución, tratando de considerar el mayor número de posibilidades para cada una, siempre trabajando de lo general a lo específico. A las diferentes alternativas de cada variable de solución se les llamará “soluciones parciales”.

- **Método aleatorio**: Es la técnica de la sesión de acopio de ideas, que consiste en que el formulador del proyecto genera posibles soluciones.

**Paso IV:**

**Fase de Decisiones:**

En la fase anterior se amplió el número de soluciones posibles, dando resultados para la aplicación de la técnica de eliminación, generando la solución preferible, evaluando las soluciones preferibles por medio de métodos más refinados, con el objetivo de hacer combinaciones de las soluciones para determinar la óptima. Haciendo uso de las técnicas de costo beneficio, Funcionalidad, Costo de oportunidad y el mantenimiento necesario entre otros.

El proceso general de la toma de decisiones es el siguiente:

- Planteamiento y descripción de criterios.
- Definir las alternativas de solución.
- Comparación entre alternativas y los diferentes criterios.
- Selección de la alternativa de solución que cumpla con el mayor número de criterios.

**Paso V:**

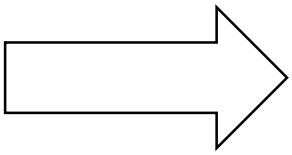
**Especificación de Una Solución**

La solución elegida nos brinda el insumo, gran parte de ello en nuestra mente, se retoma toda la información procesada y se esquematizo de forma coherente, proporcionando una propuesta optima, generando en la fase de Decisión, sin dejar de lado el término que los ingenieros solo emiten recomendaciones y no órdenes para una posible implementación.

## 7.3 Formulación Del Problema

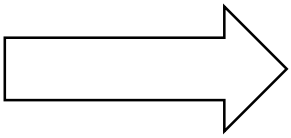
**"¿En que beneficiara la creación de una Guía de ampliación de una cooperativa de Consumo a una cooperativa que integra Crédito, Ahorro y Consumo en el sector panadero de El Salvador?"**

**ESTADO A**



- ACPA, no desarrolla todos los servicios que detalla el Acta de Constitución.
- Eficiencia al 50 % en el uso de los recursos.

**ESTADO B**



- ACPA desarrolla todos los servicios al 100 %.
- Eficiencia al 75 % en el uso de los recursos.

El Objetivo que se tiene al realizar este proyecto es el siguiente:

**Evaluar mercadológicamente la factibilidad y la viabilidad de la transformación expresada en el tema "Guía de ampliación de una cooperativa de consumo a una cooperativa que integra crédito, ahorro y consumo en el sector panadero de El Salvador."**

### 7.3.1 Establecimiento de variables de entrada, salida y solución del problema

*Cuadro 22: descripción de las variables de entrada*

| **Variables de Entrada** |
|---|
| • Capacidad de inversión de la Cooperativa ACPA de R.L. |
| • Necesidades de los asociados de la Cooperativa ACPA de R.L. |
| • Nivel de satisfacción de la demanda de ACPA de R.L., de 39 asociados, en relación a la comercialización de harina. |
| • Conocimiento de los servicios detallados en el Acta de constitución |
| • Grado de compromiso en la ejecución de los estatutos de la cooperativa. |
| • Leyes y reglamentos del INSAFOCOOP |
| • Grado de compromiso en el cumplimento de misión, visión. |
| • Grado de cumplimiento de los servicios según Acta de Constitución a un 50 % |

Fuente: elaboración propia

*Cuadro 23: descripción de las variables de salida*

| Variables de Salida |
|---|
| • Mayor capacidad de inversión de la Cooperativa ACPA de R.L. |
| • Mayor conocimiento de los servicios detallados en el Acta de Constitución |
| • Se espera cubrir las necesidades de los socios en relación a los servicios financieros que la cooperativa prestara a sus asociados. |
| • Sistema de Control Administrativo |
| • Grado de Cumplimiento todos los servicios a un 100 % en la ejecución de los estatutos de la cooperativa. |

Fuente: elaboración propia.

### 7.3.2 Alternativas De La Solución

**IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

Para la identificación de alternativas de solución al problema planteado se determinaron las distintas opciones de solución al problema de la cooperativa para el sector de panaderos.

*Cuadro 24: Descripción de las distintas alternativas de solución.*

| Opciones | Descripción |
|---|---|
| Diseño de un plan de negocios | Un plan de negocios describe y analiza una oportunidad de negocio, examinandos su viabilidad técnica, económica y financiera y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir las oportunidades en un proyecto empresarial rentable.<br>Un plan de negocios conlleva una serie de pasos.<br>1. Una visión general de los que es el plan<br>2. Datos financieros(Aplicaciones)<br>3. Propuesta de financiamiento<br>Partes de un plan:<br>1. Concepto<br>2. Tipo de Usuarios (Asociados)<br>3. Capital o efectivo |
| Sistema de Control Administrativo. | Un sistema de control administrativo, mas enfocado a la recuperación de las cuentas por cobrar, el sistema será implementado por la cooperativa de panaderos ACPA de R.L., dichas cuentas por cobrar representan derechos exigidos originados por ventas, servicios prestados por la |

| | |
|---|---|
| | cooperativa, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto.<br>Dicho sistema tendrá su origen en dos grupos:<br>• A Cargo de Asociados<br>• A cargo de Clientes (No Socios)<br><br>Este Sistema de control administrativo de las cuentas por cobrar se requiere de las políticas y los procedimientos de cobro, ventas y ahorro, de los dos grupos antes mencionados. |
| Reorganización de la Cooperativa de Consumo | La reorganización en la estructura organizativa de una cooperativa de consumo implica: revisión de la misión, Visión, los valores y las políticas de la misma.<br>La creación, modificación y eliminación de unidades de trabajo en una cooperativa son etapas de evaluación normal de una organización.<br>Una de las necesidades de poder reorganizar con frecuencia es para ajustar las estructuras se basa en la necesidad de hacer frente a nuevas condiciones del mercado, en este caso se reorganizara teniendo claro las necesidades de los socios de la cooperativa cuyo servicio es el consumo de insumos para sus panaderías. |

Fuente: elaboración propia

*Cuadro 25: Descripción de las ventajas y desventajas de las alternativas de solución.*

| **Opciones** | **Ventajas** | **Desventajas** |
|---|---|---|
| Diseño de un plan de negocios | • Genera competitividad sostenible en productos y servicios.<br>• Mayor persuasión de los posibles asociados a la cooperativa<br>• Aumento de socios a la cooperativa<br>• Aumento de sus ingresos<br>• Genera empleos con el que puede | • Mayor inversión, tanto en activos fijos (equipos e instalaciones) como en bienes de cambio (stock de mercadería).<br>• Existe insuficiencia de capital de trabajo para atender los requisitos y necesidades de los asociados. |

| | | |
|---|---|---|
| | beneficiar a la comunidad.<br>• Es una guía para iniciar un emprendimiento | |
| Sistema de Control Administrativo. | • Mayor control en sus operaciones<br>• Rapidez en la actualización de los estados financieros de la cooperativa.<br>• Mayor control de los servicios prestados por la cooperativa<br>• Control de los socios con mora.<br>• Mayor control administrativo de las cuentas por cobrar de la cooperativa<br>• Seguimiento de los procedimientos de cobro, ventas y ahorro.<br>• Mayor control en la entrada y salida de fondos. | • Conocimientos de Administración<br>• se requiere mayor especialización en el control de cuentas por cobrar. |
| Reorganización de la Cooperativa de Consumo | • Genera división del trabajo, por lo cual es importante cada empleado tiene sus propias responsabilidades.<br>• Las líneas de mando<br>• Comunicación jerárquica<br>• Se genera clima organizacional | • Se genera resistencia al cambio |

Fuente: elaboración propia

### 7.3.3 Descripción de Alternativas

**ALTERNATIVA 1:**

**Diseño de un Plan de negocios de una Cooperativa de Consumo para empresarios del sector panadero de El salvador.**

A través del plan de negocio se estudian cuál van a ser las pautas a seguir para ir definiendo las diferentes áreas de actuación (producción, marketing, finanzas). Este plan conlleva un estudio de mercado a profundidad, el cual refleja los gustos y las preferencias de los futuros socios y clientes potenciales.

Un Plan de Negocios debe contestar al menos las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las necesidades y oportunidades de negocio que se pretende a tender con el plan de negocios?

- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿De qué manera piensan lograrlo?
- ¿Cuál es el mercado objetivo?
- ¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?
- ¿Cuál es la política de precios de los productos?
- ¿Cuáles son los Ingresos esperados?
- ¿Cuáles son las características de los producto(s)?
- ¿Cuál es la estructura funcional del negocio?

El diseño de un plan de negocios para dicha cooperativa de panaderos será, el fortalecimiento económico y social de sí misma, y a la vez de sus asociados, a través de un estudio de mercado.

**ALTERNATIVA 2:**

**Sistema de Control Administrativo para una cooperativa Crédito, Ahorro y Consumo en el sector panadero de El Salvador**

El sistema de control Administrativo es una herramienta administrativa efectiva con la que se logra mejorar la gestión administrativa de las operaciones que desarrolla la cooperativa en los servicios prestados como: Crédito, Ahorro y consumo.

Este sistema de control administrativo establece los lineamientos metodológicos para el manejo de las cuentas por cobrar de la cooperativa de panificadores, ACPA de R.L., este constituye un instrumento idóneo para suministrar información de las políticas y procedimientos de cobro, ventas y ahorro para la cooperativa, además involucra en el

registro y control de dicha cuenta, generadas por las distintas operaciones de la cooperativa y centraliza su cobro en la sección de cuentas por cobrar.

**ALTERNATIVA 3:**

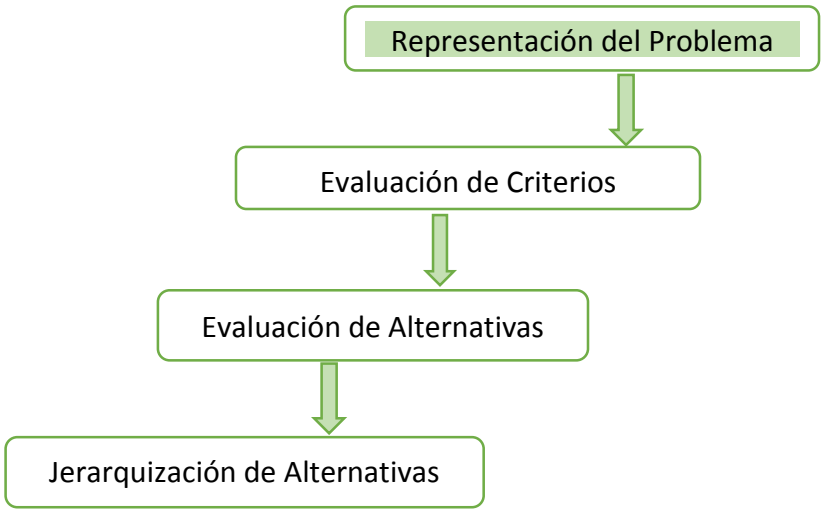
**Reorganización de una cooperativa de Consumo para empresarios del sector panadero de El Salvador.**

Toda organización que quiera mantenerse vigente en el mercado necesita de reorganizarse, esta alternativa plantea que esta cooperativa de consumo pueda re-organizar, tanto, sus operaciones como sus funciones dentro de la misma, todo esto para poder satisfacer las necesidades de clientes y futuros socios.

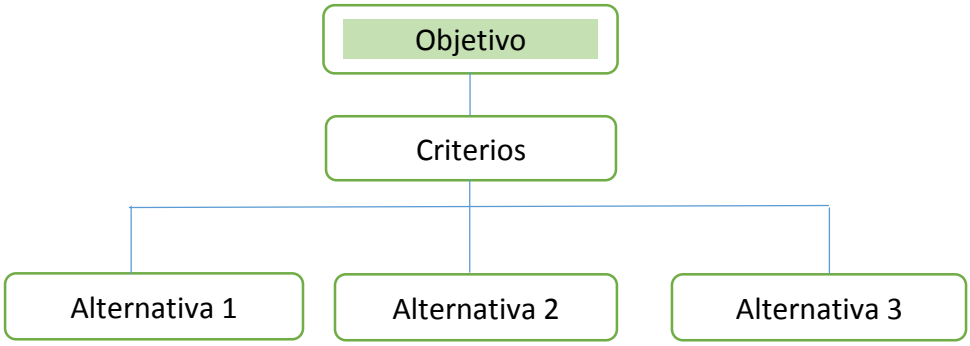
**Evaluación y Selección de las alternativas**

Para la evaluación y selección de alternativas, se utilizara un método de toma de decisiones baja incertidumbre denominado: **Proceso de Jerarquía Analítica**, el cual está diseñado para casos en los que las ideas se cuantifican con base en juicios subjetivos para obtener una escala numérica para dar prioridad a las alternativas de decisión.

**El método se integra de cuatro etapas como se muestra en el siguiente esquema:**




Para la representación del problema se requiere la construcción de un arreglo jerárquico de al menos tres niveles, llamado diagrama de árbol. La jerarquía implica una clasificación ordinal donde los niveles están subordinados entre sí, mediante alguna base definida. Este arreglo arbóreo se forma con los tres factores básicos para la toma de decisiones: las alternativas (llámense actividades, proyectos o cursos de acción), los criterios de valoración con los que se habrán de valorar las alternativas y el objetivo que se pretende alcanzar.




**Matriz de comparaciones pareadas**

Es una matriz cuadra que contiene comparaciones pareadas de alternativas o criterios.
Sea A una matriz nXm, donde n ª Z. sea aij el elemento (i,j) de A para i= 1,2,3…n, y, J = 1,2,…N. Decimos que A es una matriz de comparaciones pareadas de n alternativas.

Una vez representado el problema se procede a la evaluación de criterios de valoración donde se construye una matriz A, a partir de la comparación de los diferentes criterios con el propósito de estimar la importancia relativa entre cada uno de ellos.
La matriz A tiene la siguiente forma:

$$A = \begin{bmatrix} A_{11} & A_{12} & A_{13} \\ A_{21} & A_{22} & A_{23} \\ A_{31} & A_{32} & A_{33} \end{bmatrix}$$

Y presenta la propiedad de que Ajj =1/Ajj y Ajj =1

A cada comparación se le asignará una calificación. Saaty propone la siguiente escala de importancia relativa de la cual se obtienen las calificaciones para las diferentes comparaciones. Los niveles de importancia o ponderación de los criterios se estiman por medio de comparaciones apareadas entre estos. Esta comparación se lleva a cabo usando una escala, la el significado de cada uno de estos valores se encuentra en el siguiente cuadro:

*Cuadro 26: Escala de Importancia Relativa*

| Intensidad de la Importancia | Definición | Explicación |
|---|---|---|
| 1 | Igual Importancia | Dos elementos contribuyen idénticamente al objetivo. |
| 3 | Importancia moderada | La experiencia y el juicio están moderadamente a favor de un elemento. |
| 5 | Importancia Fuerte | La experiencia y el juicio están fuertemente a favor de elemento sobre otro. |
| 7 | Importancia muy fuerte | Un elemento está muy fuertemente favorecido |
| 9 | Importancia extrema | Es máxima la importancia de un elemento sobre otro. |
| 2,4,6 y 8 | Valores intermedios entre los dos juicios contiguos | Cuando un término medio es necesario. |
| Reciproco de los números de arriba | Si al elemento i le fue asignado alguno de los números de arriba al compararse con el elemento j, entonces j, tiene el valor reciproco cuando se compara con el elemento i- | |

En el caso de n atributos la comparación apareada del elemento i con el elemento j es colocado en la posición de aij de la matriz A de comparaciones apareadas.

Los valores recíprocos de estas comparaciones son colocados en la posición Aji de A, con la finalidad de preservar la consistencia del juicio. El decisor participante debe comparar la importancia relativa de un elemento con respecto a un segundo, usando la escala de 9 puntos mostrada en el cuadro. Por ejemplo, si el elemento 1 fue calificado con fuerte dominancia sobre el elemento 2, entonces en la posición A12 se coloca un 5 y recíprocamente en la posición de A21 se coloca 1/5.

A continuación se procede a aplicar el proceso de jerarquía analítica para la evaluación y selección de la mejor alternativa de solución al problema planteado.

*Figura 25: Diagrama de Árbol*

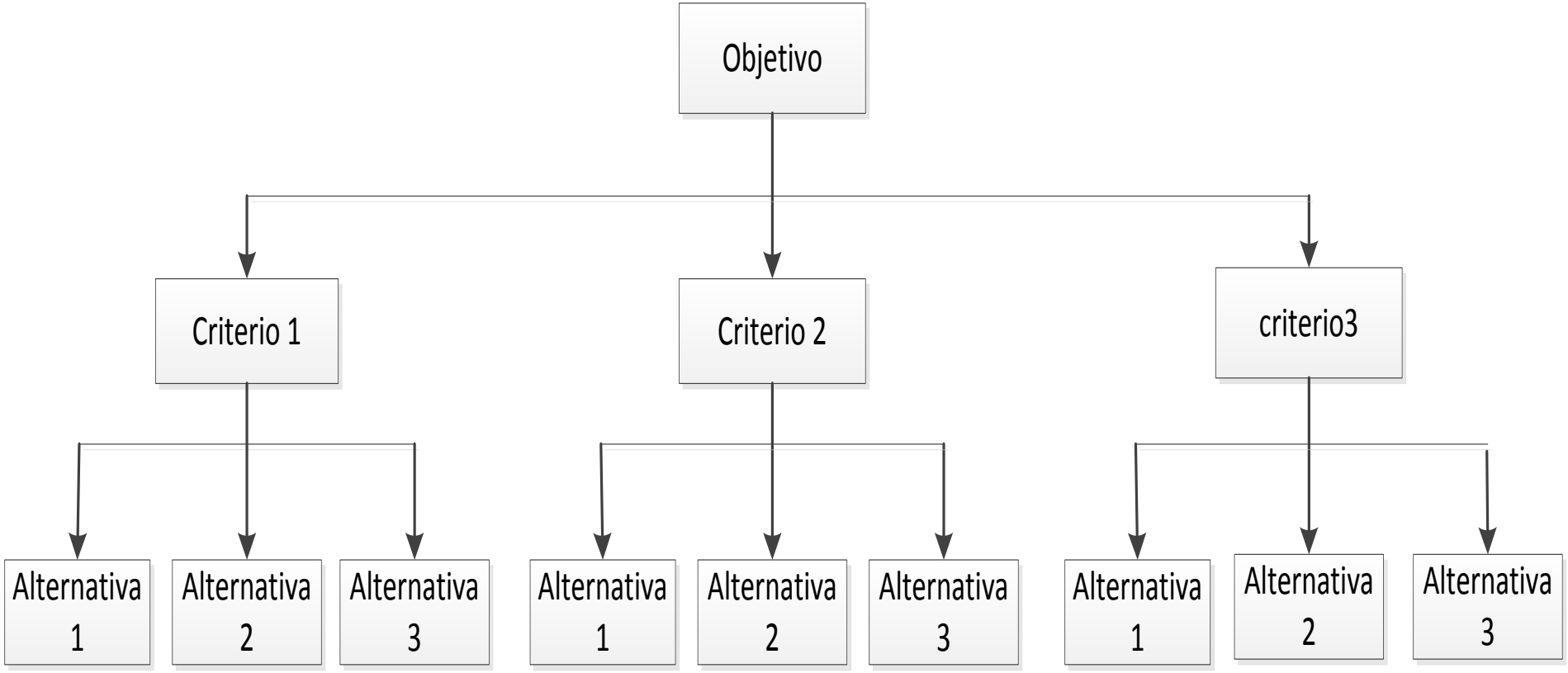
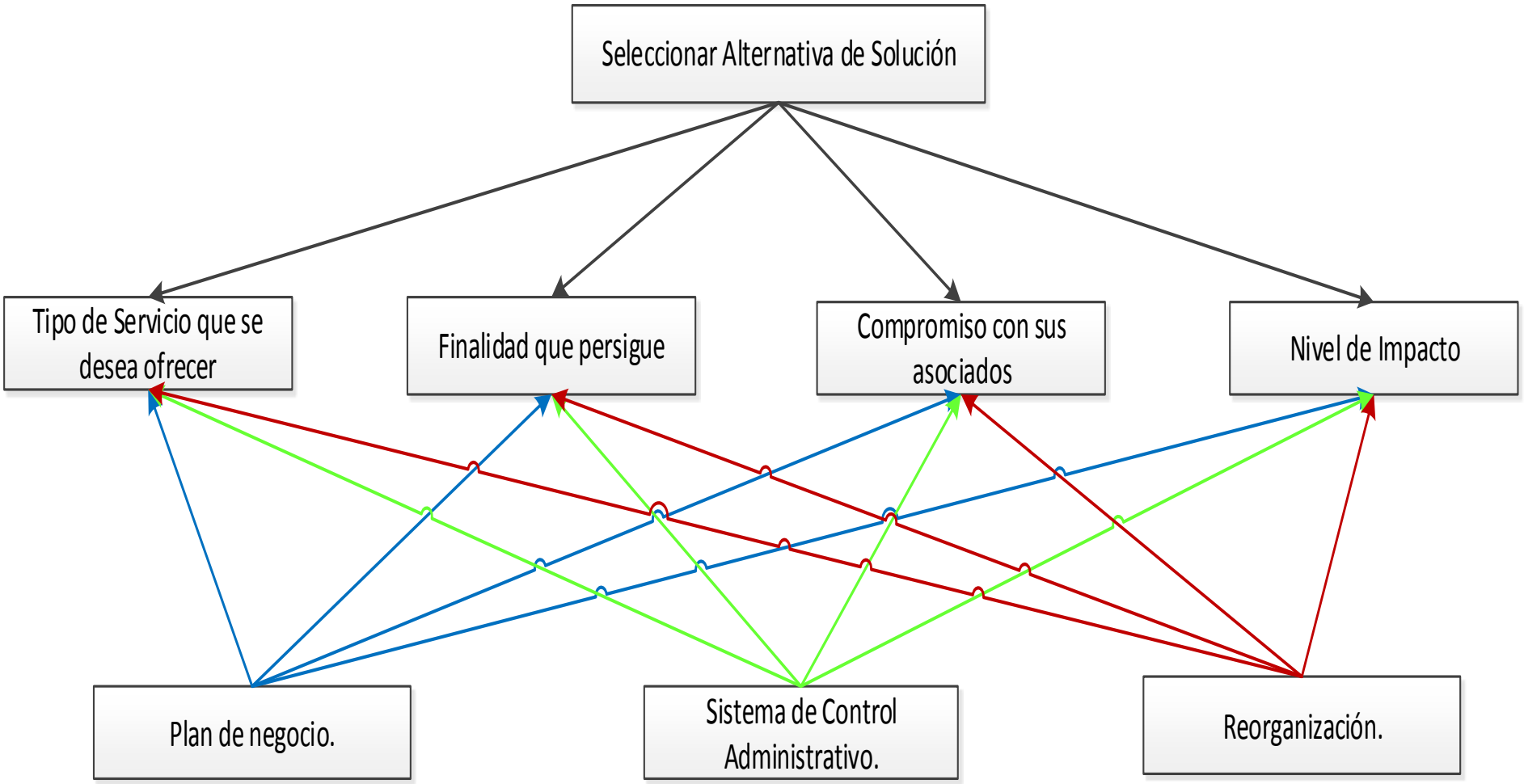


*Figura 26: Diagrama de Árbol.*



**Evaluación de Criterios**

A continuación se detallan los criterios específicos que debe de cumplir la solución:

Criterios específicos:

1. A= Tipo de Servicio que se desea ofrecer
   Se refiere al tipo de servicio que la cooperativa ofrecerá a sus asociados

2. B= Finalidad que persigue
   Esta se refiere al servicio final que tendrá cada uno de los asociados a esta cooperativa, si velara por satisfacer las necesidades y el bienestar de cada afiliado, al cubrir sus necesidades por las cuales se asocia a esta.

   - ✓ Proporcionar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
   - ✓ Representar y defender los intereses de sus asociados
   - ✓ Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus asociados

3. C=Compromiso con sus afiliados
   Se refiere al compromiso que recaen en la cooperativa por fomentar el cooperativismo y la ayuda mutua a sus asociados.

4. D= Nivel de Impacto
   Se refiere al grado que impactara, tanto social, económico y cultural en la zona que estará constituida la cooperativa y a sus asociados como a sus familias.

*Tabla 7: descripción de las alternativas de solución por medio de cuadro de criterio.*

| **Alternativa / Criterio** | **Pan de negocio** | **Sistema de Control Administrativo.** | **Reorganización** |
|---|---|---|---|
| Tipo de Servicio que se desea ofrecer | X | X | X |
| Finalidad que persigue | X | X | X |
| Compromiso con sus asociados | X | X | X |
| Nivel de Impacto | X | X | X |

Fuente: elaboración propia

A continuación se procederá a utilizar el método de comparación por pares para establecer las prioridades de los criterios, es decir se deben comparar los criterios de dos en dos (por pares), se hará uso de una matriz de comparación por pares para calcular la prioridad de cada uno de los criterios que se están comparando y posteriormente establecer la mejor alternativa de solución.

*Tabla 8: Criterios de las alternativas de solución por medio de cuadro de criterio.*

| Criterios | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| A | 1 | 1/3 | 3 | 7 |
| B | 3 | 1 | 5 | 6 |
| C | 1/3 | 1/5 | 1 | 5 |
| D | 1/5 | 1/9 | 1/5 | 1 |
| **Total** | **4.5** | **1.6** | **9.2** | **19** |

Fuente: elaboración propia

Se dividirá cada una de las calificaciones asignadas a cada criterio entre el total de su columna y a esta matriz se le asignará el nombre de matriz de comparación por pares normalizada.

*Tabla 9: Ponderación de las alternativas de solución por medio de cuadro de criterio.*

| Criterios | A | B | C | D | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| A | 0.22 | 0.21 | 0.33 | 0.37 | 1.13 |
| B | 0.67 | 0.62 | 0.54 | 0.32 | 2.15 |
| C | 0.07 | 0.12 | 0.11 | 0.26 | 0.56 |
| D | 0.04 | 0.07 | 0.02 | 0.05 | 0.18 |

Fuente: elaboración propia

Se calcula la media de los elementos de cada final de la matriz normalizada (Filas), estas medias nos dan una estimación de las prioridades de los criterios que se están comparando.

*Tabla 10: Resultados de las alternativas de solución*

| Alternativas | Peso |
|---|---|
| A | 0.28 |
| B | 0.54 |
| C | 0.14 |
| D | 0.05 |

Fuente: elaboración propia

### 7.3.4 Evaluación de Alternativas

En esta etapa se creación cuatro matrices, una para cada criterio; En cada matriz se han comparado las tres alternativas de acuerdo al correspondiente criterio. El llenado de las matrices y el cálculo de los pesos relativos son similar a la etapa anterior.

**Criterio 1: Tipo de Servicio que se desea ofrecer**

*Tabla 11: Matriz descriptiva de criterios 1 de los servicios de las alternativas de solución.*

| Servicio | Diseño de un Plan de negocios | Sistema de Control Administrativo. | Reorganización |
|---|---|---|---|
| **Plan De Negocios** | 1 | 1/5 | 3 |
| **Sistema de Control Administrativo.** | 3 | 1 | 1/5 |
| **Reorganización** | 1/5 | 1/3 | 1 |
| Total | 4.22 | 1. 53 | 4.22 |

Fuente: elaboración propia

*Tabla 12: Matriz descriptiva de criterios 1 de los servicios de las alternativas de solución.*

| Servicio | Diseño de un Plan de negocios | Sistema de Control Administrativo. | Reorganización | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Plan De Negocios** | 0.24 | 0.13 | 0.71 | 1.08 |
| **Sistema de Control Administrativo.** | 0.71 | 0.65 | 0.05 | 1.42 |
| **Reorganización** | 0.05 | 0.22 | 0.24 | 0. 50 |

Fuente: elaboración propia

*Tabla 13: Resultados de la alternativa 1 de solución*

| Alternativa | Peso |
|---|---|
| 1 | 0.36 |
| 2 | **0.47** |
| 3 | 0.17 |

Fuente: elaboración propia

**Criterio 2: Finalidad que persigue**

*Tabla 14: Matriz descriptiva de criterios 2 de la finalidad que persigue de las alternativas de solución.*

| Finalidad | Diseño de un Plan de negocios | Sistema de Control Administrativo. | Reorganización |
|---|---|---|---|
| **Plan De Negocios** | 1 | 3 | 3 |
| **Sistema de Control Administrativo.** | 3 | 1 | 3 |
| **Reorganización** | 1/5 | 3 | 1 |
| Total | 4.2 | 7 | 7 |

Fuente: elaboración propia

*Tabla 15: Matriz descriptiva de criterios 2 de la finalidad que persigue de las alternativas de solución.*

| Finalidad | Diseño de un Plan de negocios | Sistema de Control Administrativo. | Reorganización | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Plan De Negocios** | 0.24 | 0.43 | 0.43 | 1.1 |
| **Sistema de Control Administrativo.** | 0.71 | 0.14 | 0.43 | 1.29 |
| **Reorganización** | 0.05 | 0. 43 | 0.14 | 0.62 |

Fuente: elaboración propia

*Tabla 16: Resultados de la alternativa 2 de solución.*

| Alternativa | Peso |
|---|---|
| 1 | 0.37 |
| 2 | **0.43** |
| 3 | 0.21 |

Fuente: elaboración propia

**Criterio 3: Compromiso con sus asociados**

*Tabla 17: Matriz descriptiva de criterios 3 del compromiso con sus asociados de las alternativas de solución.*

| Compromiso | Diseño de un modelo de negocios | Sistema de Control Administrativo. | Reorganización |
|---|---|---|---|
| **Plan De Negocios** | 1 | 5 | 3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sistema de Control Administrativo.** | 5 | 1 | 3 |
| **Reorganización** | 1/3 | 3 | 1 |
| Total | 6.33 | 9 | 7 |

Fuente: elaboración propia

*Tabla 18: Matriz descriptiva de criterios 3 del compromiso con sus asociados de las alternativas de solución.*

| Compromiso | Diseño de un Plan de negocios | Sistema de Control Administrativo. | Reorganización | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Plan De Negocios** | 0.16 | 0.56 | 0.43 | 1.14 |
| **Sistema de Control Administrativo.** | 0.79 | 0.11 | 0.43 | 1.33 |
| **Reorganización** | 0.05 | 0.33 | 0.14 | 0.53 |

Fuente: elaboración propia

*Tabla 19: Resultados de la alternativa 3 de solución.*

| Alternativa | Peso |
|---|---|
| 1 | 0.38 |
| 2 | **0.44** |
| 3 | 0.18 |

Fuente: elaboración propia

**Criterio 4: Nivel de Impacto**

*Tabla 20: Matriz descriptiva de criterios 4 del nivel de impacto de las alternativas de solución.*

| Impacto | Diseño de un Plan de negocios | Sistema de Control Administrativo. | Reorganización |
|---|---|---|---|
| **Plan De Negocios** | 1 | 1/5 | 3 |
| **Sistema de Control Administrativo.** | 3 | 1 | 1/5 |
| **Reorganización** | 1/3 | 1/3 | 1 |
| Total | 4.33 | 1.53 | 4.22 |

Fuente: elaboración propia

*Tabla 21: Matriz descriptiva de criterios 4 del nivel de impacto de las alternativas de solución.*

| Impacto | **Diseño de un Plan de negocios** | **Sistema de Control Administrativo.** | **Reorganización** | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Plan De Negocios** | 0.23 | 0.13 | 0.71 | 1.07 |
| **Sistema de Control Administrativo.** | 0.69 | 0.65 | 0.05 | 1.40 |
| **Reorganización** | 0.08 | 0.22 | 0.24 | 0.53 |

Fuente: elaboración propia

*Tabla 22: Resultados de la alternativa 4 de solución.*

| **Alternativa** | **Peso** |
|---|---|
| 1 | 0.36 |
| 2 | **0.47** |
| 3 | 0.18 |

Fuente: elaboración propia

**Jerarquización de alternativas**

Finalmente para conocer que alternativa es la más importante de acuerdo a los criterios establecidos se realiza algunos cálculos, se multiplica cada una de las componentes de la matriz de pesos de los criterios por la correspondiente matriz de pesos de cada una de las matrices de las alternativas, esto es:

ALTERNATIVA 1: 0.28 (0.36) + 0.54 (0.37) + 0.14 (0.38) + 0.05 (0.36) = 0.37

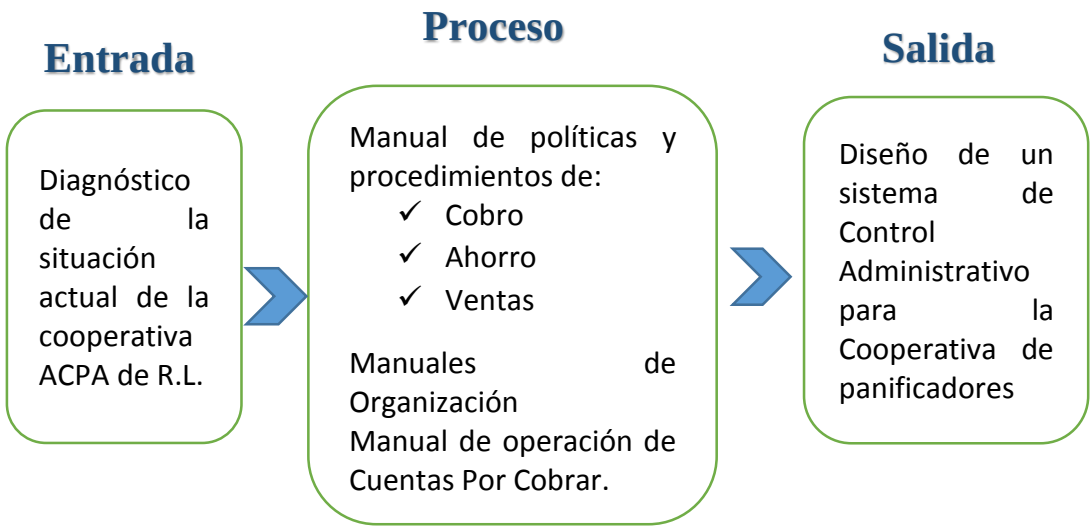
**ALTERNATIVA 2: 0.28 (0.47) + 0.54 (0.43) + 0.14 (0.44) + 0.05 (0.47) = 0.44**

ALTERNATIVA 3: 0.28 (0.17) + 0.54 (0.21) + 0.14 (0.18) + 0.05 (0.18) = 0.19

De lo anterior por tener un mayor peso se selecciona la alternativa dos correspondientes a la **"Sistema de Control Administrativo para una cooperativa crédito, ahorro y Consumo en el sector panadero de El Salvador".**

### 7.3.5 Especificación de la alternativa de solución

Elementos del Sistema de Control Administrativo para la Cooperativa ACPA de R.L.




**Estructura del Diseño**

- Criterios del Diseño
  - ✓ Ley de Cooperativas
  - ✓ Resultados del diagnostico
  - ✓ Conceptualización del Diseño
  - ✓ Fuentes de Financiamiento
  - ✓ Formulación del Problema
- Sistema de Control Administrativo
  - ✓ Cuentas por Cobrar
- Diseño
  - ✓ Procedimientos de gestión a cooperación alemana
- Diseño de paquetes de nuevos servicios
  - ✓ Manual de procedimientos de servicios financieros
- Organigrama nuevo y políticas
  - ✓ Manual de organización y funciones
- Plan de afiliación
  - ✓ Manual de Ingreso de socios
  - ✓ Manual de Desafiliación de socios
- Procedimientos
  - ✓ Créditos y Cobranza
  - ✓ Aprovisionamiento Consumo
  - ✓ Ahorro
  - ✓ Otros
- Procedimientos de Control

- ✓ Manual de Auditoria

### 7.4 Servicios Ampliación Que Prestara ACPA de R.L.

- REMESAS
- CREDITOS
- AHORRO
- CONSUMO

**Remesas**

Son envíos de dinero de parte de nuestros inmigrantes salvadoreños de cualquier parte del mundo para sus familiares en El Salvador.

Este es un servicio que brindara la Cooperativa a través de sus asociados y no socios que reciben dinero de sus familiares desde cualquier lugar del exterior; donde sus familiares pueden recibirlo sin costo adicional.

*Cuadro 27: Servicios de ampliación de que prestara la cooperativa.*

| ¿Por qué brindara Servicios de Remesas Familiares la Cooperativa de Panaderos? | ¿Qué Beneficios recibe la familia receptora de Remesas a través de la Cooperativa de Panaderos? |
|---|---|
| • Para promover en las familias el uso productivo de las remesas recibidas.<br>• Proveer institucionalidad al emigrante salvadoreño, residente en el exterior.<br>• Promover los servicios financieros otorgados por las cooperativas: Ahorro, Créditos.<br>• Afiliar a los receptores de remesas, como miembros de las cooperativas.<br>• Diversificar la gama de servicios financieros de las cooperativas, a sus asociados y a la comunidad en general. | • Acceso a servicios financieros: ahorro, crédito.<br>• Entrega inmediata de remesa sin costos adicionales.<br>• Seguridad y Confiabilidad.<br>• Participación como asociado en la Cooperativa.<br>• Agilidad y Seguridad en sus envíos.<br>• Crédito para iniciativas económicas. |

**Créditos**

La cooperativa otorgara créditos a los panificadores

Tipos de clientes:

**Asociadas Titulares**: Son socios titulares las Cooperativas de ahorro y crédito afiliadas.

**TIPOS DE CREDITOS**

- **Comercio**, son aquellos que se invierten en las actividades de compra-venta y/o prestación de servicios profesionales.
- **Consumo**, son aquellos destinados a financiar gastos familiares, de salud, educación, adquisición de vehículo pago de deuda.
- **Liquidez**, son aquellos que están dirigidos a satisfacer requerimientos eventuales de recursos que enfrentan las instituciones, para cubrir pagos a proveedores, retiros de ahorro, gastos presupuestados u otros.
- **Fondos para disponibilidad**, préstamos contratados por un año, disponible para cubrir eventuales requerimientos de fondos y se utiliza cuando es necesario.

## 7.5 Capacitaciones

Dentro de las categorías de Capacitaciones Ofrecidas por ASOMI se encuentran la siguiente: **Desarrollo Emocional.**

Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida.

**Objetivos del tema:**

- Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).
- Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la institución. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Desarrollar sentido de compromiso. Este permite ver que el crecimiento de la institución influye directamente en la prosperidad personal.
- Reconocer las emociones de los demás:
- Mejorar la comunicación y sus relaciones interpersonales.
- Incrementar su motivación.
- Incrementar el compromiso en su trabajo y autonomí-a.
- Colaborar en la mejora del clima laboral.
- Incrementar su poder (especialmente el carismático) y su capacidad de liderazgo.

- Aumentar la eficacia y eficiencia en su trabajo individual y en equipo.

**Financiera.**

**Objetivos del tema:**

- Capacitar al personal de las instituciones microfinancieras en temas relacionados con las finanzas actuales simplificadas y basadas en reglas generales, lo cual ayudará a mejorar las prácticas de sus negocios y los resultados económicos de las microfinanzas en El Salvador.
- Actualizar a las IMF socias y no socias de ASOMI con temas relacionados a las microfinanzas, sus avances tecnológicos en el área financiera para impactar en su crecimiento organizacional.

**Técnicas.**

**Objetivo del tema:**

Desarrollar capacitaciones técnicas en temas especí-ficos en temas de actualidad como GDS, Educación Financiera, PPI, Riesgos entre otras, para dar a conocer a los participantes de las IMF los conocimientos teóricos y prácticos de estas herramientas las cuales le ayudarán a desarrollar a incrementar sus conocimientos y a sus instituciones.

**ASOMI**

A continuación se detallan las capacitaciones que ASOMI ofrece a sus miembros y no miembros.

*Cuadro 28: Detalle de las capacitaciones impartidas por ASOMI*

| Detalle | Inversión ($) | Duración |
|---|---|---|
| Diplomado Alta Gerencia con especialización en Microfinanza | 975.0 | 5 meses |
| Taller: Microfact | 80.0 | 20 horas |
| Coaching y Liderazgo | 295.0 | 20 horas |
| Taller de análisis de indicadores de desempeño financiero para Microfinancieras | 335.0 | 16 horas |
| Taller Regional gestión del gobierno corporativo en las instituciones financieras | 335.0 | 16 horas |
| Taller de gestión integral del riesgo para INFORED | 150.0 | 16 horas |

| | | |
|---|---|---|
| Taller criterios para la recopilación de información financiera y económica para la elaboración de informes socioeconómicos | 295.0 | 16 horas |
| Taller gestión de desempeño financiero-Microfact | 300 | 20 horas |
| Taller Administración moderna de recursos humanos por competencias orientado a instituciones Microfinancieras | 150.0 | 16 horas |
| Taller Excel Avanzado | 180.0 | 16 horas |
| Taller Gestión efectiva del riesgo de lavado de dinero, activos y financiamiento | 130.0 | 8 horas |
| Taller Fraude en las organizaciones | 150.0 | 8 horas |
| Taller Excel para financieros | 350.0 | 24 horas |

Cabe aclarar que la cooperativa ACPA, deberá priorizar de entre esta gama de opciones que ASOMI, ofrece, dichas capacitaciones son importantes en el área financiera, debido a su alto costo por capacitación, la cooperativa deberá elegir la que requiriera.

**BANDESAL**

A continuación se detallan las capacitaciones que BANDESAL, a través de su centro de capacitaciones ofrece.

Estas capacitaciones son de carácter abiertas, y los costos de inversión son bajos a comparación a los de ASOMI, la cooperativa puede acceder a este tipo de capacitaciones, sin recurrir a inversiones altas.

**INSAFOCOOP**

A continuación se detallan las capacitaciones que INSAFOCOOP, ofrece:

Estas capacitaciones son de corta duración y se llevan a cabo en las instalaciones de la cooperativa que solicita, por su bajo costo de inversión, son ideales para que la cooperativa haga uso de este recurso que el INSAFOCOOP brinda a las cooperativas miembros.

*Cuadro 29: Detalle de las capacitaciones impartidas por INSAFOCOOP*

| Detalle | Inversión ($) | Duración |
|---|---|---|
| Técnica efectiva para el manejo de los créditos y cobranza en las cooperativas | - | 4 horas |
| Importancia de los controles internos en las cooperativas | - | 4 horas |
| Administración del tiempo en las organizaciones cooperativas | - | 4 horas |
| Prevención en el lavado de dinero y activos en las cooperativas | - | 4 horas |
| Administración financiera en las cooperativas | - | 4 horas |
| Educación financiera en las cooperativas | - | 4 horas |
| Importancia de las técnicas financieras | - | 4 horas |
| Análisis financiero básico en las cooperativas | - | 4 horas |

# 8 CAPITULO: IV. DISEÑO

**8.1 Estrategia A Seguir Para El Desarrollo De La Presente Propuesta De Estrategias Por Áreas (Crédito, Ahorro Y Consumo)**

1. Establecer políticas y estrategias de éxito en el desarrollo de la mejora, Introducir, mejorar los procedimientos de consumo, particularmente en lo concerniente a la gestión de inventarios.

2. Instalar un sistema de información gerencial que coordine los distintos elementos de esta guía.

3. Establecer en el cuadro de mando integral (CMI), cuales son las estrategias específicas para los nuevos servicios de: Crédito, Ahorro.

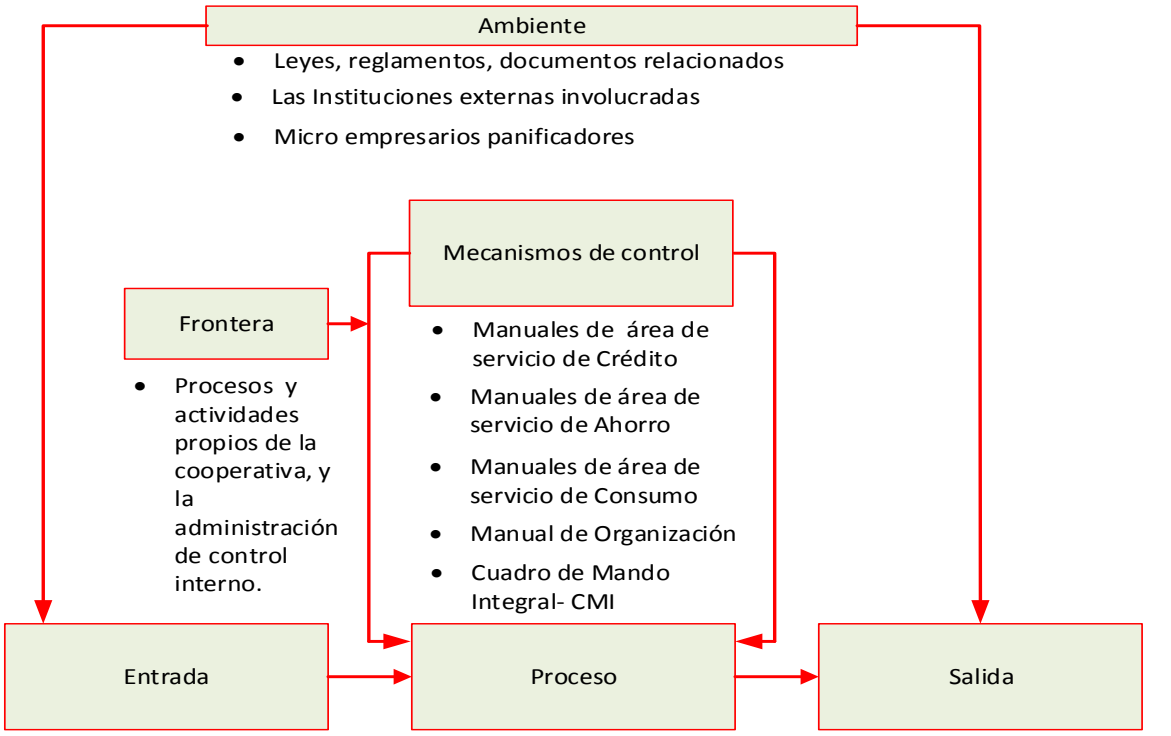
4. Presentar cuales son los recursos y requerimientos para implementar la propuesta

5. Definir los recursos requeridos para la propuesta.

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Se definen como un "Conjunto de componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen información, para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización"

## 8.2 Sistema De Información Gerencial




- Datos personales de Asociados/Clientes
- Datos personales de Futuros socios
- Datos personales de Proveedores
- Datos de activos fijos adquiridos
- Datos de asignación de activos fijos a empleados.
- Requerimientos de capacitación
- Áreas funcionales de la cooperativa

- Registro de activos fijos
- Realización de inventarios físico
- Elaboración de registros
- Clasificación de necesidades de capacitación por área funcional
- Diseño de formatos de control por área de servicio

- Reportes detallados de formulario en las distintas área de servicio: Crédito, ahorro y consumo.
- Informes de los reportes de control en las áreas de servicio de consumo: Inventario, control del efectivo.
- Informe de los reportes de control en las área de servicio de Crédito, Cuentas por cobrar.
- Indicadores de reporte del SIG básico, del manual integral de riesgo.

### 8.2.1 Descripción De Los Componentes De La Solución Propuesta

**Ambiente:**

**Leyes, reglamentos, documentos relacionados**

Se deben tener en cuenta las leyes, reglamentos que rige INSAFOCOOP, ya que por medio de las cuales da lineamientos para pasar de una cooperativa de consumo a una que integré ahorro y crédito; y los documentos relacionados, como el Acta de constitución de la cooperativa, en los cuales contiene los estatutos, políticas, por las cuales se guiara dicha cooperativa.

**Las Instituciones externas involucradas**

Son todas aquellas que de una media u otra están en constante relación, de las cuales se tiene el INSAFOCOOP, que es una institución que da legalidad a cooperativas pera su constitución y legalización, ASOMI, que da asesorías, a empresas financieras en el área de microfianzas.

**Micro empresarios panificadores**

Son todos aquellos empresarios que se dedican a la elaboración, fabricación de productos alimenticios provenientes de la harina de trigo, de los cuales es una fuente sustancial a esta cooperativa.

**Entrada:**

**Datos personales de Asociados/Clientes**

Son los datos personales de los Asociados/Clientes que serán utilizados en los formularios, expedientes, para su control dentro de la cooperativa

**Datos personales de Futuros socios**

Son los datos personales, los cuales se utilizaran para abrir expediente de los futuros socios y tener un control.

**Datos personales de Proveedores**
Se establece la información de los proveedores que suministran materia prima a la cooperativa como: Harina en sacos de 50 libras, y otros insumos como: manteca, bolsas, levadura.

**Datos de activos fijos adquiridos**
Se detallan las características de los activos fijos que han sido comprados. Estas características incluyen detalles como número de serie, vida útil (Caducidad), etc.

**Datos de asignación de activos fijos a empleados**
Características del activo, la condición en la que se encuentra y los datos de los empleados al que se le asignara el activo.

**Requerimientos de capacitación**
Se especificara las necesidades que tendrá la cooperativa en relación a capacitaciones, tanto de personal interno, para el buen manejo de los servicios prestados como: crédito, ahorro y consumo; además de capacitaciones a sus asociados, para aportar en el crecimiento y fortalecimiento del capital humano.

**Áreas funcionales de la cooperativa**
Aquí se establecen el área de organización y designación de puestos dentro de las funciones que la cooperativa requiere, en relación a los servicios que prestara dicha entidad.

**Proceso:**

**Registro de activos fijos**
Consiste en llevar el control de los activos fijos que la cooperativa va a adquirir ya sea productos de compra o venta de los mismos.

**Realización de inventarios físico**
Consiste en llevar un control de las materia primas almacenadas en las bodegas, por medio de un sistema de control de inventario, a través de un kardex.

**Elaboración de registros**
Consiste en generar los registros de propiedad, materia prima, e insumos, para la elaboración de pan, para poder llevar a cabo un mejor control de los activos.

**Clasificación de necesidades de capacitación por área funcional**
Consiste en priorizar que capacitaciones se requieren según las áreas de servicio que se prestan que son: Crédito, ahorro y consumo.

**Diseño de formatos de control por área de servicio**
Consiste en la elaboración de los formatos para controlar las operaciones dentro de la cooperativa, entre los cuales están: control de las cuentas por cobrar, control en el manejo de los inventarios, control del efectivo.

**Salida:**

**Reportes detallados de formulario en las distintas áreas de servicio: Crédito y Consumo.**
Documento detallado de formularios en las áreas de servicio de crédito de los cuales se detalla el control administrativo de los formatos de las cuentas por cobrar, además se establece un SIG básico del manual de riesgo integral.

En el área de consumo se establecen formularios del control del efectivo y de control de inventarios por medio de un Kardex.

**Informes de los reportes de control en las áreas de servicio de consumo: Inventario, control del efectivo.**

Detalla el control de los activos en el área de consumo que son: repostes del control, de inventarios, y documentos detallados del control del efectivo dentro de la cooperativa.
**Informe de los reportes de control en las áreas de servicio de Crédito, Cuentas por cobrar.**

Se detallan los informes de control de las cuentas por cobrar, especificando información de los clientes u socios que están en mora.

**Indicadores de reporte del SIG básico, del manual integral de riesgo.**
Se especifica una serie de reportes, los cuales contienen información de control de socios y clientes que están en mora, los montos que se les ha concedido en relación a créditos tanto de las ventas al crédito como de préstamos que la cooperativa les ha financiado para compra o adquisición de materia prima por parte de los deudores.

**Mecanismos de control:**

Esta Guía de ampliación de servicios estará controlada por las políticas y procedimientos que dicta la cooperativa ACPA de R.L. , INSAFOCOOP, además de:

- **Manuales de área de servicio de Crédito**
- **Manuales de área de servicio de Ahorro**
- **Manuales de área de servicio de Consumo**

Dicho manuales contienen las políticas y normativas por las cuales rigen esta Guía de servicios nuevos que la cooperativa prestara a sus asociados y cliente, para tener un control sobre los activos de la misma.

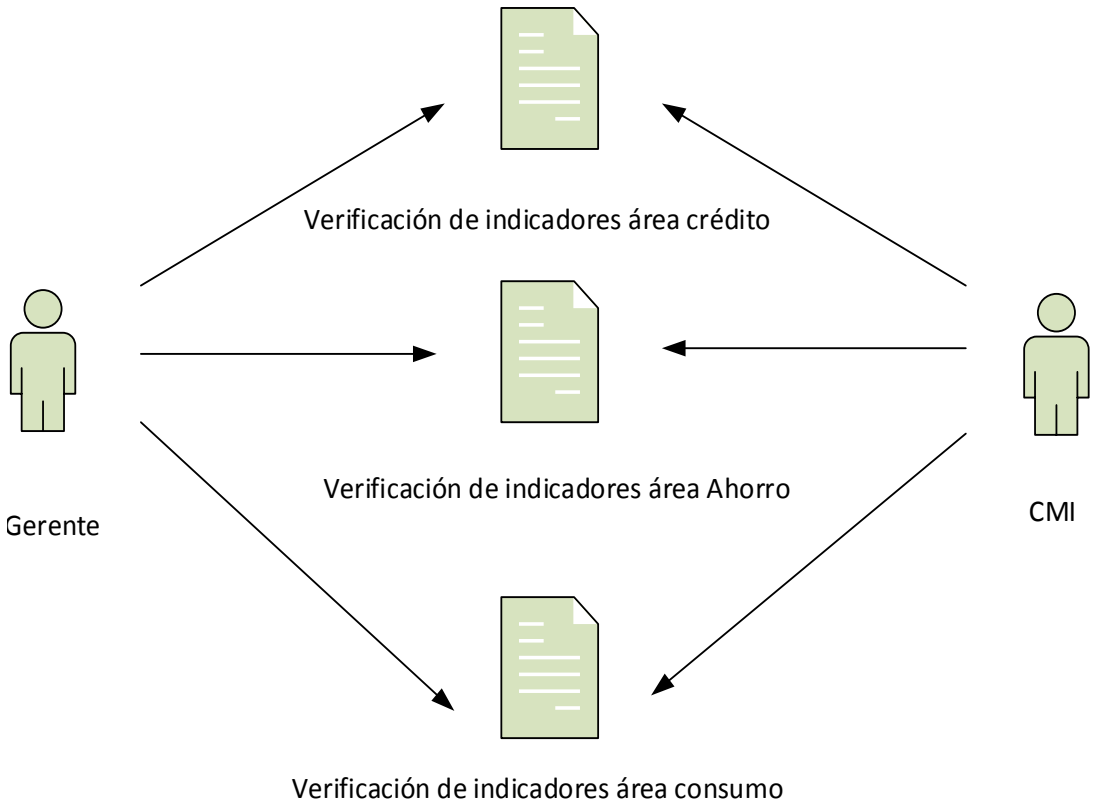
**Manual de Organización**
Dicho manual contiene las necesidades de puestos que la cooperativa requerirá a medida vaya creciendo y expandiendo sus servicios, para poder ofrecer a sus socios y clientes un mejor servicio.

**Cuadro de Mando Integral – CMI**

Contiene los objetivos estratégicos por área de servicio, los cuales son: Crédito, ahorro y consumo, además contiene los factores críticos de éxito por área de servicio.
**Frontera:**

**Procesos y actividades propios de la cooperativa, y la administración de control interno.**
La frontera virtual de la Guía estará delimitada por los procesos de la Administración, Control y de los Activos Fijos de la Cooperativa.

### 8.2.2 Relación De Elementos SIG



**8.3 Contenido General de la Etapa de Diseño**

**8.4 El contenido general de la etapa de diseño de la Guía de ampliación de servicios para la cooperativa ACPA es:**

1. **Criterios de Diseño**

Es la base que da lugar al Diseño detallado basado en:

- Conceptualización del Diseño
- Ley de cooperativas
- Resultados del Diagnostico
- Fuentes de Financiamiento
- Formulación del problema

2. **Cuadro de mando Integral**

La etapa de Diseño contara con la herramienta del cuadro de mando integral, para esta guía de ampliación de servicio, los cuales cuenta con las estrategias tales como: Cliente, Financiera, Procesos internos, Innovación y aprendizaje

3. **Manual de Organización**

El manual de organización describe las funciones y los puestos de trabajo que se describirán en esta guía de ampliación de servicios para esta etapa de Diseño.

4. **Manuales por área de servicio**

Esta Guía de ampliación de servicios contara con manuales que describirán las áreas de servicio las cuales son:

- Servicio de Crédito
- Servicio de Ahorro
- Servicio de consumo

De los cuales se especificaran en esta Guía de ampliación de servicios.

5. **Otros manuales**

A demás, esta Guía contara con los siguientes manuales que son:

- Plan de afiliación
- Plan de financiamiento
- Reformas de estatutos
- Políticas y procedimientos

**8.5 Estructura De La Guía.**

**Objetivo de la Guía.**

Explicar todo lo relacionado a la mejora, procedimientos y controles requeridos para que funcione la Guía.

1. Proponer normas y estrategias.

- 2. Exponer los ajustes de estatutos requeridos por la estrategia,que son : (Solicitud de INSAFOCOOP) y su legalizacion en el INSAFOCOOP

3. Explicar las capacitaciones sobre los procedimientos y organizacion.

- 4. Explicar los sistemas de control de investario y Créditos.

5. Presentar a los comités de: Crédito, Educación y Comercialización las ventajas y desventajas de las mejoras, descritas en la Guía.

**8.6 Criterios de Diseño.**

Para implementar una Guía de ampliación de servicios a una cooperativa de consumo a una cooperativa de crédito, ahorro y consumo para panificadores, se deben tomar en cuenta las características que llevan a su aplicación, como factores por los cuales influye a la hora de hacer el Diseño.

*Figura 27: Criterios de la etapa de Diseño.*

A continuación se hará referencia a los criterios de la etapa de Diseño.

### 1. Conceptualización del Diseño

Con el establecimiento de variables de entrada y salida de la conceptualización del Diseño, es una sustancial base para Diseñar esta etapa, ya que describe el crecimiento que ha tenido en estos últimos años y lo importante de destacar en la conceptualización del Diseño que la cooperativa se ha podido mantener vigente desde 2008 hasta la fecha; y la solución de alternativas.

## 2. Ley de Cooperativa

En relación a la ley de cooperativas, el INSAFOCOOP, es una buena base para el Diseño de esta Guía de ampliación, ya que dicha institución es la principal en apoyar e impulsar a cooperativa en su formación y desarrollo.

## 3. Resultados del Diagnostico

Para el desarrollo de esta etapa de Diseño es importante destacar los resultados de la etapa de Diagnostico, por medio del acta de constitución, en sus estatutos, esto es la base para la etapa de Diseño.

## 4. Fuentes de financiamiento

Toda institución necesita de capital semilla para ampliar operaciones, por medio de las cuales brindan este tipo de capital para cooperativas y por medio del comité de educaciones seria el responsable de garantizar y hacer uso de este recurso en campañas de divulgación para promocionar la cooperativa e seducir a cooperante a poderse asociar a la misma.

## 5. Formulación del problema

El problema es el principal factor, para la etapa de Diseño ya que es ahí que están las falencias que tiene la cooperativa, que a pesar de estar escritas en el Acta de Constitución, solo se usa el servicio de comercialización con ventas al crédito. Todo esto da lugar o está relacionado con el Diagnostico. En poder Diseñar soluciones que ayuden a la cooperativa a superar ese obstáculo.

**8.7 Cuadro de mando Integral CMI**

**Contenido**

Introducción……152
Diseño Del Modelo Cuadro De Mando Integral CMI……153
Guía metodológica para la construcción del cuadro de mando integral……153
Indicadores De Gestión Por Perspectivas……154
Perspectiva financiera……154
Perspectiva Asociado/cliente……157
Perspectiva procesos internos……158
Perspectiva aprendizaje y crecimiento……160
Objetivos estratégicos para el área de crédito……162
Objetivos estratégicos para el área de ahorro……164
Objetivos estratégicos para el área de consumo……165
Factores de éxito para la cooperativa ACPA de R.L……166
Costo de los objetivos estratégicos para el área de crédito……167
Costo de los objetivos estratégicos para el área de ahorro……169
Costo de los objetivos estratégicos para el área de consumo……170

**Introducción**

El Cuadro de mando integral es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción. El CMI empieza con la visión y estrategia de la Cooperativa y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Cuadro de mando integral es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio. El Cuadro de mando integral (CMI) es una técnica que ayuda a trasladar la estrategia en acción, esta herramienta provee a la empresa de un mapeo comprensivo de las operaciones que se realizan en la Cooperativa ACPA de R.L., y de una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas y estrategias, a continuación se especifica las perspectivas que son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

**DISEÑO DEL MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI**

Propuesta de un sistema de cuadro de mando integral aplicado al control de las cuentas por cobrar por medio de un sistema de control administrativo para la cooperativa de panificadores ACPA de R.L.

Este diseño contempla los siguientes puntos:

1. **Una Guía de ampliación de nuevos servicios de la cooperativa de panificadores de crédito, ahorro y consumo ACPA de R.L.**

Esta guía de ampliación es una propuesta para la Cooperativa ACPA de R.L. está diseñada considerando los siguientes aspectos:

- Reformulación de la Misión y Visión
- Planteamiento de políticas de personal que motiven el cumplimiento de los objetivos propuestos
- Seguimiento
- Tecnología

2. **Reformulación de la Misión y Visión de la cooperativa de panificadores de crédito, ahorro y consumo ACPA de R.L.**

Para formular la nueva misión se tomó en cuenta el análisis de los resultados de la matriz, siendo modificados los aspectos relacionados con el cliente e imagen pública; además de un consenso con el área directiva, así, la misión es la siguiente:

**Guía metodológica para la construcción del cuadro de mando integral**

Para la construcción del CMI definiremos algunos pasos metodológicos que nos servirán de mucha ayuda al momento de implementarlos en la cooperativa que son:

- Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la cooperativa
- Establecer misión y visión
- Establecer las perspectivas
- Desglosar la visión, según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.
- Identificar los factores críticos para tener éxito,
- Desarrollar los indicadores
- Establecer el cuadro de mando
- Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa

**INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS**

El planteamiento de los indicadores se inicia con la enumeración de cada objetivo estratégico en el mapa estratégico; luego se realiza el inventario de indicadores que tienen las cooperativas. Por último se hace la asignación de los indicadores que se consideran relevantes para cada objetivo, teniendo presente no saturar con indicadores los objetivos.

Los objetivos estratégicos son estudiados en orden ascendente respecto a su presentación en el mapa estratégico, es decir siguiente el orden de las perspectivas: Financiera, asociado, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

En la formulación de los indicadores no se tiene presente la asignación de metas, pues el planteamiento es para el sector en general; por tanto, la entidad que desee emplear las presentes tablas de indicadores las debe complementar con las metas propias.
En la última columna de las tablas se encuentra una nota cuyo fin es dar una idea de cómo puede concretar cada indicador.

*Cuadro 30: Perspectiva Financiera.*

| **PERSPECTIVA FINANCIERA** | | |
|---|---|---|
| **Objetivo** | **Indicador** | **Nota** |
| Afianzar nuevas fuentes de captación de fondos, buscando proveer las necesidades de los socios. | Nuevas fuentes de financiamiento | |
| Garantizar el crecimiento de la cooperativa | Diversificación de productos financieros y no financieros. | |
| Incrementar valor de la información | Respuesta a requerimientos internos de información | |
| | % Reducción de costos por atención al asociado (Tiempo) | |

| | | |
|---|---|---|
| Incrementar valor de la información | Respuesta a requerimientos internos de información | |
| | % Reducción de costos por atención al asociado (Tiempo) | |
| | Visitas al portal (Incrementar visitas, redes sociales) | |
| Ingresos Provenientes por Comercialización de productos y servicios de terceros | % sobre excedentes totales | |
| Incrementar dividendos para asociados | % Incremento ganancias anuales – totales | Primer año |
| Fortalecer la rentabilidad del activo y el margen operacional que garantice la solidez y el crecimiento esperado | Margen operacional: excedentes operacional/ingresos operacionales | Muestra porcentualmente el excedente operacional sobre el total de los ingresos operacionales |
| | Rentabilidad del activo: Excedentes/Total de activo | Mide en forma porcentual la rentabilidad de los excedentes frente al total de los activos |
| | Nivel de ejecución del presupuesto: Presupuesto ejecutado/presupuesto | Compara el resultado obtenido con respecto al presupuesto para un periodo determinado |

| | | |
|---|---|---|
| Alcanzar los niveles de rentabilidad aceptable para los asociados | Cumplimiento de colocaciones: Total de colocaciones/meta asignada *100 | Muestra porcentualmente el cumplimiento en colocación de créditos en comparación con la meta asignada |
| Alcanzar los niveles de rentabilidad aceptable para los asociados | Cumplimiento de colocaciones: Total de colocaciones/meta asignada *100 | Muestra porcentualmente el cumplimiento en colocación de créditos en comparación con la meta asignada |

*Cuadro 31: Perspectiva del Asociado/cliente.*

| **PERSPECTIVA DEL ASOCIADO/CLIENTE** | | |
|---|---|---|
| **Objetivo** | **Indicador** | **Nota** |
| Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados | % Incremento de créditos desembolsados para los asociados | |
| Garantizar la lealtad del asociado | % de renuncias respecto a asociados antiguos | Tener presente asociados con más de un años de vinculación a la entidad |
| Productos y/o servicios más competitivos | Reducción de la tasa de interés para la línea de crédito que presente mayor volatilidad | Otorgar una tasa de interés competitiva respecto al mercado. |
| | Diversificación de nuevos productos | |
| | % retención de asociados | |
| Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer más socios. | Nivel de colocación % de Incremento por tipo de operación | |
| Agilitar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito | Eficiencia por crédito Tiempo por Crédito otorgado. | |
| Entregar variedad de productos y servicios acorde a las necesidades de socios y clientes. | Tiempo de introducción de nuevos productos financieros al mercado | |

*Cuadro 32: Perspectiva de procesos internos*

| **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS** | | |
|---|---|---|
| **Objetivo** | **Indicador** | **Nota** |
| Fortalecer una cultura organizacional, en la cual el asociado sea el centro de todas las decisiones administrativas | % reclamos | Primer año |
| | | Segundo año |
| Crear banco de iniciativa de mejora | % proyecto presentados | Primer año |
| | % proyecto ejecutados | |
| Determinar las necesidades de los asociados | % de nuevos segmentos identificados | |
| | % de nuevos productos identificados | |
| Incorporar en la administración la formalización de procesos | % Procesos documentados | |

| | | |
|---|---|---|
| Crear y/o fortalecer canales de comunicación fluidos con los asociados | % asociados con correo en uso. | Primer año, a través de páginas web, redes sociales. |
| | Numero de comunicados. | |
| | Número de grupos de interés creados | |
| | % Solicitudes gestionadas por Internet. | |
| Reorientar los procesos administrativos que permitan lograr una mejor productividad | Identificar los procesos claves dentro de la cooperativa: Nº de procedimientos incumplidos /Total de procedimientos del proceso. | Verificar el cumplimiento de los procedimientos de la cooperativa |
| | Actualizar los manuales de procedimiento: Nº de procedimientos documentados/Total de procedimiento existentes. | Verificar los manuales de procedimiento desactualizados con base en los nuevos procesos |

*Cuadro 33: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*

| **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO** | | |
|---|---|---|
| **Objetivo** | **Indicador** | **Nota** |
| Apoyar las acciones tomadas por la cooperativa | Numero de panificadores financiados | |
| Fortalecer la imagen del sector solidario | % Asociados satisfechos con servicio. | |
| | % Incremento incorporación nuevos asociados- | |
| Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del CMI. | Nivel de conocimiento estratégico | |
| Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Cooperativa. | Número de horas efectivas de capacitación / número de horas planificadas para la Capacitación. | Medición del programa de preparación y capacitación permanente |
| Satisfacer las necesidades de colaboradores de manera integral | Medir clima organizacional y evaluaciones de desempeño a través de un proveedor externo | Resultados de la medición y evaluación |

| | | |
|---|---|---|
| Lograr que los asociados y colaboradores conozcan y asimilen la planeación estratégica de la cooperativa. | Encuesta de recordación de la planeación estratégica | Nivel de apropiación de la planeación estratégica por los colaboradores |
| Tener los sistemas de información adecuados para soportar y apoyar los procesos | Nivel de atención de requerimientos: Nº de requerimientos atendidos / Total de requerimientos. | Medir el número de requerimientos elaborados por cada una de las áreas de la cooperativa. |
| | Nivel de atención de requerimientos del proveedor: Nº de requerimientos solucionados/ Total de requerimientos. | Medir el número de requerimientos elaborados por el área de sistemas al proveedor |
| Garantizar la seguridad física y prevenir accidentes de los colaboradores y visitantes a las instalaciones de la cooperativa. | Cantidad de accidentes laborales y horas perdidas por incapacidades | Medición del número de accidentes |

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO**

*Cuadro 34: Objetivos estratégicos para el área de crédito.*

| Nº | Objetivo estratégico | Indicador | Perspectiva |
|---|---|---|---|
| 1 | Afianzar nuevas fuentes de captación de fondos, buscando proveer las necesidades de los socios. | Nuevas fuentes de financiamiento | Financiera |
| 2 | Garantizar el crecimiento de la cooperativa | Diversificación de productos financieros y no financieros. | |
| 3 | Alcanzar los niveles de rentabilidad aceptable para los asociados | Cumplimiento de colocaciones: Total de colocaciones/meta asignada *100 | |
| 4 | Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados | % Incremento de créditos desembolsados para los asociados | Asociado/Cliente |
| 5 | Productos y/o servicios más competitivos | Reducción de la tasa de interés para la línea de crédito que presente mayor volatilidad | |
| | | Diversificación de nuevos productos | |
| | | % retención de asociados | |
| 6 | Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer más socios. | Nivel de colocación % de Incremento por tipo de operación | |
| 7 | Agilitar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito | Eficiencia por crédito Tiempo por Crédito otorgado. | |
| 8 | Entregar variedad de productos y servicios acorde a las necesidades de socios y clientes. | Tiempo de introducción de nuevos productos financieros al mercado | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9 | Apoyar las acciones tomadas por la cooperativa | Numero de panificadores financiados | Aprendizaje y crecimiento |
| 10 | Reducir el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura del crédito a otros lados. | % de Cartera Recuperada/ Cartera Vencida | Financiera |
| 11 | Buscar la rentabilidad aumentando el volumen de créditos (Crecimiento de Cartera) | Monto colocado por segmento / Monto asignado | |
| | | Número de créditos otorgados por segmento / Número de créditos meta a otorgar por segmento. | |
| 12 | Reducción del nivel de mora de la cartera de préstamos. | (Mora contable a 30 días fijada por la institución – Mora contable a 30 días del período) / Mora contable a 30 días fijada por la institución. | |
| 13 | Disminuir al mínimo el tiempo de otorgamiento de crédito | Fecha de ingreso de solicitud hasta Fecha de desembolso. | Asociado/cliente |
| 14 | Medir y controlar sistemáticamente los riesgos que enfrenta las operaciones en la cooperativa. | # Créditos recomendados por la cooperativa / # Créditos aprobados | Financiera |
| | | Número de solicitudes de crédito recomendadas para aprobación / Número de solicitudes de crédito presentadas | |

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL ÁREA DE AHORRO**

*Cuadro 35: Objetivos estratégicos para el área de ahorro.*

| Nº | Objetivo estratégico | Indicador | Perspectiva |
|---|---|---|---|
| 1 | Fortalecer la imagen del sector solidario | % Asociados satisfechos con servicio | Aprendizaje y crecimiento |
| | | % Incremento incorporación nuevos asociados | |
| 2 | Garantizar el crecimiento de la cooperativa | Diversificación de productos y servicios financieros. | Financiera |
| 3 | Mejorar la calidad de los servicios para ampliar el nivel de los ahorrantes. | Porcentaje de participación según captaciones recibidas | |
| 4 | Reducir el tiempo en las tracciones | Eficiencia del ciclo de procesos. | Procesos internos |
| 5 | Realizar el monitoreo constante de los activos y pasivos utilizando las herramientas: sensibilidad del margen financiero y sensibilidad del valor patrimonial y medición de brechas de sensibilidad. | Riesgo de tasa de interés | Financiero |
| 6 | Revisar los Procesos de cada uno de los riesgos implementados sobre la base de la identificación del mapa de riesgos | mapa de riesgos | Proceso interno |
| 7 | Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios. | % de Incremento por tipo de operación | Financiera |
| 8 | Formación de personal (conocimiento de productos y servicios). | Número de personas que recibieron capacitación / número de personas en la cooperativa. | Aprendizaje y crecimiento |

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL ÁREA DE CONSUMO.**

*Cuadro 36: Objetivos estratégicos para el área de consumo.*

| Nº | Objetivo estratégico | Indicador | Perspectiva |
|---|---|---|---|
| 1 | Ingresos provenientes por comercialización de productos y servicios de terceros | % sobre excedentes totales | Financiero |
| 2 | Incrementar dividendos para asociados | % Incremento ganancias anuales – totales | |
| 3 | Fortalecer una cultura organizacional, en la cual el asociado sea el centro de todas las decisiones administrativas | % reclamos | Proceso Interno |
| 4 | Crear y/o fortalecer canales de comunicación fluidos con los asociados | % asociados con correo en uso | |
| | | Numero de comunicados | |
| | | Número de grupos de interés creados | |
| | | % Solicitudes gestionadas por Internet | |
| 5 | Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Cooperativa. | Número de horas efectivas de capacitación / número de horas planificadas para la Capacitación. | Aprendizaje y crecimiento |
| 6 | Tener los sistemas de información adecuados para soportar y apoyar los procesos | Nivel de atención de requerimientos: Nº de requerimientos atendidos / Total de requerimientos | |
| | | Nivel de atención de requerimientos del proveedor: Nº de requerimientos solucionados/ Total de requerimientos | |
| 7 | Garantizar la seguridad física y prevenir accidentes de los colaboradores y visitantes a las instalaciones de la cooperativa | Cantidad de accidentes laborales y horas perdidas por incapacidades | |

**FACTORES DE ÉXITO PARA LA COOPERATIVA ACPA DE R.L.**

*Cuadro 37: Factores de éxito para la cooperativa*

| **FACTORES DE ÉXITO PARA LA COOPERATIVA ACPA DE R.L.** | | |
|---|---|---|
| **Crédito** | **Ahorro** | **Consumo** |
| Contar con las mejoras tasas de interés competitivas en el mercado. | Contar con las mejores tasas de interés, atractivas en el mercado. | Contar con precios competitivos en el mercado de las harinas de trigo. |
| Satisfacer las necesidades de los asociados/clientes | ACPA es una buena opción para los asociados puedan confiar sus depósitos. | Se Cuenta con una diversificación de productos para el área de panadería. |
| Se cuenta con una amplia gama de productos y servicios, lo cual permite mantenerse vigente en el tiempo. | Buena calidad en el servicio de ahorro, respaldado por la superintendencia del sistema financiero. | Contar con una buena comunicación con asociados/clientes. |
| Mantener buena imagen y prestigio reconocido | Contar con una gama de servicios y prestaciones, a fin de garantizar la mayor cantidad de transacciones agiles, seguras y confiables. | Buena relación con proveedores de insumos de harina de trigo. |

*Cuadro 38: Costo De Los Objetivos Estratégicos Para El Área De Crédito*

| Nº | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADORES | COSTO ($) |
|---|---|---|---|
| 1 | Afianzar nuevas fuentes de captación de fondos, buscando proveer las necesidades de los socios. | Nuevas fuentes de financiamiento | 40 |
| 2 | Garantizar el crecimiento de la cooperativa | Diversificación de productos financieros y no financieros. | 125 |
| 3 | Alcanzar los niveles de rentabilidad aceptable para los asociados | Cumplimiento de colocaciones: Total de colocaciones/meta asignada *100 | 80 |
| 4 | Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados | % Incremento de créditos desembolsados para los asociados | 40 |
| 5 | Productos y/o servicios más competitivos | Reducción de la tasa de interés para la línea de crédito que presente mayor volatilidad | 40 |
| | | Diversificación de nuevos productos | 80 |
| | | % retención de asociados | 40 |
| 6 | Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer más socios. | Nivel de colocación % de Incremento por tipo de operación | 40 |
| 7 | Agilizar los procesos que conllevan a la aprobación del crédito | Eficiencia por crédito Tiempo por Crédito otorgado. | 40 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8 | Entregar variedad de productos y servicios acorde a las necesidades de socios y clientes. | Tiempo de introducción de nuevos productos financieros al mercado | 40 |
| 9 | Apoyar las acciones tomadas por la cooperativa | Numero de panificadores financiados | - |
| 10 | Reducir el índice de morosidad y generar flujos de efectivo para ampliar la cobertura del crédito a otros lados. | % de Cartera Recuperada/ Cartera Vencida | 80 |
| 11 | Buscar la rentabilidad aumentando el volumen de créditos (Crecimiento de Cartera) | Monto colocado por segmento / Monto asignado | 40 |
| | | Número de créditos otorgados por segmento / Número de créditos meta a otorgar por segmento. | 40 |
| 12 | Reducción del nivel de mora de la cartera de préstamos. | (Mora contable a 30 días fijada por la institución – Mora contable a 30 días del período) / Mora contable a 30 días fijada por la institución. | 80 |
| 13 | Disminuir al mínimo el tiempo de otorgamiento de crédito | Fecha de ingreso de solicitud hasta Fecha de desembolso. | 40 |
| 14 | Medir y controlar sistemáticamente los riesgos que enfrenta las operaciones en la cooperativa. | # Créditos recomendados por la cooperativa / # Créditos aprobados | 40 |
| | | Número de solicitudes de crédito recomendadas para aprobación / Número de solicitudes de crédito presentadas | 40 |
| **Total** | | | **$ 925** |

*Cuadro 39: Costo De Los Objetivos Estratégicos Para El Área De Ahorro:*

| Nº | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADORES | COSTO |
|---|---|---|---|
| 1 | Fortalecer la imagen del sector solidario | % Asociados satisfechos con servicio | 225 |
| | | % Incremento incorporación nuevos asociados | 225 |
| 2 | Garantizar el crecimiento de la cooperativa | Diversificación de productos y servicios financieros. | 150 |
| 3 | Mejorar la calidad de los servicios para ampliar el nivel de los ahorrantes. | Porcentaje de participación según captaciones recibidas | 40 |
| 4 | Reducir el tiempo en las tracciones | % de Eficiencia del ciclo de procesos. | 40 |
| 5 | Realizar el monitoreo constante de los activos y pasivos utilizando las herramientas: sensibilidad del margen financiero y sensibilidad del valor patrimonial y medición de brechas de sensibilidad. | Riesgo de tasa de interés | 80 |
| 6 | Revisar los Procesos de cada uno de los riesgos implementados sobre la base de la identificación del mapa de riesgos | mapa de riesgos | 70 |
| 7 | Brindar tasas competitivas mediante un análisis detallado de la competencia que permita atraer mayores socios. | % de Incremento por tipo de operación | - |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 8 | Formación de personal (conocimiento de productos y servicios). | Número de personas que recibieron capacitación / número de personas en la cooperativa. | 275 |
| **Total** | | | **$ 1,105** |

*Cuadro 40: Costo De Los Objetivos Estratégicos Para El Área De Consumo.*

| **Nº** | **OBJETIVOS ESTRATEGICOS** | **INDICADORES** | **COSTO ($)** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ingresos provenientes por comercialización de productos y servicios de terceros | % sobre excedentes totales | - |
| 2 | Incrementar dividendos para asociados | % Incremento ganancias anuales – totales | - |
| 3 | Fortalecer una cultura organizacional, en la cual el asociado sea el centro de todas las decisiones administrativas | % reclamos | 550 |
| **Total** | | | **$ 550** |

*Tabla 23: Resumen de costos por área de servicio.*

| **Descripción** | **Costo ($)** |
|---|---|
| Área De Crédito | 925 |
| Área De Ahorro | 1,105 |
| Área De Consumo. | 550 |
| **TOTAL** | **$ 2,580** |

**Cabe señalar que estos costos están sujetos a cabios, y la cooperativa tomara la decisión de del requerimiento de estos recursos, según como crea conveniente.**

**8.8 Manual Propuesto De Organización**

Contenido

Introducción.....173
Objetivo del manual .....174
Organigrama Propuesto .....175
Alcance.....176
Misión.....176
Visión.....176
Descripción De Puestos.....177
- Asamblea General .....177
- Junta de Vigilancia.....178
- Junta Directiva.....180
- Comité de Crédito.....183
- Comité de Educación.....185
- Comité Comercialización .....186
- Comité de Cumplimiento.....187
- Gerencia General.....188
- Asesoría Legal.....192
- Jefe de Contabilidad.....193
- Vigilante.....195
- Recepcionista.....196
- Limpieza.....197
- Jefe de Finanzas.....198
- Cajero.....201
- Jefe de Créditos.....202

Requerimientos para la implementación de la propuesta del manual de Organización.....204
Descripción del mobiliario para la propuesta del manual de organización. .....204
Requerimiento de espacio.....205

**Introducción**

El presente Manual de Organización, es una guía práctica, efectiva, útil y flexible que se integra por elementos para orientar de una manera fácil, clara, sencilla, y objetiva, al personal en: La realización de sus funciones, el cumplimiento de sus responsabilidades, el conocimiento de la estructura orgánica del departamento y en la identificación de las relaciones de coordinación que deben prevalecer en la Cooperativa ACPA de , R.L. con el fin de desarrollar un clima organizacional, en armonía con las diferentes actividades de dicha cooperativa.

La importancia en la aplicación de este manual estriba, en constituirse como una pieza básica dentro del sistema de Control Interno de la Cooperativa ACPA de, R.L., que identifica de una manera clara y precisa el propósito, autoridad, estructura orgánica, políticas y normas del Departamento de Auditoría Interna para orientar al personal en el cumplimento consistente de funciones y responsabilidades de acuerdo con Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

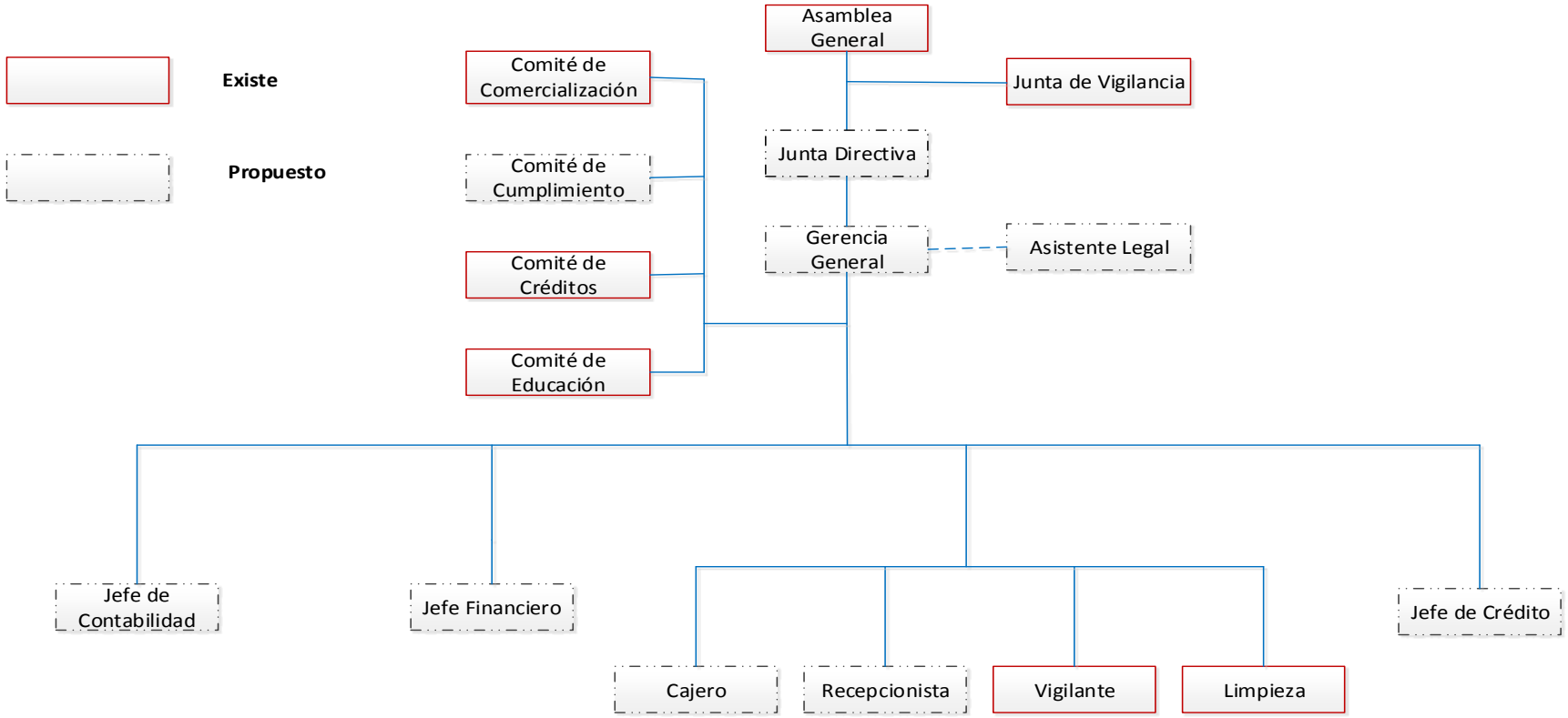
El objetivo fundamental que persigue el presente manual es, la aplicación práctica de las funciones básicas descritas en este documento, que deberán desarrollar cada uno de los miembros del Departamento de Auditoría Interna para facilitar el logro de procesos homogéneos y sistemáticos dentro de la cooperativa.

Finalmente, para que el Manual cumpla con todos sus propósitos es necesario mantener actualizada la información que lo integra, para el efecto, se requiere la participación de todos los miembros del departamento, así mismo éste puede realizar la propuesta de modificación o reestructuración cada vez que se cree un nuevo cargo, se lleve a cabo una reorganización de dependencias o bien cuando las funciones de los cargos varíen en relación con las descripciones que aparecen en el Manual, todo con el fin de mantenerlo actualizado de acuerdo a la dinámica de la organización; en ambos casos, las modificaciones serán válidas mediante resolución interna aprobada y aceptada por el Consejo de Administración y Gerencia General respectivamente. Las enmiendas deberán efectuarse en hojas intercambiables y serán comunicadas formalmente a todo el personal.

**Objetivo Del Manual**

El presente Manual de Organización y Funciones tiene como objetivo definir la misión, funciones, de las autoridades y niveles jerárquicos a fin de fijar claramente el alcance de actuación de cada miembro de la Cooperativa.

Organigrama Cooperativa Financiera ACPA de R.L.



**Alcance**

El Manual de Organización rige a todos los empleados, funcionarios y miembros que integran la estructura organizacional de la Cooperativa de Crédito, Ahorro y consumo, quienes deben familiarizarse con su contenido, deberá ser de conocimiento y cumplimiento de todos.

**Organigrama Propuesto**

**Misión**

**Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios, ofreciéndoles productos y servicios financieros, retribuyendo valor a los aportes de los socios, que asegure el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad y del país, contando con una estructura administrativa /financiera sólida y con el personal calificado.**

**Visión**

**Mantenernos como una institución financiera sólida, con participación en el mercado, que brinda productos y servicios financieros competitivos y solidarios para satisfacer las necesidades de nuestros socios, clientes contribuyendo a su bienestar y a la comunidad.**

Nota:
El encargado de llevar el control sobre este manual es el comité de Educación en conjunto con el comité de cumplimiento.

**DESCRIPCION DE PUESTOS**

**ASAMBLEA GENERAL**

**MISIÓN**

Expresar la voluntad colectiva de la cooperativa y cumplir con los objetivos que le confieren la Legislación Cooperativa de El Salvador, las disposiciones del Instituto Salvadoreño de Cooperativas (INSAFOCOOP) y los Estatutos de esta Cooperativa.

**FUNCIONES**

Es de competencia exclusiva de la Asamblea de Cooperativistas, siempre que el asunto figure en la Orden del Día, la consideración -entre otros- de los siguientes asuntos:

1. Discutir, aprobar y modificar el balance general practicado por la Junta Directiva, después de producido el informe de la Junta de Vigilancia, y tomar medidas que sobre el mismo juzgue oportunas.
2. En su caso, elegir o discutir a los miembros de la Junta Directiva previo conocimiento del plan operativo.
3. Decidir sobre la capitalización parcial o total de los intereses devengados por las aportaciones de los cooperativistas.
4. Acordar la forma de distribución de los excedentes de cada ejercicio social.
5. Acordar sobre la afiliación a organismos de integración.
6. Aprobar aumentos o disminuciones del haber social de la cooperativa.
7. La modificación del documento constitutivo y los estatutos.
8. La enajenación de los bienes raíces de la Cooperativa cuando no sea ese el giro de la misma.
9. La disolución de la Cooperativa.
10. La fusión, incorporación, transformación de las cooperativas de acuerdo con la Ley y el Reglamento.

**JUNTA DE VIGILANCIA**

**MISIÓN**

Velar por la ausencia de irregularidades de orden legal, financiero o económico administrativo, tomando todos los recaudos necesarios en materia de fiscalización, revisión, investigación, de procedimientos administrativos y contables, para detectar anomalías en las actividades de la Cooperativa o incumplimientos de los Estatutos, Reglamentos, acuerdos de la Asamblea General

**FUNCIONES**

1. Verificar que todas las operaciones que se celebran o cumplan por cuenta de la Cooperativa se ajusten a las prescripciones de la Ley de Cooperativas de El Salvador, su Reglamento, Estatutos, y a las decisiones de la Asamblea General de Cooperativistas y de la Junta Directiva.
2. Realizar arqueos de caja cuando lo estime conveniente.
3. Realizar u ordenar que se efectúe anualmente por lo menos una auditoria de las operaciones de la Cooperativa.
4. Comprobar la exactitud de inventarios y verificar el valor real de los activos.
5. Comprobar la legalidad e títulos valores y otros documentos extendidos a favor de la cooperativa
6. Dictaminar los estados financieros preparados por la Junta Directiva y devolverlos dentro de los diez días siguientes después de recibidos.
7. Verificar transacciones financieras y cualquier otra que realice la Cooperativa.
8. Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la Cooperativa; las actas de las reuniones de la Junta Directiva, de los Comités y Asamblea General de Cooperativistas, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la Cooperativa y los comprobantes operativos.

9. Inspeccionar periódicamente los bienes de la Cooperativa, y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos, así como de los que la Cooperativa tenga a cualquier título.
10. Solicitar los informes que sean necesarios para ejercer un control permanente sobre los valores sociales.
11. Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea General de Cooperativistas, a la Junta Directiva o al Presidente, según el caso, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Cooperativa y en el desarrollo de sus negocios.
12. Elaborar su Plan Anual de Trabajo y Presupuesto; presentarlos oportunamente a la Junta Directiva para que le asigne la partida correspondiente.
13. Presentar un informe de su gestión a la Asamblea General.
14. Organizarse internamente en su primera sesión, nombrando un Presidente, un Secretario y quedando el resto de los miembros como vocales.
15. Responder solidariamente por la efectividad de los pagos efectuados por los cooperativistas a la cooperativa y viceversa.
16. Responder solidariamente por la autenticidad de los excedentes obtenidos o de las pérdidas sufridas por la cooperativa.
17. Responder solidariamente por el cumplimiento de las obligaciones que imponen la Ley, los Reglamentos y los Estatutos.
18. Cumplir con las demás atribuciones que le señalen las leyes o los Estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea General de Cooperativistas.
19. Colaborar con las entidades oficiales de supervisión y rendir los informes a que haya lugar o que le sean solicitados.

**JUNTA DIRECTIVA**

**MISIÓN**

Ejercer la dirección de la Entidad con ajuste a lo establecido en las leyes, el Estatuto, las normas internas aplicables, las resoluciones de la Asamblea y sus propias decisiones, con el fin de cumplir con el objeto social. Para el ejercicio de las funciones de los Miembros de la Junta se aplicarán supletoriamente las normas del mandato.

**FUNCIONES**

1. Atender la marcha de la Cooperativa, cumplir y hacer cumplir la ley, el Estatuto, las resoluciones de la Asamblea y sus propias decisiones
2. Designar al Gerente General, establecer sus deberes y atribuciones; fijar su remuneración; exigirle la garantía que considere necesaria, aplicarle sanciones disciplinarias, suspenderlo y despedirlo.
3. Designar a los integrantes de los Comités dependientes o relacionados directamente con los órganos de dirección y establecer las normas para su funcionamiento.
4. Determinar y establecer los servicios de administración y aprobar el presupuesto de ingresos y egresos.
5. Aprobar las normas internas necesarias para la administración de la Cooperativa y el mejor cumplimiento de sus fines sociales, salvo que se refieran a la mera organización interna de las oficinas de la entidad.
6. Analizar permanentemente el funcionamiento general y la organización de la Cooperativa.
7. Fijar las bases de contratos en que sea parte la Cooperativa.
8. Resolver sobre la aceptación o rechazo, por acto fundado, de las solicitudes de ingreso a la Cooperativa.
9. Autorizar o negar la transferencia de cuotas sociales conforme a lo prescripto por el Estatuto.
10. Aprobar el retiro de los Cooperativistas y establecer la forma de devolución de las aportaciones de conformidad con la Ley y normativa vigente.

11. Solicitar préstamos a los bancos oficiales, privados, o a cualquier otra institución de crédito.
12. Adquirir, enajenar, gravar, dar o recibir en alquiler y, en general, celebrar toda clase de actos jurídicos sobre bienes muebles e inmuebles.
13. Aprobar la cancelación de derechos reales constituidos en favor de la Cooperativa.
14. Iniciar y sostener juicios de cualquier naturaleza, inclusive querellas; abonarlos y extinguirlos por transacción; apelar y pedir revocatoria y, en general, deducir todos los recursos previstos por las normas procesales; nombrar procuradores y representantes especiales; celebrar transacciones extrajudiciales; someter controversias a juicio arbitral o conciliatorios y, en síntesis, realizar todos los actos necesarios para resguardar los derechos e intereses de la Cooperativa.
15. Delegar en cualquier miembro del cuerpo el cumplimiento de las disposiciones que, a su juicio, requieran ese procedimiento para su más rápida y eficaz ejecución.
16. Designar a uno o más de sus miembros para el ejercicio de comisiones especiales o el cumplimiento de funciones técnico-administrativas, con o sin plazo determinado.
17. Otorgar los poderes que juzgue necesarios para la mejor administración, siempre que tales actos no importen delegación de facultades inherentes a la Junta Directiva; dichos poderes subsistirán en toda su fuerza mientras no sean revocados por la Junta Directiva aunque el órgano haya sido renovado o modificado.
18. Procurar, en beneficio de la Cooperativa, el apoyo de organismos nacionales e internacionales que directa o indirectamente puedan contribuir a la más fácil y eficaz realización de los objetivos de aquélla.
19. Convocar las Asambleas y asistir a ellas; proponer o someter a su consideración todo lo que la ley, el Estatuto y otras normas aplicables le exijan como también todo asunto que considere necesario y oportuno.
20. Aprobar la Memoria Anual que acompañará a los Estados Contables correspondientes al ejercicio anual, documentos que, con los informes de la Junta de Vigilancia y del Auditor y el proyecto de distribución de excedentes, deberá presentar a consideración de la Asamblea.
21. Decidir sobre las solicitudes de crédito a los Asociados, cuando esta sea su atribución, en las condiciones estipuladas en el reglamento y conforme pautas establecidas al efecto.

22. Fijar los intereses y tasas que se aplicarán en las operaciones de los afiliados con la Cooperativa dentro de los tipos máximos previamente determinados.
23. Determinar la apertura o cierre de Filiales, agencias y oficinas de la Cooperativa.
24. Con la participación de la Gerencia General, comunicar claramente al personal los objetivos generales de la Cooperativa y las metas operativas a alcanzar conforme a la planificación general adoptada.
25. Cumplir con las recomendaciones que hiciere la Junta de Vigilancia, salvo que se trate de actos administrativos, los cuales son de exclusiva competencia de la Junta Directiva y de la Gerencia.
26. Definir las políticas y la ordenación del diseño de la estructura del sistema de control interno que deba implementarse, así como ordenar y vigilar que el mismo se ajuste a las necesidades de la Cooperativa.
27. Llevar actas de sus reuniones, con indicación de los temas tratados y las resoluciones adoptadas en cada caso.
28. Remitir mensualmente los Estados Financieros y estadísticos de la Cooperativa.
29. Remitir la información establecida por los Organismos de integración a los que pertenece.
30. Reunirse al menos una vez al mes. Sus sesiones son válidas con la presencia de más de la mitad de sus miembros. Sus decisiones deben adoptarse por mayoría de votos de los presentes.
31. Planificar y desarrollar reuniones con la Junta de Vigilancia y Organismos de integración con el fin de lograr mayor eficacia en la gestión de la Cooperativa.
32. Resolver sobre todo lo concerniente a la Cooperativa que no se encuentre expresamente previsto en el Estatuto excepto aquello que está reservado a la competencia de la Asamblea.

## COMITÉ DE CRÉDITO

### MISIÓN

Apoyar a la Cooperativa en todas aquellas actividades que contribuyan a lograr una adecuada gestión crediticia.

### FUNCIONES

1. Analizar y elevar a la Junta Directiva recomendando su aprobación, todos aquellos cambios que se aparten de las condiciones contractuales previstas en los casos de cancelaciones anticipadas de operaciones crediticias.
2. Aprobar límites globales de crédito por montos según Reglamento.
3. Analizar y elevar a la Junta Directiva recomendando su aprobación, la propuesta de límites globales de crédito que excedan el monto mencionado en el punto anterior.
4. Aprobar el desembolso de operaciones dentro de los límites globales de crédito asignados y de las líneas de crédito, e informar mensualmente a la Junta Directiva el detalle de las operaciones concretadas.
5. Analizar y elevar a la Junta Directiva para su consideración toda modificación parcial o total de garantías con opinión de la Asesoría Legal.
6. Recomendar a la Junta Directiva modificaciones al Manual de Riesgo de la Cooperativa como consecuencia de observaciones advertidas en el tratamiento de operaciones puestas a su consideración.
7. Participar en el desarrollo de procedimientos generales de instrumentación de operaciones mediante estructuras contractuales tipo.
8. Fundamentar el ciclo de crédito en el conocimiento del afiliado, efectuar evaluaciones objetivas que indiquen viabilidad económica, financiera, técnica y comercial; ejercer una administración preventiva de la cartera que reconozca en forma oportuna los problemas y que incluya el manejo especializado de la cobranza cuando el pago no se genere en forma normal.

9. Evaluar las presentaciones efectuadas por las áreas técnicas en relación a nuevas disposiciones crediticias recomendando cursos de acción.
10. Proporcionar a la Cooperativa orientación para acceder a líneas de crédito que apoyen efectivamente a las áreas de la economía, especialmente a las áreas de comercialización.
11. Velar para que la Cooperativa mantenga una buena calidad de cartera y consecuentemente un bajo nivel de previsiones, creando dentro de la misma una sólida cultura del crédito.
12. Diseñar, desarrollar y mantener dentro del marco legal previa aprobación de la Junta Directiva, las políticas y procedimientos de crédito, con el fin de proveer a la Cooperativa de una clara y segura reglamentación en la materia, que aseguren un buen control del riesgo crediticio.
13. Prestar asesoría y apoyo a las áreas de la Cooperativa respecto de la correcta aplicación de las normas crediticias vigentes.
14. Planear y dirigir las actividades tendientes a asesorar a la Junta Directiva y demás áreas operativos en asuntos crediticios y de cobranza.

## COMITÉ DE EDUCACIÓN COOPERATIVA

### MISIÓN

Formar, educar y capacitar en la doctrina cooperativa, de acuerdo a sus necesidades, al afiliado, a las familias y a la comunidad con eficiencia y responsabilidad para el desarrollo humano del país.

### FUNCIONES

1. Facilitar el ingreso de nuevos asociados a la cooperativa.
2. Informar a los asociados sobre los estatutos y reglamentos.
3. Informar sobre los servicios que la cooperativa brinda.
4. Editar publicaciones.
5. Promover cursos de Educación Cooperativa, Seminarios y Jornadas.
6. Redactar y someter a la aprobación de la Junta Directiva proyectos y planes de obras sociales para los asociados y familias.
7. Rendir informes a la Junta Directiva de sus labores realizadas.
8. Participar en las convocatorias y preparativos de las asambleas.
9. Colaborar en proyectos sociales tales como: Servicios médicos, odontológicos, becas, ayudas económicas y sociales.
10. Promover la capitalización.
11. Diseñar y ejecutar programas de formación para funcionarios, empleados y afiliados.
12. Coordinar, impulsar y participar en actividades que tengan como fin la divulgación y promoción de su cooperativa, tales como: Actividades Sociales, culturales, recreativas y deportivas, cursos, charlas, seminarios.
13. Elaborar anualmente un Plan de trabajo y rendir un informe de la labor desarrollada en el período anterior, los que deberán ser presentados ante la Junta Directiva.
14. Rendir cuentas a la Junta Directiva de los fondos puestos a su disposición.
15. Disponer de los fondos destinados a actividades educativas, observando los mecanismos administrativos pertinentes, según lo aprobado por la Junta Directiva.
16. Reunirse, como mínimo, una vez al mes.

## COMITÉ COMERCIALIZADOR

### MISIÓN

Velar por la comercialización de los productos que la Cooperativa ofrezca a sus asociados y/o la comunidad en general, ofreciendo mejor calidad, precios y servicios.

### FUNCIONES

1. Promover y gestionar la comercialización entre los asociados y la comunidad en general, garantizando la calidad de servicios, cantidad y tamaños de los productos distribuidos.
2. Velar por que los niveles de existencia de los productos sean adecuados a la demanda.
3. Buscar nuevos segmentos de mercado.
4. Participar en eventos donde se dé a conocer los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
5. Mantener precios y calidad competitivos en el mercado.
6. Velar por que los productos estén acordes a las necesidades del asociado y comunidad en general.
7. Promover comercialmente la imagen de la Cooperativa y la incorporación de nuevos asociados.

**COMITÉ DE CUMPLIMIENTO**

**MISIÓN**

El eficiente y efectivo mantenimiento del sistema global de prevención del lavado de activos

**FUNCIONES**

1. Reunirse como mínimo una vez al mes.
2. Elaborar reglamento interno respecto de su funcionamiento, periodicidad y documentación de las reuniones mediante Actas que se transcribirán en un Libro Especial habilitado al efecto.
3. Ejecutar las políticas establecidas por la Junta Directiva, de su seguimiento y de la implementación de los controles internos necesarios en la materia.
4. Coordinar con el Comité de Educación el desarrollo de programas permanentes de capacitación, entrenamiento y actualización en la materia para empleados y funcionarios de la Cooperativa y someterlos a consideración de la Junta Directiva.
5. Discusión de actividades inusuales o sospechosas a informar.
6. Definir operaciones a reportar ante las autoridades que corresponda.
7. Análisis de terminación de la relación con los afiliados.
8. Definición de estrategias y objetivos de control para mitigar el riesgo de lavado de activos
9. Asegurarse el reporte a la Unidad de Información Financiera de operaciones inusuales o sospechosas, conforme lo indica la Superintendencia del sistema financiero
10. Velar por la guarda y custodia de los documentos soporte de los diferentes reportes, disponiendo los criterios y responsables necesarios para tal efecto.
11. Promover la divulgación de los valores contenidos en el Código de Ética/Conducta y exigir su acatamiento.
12. Mantener informada a la Junta Directiva y al Gerente General sobre cambios en la legislación nacional y en las normas internacionales relacionadas con el delito de lavado de activos.

**GERENCIA GENERAL**

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**

Dependencia Jerárquica y Funcional:

- Junta Directiva

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:

- Jefe financiero.

**MISIÓN**

Coordinar, dirigir y controlar la gestión de las áreas subordinadas para cumplir con las políticas y los objetivos definidos por la Junta Directiva de la Cooperativa.

**FUNCIONES**

1. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta Directiva en el marco de las disposiciones de la ley y el Estatuto y demás normas.

2. Rendir cuentas y mantener informado a la Junta Directiva de su gestión y la de sus áreas subordinadas.

3. Representar a la Cooperativa en reuniones de trabajo con otras cooperativas e instituciones.

4. Integrar los Comités para los que sea designado.

5. Adoptar toda decisión de carácter urgente en ausencia del Presidente e informarle de ello en cuanto sea posible.

6. Planificar y coordinar la gestión de la entidad y promover los controles de gestión de las distintas áreas.

7. Promover nuevos negocios, ampliar los existentes e impulsar nuevos servicios a afiliados.

8. Establecer límites operativos a los afiliados, otorgar crédito, resolver y autorizar operaciones de intermediación financiera, autorizar participaciones en otras asociaciones y operaciones en los mercados bursátil, extra bursátil, de capitales y de cambios, dentro de las facultades que le haya delegado el órgano directivo y conforme los Reglamentos correspondientes.

9. Promover y vigilar la más eficiente utilización de los recursos de la Cooperativa de alcanzar los objetivos y políticas aprobados por la Junta Directiva.

10. Coordinar la actividad de las distintos áreas de la entidad por intermedio de los responsables de las áreas Administrativa, Comercial y Financiera y monitorear el desempeño de los responsables.

11. Evaluar la situación económica y financiera de la entidad a corto plazo y las tendencias a mediano y largo plazos y el cumplimiento de la estrategia general de negocios de la entidad.

12. Efectuar el seguimiento de la posición de liquidez, coordinando y controlando la gestión financiera ordinaria de la entidad y el mantenimiento de fuentes de recursos y financiamiento adecuados a las necesidades, ponderando la situación actual del mercado financiero y los distintos escenarios alternativos y adoptando las medidas conducentes para resguardo de la entidad; manteniendo permanentemente informado al nivel superior sobre el resultado de su gestión y los cambios propuestos tendientes a minimizar los riesgos.

13. Supervisar la gestión en el manejo del riesgo crediticio en relación con el fraccionamiento de crédito, clasificación y previsionamiento de cartera que puedan afectar la liquidez y solvencia de la Cooperativa.

14. Coordinar y controlar la gestión en el manejo de la política de riesgo de tasa de interés en relación con la gestión financiera de la entidad.

15. Proponer la implantación o modificación de normas internas de carácter permanente y dictar aquellas de carácter transitorio o urgente.

16. Determinar medidas especiales y requerir planes de acción a las áreas subordinadas para la corrección de las observaciones formuladas por la Auditoría Interna, la Auditoría Externa y otros Organismos de supervisión.

17. Suscribir los estados contables y financieros, las informaciones periódicas o especiales requeridas por organismos de control interno o externo y todos los demás documentos e informaciones que deba suscribir y para lo cual se encuentre facultado conforme los Reglamentos vigentes.

18. Proponer el traslado, incorporación, promoción, aplicación de sanciones disciplinarias.

19. Promover la formación y capacitación del personal y propiciar el establecimiento de planes y programas de apoyo e incentivo en la materia.

20. Actuar en los sistemas de transferencias de fondos con las funciones y niveles de acceso y/o autorización determinados en los respectivos manuales operativos o de procedimientos o autorización.

21. Actuar en los sistemas centralizados de información con las funciones y niveles de acceso y autorización determinados en los respectivos manuales operativos o de procedimientos o autorización.

22. Convocar a reuniones periódicas con el personal a su cargo.

**PERFIL DEL PUESTO**

- Título Universitario en el área Contable, Ciencias Económicas o formación similar, preferentemente Maestría.
- Poseer experiencia gerencial comprobada en el sector financiero
- Ejercicio de un liderazgo efectivo, basado en el potencial humano y en logro de objetivos.
- La comprensión de la dinámica organizacional y de la Gerencia Integral, de manera que pueda liderar la Cooperativa, para lograr la efectividad, la calidad y la competitividad empresarial, dentro de escenarios cambiantes.
- La negociación y resolución de conflictos, que le permitirá ser mediador en los equipos de trabajo y en los conflictos colectivos.
- Contar con los conocimientos, estrategias y habilidades requeridas para gerenciar y administrar.

**ASESORÍA LEGAL**

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**

Dependencia Jerárquica y Funcional:

- Gerencia General (Staff)

**Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:**

- No posee

**MISIÓN**

Proveer asesoramiento jurídico a los distintos niveles de la Entidad, con carácter preventivo o ante hechos ya ocurridos y que puedan configurar acciones judiciales o derivar en futuros actos litigiosos.

**FUNCIONES**

1. Brindar asesoramiento y atender requerimientos de los responsables de las distintas áreas en cuestiones legales vinculadas con la actividad de la Cooperativa, la legislación laboral o de cualquier otro fuero.
2. Emitir dictamen fundado sobre temas específicos requeridos por la Junta Directiva, la Gerencia General u otras áreas de la Entidad.
3. Representar a la Cooperativa en las acciones judiciales y extrajudiciales que se le encomienden conforme a los mandatos y poderes que se le confieran.
4. Intervenir en la redacción o revisión de contratos a celebrar por la Entidad. Intervenir en el control de los aspectos legales de los formularios en uso en la Cooperativa.
5. Participar en actos donde se requiera su apersonamiento, según lo establecido en los Reglamentos.

**PERFIL DEL PUESTO**

- Título Universitario de Abogado.
- Capacidad para asesorar jurídicamente al nivel Gerencial de la Cooperativa
- Poseer en su perfil profesional disposiciones y actitudes orientadas al orden, seguridad, equidad y justicia social.
- Tener una visión dinámica del fenómeno jurídico y estar dotado de herramientas intelectuales como los conocimientos, habilidades y actividades que le permitan interpretarlo para orientar en la operatividad y ejecución de actos de la Cooperativa.

**JEFE DE CONTABILIDAD**

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**

Dependencia Jerárquica y Funcional:

- Gerente de General

**Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:**

- No posee

**MISIÓN**

Establecer los principios y procedimientos contables que permitan obtener en forma eficiente la información necesaria para exponer la situación patrimonial, económica y financiera de la entidad.

**FUNCIONES**

1. Elaborar los Estados Contables, Balances, Cuadros de Ingresos y Gastos, informes complementarios, cuadros y anexos y toda otra información exigida por las leyes y las normas dictadas por organismos de supervisión en materia contable y financiera.
2. Al cierre de cada mes, trimestre y ejercicio económico, elevar a consideración superior los Estados Contables, Balances y demás informaciones elaborados, con anticipación suficiente a la fecha tope de su presentación al organismo de supervisión.
3. Al cierre de cada mes, preparar y elevar a consideración superior:

a. Un estado de saldos contables de los principales rubros, comparados con los de igual mes del ejercicio anterior y con todos los meses transcurridos del ejercicio en curso, con indicación complementaria, para los rubros patrimoniales, de los respectivos promedios mensuales de saldos diarios, todo ello acompañado por una síntesis circunstanciada de las variaciones y desvíos presupuestarios.
b. Un análisis comparativo de los gastos de administración del mes respecto del mes anterior, con detalle por cuenta específica e información circunstanciada sobre las variaciones y desvíos presupuestarios.
c. Un informe sobre la evolución del patrimonio.

4. Cumplir y hacer cumplir, en toda la Entidad, las disposiciones vigentes en materia contable; para ello, requerirá
5. Administrar estrictamente el plan de cuentas de la Entidad, con facultad de ordenar altas o bajas de cuentas y sus atributos, condiciones y procedimientos de generación de asientos o registración contable.

6. Informar a los niveles superiores cuando determine riesgo cierto de apartamiento en relación con los límites de liquidez y solvencia.
7. Conservar en perfecto orden y a buen recaudo todos los papeles de trabajo correspondientes a la preparación de las distintas informaciones remitidas a los diversos organismos de supervisión, como también aquellos que respalden y justifiquen la determinación y cumplimiento de las obligaciones impositivas y previsionales.
8. Reconciliar diariamente el saldo de las cuentas que la Entidad mantiene en otras entidades financieras, detectar las partidas no correspondidas, investigar sus causas, requerir su regularización y conformar u observar, en consecuencia, los respectivos resúmenes de cuentas.
9. Reconciliar periódicamente, pero al menos una vez a la semana y el último día de cada mes, los saldos de las cuentas de partidas pendientes de imputación y registrar o exigir la registración definitiva de aquellas partidas que no justifiquen su permanencia en estas cuentas.
10. Producir los informes de gestión que la Gerencia General establezcan.
11. Elaborar y presentar toda propuesta que se considere necesaria para la mejor administración del área y establecer disposiciones y normas administrativas aplicables a sus actividades y a las personas que lo integran.
12. Actuar en los sistemas centralizados de información con las funciones y niveles de acceso y autorización determinados en los respectivos manuales operativos o de procedimientos o autorización.

**PERFIL DEL PUESTO**

- Preferentemente, graduado en Licenciatura de Contaduría Pública o Contador Público.
- Alta capacidad de comunicación con todos los niveles, auto motivado, autónomo, orientado a los resultados, y fuertes habilidades de liderazgo.
- Habilidad para mejorar todos los procedimientos contables y los controles internos.
- Capacidad para coordinar todas las actividades y proyectos contables proporcionando análisis financiero de los mismos.
- Capacidad para preparar todo tipo de información financiera, estableciendo el sistema adecuado a cada situación; aplicando correctamente las reglas de evaluación que procedan y generando los datos de modo que se produzcan estados financieros objetivos y confiables.

- Dinámico y emprendedor, con visión crítica, poseedor de atributos personales tan importantes como integridad y ética en todas sus actuaciones personales y profesionales.
- Creativo, con liderazgo y facilidad para relacionarse y trabajar en equipo. Tener independencia mental y hábil desenvolvimiento financiero y administrativo, fruto de un excelente y eficiente manejo de información con capacidad de análisis y síntesis de dicha información.
- Capacidad profesional de resolver problemas avanzados en la preparación de estados contables, análisis e interpretación de los mismos.

**VIGILANTE**

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**

**Dependencia Jerárquica y Funcional:**

- Gerente General.

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:

- No posee

**MISIÓN**

Mantener resguardados los bienes materiales y efectivos de la Cooperativa. Mantener constante vigilancia con el fin de guardar la seguridad de los afiliados y proteger los intereses de los mismos.

**FUNCIONES**

1. Atender al público en general.
2. Velar por la seguridad de las oficinas de la Cooperativa.
3. Responsable del arma de fuego.
4. Cualquier otra a solicitud del Jefe inmediato superior.
5. Acompañar al Banco a la persona encargada de los depósitos y/o retiros.
6. Apoyo logístico a los empleados de la cooperativa.
7. A eventos que la Cooperativa programe.

**PERFIL DE PUESTO**

- Preferentemente que haya cursado educación primaria y haber desarrollado la Plaza militar.
- Tener conocimientos en el uso de armas de fuego y en principios básicos de seguridad.
- Experiencia laboral de 6 a 12 meses en la seguridad de instituciones financieras.
- Poseer excelentes relaciones humanas.
- Ser dinámico y con iniciativa.
- Ser de reconocida honradez y solvencia moral y alta responsabilidad.

**RECEPCIONISTA**

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**

Dependencia Jerárquica y Funcional:

- Gerente General.

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:

- No posee

**MISIÓN**

Prestar servicios internos en los rubros de atención a visitantes, suministro de útiles y elementos a las distintas áreas de la Cooperativa.

**FUNCIONES**

1. Administrar la central telefónica de la Cooperativa.
2. Entender en los trámites y tareas correspondientes a la adquisición, recepción y distribución de elementos de uso de la Cooperativa.
3. Realizar los trabajos de imprenta que sean requeridos (formularios, circulares, manuales, etc.).
4. Ordenar el archivo general de la Cooperativa.
5. Administrar los fondos de Caja Chica.
6. Mantener en custodia la documentación de los bienes registrables.

**PERFIL DEL PUESTO**

- Nivel Secundario completo.
- Conocimientos de herramientas de informática.
- Ser dinámico(a) y organizado.
- Cordial y servicial.
- Rapidez para asistir a las necesidades.
- Predisposición para realizar tareas asignadas.

**LIMPIEZA**

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**

Dependencia Jerárquica y Funcional:

- Gerente General

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:

- No posee

**MISIÓN**

Efectuar tareas de aseo, orden y limpieza de las instalaciones físicas de la Cooperativa.

**FUNCIONES**

1. Limpieza del local de la Cooperativa; barrer, trapear y recoger la basura.
2. Limpieza del mobiliario de la Cooperativa.
3. Colaborar con la atención a los empleados, afiliados y visitas, sirviendo café, agua o refresco.
4. Aseo de sanitarios.
5. Lavar y asear los recipientes de basura.
6. Aseo de puertas y ventanas de vidrio.
7. Limpieza de pisos.

**PERFIL DE PUESTO**

- Haber concluido la educación primaria.
- Saber usar racionalmente materiales y equipo de aseo.
- Poseer excelentes relaciones humanas.
- Ser de reconocida moral, honradez y buenas costumbres.
- No adolecer de impedimento físico que interfiera con el libre ejercicio del trabajo.

**JEFE FINANCIERO**

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**

Dependencia Jerárquica y Funcional:

- Gerente General

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:

- No posee

**MISIÓN**

Planear, administrar y controlar los recursos financieros de la Cooperativa, así como proponer alternativas y estrategias que permitan una mayor productividad de los mismos.

**FUNCIONES**

1. Programar y administrar la captación de recursos y colocación de terceros, como así también la aplicación de los recursos propios de la Cooperativa, con el objeto de optimizar la composición de las carteras activas y pasivas y lograr adecuados niveles de rentabilidad.
2. Desarrollar sus actividades en el marco de sus facultades, informando permanentemente a la Gerencia General sobre la posición financiera de la Cooperativa.
3. Detectar y comprender las necesidades financieras de los afiliados con el fin de ofrecer y/o desarrollar aquellos productos que atiendan los objetivos de los mismos, tanto en el corto como en el largo plazo.
4. Coordinar el uso eficiente de los recursos financieros de la Cooperativa, mediante el análisis teórico del flujo de fondos y su monitoreo permanente y brindar información estadística que sirva de base para la toma de decisiones.
5. Establecer los lineamientos, prioridades y mecanismos para cubrir las necesidades de financiamiento de la Cooperativa en las condiciones de mercado más favorables, así como para una adecuada administración y operación de los recursos financieros, conforme a las políticas y límites establecidos por la Junta Directiva.
6. Diseñar y proponer los lineamientos, metodologías e información relevante que permitan definir las políticas financieras de la Cooperativa y una vez instaladas, dar seguimiento al cumplimiento de las mismas.
7. Proveer apoyo en la estructuración y análisis de nuevos productos de la Cooperativa a las áreas de desarrollo y producción de los mismos.

8. Vigilar el cumplimiento de las leyes, normas de organismos de supervisión e internas de la Cooperativa vinculadas a sus funciones.
9. Proponer con el acuerdo de la Gerencia General, los niveles de tasas de interés activas y pasivas a aplicar en las distintas operatorias llevadas a cabo por la entidad.
10. Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de la Cooperativa, en coordinación con la Gerencia General.
11. Supervisar la gestión de Tesorería.
12. Graduar la existencia del dinero de acuerdo con las necesidades operativas de la Cooperativa y proponer en caso de excesos alternativas de colocación.
13. Establecer contactos con otras entidades para optimizar la obtención de líneas crediticias a favor de la Cooperativa.
14. Trabajar en conjunto con el Gerente de Operaciones a efectos de establecer líneas
15. crediticias y asignar montos a las mismas.
16. Proveer los fondos para el desembolso de las operaciones de crédito concertadas por el área de Operaciones de la Cooperativa.
17. Monitorear e identificar fluctuaciones anormales de los servicios y productos financieros que ofrece la Cooperativa y en su caso investigar las causas que lo generan.
18. Realizar un permanente diagnóstico financiero de la Cooperativa, a fin de mejorar la estructura de costos y gastos.
19. Intervenir en la autorización de transferencias y pagos conforme límites asignados.
20. Realizar permanente análisis de la capacidad de endeudamiento de la entidad.
21. Administrar los fondos en las cuentas que mantiene en otras entidades financieras del país o del exterior y ejecutar reembolsos, traspasos, transferencias, arbitrajes o compensaciones de saldos pertinentes.
22. Disponer el diligenciamiento, ordenamiento y guarda de toda la documentación relacionada con las operaciones instrumentadas en el área.
23. Realizar trabajos de investigación y estadística acerca del comportamiento del sistema financiero en término de sus dimensiones, competitividad, estructura y desarrollo, a fin de evaluar la situación de la Cooperativa en el mismo.
24. Asesorar a funcionarios de otras áreas de la Cooperativa sobre asuntos financieros en general.

**PERFIL DEL PUESTO**

- Profesional de la carrera de Economía, Finanzas o Administración de Empresas.
- Preparación y seguimiento a proyectos por fuente de financiamiento.
- Capacidad de trabajo multidisciplinario y de relacionamiento interinstitucional.
- Compromiso con valores y principios de honestidad.
- Capacidad de trabajo bajo presión, innovación y proactivo.
- Conocimientos de herramientas de informática.

**CAJERO**

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**

Dependencia Jerárquica y Funcional:

- Gerente General.

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:

- No posee

**MISIÓN**

Entender en todas las operaciones referidas al movimiento de fondos y otros valores.

**FUNCIONES**

1. Actuar conforme al procedimiento establecido para la operatoria diaria del Cajero respetando las políticas de la Cooperativa.
2. Realizar, retiro de fondos de Tesorería, operaciones de cobranza en efectivo, operaciones de cobranza de valores, cobros y pagos varios, pago a proveedores, detección de efectivo en Caja, Cierre y Rendición de Caja habiendo balanceado su posición.
3. Atender el proceso de pago de préstamos a la Cooperativa y luego del cierre de la caja remitir los comprobantes de pago al Cajero General para su control.
4. Atender la operatoria de las Cuentas Especiales para Empresas (depósitos, retiros, constitución de Plazos Fijos, etc.).
5. Solicitar identificación a los afiliados que deseen operar, requiriendo la documentación correspondiente y validando con los registros de la entidad (firmas, orden, facultades, etc.).
6. Resguardar su sello de caja cumpliendo con las políticas de la Cooperativa.
7. Manejar el efectivo únicamente en el recinto de caja y en la Tesorería al realizar el retiro de fondos y la rendición de la caja.

8. Recontar totalmente el dinero que recibe de los afiliados antes que los mismos se retiren de la ventanilla.
9. No guardar parcialmente el dinero en su caja ni sellar ningún comprobante de ingreso de fondos hasta no haber recontado el total a su entera satisfacción.
10. Revisar los billetes recibidos del público a través de la lámpara de luz ultravioleta a caso de valores, tomar los números de serie y denominación, obteniendo la firma del afiliado que hace la operación.
11. Fajar los billetes una vez recontados y revisados, colocando el sello de tal forma que abarque toda la faja antes de su envío al Cajero General.
12. Recontar totalmente los fajos de billetes recibidos del Cajero General antes de comenzar a utilizarlos.
13. Responder económicamente por fallas en la calidad o cantidad, producidas como consecuencia de su labor.
14. Mantener informado a su superior respecto del desarrollo de sus tareas.

**PERFIL DEL PUESTO**

- Estudios Secundarios Completos o Universitarios en curso (preferentemente Contador Público, Administrador o similar).
- Conocimiento de procedimientos de caja según normas internas.
- Orden y organización.
- Alta responsabilidad moral / honestidad.
- Experiencia en la industria financiera desempeñando funciones de manejo de efectivo (caja).
- Conocimientos de herramientas de informática.

**JEFE DE CRÉDITOS**

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**

Dependencia Jerárquica y Funcional:

- Gerente General.

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:

- No posee.

**MISIÓN**

Velar porque los préstamos otorgados por la Cooperativa presenten un mínimo de riesgo como resultado de un cuidadoso análisis de la capacidad de pago del solicitante, las garantías ofrecidas, el análisis de los plazos y en general el estricto apego al Reglamento de Crédito.

**FUNCIONES**

1. Atender al público en consultas relacionadas con el servicio de crédito.
2. Asesorar en la entrega de préstamos automáticos.
3. Entrega de solicitudes y asesoría en el cumplimiento de los requisitos para optar por un crédito.
4. Intervenir en la negociación de créditos hipotecarios o fiduciarios(Fideicomiso)
5. Analizar las solicitudes de crédito de conformidad con la opinión del Oficial de Créditos.
6. Verificar documentación legal de créditos en mora reportados por el Oficial de Cobranzas.
7. Tramitar con el Jefe de Contabilidad los adeudos por concepto de honorarios legales.
8. Notificar al Jefe de Contabilidad las retenciones por diferentes conceptos que deban aplicarse a los créditos otorgados.
9. Inspeccionar propiedades evaluadas y solicitar informes de avalúos.
10. Planificar, coordinar y supervisar las tareas de recuperación de créditos en situación irregular.
11. Colaborar estrechamente con el Oficial de Cobranzas para mantener una cartera de préstamos sana.

12. Revisar la elaboración y permanente actualización de los expedientes de crédito.
13. Coordinar el cálculo de los seguros relacionados con las operaciones de préstamos e intervenir en la tramitación de las respectivas pólizas.
14. Intervenir en el cierre mensual de préstamos en coordinación con el Jefe de Contabilidad.
15. Elaborar y reportar la renovación de pólizas de seguros sobre riesgos crediticios.
16. Evaluar la política crediticia de la Cooperativa y presentar a su jefe inmediato propuestas de ajuste, de estimarlo procedente.
17. Devolver a los asociados una vez cancelado sus préstamos, la documentación respectiva.

**PERFIL DEL PUESTO**

- Título Universitario en el área de Administración, Ciencias Económicas o formación similar.
- Ser creativo, ordenado, con mentalidad analítica y crítica.
- Contar con iniciativa y disciplina propia.
- Buenas relaciones interpersonales, capacidad de trabajo en equipo.
- Conocimiento de herramientas informáticas.
- Capacidad para desarrollar conceptos estadísticos fundamentales para el análisis y construcción de modelos que cuantifiquen el riesgo.
- Capacidad de tomar decisiones con respecto a los expedientes en forma rápida y eficiente
- Velar por el cumplimiento de las políticas de crédito a afiliados, promoviendo acciones correctivas.
- Ser una persona de reconocida honradez, solvencia moral y buenas costumbres.

**Requerimientos para la implementación de la propuesta del manual de Organización**

Requerimientos de personal administrativo, en relación a nuevos puestos de trabajo propuestos.

Los requerimientos de personal administrativo que se sugiere en este manual de organización, está compuesto de la siguiente forma:

*Tabla 24: Requisitos de personal administrativo.*

| REQUERIMIRNTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO | |
|---|---|
| **Puestos Administrativos** | **Personal Requerido** |
| Gerente General | 1 |
| Asistente Legal | 1 |
| Jefe de Contabilidad | 1 |
| Jefe financiero | 1 |
| Jefe de Crédito | 1 |
| Recepcionista | 1 |
| Vigilante | 1 |
| Limpieza | 1 |
| Cajero | 1 |
| **Total** | **9** |

A continuación se describen los requerimientos que se utilizaran para la propuesta de organización, para cada uno de los puestos que tendrá la cooperativa.

*Tabla 25: Requerimientos de mobiliario y equipo área administrativa.*

| Nombre del mobiliario | Cantidad | Precio | Total |
|---|---|---|---|
| Escritorios | 5 | | |
| Sillas ergonómicas | 5 | | |
| Sillas para visitas | 15 | | |
| Computadoras | 3 | | |
| Archiveros | 5 | | |
| Impresoras | 1 | | |

**Descripción de requerimientos de Equipo administrativo para la propuesta del manual de organización. (ver anexo XVI: pág. 525)**

**Requerimiento de espacio (Ver Anexos XV, pág. 524).**
A continuación se hace un análisis de requerimientos de espacio para cada una de los puestos de trabajo que se proponen en el manual de organización para la cooperativa.

*Tabla 26: Requerimiento de espacio.*

| **Hoja de análisis de requerimientos de espacio** | |
|---|---|
| **Área de actividad** | **Áreas estimadas (mts²)** |
| Área de bodega | 84 |
| Área administrativa | 54.25 |
| Área de reuniones | 18 |
| Área de parqueo | 25 |
| **Total** | **180.50 mts²** |

**Remodelación área administrativa ir a anexo XVII, pág.527.**
Costo total requerido para remodelación del área de administrativa de la cooperativa.

## 8.9 Manual para el área de servicio crédito

### 8.9.1 Manual Integral de Riesgo.

**Contenido**

Introducción……..208
Administración Integral De Riesgos……209
Tipos de riesgos……211
Riesgo Crediticio……211
Sistema de Información Gerencial Básica (SIG)……214
Metodología para medición e identificación de los riesgos……227
Clasificación por tipo de pérdida para el análisis de Riesgo de Operaciones……230

**Introducción**

El presente Manual de Administración Integral de Riesgo, organiza en forma práctica las definiciones, metodologías, políticas y procedimientos, límites, mecanismos de control y seguimiento que realizará la Institución para mitigar y administrar todos los riesgos posibles, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es importante priorizar sobre los aspectos que a la cooperativa le ayudaran tanto institucionalmente como a nivel de mitigación de los riesgos.

- Crear una conciencia del personal sobre la importancia de la medición y gestión de riesgos.
- Establecer metodologías, políticas y procedimientos de riesgos acordes al perfil y estrategia de la Cooperativa.
- Implementar un sistema de medición y gestión de riesgos, no solo como cumplimiento de la normativa sino para contar con decisiones basadas sobre el análisis de riesgo.

Este manual de riesgo contempla las normas que debe seguir la cooperativa en relación a la estructura de los activos totales y su financiamiento, buscando la correcta estructuración financiera.

## I. ADMINISTRACION INTEGRAL DE RIESGOS

**DEFINICIONES**

**RIESGOS**: es la posibilidad de que se produzca un hecho, acontecimiento, previsto o no, que genere pérdidas económicas, materiales, físicas, humanas que afecten el valor económico de la Cooperativa.

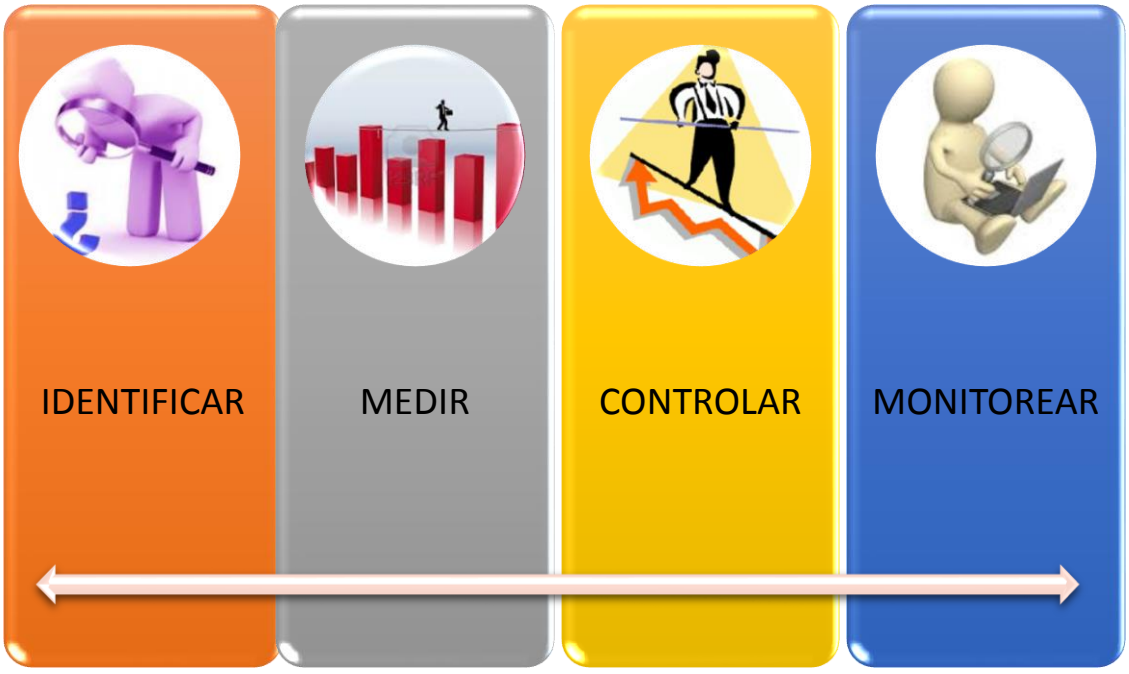
**ADMINISTRACION DE RIESGOS:** comprende un conjunto de políticas, lineamientos, procesos y Procedimientos a través de la cual la Cooperativa, identifica, miden, controla / mitiga y monitorea los riesgos inherentes a las actividades, con el propósito de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio, mecanismos y acciones de cobertura, que garanticen los recursos de los asociados/ clientes que se encuentran bajo la administración y control optimizando la posición financiera de la Cooperativa.

**EXPOSICION:** está determinado por el riesgo asumido por la Cooperativa menos la cobertura implantada.

**FACTOR DE RIESGO.**- Constituyen los elementos generadores de pérdidas potenciales, como son, entre otros: tasa de interés, tipo de cambio, incumplimiento (no pago), procesos, fraudes, sistemas, etc.

**GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

El proceso de administración de riesgos contempla las siguientes fases:



- **IDENTIFICAR**, es un proceso continuo de reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada y en aquellas que pueden surgir de negocios o servicios nuevos.

- **MEDIR Y ANALIZAR**, es el proceso de cuantificación, valoración y medición de cada riesgo identificado, con el objeto inicial de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la Cooperativa. En esta fase se consideran todos los eventos que tiendan a incrementar los riesgos, se prioriza de baja, media y alta frecuencia, repetición y probabilidad de ocurrencia, se analiza el efecto de bajo, medio o alto impacto en la Institución.

- **CONTROLAR**, permite en la ejecución de las operaciones de la Cooperativa, ex ante y ex post verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, mediante sistemas de control que garanticen y minimicen las exposiciones de los riesgos asociados.

- **MONITOREAR**, será permanente por medio de un sistema de información y generación de reportes, informes para cada tipo de riesgo, preparado y ajustado a las necesidades particulares de la Cooperativa.

**Manejo del Manual**

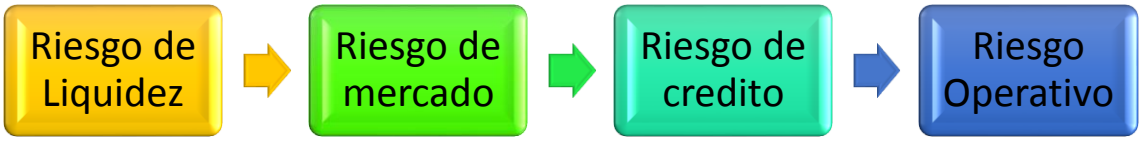
- La Cooperativa contará con un Manual de Administración Integral de Riesgos que incluirá un detalle para cada tipo de riesgos de acuerdo a lo que dispone el Organismo de Control.
- El presente Manual es de uso exclusivo de ACPA de R.L.
- Se prohíbe la reproducción total o parcial del Manual.
- Aquellas personas que sean portadoras de un ejemplar del presente Manual deberá conservarlo con todo el cuidado necesario para evitar sustracciones no deseadas y/o plagio.
- Todo funcionario involucrado en el proceso de riesgos deberá obligatoriamente conocer en detalle las políticas y procedimientos vigentes, así como sus enmiendas. No será una justificación frente a incumplimientos, el desconocimiento de políticas, límites, restricciones y procedimientos que han sido divulgados normalmente.

**Actualización del Manual**

- El Manual será actualizado periódicamente de acuerdo a la realidad Institucional para el enfoque de riesgos y a las nuevas disposiciones emitidas por la Superintendencia de sistemas financieros.
- Su incorporación será de responsabilidad del Jefe de la Unidad de Riesgos Integrales.

**TIPOS DE RIESGOS**

La gestión integral de riesgos de la Cooperativa ACPA implica los siguientes riesgos a los que se ve directamente expuesta, sin embargo el tratamiento de los mismos se los irá implementando en la Institución de acuerdo a las exigencias de la norma:




Aspectos TECNICOS de Riesgos

**RIESGO DE LIQUIDEZ**

1. Comportamiento y composición de colocaciones
   - Mora por oficina y tipo de crédito
   - Comparación mensual de morosidad
2. Comportamiento y composición de las Fuentes de Fondeo
   - Obligaciones del Público
   - Depósitos a la Vista
   - Depósitos a Plazo
   - Depósitos Restringidos
   - Concentración de los Depósitos
   - Obligaciones Financieras
3. Liquidez Estructural Semanal
4. Comportamiento y composición de las Inversiones
5. Otras que considere necesario

**RIESGO DE MERCADO**

1. Comportamiento y composición de las tasas de interés activas y pasivas
   - Tasas internas
   - Comparativo con el entorno
2. Saldo y estructura de activos y pasivos corrientes
3. Composición del Pasivo Corriente
4. Crecimiento Institucional
5. Participación de Mercado

**RIESGO DE CRÉDITO**

1. Tendencia del mercado respecto a colocaciones.
2. Análisis de Créditos Concedidos

3. Distribución de la cartera de crédito por:
    - Por clientes
    - Por tipo de créditos
    - Por plazos
    - Por tipo de garantías
    - Otras variables

**RIESGO OPERATIVO**

1. Análisis de información de riesgo Operativo
    - Control de aperturas de cuentas
    - Control de cierre de cuentas
    - Control de caídas de sistema
    - Control de errores
    - Otros controles que se vayan implementando de acuerdo a lo que considere necesario.

## II. RIESGO CREDITICIO

DEFINICIONES

**RIESGO CREDITICIO:** "es la posibilidad de pérdida debido a incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas".

**INCUMPLIMIENTO**: es no efectuar el pago pactado dentro del período determinado con el asociado, o efectuarlo en fechas posteriores a la determinada, o en distintas condiciones a las pactadas en el contrato.

**ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

La Cooperativa reconoce que una correcta estrategia del negocio debe tomar en cuenta la relación **rentabilidad – costo**, pues la omisión de cualquiera de estas partes conllevaría a una visión parcial de la concepción del crédito.

Se reconoce que cada producto de cartera debe contemplar el mercado objetivo al que se encuentra dirigido, tomando en consideración los riesgos asociados de dicho mercado, por lo que en el análisis de riesgos de crédito se enfatizará en:

- Análisis de la capacidad y voluntad de pago del asociado de crédito.
- Análisis de las garantías que respaldan el crédito.
- Análisis del destino del crédito.

**POLITICA CREDITICIA**

El Manual y Reglamento de Crédito describen con amplitud las políticas crediticias en función del área de negocio, detallando los procesos operativos a los que se encuentra sujeto el proceso de la concesión de crediticia.

Los créditos que otorgue la Cooperativa están orientados a financiar preferentemente segmento de mercado de Micro empresas panificadoras y sus dueños, sean estos de los sectores de comercio de pan.

Como principio general en la política crediticia la evaluación del crédito radica en la capacidad y voluntad de pago del asociado de crédito y en la capacidad de generar flujos de efectivo que permitan recuperar el capital y los intereses en el plazo acordado.

Para identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito se establece el levantamiento de cada uno de los procesos por tipo de producto. Sin embargo, en cada una de estas etapas, existen riesgos asociados como: riesgo operativo de procesos, riesgo operativo de tecnología de información y riesgo de liquidez. No se puede hablar de una no interrelación con los demás tipos de riesgos, cuando todos están asociados en el proceso en sí.

**AUTORIDADES CREDITICIAS**

La máxima autoridad crediticia lo constituye Gerencia General, sin embargo, las autoridades crediticias y los procesos de aprobación de la Cooperativa se basa en una delegación de funciones a través de los niveles de autorización estructurados en función del monto y tipo de crédito:

**Sistema de Información Gerencial Básica (SIG)**

Índice de reportes

Filtros o Parámetros:

De la cartera total, por Oficial de Crédito, Tienda, Área de trabajo de cada Oficial, alfabético, Sector Económico, Actividad, Rango de Fechas, Montos de Crédito, Plazos, Fondos, Tipo de Garantía, Supervisor de Oficiales, Socios, Créditos (Nuevos, Re créditos), Créditos (Normales, Refinanciados, Judiciales, Provisionados, Castigados), Estado (Vigente, Cancelado), Tipo de desembolso (Efectivo, Cta. Ahorro), Estado de los créditos aprobados con Cheque o Cta. Ahorro (Desembolsado, Pendiente de Desembolso, Anulado), Créditos Urbanos y Créditos Rurales, etc.

1. **Solicitudes**

*Cuadro 41: Sistema de Información gerencial básico - Solicitud.*

| Filtro o parámetro | Filtro<br>1. Asignadas<br>2. Pendientes<br>3. Recibidas<br>4. Resultados<br>5. Visitadas<br>6. Aprobadas/Denegadas | Número de solicitudes | Fecha | Nombre del solicitante | Dirección | zona | Teléfono fijo/celular | Monto solicitado | plazo | Auxiliar de riesgos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Total** | | | | | | **Totales** | | |

**2. Solicitudes Rechazadas**

*Cuadro 42: Sistema de Información gerencial básico - Solicitudes Rechazadas.*

| Filtro o parámetro | Filtro<br>1. Rechazadas | Número de solicitudes | Fecha | Nombre del solicitante | Dirección | zona | Teléfono fijo/celular | Monto solicitado | plazo | Auxiliar de riesgos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Totales** | | | | | | **Totales** | | |

**3. Programación de pago de cuota**

*Cuadro 43: Sistema de Información gerencial básico - Programación de pago de cuota.*

| Filtro o parámetro | Número de solicitudes | Número de asociados | Nombre del solicitante | Dirección | zona | Teléfono fijo/celular | Monto solicitado | plazo | Auxiliar de riesgos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | | | | | | **Totales** | | |

**4. Socios con créditos vigentes**

*Cuadro 44: Sistema de Información gerencial básico - Socios con crédito vigente.*

| Filtro o parámetro | Número de solicitudes | Número del Socio | Nombre del asociado | Monto de la cuota | Numero de cuota/del total | Monto original del préstamo | Saldo del préstamo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | | **Totales** | **Totales** | **Totales** |

5. **Asociados con créditos vigentes renovados**

*Cuadro 45: Sistema de Información gerencial básico - Asociado con crédito vigente renovados.*

| Filtro o parámetro | Número de solicitudes | Número del Socio | Nombre del asociado | Monto original del préstamo | Plazo original del préstamo cancelado | Fecha que termino de pagar | Calificación del sistema de acuerdo a su comportamiento de pago |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | | | **Promedio** |

6. **Todos los socios**

*Cuadro 46: Sistema de Información gerencial básico - Todos los socios.*

| Filtro o parámetro | Filtro Estado<br>1. Vigente<br>2. Cancelado<br>3. En cobro judicial | Número de solicitud | Número del Socio | Nombre del asociado | Monto de la cuota | Numero de cuota/del total | Monto original del préstamo | Saldo del préstamo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | | **Totales** | **Totales** |

### 7. Vencimientos de créditos

*Cuadro 47: Sistema de Información gerencial básico - Vencimiento de créditos.*

| Filtro o parámetro | Número de solicitudes | Número de socios | Nombre del socio | Monto de la cuota | Saldo del préstamo | Fecha de pago | Monto original del préstamo | Calificación del sistema de acuerdo a su comportamiento de pago |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | **Totales** | | | **Promedio** |

### 8. Saldo de créditos vigentes

*Cuadro 48: Sistema de Información gerencial básico - Saldo de créditos vigentes.*

| Filtro o parámetro | Número de solicitudes | Nombre del socio | Nombre del socio | Saldo del préstamo | Monto original del préstamo | Calificación del sistema de acuerdo a su comportamiento de pago |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | | | **Totales** | **Totales** | **Promedio** |

### 9. Recuperación realizada

*Cuadro 49: Sistema de Información gerencial básico - Recuperación realizada.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Cuota pagada | Amortización de Capital | Pago de Intereses | Pago de intereses moratorios |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** |

**10. Recuperación estimada de cuotas**

*Cuadro 50: Sistema de Información gerencial básico - Recuperación estimada de cuotas.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Numero de socio | Cuota a pagar | Amortización de capital | Pago de intereses | Pago de interese moratorias a pagar |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** |

**11. Recuperación estimada vrs. recibida**

*Cuadro 51: Sistema de Información gerencial básico - Recuperación estimada vrs recibida.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Numero de socio | a. Cuota pagada | b. Pago de intereses moratorios pagados | c. Gastos estudio cobrados | 1. Total (a+b+c) | d. Cuota a pagar | e. Pago de intereses moratorios a pagar | f. Gastos estudio a cobrar | 2. Total (d+e+f) | Diferencia (1-2) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** |

**12. Créditos Vigentes: Nuevos, Re créditos, Refinanciados**

*Cuadro 52: Sistema de Información gerencial básico - Créditos Vigentes nuevos, recréditos, refinanciados.*

| Filtro o parámetro | Filtro<br>1. Nuevos<br>2. Re créditos<br>3. Re financiados | Número de la solicitud | Numero de socio | Fecha de otorgamiento | Nombre del socio | Monto solicitado | Plazo solicitado | Monto aprobado | Plazo aprobado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Totales** | **Totales** | | | **Totales** | **Promedio** | **Totales** | **Promedio** |

**13. Créditos castigados**

*Cuadro 53: Sistema de Información gerencial básico - Créditos castigados.*

| Filtro o parámetro | Filtro<br>1. Nuevos<br>2. Re créditos<br>3. Re financiados | Número de la solicitud | Numero de socio | Nombre del socio | Monto aprobado | Plazo aprobado | Saldo de la deuda | Fecha de castigo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | **Promedio** | **Totales** | |

**14. Informe mensual: Composición de cartera, Saldo de cartera por Oficial de Crédito (Análisis de cartera por saldos)**

*Cuadro 54: Sistema de Información gerencial básico - Información mensual.*

| Filtro o parámetro | Número de operaciones del mes | Número de solicitudes | Numero de socio/cliente | Nombre del socio/cliente | Monto original del préstamo | Saldo del prestamos | Numero cuota/del total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | | | | **Totales** | **Totales** | |

**15. Informe mensual: colocación mensual**

*Cuadro 55: Sistema de Información gerencial básico - Información mensual: colocación mensual.*

| Filtro o parámetro | Número de operaciones colocadas en el mes | Número de solicitudes | Número de asociado/cliente | Nombre del asociado/cliente | Monto solicitado | Plazo solicitado | Monto aprobado | Plazo aprobado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | | **Totales** | **Promedio** | **Totales** | **Promedio** |

**16. Agilidad de tramite (tiempo de demora desde la solicitud hasta el desembolso)**

*Cuadro 56: Sistema de Información gerencial básico - Agilidad de trámite.*

| Filtro o parámetro | Número de las solicitudes asignadas | Fecha de la asignación (a) | Fecha de aprobación o denegación (b) | Agilidad del trámite (b-a) |
|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | | | **Promedio** |

**17. Listado de mora**

*Cuadro 57: Sistema de Información gerencial básico - Listado de mora.*

| Filtro o parámetro | Saldo de cartera al día (sin mora) | Saldo de cartera en mora 1 y 5 días | Saldo de cartera en mora 6 y 10 días | Saldo de cartera en mora 11 y 15 días | Saldo de cartera en mora 16 y 20 días | Saldo de cartera en mora 21 y 30 días | Saldo de cartera en mora 31 y 45 días | Saldo de cartera en mora 46 y 60 días | Saldo de cartera en mora 61 y 90 días | Saldo de cartera en mora 91 y 120 días | Saldo de cartera en mora 121 y 180 días | Saldo de cartera en mora mayor a 180 días | Saldo de cartera total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
| **Peso** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** |
| Porcentaje | a/m | b/m | c/m | d/m | e/m | f/m | g/m | h/m | i/m | j/m | k/m | l/m | m/m |

**18. Listado de ingresos, Detalle de pagos realizados por diferentes conceptos, Reporte de ingresos generados por la cartera de cada Oficial de Crédito**

*Cuadro 58: Sistema de Información gerencial básico - Listado de ingresos.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Cuota cobrada | Capital cobrado | Intereses cobrados | Intereses moratorios cobrados | Otros gastos cobrados |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Totales** |

**19. Listado de desembolsos**

*Cuadro 59: Sistema de Información gerencial básico - listado de desembolsos.*

| Filtro o parámetro | Número de solicitudes | Numero de socio | Nombre del socio | Monto de préstamo | Monto de embolsado | Otros gastos cobrados | Plazo del crédito | Frecuencia de pago |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | **Totales** | **Totales** | **Promedio** | **Promedio** |

**20. Créditos cancelados**

*Cuadro 60: Sistema de Información gerencial básico - Créditos cancelados.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Monto de préstamo | Monto de embolsado | Plazo del crédito | Frecuencia de pago | Fecha de cancelación | Calificación del sistema de acuerdo a su comportamiento de pago |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Total** | | **Totales** | **Totales** | **Promedio** | **Promedio** | | **Promedio** |

**21. Resumen de créditos otorgados en el mes, Créditos desembolsados en un periodo**

*Cuadro 61: Sistema de Información gerencial básico - Resumen de créditos otorgados en el mes.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Monto de préstamo | Monto desembolso | Plazo del crédito | Frecuencia de pago | a. Fecha de la solicitud | b. Fecha del desembolso | Agilidad de tramite (a-b) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | **Totales** | **Promedio** | **Promedio** | | | **Promedio** |

**22. Intereses, Moratorias y Gastos de Estudio no cobrados, Condonación de Intereses, Moratorias y Otros Gastos cobrados**

*Cuadro 62: Sistema de Información gerencial básico - Intereses, morosidad y gastos de estudio no cobrados.*

| Filtro o parámetro | Numero de socio | Nombre del socio | Cobranza calculada para cada rubro a las políticas de crédito | | | | | Real cobrado para cada rubro | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | cuota | Capital | Intereses | Intereses moratorios | Otros gastos | cuota | Capital | Intereses | Intereses moratorios | Otros gastos |
| | **Totales** | | **a** | **b** | **c** | **d** | **e** | **f** | **g** | **h** | **i** | **j** |
| Resumen | 1. Suma (a+b+c+d+e) | | 2. (f+g+h+i+j) | | Diferencia (1-2) | | | (a-f) | (b-g) | (c-h) | (d-i) | (e-j) |

**23. Desembolso en efectivo**

*Cuadro 63: Sistema de Información gerencial básico – Desembolso en efectivo.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Número del comprobante de desembolso | Monto de préstamo | Monto desembolso | Plazo del crédito | Fecha de la aprobación de comité | Fecha de desembolso |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | | **Totales** | **Totales** | **Promedio** | | |

**24. Cheques entregados, desembolso con cheque**

*Cuadro 64: Sistema de Información gerencial básico - Cheques entregados.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Número del cheque | Número del comprobante de desembolso | Monto de préstamo | Monto desembolso | Plazo del crédito | Fecha de la aprobación de comité | Fecha del desembolso |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | | | **Totales** | **Totales** | **Promedio** | | |

**25. Cheques de crédito anulados**

*Cuadro 65: Sistema de Información gerencial básico - Cheques de créditos anulados.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Número de cheque | Monto de préstamo | Plazo del crédito | Fecha de aprobación de comité |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | | | | |

**26. Cheques de créditos anulados**

*Cuadro 66: Sistema de Información gerencial básico - Cheques de créditos anulados.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Numero de cheque | Monto de cheque | Fecha de la anulación | Causas de la anulación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | | **Totales** | **Promedio** | **Moda** |

**27. Cheques procesados**

*Cuadro 67: Sistema de Información gerencial básico - Cheques procesados.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Numero de cheque | Monto de cheque | Estado del cheque |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | | **Totales** | |

**28. Listado de fiadores /garantes**

*Cuadro 68: Sistema de Información gerencial básico - Listado de fiadores/garantes.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Nombre del fiador/garante | Monto original del préstamo | Saldo del préstamo | Numero de cuota/del total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Totales** | **Totales** | | | **Totales** | **Totales** | |

**29. Renovaciones**

*Cuadro 69: Sistema de Información gerencial básico - Renovaciones.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Datos de la operación original | | | | Datos de la renovación | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Monto desembolsado | Plazo del crédito | Fecha de cancelación | Calificación del sistema de acuerdo a su comportamiento de pago | Monto desembolsado | Plazo del crédito | Fecha de desembolso de la refinanciación | Calificación del sistema de acuerdo a su comportamiento de pago |
| | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | **Promedio** | | **Promedio** | **Totales** | **Promedio** | | **Promedio** |

**30. Judiciales**

*Cuadro 70: Sistema de Información gerencial básico - Judiciales.*

| Filtro o parámetro | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Datos de la operación original | | | Datos del crédito en judicial | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Monto desembolsado | Plazo del crédito | Calificación del sistema de acuerdo a su comportamiento de pago | Monto enviado a Judicial | Fecha de paso a Judicial | Causa del envió a Judicial |
| | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | **Promedio** | **Promedio** | **Totales** | | **Moda** |

### 31. Castigados

*Cuadro 71: Sistema de Información gerencial básico - Castigados.*

| Filtro o parámetros | Número de la solicitud | Número de socio | Nombre del socio | Datos de la operación original | | | Datos del crédito castigados | | Porcentaje del crédito original castigados (b/a) | Causas del castigo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Monto desembolsado (a) | Plazo del crédito | Calificación del sistema de acuerdo a su comportamiento de pago | Monto castigado (b) | Fecha de castigo | | |
| | **Totales** | **Totales** | | **Totales** | **Promedio** | **Promedio** | **Totales** | **Moda** | **Promedio** | **Moda** |

### 32. Comité de crédito

*Cuadro 72: Sistema de Información gerencial básico - Comité de créditos.*

| Filtro o parámetro | Nombre del socio | Solicitud | | | Decisión del comité | | Condiciones de aprobación | | | Tipo de operación (nuevas re crédito, refinanciamiento) | Observaciones | Hora de inicio del comité (a) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Monto | Plazo | Frecuencia de pago | Aprobado | Denegado | Monto | Plazo | Frecuencia de pago | | | Hora de finalización del comité |
| | | Promedio | Promedio | Promedio | | | Promedio | Promedio | Promedio | Moda | | Duración del comité (b-a) |
| | | **Totales** | | | **Totales** | **Totales** | **Totales** | | | | | |

Observaciones:

- Estos informes podrán verse por medio de pantalla, impresos, como también generados en plantillas (Excel). Como se podrá notar, estos son específicos, lo cual significa que el sistema debe disponer de la opción de combinar uno o más filtros con cada informe.
- Todos los reportes deberán indicar la fecha de su generación.
- Los reportes podrán generarse a nivel detallado y a nivel consolidado.
- Se mantendrá un nivel de acceso para cada uno, ya que no es recomendable que los mismos puedan ser generados por cualquier funcionario.

*Tabla 27: listado y reportes de los funcionarios.*

| Funcionario | Jefe de créditos/ Oficial de créditos | Encargado de riesgos crediticios | Gerente General | Gerencia Financiera | Junta Directiva |
|---|---|---|---|---|---|
| Numero de los listados y reportes | Solamente listados referentes a su **cartera.**<br>Nº. 1 al 8, Nº 12<br>Nº 17 | Solamente listados referentes a la oficiales a cargo.<br>Nº 1 al 8.<br>Nº 12 al 17<br>Nº 23 al 25<br>Nº 29 al 32. | Todos ( desde el Nº1 al 32) | Del Nº 1 al 8<br>Nº 12<br>Nº14 al 16<br>Nº19 al 21<br>Nº 29 al 32. | Todos ( desde el Nº1 al 32) |

Fuente: Elaboración propia.

**Metodología para medición e identificación de los riesgos**

1. **Metodología empleada.**

Para la identificación y evaluación de riesgos se debe desarrollar una metodología, que busque determinar los riesgos de la cooperativa ACPA de R.L., a partir del análisis de los procesos diarios. La presente metodología descrita se sustenta en un modelo subjetivo de determinación de riesgos que analiza los procesos, descomponiéndolos en actividades individuales, que permiten analizar las interrelaciones e interacciones entre las diferentes actividades.

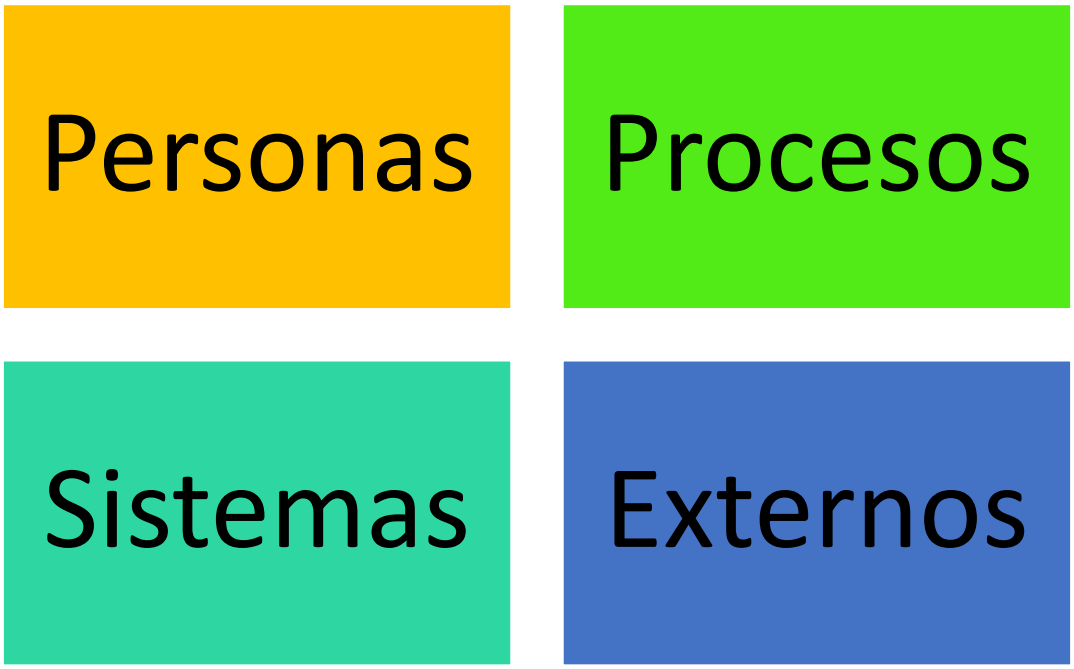
En el proceso de determinación de los potenciales riesgos a los cuales se expone la entidad se seguirán las siguientes etapas:

### a. Levantamiento de Información

En esta etapa se desarrollan flujos de trabajo de los procesos considerados como críticos para la actividad de la entidad, estos se llevan a cabo sobre la base de los manuales de procedimientos y entrevistas con los responsables de la ejecución de los procesos.
Una vez desarrollados los flujos de trabajo, se analizan las actividades y se procede a identificar las acciones e interacciones en las que pudieran presentarse riesgos de operación.

En la plantilla de estandarización se colocan las actividades con sus riesgos y se procede a su categorización; para esta fase se utiliza la matriz de eventos de riesgo.
En esta categorización, los riesgos se dividen en cuatro:

*Figura 28: Categorización de los riesgos*




Estas categorías se subdividen en dos categorías inferiores.

### b. Cuantificación de los riesgos

La evaluación cualitativa de los riesgos se desarrollará bajo el esquema de la asignación de valores en 6 criterios de manifestación de los riesgos, cada uno de estos 6 criterios está conformado por 5 opciones de manifestación, es decir, 5 niveles de impacto. Esta valoración es de carácter subjetivo.

Una vez realizada la valoración por criterios se procede a la clasificación del riesgo hallando el indicador ER, este indicador numérico representa los niveles de riesgo de cada actividad (Bajo, Medio y Alto).

### c. Ordenamiento de los riesgos y asignación de prioridades

Una vez concluida la cuantificación de los riesgos se les ordena de acuerdo a su nivel de riesgo, desde el que mayor riesgo representa para la entidad hasta el de menor riesgo.

Por medio del método de Pareto (80-20) se priorizan los riesgos y se plantean a las Unidades respectivas, el orden en el que se deberían atacar estos riesgos, basados en el impacto que éstos tienen en los procesos. Son estos riesgos los que se deben tener en cuenta para aplicar medidas de control o preventivas, mediante el mejoramiento de los procesos involucrados.

**d. Seleccionar los riesgos prioritarios**

Las entidades involucradas en la organización procederán a validar la información proporcionada por el responsable de la identificación de los riesgos, los cuales informarán sus acuerdos y desacuerdos.

El responsable de la administración e identificación de riesgos, una que vez cuente con la validación de todos los procesos analizados, procederá conjuntamente con las Jefaturas y/o Gerencias involucradas al planteamiento de las medidas correctivas.
Estas medidas pueden comprender:

- Evitar el riesgo
- Reducir su probabilidad de ocurrencia
- Reducir las consecuencias
- Transferir el riesgo
- Retener el riesgo

**Riesgo**

Es el daño potencial que puede surgir de un proceso presente o suceso futuro; asimismo es la medida de la pérdida económica y/o de ocurrencia de daños, resultante de la combinación entre la frecuencia de los acontecimientos y la magnitud de las pérdidas o daños.

$$R = f(F, C)$$

- R = Riesgo
- F = Frecuencia de acontecimientos
- C = Consecuencias (pérdidas/daños)

**2. Identificación de riesgos**

**Participación de la entidad en la evaluación de riesgos**

El análisis de los procesos y la evaluación de los riesgos se realizarán en forma descentralizada. Todas las áreas que componen la entidad están involucradas en la identificación y evaluación de los riesgos principalmente por el conocimiento de los procesos críticos hacia el interior de cada una de sus unidades de trabajo.

**Recolección de la información**

- **Manuales de procedimientos y Flujo de Actividades**. Como primer paso se realiza una revisión de los procesos descritos en los manuales de procedimientos, siendo éstos separados y codificados por proceso y por unidad

de trabajo. Posteriormente se desarrolla el flujo de las actividades vía flujo de trabajo (gráficamente), con el fin de determinar los riesgos entre actividades.

- **Entrevistas.** Como complemento se recurrirá al personal de la entidad responsable del cumplimiento de los procesos, bajo el mando de los cuales se encuentra el personal directamente involucrado. Con esta entrevista se busca información para identificar los puntos considerados como críticos o más riesgosos en la actividad diaria, así como también conocer cuáles son y fueron los eventos más riesgosos y qué efectos produjeron o podrían producir.

### 3. Estandarización de la información recolectada

La información se ordena y clasifica en la matriz de riesgos. A continuación se presenta un cuadro genérico de carga de información inicial.

*Cuadro 73: Estandarización y clasificación matriz de riesgos.*

| Categoría de riesgo | Factor de riesgo primario (causas) Nivel 2 | Factor de riesgo primario (causas) Nivel 3 | Descripción de la perdida | Categorización del impacto primario (efectos) | Unidad de trabajo |
|---|---|---|---|---|---|
| Personas, Procesos, Sistemas y Externos | Descritos en la clasificación de riesgos | Descritos en la clasificación de riesgos | Descripción resumida del proceso | Registrar solo el primer impacto | Unidad del negocio en que se ejecuta el proceso crítico |

*Cuadro 74: Cuadro de clasificación por tipo de perdida para el análisis de riesgo de operaciones.*

| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** |
|---|---|---|
| Personas | Fraude de empleados / Malicia (criminal) | Fraude Crediticio |
| | | Suplantación |
| | | Falsificación |
| | | Alteración de documentos |
| | | Alteración de Información |
| | | Robo de propiedad intelectual |
| | | Apropiación ilícita (robo físico) |
| | | Malversación |
| | | Extorsión |
| | | Daño intencional contra activos |
| | | Evasión intencional de impuestos / obligaciones |
| | | Dar o aceptar sobornos |
| | | Mal uso de información privilegiada |
| | | Otros |

| | | |
|---|---|---|
| | Actividades no autorizadas | Omisión intencional en el reporte de transacciones |
| | | Ejecución de transacciones no autorizadas |
| | | Manipulación del mercado |
| | | Error intencional en ejecución |
| | | Aplicación de modelos incorrectos (intencional) |
| | | Ignorar/violar procedimientos deliberadamente |
| | | Otros |
| | Pérdida o Falta del personal idóneo | Falta de personal apropiado |
| | | Pérdida del personal clave |
| | | Otros |
| | Problemas con la fuerza de trabajo | Compensación y otros beneficios para terminar la relación laboral |
| | | Huelga o Paros |
| | | No adherencia a las regulaciones de seguridad y salud |
| | | Otros |
| | Prácticas discriminatorias | Costos por demandas contra prácticas discriminatorias |
| | | Costos por demandas referidas a acoso sexual, etc. |
| | | Otros |
| | Responsabilidades | Violaciones de confianza |
| | | Fallas en la protección de información de socios |
| | | Uso negligente de información confidencial |
| | | Otros |
| Procesos | Socios | Fallas en la obtención de información de los socios |
| | | Excesos en límites de exposición de socios |
| | Captura, ejecución y mantenimiento de operaciones | Errores en el ingreso y mantenimiento de datos |
| | | Capacidad insuficiente de personal o sistemas para atender el volumen |
| | | Incumplimiento de plazos |
| | | Errores contables |
| | Reportes y monitoreo | Incumplir obligaciones de reporte |
| | | Reporte inexacto |
| | Relaciones comerciales | Información incorrecta de socios |
| | | Otorgamiento indebido de acceso a cuentas |
| | | Pérdida o daño contra activos de socios |
| | Riesgos de ventas | Selección inadecuada de productos |
| | | Complejidad de productos |
| | | Pobre asesoramiento (incluyendo seguridad) |
| | | Ilegales/agresivas tácticas de ventas |
| | | Otros |

| | | |
|---|---|---|
| | Contrapartes y Proveedores | Fallas en los proceso de contrapartes que generan pérdidas (canje) |
| | | Problemas operacionales generados por proveedores deservicios |
| | | Disputas contractuales / judiciales |
| | | Otros |
| | Riesgo documentario / Contractual | Documentos no llenados apropiadamente |
| | | Cláusulas inadecuadas / términos contractuales |
| | | Inapropiados términos contractuales |
| | | Estadística inadecuada de venta |
| | | Fallas en el establecimiento |
| | | Otros |
| | Riesgos logísticos | Diseño erróneo del almacén |
| | | Faltas / Inadecuados procesos de almacenaje |
| | | Insuficientes implementos para el correcto almacenaje |
| | | Insuficiente personal para realizar el correcto almacenaje |
| | | Condiciones ambientales no adecuadas |
| | Organización | Políticas / Normas incompletas o inexistentes |
| Sistemas | Tecnología | Arquitectura inapropiada |
| | Riesgo de Inversión | Inapropiada definición de los requerimientos del negocio |
| | | Incompatibilidad con los sistemas existentes |
| | | Hardware obsoleto |
| | | Software obsoleto |
| | | Otros |
| | Desarrollo de Sistemas e Implementación | Inadecuada gerencia de proyectos |
| | | Costo de Sobre tiempos |
| | | Fallas al integrar o migrar con o de otros sistemas |
| | | Fallas del sistema para unirse a los requerimientos del negocio. |
| | | Otros |
| | Capacidad de sistemas | Carencia de una adecuada capacidad de planeamiento |
| | | Software inadecuado |
| | | Otros |
| | Fallas del sistema | Fallas en la red |
| | | Riesgo de interdependencia |
| | | Fallas de hardware |
| | | Fallas de software |
| | | Fallas de comunicación interna |
| | | Otros |
| | Sistemas de Seguridad | Vulnerabilidades de la seguridad externa |
| | | vulnerabilidades de la seguridad interna |

| | | |
|---|---|---|
| | | Virus |
| | | Otros |
| Externas | Robo / Fraude / Actividades Criminales | Fraudes Externos |
| | | Cheques Sin Fondos |
| | | Billetes y/o Monedas Falsificadas |
| | | Suplantación |
| | | Alteración de documentos |
| | | Robos |
| | | Lavado de dinero |
| | | Otros |
| | Seguridad de sistemas | Daños por acción maliciosa (Hackers) |
| | | Robo de información |
| | Outsourcing / Proveedores | Quiebra de los proveedores |
| | | Mal uso de la información confidencial |
| | | Proveedores /fallas en las entregas/incumplimiento |
| | | Inadecuada gerencia de proveedores |
| | | Inadecuados procesos internos de los proveedores |
| | | Contratos inadecuados |
| | | Incumplimiento de los acuerdos |
| | | Otros |
| | Desastres y otros eventos | Inundación |
| | | Sismo |
| | | Incendio |
| | | Vandalismo / conmoción civil |
| | | Inhabitabilidad del edificio |
| | | Fallas de transporte |
| | | Fallas de energía |
| | | Corte del servicio del agua |
| | | Otros |
| | Político/Gobierno | Guerra |
| | | Expropiación de activos |
| | | Bloqueo de negocios |
| | | Cambio en el régimen de impuestos |
| | | Otros cambios en las leyes |
| | | Interpretaciones de la ley |
| | | Otros |

### 8.9.2 Manual de Crédito y Cobranza

**Contenido**

Introducción……236
Objetivos del manual……237
Marco legal……237
Lineamientos de crédito……237

**Introducción**

Las empresas que tiene como rubro la comercialización de bienes de consumo como las harinas de trigo, presentan retrasos en la recuperación de las ventas a crédito, en raras ocasiones cuentan con métodos formales para asignar los límites de créditos a sus clientes, por lo cual no cuentan con un control administrativo para dichos procesos, lo que les impide alcanzar sus objetivos de cobranzas y afecta gravemente las metas de venta y poder recuperar lo vendido.

La correcta administración de créditos y cobranzas se encuentra entre unas de las principales actividades que toda empresa debe tener y de las cuales requiere mayor atención por parte de las mismas, en este caso para una correcta y un buen aprovechamiento de este recurso es necesario que la cooperativa de panificadores ACPA, implemente en sus operaciones .

Es por ello que es necesario contar con un manual de procedimientos que contenga la descripción de actividades que deben seguirse en las funciones que la cooperativa ACPA requiera. Este manual de crédito y cobranza, será imprescindible para el otorgamiento de créditos y respectivo recuperación de las ventas realizadas.

Teniendo claro la importancia de este manual de crédito y cobranzas para la cooperativa y el debido control para la toma de decisiones de las funciones y operaciones crediticias, contendrá aspectos importantes como:

- Lineamientos de Crédito

**Objetivo del manual**

Proporcionar a la cooperativa de panificadores ACPA de R.L., una herramienta para el control de las operaciones y actividades concernientes al crédito y a la cobranza, que permita ser una Guía, para administrar de forma equitativa y objetiva, los créditos que se otorgaran a los clientes y asociados en la comercialización de bienes de consumo.

**Marco legal**

- Ley General de Cooperativas
- Estatutos de la Cooperativa de Crédito, Ahorro y consumo ACPA de R.L.
- Reglamento Interno
- Reglamento de Crédito y Cobranzas

## I. Lineamientos de Crédito

### 1. ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

#### 1.1. OBJETIVO.

Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

### 2. EL COMITÉ DE CRÉDITO.

El Comité de Crédito es la instancia ejecutiva que evalúa, aprueba o desaprueba las propuestas de financiamiento presentadas inicialmente por los Asesores de Crédito, de suerte tal, que los prestamos supongan altas posibilidades de recuperación y bajos niveles de riesgos.

### 3. EL ASESOR DE CRÉDITO.

Su objetivo principal es contribuir en la solvencia, rentabilidad y calidad financiera de la cooperativa y en el continuo mejoramiento de la calidad del servicio de crédito y satisfacción de los socios, mediante la administración eficiente y eficaz de los procesos de concesión y recuperación del crédito, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos, previniendo la cobertura de garantías suficientes para los créditos que se conceden y manteniendo una cartera sana, a través de la aplicación oportuna de instrumentos y mecanismos administrativos y legales para su recuperación.

### 4. POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO.

En la prestación del servicio de crédito la Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo “ACPA de R.L.”, aplicará las siguientes políticas:

- Utilizar el crédito como el mejor medio para fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua de los asociados de la Cooperativa.
- Prestar el servicio de crédito preferentemente con base en los recursos propios recibidos de los asociados por concepto de ahorros y aportes.
- El crédito debe orientarse primordialmente a proyectos que eleven el nivel económico, social y cultural de los socios, basados en la cooperación y la solidaridad, haciendo del crédito un instrumento de inversión o fomento para coadyuvar a los asociados a solucionar sus necesidades, antes que constituirlo en un simple factor de endeudamiento.
- La colocación de recursos se hará de acuerdo a la capacidad económica del solicitante, buscando democratizar el crédito y evitando la concentración del riesgo.
- Proteger al máximo el patrimonio de la Cooperativa, exigiendo las garantías adecuadas, sin entorpecer el normal y oportuno servicio del crédito.
- El servicio de crédito debe estar acorde con las necesidades del asociado, de manera que preste un servicio eficiente y oportuno para lo cual se harán evaluaciones permanentes de las expectativas sociales en cuanto a las soluciones ofrecidas por la Cooperativa.
- El crédito ofrecido deberá propender por el sostenimiento de tasas activas razonables dentro del mercado financiero y obedeciendo las políticas institucionales de la Cooperativa ACPA. Cuando se requiera hacer ajustes en las condiciones de los préstamos, El Consejo de Administración, deberá considerar que no se afecte la liquidez de la Cooperativa, se asegure la sostenibilidad de los ingresos para cubrir sus costos y gastos operacionales y generar un excedente adecuado que le permita un desarrollo armónico y la provisión de recursos para los fondos sociales.
- Tener como criterio básico el de conceder préstamos al mayor número de asociados, aplicando en consecuencia normas que permitan obtener la máxima rotación de los recursos económicos y financieros y el más amplio servicio.
- Consecuentes con la necesidad de garantizar la integridad de los aportes y ahorros de los asociados. La Cooperativa contará con especiales mecanismos de autocontrol, evaluación y aplicación de un estricto seguimiento, a fin de prevenir atrasos y lograr el recaudo dentro de los términos estipulados, para obtener la máxima rotación de los recursos.

## 5. SUJETOS DE CRÉDITO

- Personas naturales: principalmente de consumo.
- Pequeños negocios de panadería: principalmente capital de trabajo.
- Pequeñas empresas panificadoras.

## 6. REQUISITOS BÁSICOS PARA SER SUJETO DE CRÉDITO:

- La edad de los solicitantes debe ser mínimo 17 y máximo 70 años.
- Ser socio de la Cooperativa ACPA de R.L.

- Cumplir con el requisito de encaje, conforme a las políticas dictadas por el Consejo de Administración e instrucciones de la Gerencia general.
- Estar al día en las obligaciones con la Cooperativa.
- Tener capacidad real o potencial de pago, y en consecuencia los ingresos necesarios para mantener a su familia, cancelar la deuda, pagar los intereses y hacer ahorros.
- Haber cancelado oportunamente capital e intereses de préstamos anteriores y no tener garantía en mora.
- Presentar las garantías de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento de Crédito y Cobranzas.
- Formular la solicitud de Crédito, adjuntando los justificativos que validen la información declarada en la solicitud.
- No registrar antecedentes injustificados en la central de riesgos, desde el estado de riesgo potencial.
- No encontrarse litigando en contra de la Cooperativa.
- Ser persona capaz legalmente para firmar convenios y contratos. Excepcionalmente se otorgará préstamos a menores de edad, que desarrollan alguna actividad económica, con la representación de sus padres, apoderados o representantes legales, según el caso.
- Acreditar domicilio en la zona donde la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ACPA de R.L.", esté operando.
- No podrán acceder a préstamos en una misma familia más de dos personas, especialmente si se trata de padres e hijos que tengan un solo ingreso.

## 7. CLASIFICACIÓN DE LOS SOCIOS

La clasificación es de dos tipos.

**7.1. Nuevos**: Son aquellos que solicitan por primera vez un crédito, bajo cualquier modalidad en la Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo "ACPA de R.L.".

**7.2. Recurrentes**: Son aquellos que tienen como mínimo un crédito cancelado en la Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo "ACPA de R.L."

## 8 MONTOS Y PLAZOS DE FINANCIAMIENTO

*Tabla 28: Montos Y Plazos De Financiamiento.*

| MONTO | PLAZO |
|---|---|
| Hasta $100 | 01 meses |
| De $101 a $300 | 03 meses |
| De $301 a $600 | Hasta 06 meses |
| De $601 a $1,000 | Hasta 12 meses |
| De $1,001 a $ 2,000 | 18 meses |

Los montos y los plazos serán fijados de acuerdo a las políticas de la cooperativa y será consensado por el comité de créditos.

## 9. FRECUENCIAS DE PAGO

Las frecuencias de pago hacen relación a la periodicidad con la cual los acreditados realizan el pago de sus cuotas. Las frecuencias de pago podrán ser: **semanales, quincenales, mensuales, bimensuales, trimestrales o semestrales a término,** etc. La frecuencia de pago para cada operación se determinará atendiendo a:

a. Al resultado del análisis de la capacidad de pago del solicitante determinado en el flujo de ingresos y egresos y el riesgo del sector y de la actividad económica que se pretende financiar.
b. Por cada Tipo de Crédito.
c. Según el Destino del Crédito.
d. A las características propias y específicas de cada negocio o actividad económica.
e. Al nivel de endeudamiento del solicitante.
f. Al tipo de garantía ofrecida.
g. A la solicitud del acreditado.
h. Las condiciones que ofrezca la competencia en el mercado.

## 10. GARANTÍAS

Las garantías son aquellas exigidas por un acreedor para asegurar el cumplimiento de una obligación; puede ser quirografario (Pagare), prendario o hipotecario.

a. Los créditos sobre firmas podrán operarse hasta por $ 1,000
b. Los créditos prendarios podrán operarse hasta por $ 2,000
c. Los créditos hipotecarios podrán operarse hasta por $ 4,000
d. Los créditos quirografarios que se otorgan bajo la modalidad de convenio podrán operarse hasta por $ 2,000.

Podrán ser garantes:

- Socios que no tengan préstamos o garantía en mora.
- Cualquier persona de comprobada solvencia económica y moral, domiciliada en la ciudad donde se tramita el préstamo.
- Las personas que sumada a su edad el plazo del préstamo quirografario no exceda los 65 años.

## 11. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN CREDITICIA

Para el análisis y evaluación crediticia se deben considerar algunos aspectos como son los siguientes:

### 11.1. CARÁCTER

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder a nuestro crédito.

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes, medibles y verificables tales como:

- Pedir Referencias Comerciales
- Verificar demandas judiciales
- Obtener Referencias Bancarias

**11.2. CAPACIDAD**

Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa para manejar y desarrollar de la mejor forma su negocio.
Para su evaluación se toma en cuenta:

- Capacidad de generar ingresos
- La antigüedad y el crecimiento del negocio,
- Canales de distribución
- Actividades y Operaciones
- Zona de influencia, etc.

**11.3. CAPITAL**

Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis a su situación financiera.

Para su evaluación se toma en cuenta:

- Flujo de caja
- Capacidad de endeudamiento
- Flujo de liquidez
- Rotación del inventario, el tiempo promedio que tarda en pagar, etc.

**11.4. CONDICIONES**

Son los factores externos que pueden afectar la marcha del negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo.
Algunos elementos a considerar son:

- Ubicación Geográfica
- Situación Política y económica de la región
- Sector.

**11.5. COLATERAL**

Son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.

## 12. CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS EVALUATIVOS

*Cuadro 75: Clasificación de los elementos evaluativos.*

| ELEMENTOS | PUNTOS | CALIFICACION ASESOR DE CREDITOS |
|---|---|---|
| CARÁCTER | 20/20 | 00/20 |
| CAPACIDAD | 20/20 | 00/20 |
| CAPITAL | 20/20 | 00/20 |
| CONDICIONES | 20/20 | 00/20 |
| COLATERAL | 20/20 | 00/20 |
| TOTAL | 100 | 00/100 |

## 13. FACTORES QUE SE ANALIZAN PARA CONCEDER UN CRÉDITO FACTORES PERSONALES

*Cuadro 76: Factores Personales*

| DETALLE DEL FACTOR | PARÁMETRO DEL FACTOR | EXPLICACIÓN O SUSTENTO | PUNTAJE O CALIFICACIÓN |
|---|---|---|---|
| Edad | Entre 18 y 25 años | Sus ingresos y productividad aún no | Menor a 40 |
| | Entre 26 y 50 años | Sus ingresos y productividad son óptimos | Entre 80 y 100 |
| | Entre 51 y 70 años | Sus ingresos y productividad tienden a bajar | Entre 60 y 79 |
| | Mayor a 70 años | Sus ingresos y productividad bajan | Menor a 40 |
| Estado civil | Casado | Mayor seguridad | Entre 80 y 100 |
| | Unión Libre | Seguridad media alta | Entre 60 y 79 |
| | soltero | Seguridad media | Entre 40 y 59 |
| | Divorciado o Viudo | Seguridad media baja | Menor a 40 |
| Patrimonio | Vivienda propia Vehículo propio | Seguridad alta | Entre 80 y 100 |
| | Vivienda en condominio | Seguridad media alta | Entre 60 y 79 |
| | Vivienda familiar | Seguridad media | Entre 40 y 59 |
| | Vivienda en arriendo | Seguridad baja | Menor a 40 |
| Ingresos mensuales | Mayor a $1,000 | Seguridad alta | Entre 80 y 100 |
| | Entre $ 500 y $ 999 | Seguridad media alta | Entre 60 y 79 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Entre $ 300 y $ 499 | Seguridad media | Entre 40 y 59 |
| | Menor a $ 299 | Seguridad baja | Menor a 40 |
| **PUNTAJE PARCIAL** | | **PUNTAJE TOTAL** | |
| Alto : entre 80 y 100 | | A (Alto) : entre 400 y 500 | |
| Medio Alto : entre 60 y 79 | | MA (Medio Alto) : entre 300 y 399 | |
| Medio : entre 40 y 59 | | M (Medio) : entre 200 y 299 | |
| Bajo : menor a 40 | | B (Bajo) : menor a 200 | |

*Cuadro 77: Factores Como Socio Y Sujeto De Crédito.*

| **DETALLE DEL FACTOR** | **PARÁMETRO DEL FACTOR** | **EXPLICACIÓN O SUSTENTO** | **PUNTAJE O CALIFICACIÓN** |
|---|---|---|---|
| Promedio en cuentas De ahorro o inversiones | Menor a $ 1000 | Seguridad baja | Menor a 39 |
| | Entre $ 1,001 y $2,000 | Seguridad media | Entre 40 y 59 |
| | Entre $2001 y $3,000 | Seguridad media alta | Entre 60 y 79 |
| | Mayor a $ 3,001 | Seguridad alta | Entre 80 y 100 |
| Edad de la cuenta | Menor a un año | Seguridad alta | Menor a 39 |
| | Entre 1 y 5 años | Seguridad media alta | Entre 40 y 59 |
| | Entre 5 y 10 años | Seguridad media | Entre 60 y 79 |
| | Mayor a 10 años | Seguridad baja | Entre 80 y 100 |
| **PUNTAJE PARCIAL** | | **PUNTAJE TOTAL** | |
| Alto : entre 80 y 100 | | A (Alto) : entre 240 y 300 | |
| Medio Alto : entre 60 y 79 | | MA (Medio Alto) : entre 180 y 239 | |
| Medio : entre 40 y 59 | | M (Medio) : entre 120 y 179 | |
| Bajo : menor a 40 | | B (Bajo) : menor a 120 | |

*Tabla 29: Factor Monto Del Crédito.*

| **PARÁMETRO DEL FACTOR** | **EXPLICACIÓN O SUSTENTO** | **PUNTAJE O CALIFICACIÓN** |
|---|---|---|
| Entre $ 9.000 y $ 10.000 | Entre 640 y 800 | A (Alto) |
| Entre $ 7.000 y $ 8.999 | Entre 480 y 639 | MA (Medio Alto) |
| Entre $ 5.000 y $ 6.999 | Entre 320 y 479 | M (Medio) |
| Menor a $ 4.9999 | Menor a 319 | B (Bajo) |

**14. RENOVACIÓN**

Un préstamo podrá ser renovado siempre y cuando esté cancelado al menos el 70% de su valor y el socio haya demostrado puntualidad en el cumplimiento de sus abonos.

### 8.9.3 Sistema Propuesto De Control Administrativo Control Interno De Cuentas Por Cobrar

## 1. Control Interno De Cuentas Por Cobrar
**Normas**

- El control de las ventas al crédito estará a cargo del comité de Crédito.
- El encargado de analizar y aprobar créditos a los asociados, deberá ser distinto del encargado de realizar la cobranza.
- Todo crédito será evaluado por el Comité de Crédito el cual emitirá dictamen que será enviado al Consejo de Administración para ser o no aprobado.
- El Consejo de Administración determinará a partir del monto de la venta al crédito, si es necesario que el asociado firme una letra de cambio u otro documento que ampare esa transacción.
- Todo documento relacionado con las ventas al crédito, será archivado en la oficina de la cooperativa y su custodia estará a cargo de la persona responsable de la salvaguarda de la información de la cooperativa.
- Todos los cobradores deberán rendir fianza en proporción a los montos de dinero que manejen.
- Los fondos de dinero que los cobradores colecten diariamente, deberán entregarlos al cajero con la documentación respectiva.
- Deberán efectuarse arqueos sorpresivos a la persona que maneja la documentación de las cuentas por cobrar.
- Deberán diseñarse adecuadas políticas para; otorgamiento de créditos, devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas por escrito.
- Las facturas y recibos, no se entregaran a los asociados si no están totalmente cancelados.
- Las cuentas canceladas por incobrables deberán ser autorizadas por el Consejo de Administración y se deberá buscar que cumplan los requisitos de deducibilidad fiscal.
- Deberá enviarse periódicamente estados de cuenta a los asociados; así cerciorarse que las cuentas que contablemente aparezcan pendientes de cobro la reconozca el asociado. Proceso que servirá para verificar todos los pagos hechos por los asociados hayan sido recibidos y registrado. Esta acción deberá hacerla una persona independiente a la que maneja las cuentas por cobrar.
- Se realizará un registro en las cuentas de orden de las cuentas por cobrar ya canceladas.
- Las cuentas por cobrar asociados que su plazo de recuperación sea después de un año a la fecha del balance, se clasificaran dentro de las cuentas por cobrar a largo plazo.

- No deberán incluirse en la cuenta de asociados cantidades que no sean originadas en operaciones de venta de mercaderías o servicios.
- Deberá presentarse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los asociados principalmente los morosos.
- El Comité de Crédito deberá notificar por escrito al deudor que su saldo se encuentra en mora.
- Cuando la administración lo determine, se iniciará el proceso de cobro de la deuda por medio de los documentos que hubieren amparado el crédito.
- El Consejo de Administración autorizara la elaboración de la liquidación del crédito y la entrega de los documentos que hubieran amparado el financiamiento, a los asociados y empleados que hubieren cancelado totalmente su deuda con la cooperativa.
- Los cortes de venta y caja deben ser conformes con los saldos de cuentas por cobrar.
- Las cuentas por cobrar de dudoso cobro recuperadas, deben ser revisadas por el Consejo de Administración para evitar desvíos del efectivo recibido.
- Se les concederá anticipos por honorarios y sueldos a los empleados; para ello el interesado debe presentar una solicitud de anticipo, que revisará y aprobará el Consejo de Administración.
- Los anticipos serán entregados por medio de cheques autorizados. Previo a su aprobación, debe verificarse las cantidades y demás información contenida en el cheque y comprobarse que el monto y el beneficiado sean los mismos que se han detallado en la solicitud aprobada.
- Los anticipos a entregar no podrán ser mayor a la cuarta parte del importe neto a pagar reflejado en planilla. El valor por anticipo de honorarios a entregar, será el negociado con el prestador de servicios, pero no podrá exceder del 50% del honorario a pagar.
- El Consejo de Administración autorizará la elaboración de la liquidación del crédito y la entrega de los documentos que hubieran amparado el financiamiento, a los asociados y empleados que hubieren cancelado totalmente su deuda con la cooperativa.

**Propuesta de formatos para el Control de Cuentas por cobrar y Documentos por cobrar (ver anexo XVIII, pág. 529).**

**Modelo N° 1 Estado de Cuenta**

Este formulario tiene como objetivo mantener control y registró actualizado del saldo de las cuentas por cobrar de los asociados; de tal forma que puedan comparar los pagos que ellos han realizado.

**Instrucciones para realizar el registro**

1. Nombre del asociado.
2. Número de expediente del asociado.
3. Fecha en que se le otorgo el crédito.
4. Fecha de vencimiento del crédito.
5. Fecha en que se han realizado los pagos.
6. Descripción del crédito aprobado.
7. Cantidad del monto aprobado.
8. Cuanto abono a la cuenta el asociado.
9. Saldo que tiene el asociado después de disminuirle la cantidad abonada.
10. Nombre y firma de la persona que elaboró el estado de cuenta (esta persona será diferente del cobrador).
11. Nombre y firma de la persona que recibió el estado de cuenta.
12. Sello de la cooperativa; así dar credibilidad de la información entregada al asociado.

**Modelo N° 2 Informe de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos. (Mora)**

El objetivo del informe de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos es proveer de información a los asociados que sean atrasados con la cancelación de las cuotas, de los créditos obtenidos.

Instrucciones para realizar el registro

1. Es la fecha a que se va a realizar el análisis de mora.
2. Nombre completo del cliente.
3. En una de estas cuatro se anotará el saldo del cliente según corresponda a una de las clasificaciones presentadas; si el crédito esta vencido a 30 días se anotara en esa casilla y así sucesivamente.
4. En estas filas aparecerá la suma de cada columna donde se presentan los saldos según los días de retraso.
5. Aparecerá la firma de la persona que elaboró el listado.
6. Aparecerá el nombre de la persona que aprobó la información presentada en el informe.

**Modelo N° 3 Reporte de Morosidad**

El reporte de morosidad tiene como finalidad brindar a los funcionarios de la cooperativa, un panorama sobre la recuperación de los créditos que han colocado a clientes, empleados y asociados de la cooperativa, mostrando el monto de los préstamos que a una fecha determinada no han sido cancelados pero que aún no se han vencido; como también el monto de los saldos que han caído en mora. Permitiendo monitorear el mejoramiento o deterioro de la cartera de clientes por préstamos.

Instrucciones para realizar el registro

1. Nombre del funcionario o comité al que va dirigido el reporte.
2. Fecha de emisión del reporte.
3. Nombre de la persona a quien se le otorgo el crédito.
4. Categoría; si esta persona es cliente de la cooperativa, empleado o asociado.
5. Fecha de otorgación del crédito.
6. Monto del crédito.
7. Cantidad abonada al crédito.
8. Fecha en que se abonó a la cuenta.
9. Saldo pendiente.
10. Tipo de documento que respalda el crédito.
11. Monto de los saldos que no se han vencido a la fecha.
12. Monto de saldos que han caído en mora.
13. Nombre y firma de quien elaboro y reviso la información del reporte.

**Modelo N° 4 Solicitud de desembolso de anticipo**

Este formato servirá para controlar los desembolsos que realice la cooperativa en concepto de anticipos a empleados; así mismo se revisará al momento de la elaboración de las planillas de sueldos, descontando la cantidad anticipada al sueldo.

Instrucciones para realizar el registro

1. Nombre del empleado que solicita el anticipo.
2. Numero de DUI y NIT.
3. Departamento o comité en el cual realiza sus actividades y el cargo.
4. Sueldo que devenga mensual y la fecha que tiene de laborar para la cooperativa.
5. Monto entregado en concepto de anticipo y breve justificación del anticipo.
6. Periodo en el cual se descontara el anticipo, cantidad a descontar, observaciones del anticipo y resolución si se le concede o no.
7. Nombre y firma de quien autorizo el anticipo, quien lo entrego y a quien se le ha concedido.

**Modelo N° 5 Recibo de pago.**

Formato que servirá para reflejar los abonos que realizan los asociados a los créditos que se les han otorgado. Instrucciones para realizar su registro:

1. número correlativo de recibo de pago.
2. código de asociado generado por el sistema.
3. Nombre del asociado.
4. Fecha en que se ha obtenido el abono por parte del asociado.
5. Datos de la cuenta; en esta parte se establecerá la cuenta que posee el asociado, el producto o tipo de crédito concedido.
6. Detalle de distribución de cuota; se deberá anotar el saldo en mora, los intereses corrientes generados por el crédito y la cantidad abonada a capital.
7. Saldo anterior; saldo que representa el monto anterior a la entrega del recibo.
8. Saldo actual; saldo que representa el monto actual de la cuenta.
9. Cantidad que se está abonando a la cuenta.
10. Firma y sello del cajero, firma de quien revisa y del asociado.

**Modelo N° 6 Control de cobros diarios.**

El formulario de control de cobros diarios servirá para llevar un control de los clientes a quienes visitan los gestores de cobro diariamente; quienes visitaran a los clientes que se les dio mercadería al crédito y se les venció el plazo de pago y no lo han realizado. Instrucciones para realizar su registro:

1. Nombre del gestor de crédito, fecha en que visito a los.
2. Numero correlativo de clientes visitados en el día.
3. Nombre de los clientes visitados.
4. Número del comprobante de crédito fiscal, factura o cualquier otro documento que ampare la venta al crédito a cargo del cliente.
5. Deberá anotarse el saldo pendiente a la fecha del cobro.
6. Esta columna refleja la cantidad de dinero que el cliente abonó a su cuenta.
7. Aparecerá la resta del saldo que tenía el cliente antes del abono del cliente.
8. Breve explicación de cualquier información adicional que el gestor estime conveniente.
9. Firma del gestor de créditos al finalizar el día, del encargado del Jefe de Crédito y del cajero al momento de la entrega del dinero abonado por los clientes.

### 8.9.4 Manual de procedimientos Propuesto de las Cuentas por Cobrar

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

Contenido


Objetivo……..252
Simbología a utilizar en los flujos de los procedimiento……..253
Nomenclatura……..254
Sugerencias Para Actualizar El Manual De Procedimientos……..254
Formato Del Manual De Procedimientos……255
Recomendación de uso de cronograma de cobro y Hojas de Control de Cobro.
……..259
Cuentas por cobrar……260
Cuentas De Dudoso Cobro……269
Cuentas de dudoso cobro gestionadas por asesoría Legal. ……263
Cuentas incobrables (Asesor jurídico)……267


| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

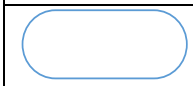
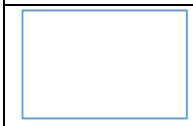
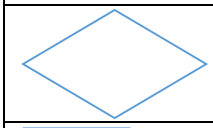
**Objetivos del manual**

Establecer una Guía paso a paso para el manejo de las cuentas por cobrar para la cooperativa ACPA. A fin de tener un mayor control en sus operaciones. Dicho manual sirve como un instrumento valioso para suministrar información de los procedimientos que se realizan en dicha cooperativa, relacionados con el registro y el control de las cuentas, generadas por las distintas unidades que conforman la cooperativa.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos**

*Cuadro 78: Simbolización flujo de procedimientos.*

| Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos | |
|---|---|
| Símbolo | Significado |
|  | Representa el inicio o el fin del flujograma. |
|  | Representa el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento. |
| | Las líneas de flujo o comunicación, representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones. Las flechas indican el sentido del procedimiento de una acción a otra. |
|  | Representa la acción el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento |
| | Representa el conector que se utiliza entre una columna o pagina |
| | Representa un procedimiento ya definido |

**NOMENCLATURA**

*Cuadro 79: Nomenclatura.*

| NOMBRE DEL FORMULARIO | NOMENCLATURA |
|---|---|
| Cronograma de cobros | Form000-01 |
| Hojas de control de cobros | Form000-02 |

**SUGERENCIAS PARA ACTUALIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Dado que el Manual se elabora en un tiempo determinado, con información recolectada en ese momento y debido a los constantes cambios que se presentan, tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones, este puede quedar obsoleto, sino se le da el mantenimiento necesario y si no se le actualiza conforme a los movimientos que se van presentando.
Por lo tanto se debe estar revisando y actualizando constantemente para que su vida útil sea mayor y pueda ser una herramienta efectiva para la organización.
Con el fin de mantener el presente Manual actualizado a continuación se presentan una serie de recomendaciones.

- Se deberá revisar mínimo una vez cada dos años, con el fin de determinar si los cambios ocurridos durante este periodo han afectado la forma de llevar a cabo el procedimiento.

- Cuando se presente algún cambio interno que amerite la transformación del procedimiento en cuanto a sus políticas, normas, personas que intervienen, en los formularios utilizados o en la forma en que se lleva a cabo, se debe proceder a corregir de inmediato el Manual.
- El responsable de revisar y de actualizar el manual cada año será la Junta Directiva de ACPA de R.L. o en su efecto la persona que designen para esta labor.
- Cada Socio o miembro de la Junta Directiva deberá informar o dar a conocer cualquier cambio que noten en la forma que se realizan las tareas, con el fin de corregirlo en el Manual de Procedimientos.
- Cuando se requiera incluir un nuevo procedimiento en el Manual se hará uso del formato establecido

**FORMATO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procedimientos se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**1. Nombre del Procedimiento:**

Cada procedimiento estará identificado con un nombre, el cual permitirá ubicarlos más fácilmente dentro del Manual.

**2. Objetivo:**

Define el fin o propósito que persigue el procedimiento descrito.

**3. Normativa:**
Incluye los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita, para facilitar la cobertura de responsabilidad de los diferentes participantes en los procedimientos.

**4. Puestos que intervienen:**
Son todas aquellas personas que se relacionan directamente con la ejecución del procedimiento descrito.

**5. Formularios, documentos:**
Son todos aquellos que sirven de base y que complementan la ejecución del procedimiento, además sirven de apoyo a la realización de las labores.

**6. Descripción del Procedimiento:**
Es la descripción detallada del procedimiento, que se presenta por partes. Dicha descripción se organiza de la siguiente manera: un encabezado del procedimiento, el cuadro o cuerpo del procedimiento conformado por tres columnas a saber: paso, descripción y responsable. A continuación se detallan estas partes:

**Encabezado:**

*Cuadro 80: Encabezado del Diseño del manual.*

| | | |
|---|---|---|
| Logotipo de la Organización | Nombre de la Cooperativa | Versión del Documento |
| | Nombre específico del procedimiento que se describe. | Especificación del Código |
| | | # de secuencia de página |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Pie de Página:**

*Cuadro 81: pie de página del diseño del manual.*

| | | |
|---|---|---|
| Persona que elaboro el procedimiento | Persona que Recomendó el procedimiento | Persona que Aprobó el procedimiento |
| Firma de la persona que Elaboro el procedimiento | Firma de la persona que Recomendó el procedimiento | Firma de la persona que Aprobó el procedimiento |
| Fecha de vigencia | Fecha de vigencia | Fecha de vigencia |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre del procedimiento** | | | Fecha | | |
| | | | Pág. | | |
| **Descripción de actividad** | | | | | |
| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | | |
|---|---|---|
| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Cuentas por cobrar**

Normas

1. Se entiende por Cuentas por Cobrar todos aquellos derechos adquiridos por la cooperativa, a través de sus Unidades Administrativas, por la prestación de un servicio, suministro de panadería o venta de materia prima.
2. Es responsabilidad del encargado de las Cuentas por Cobrar realizar el "Cronograma de Cobros", de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que generan la misma.
3. El Encargado de Cuentas por Cobrar mantendrá actualizado el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar.
4. El Encargado de Cuentas por Cobrar indicará al deudor que los pagos deben enterarse en la Caja Principal de la Cooperativa ACPA.
5. Todo pago realizado a través de depósito bancario deberá ser cancelado en efectivo y a nombre de la Cooperativa.
6. Las Cuentas por Cobrar vencidas se mantendrán en la Auxiliar contable por noventa (90) días, después de este lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro por parte de la Sección, será enviada a Asesoría Legal, quien procederá de acuerdo al caso.
7. El de Cuentas por Cobrar será responsable de emitir mensualmente: Estados de Cuentas detallados de las Cuentas por Cobrar y enviarlos a las Unidades Responsables del Ingreso y el resumen conciliado de las Cuentas por Cobrar al Cajeros.
8. El Encargado de Cuentas por Cobrar deberá suministrarle mensualmente al Departamento de Contabilidad la situación de los deudores de la Cooperativa para su respectiva conciliación.
9. Las Normas y Procedimientos establecidos en este manual estarán sujetos al Control Posterior de la Unidad de Auditoría Interna y al Control Previo por parte de las Unidades Involucradas.
10. Es responsabilidad de las Unidades Involucradas en el procedimiento, asignar a la persona encargada de realizar el Control Previo correspondiente a su Unidad.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

**Recomendación de uso de cronograma de cobro y Hojas de Control de Cobro.**
FORMULARIO: Cronograma de Cobros
Código: Form000-01
USO: Controlar los cobros a ser efectuados en cada período.

1. Es el año en que se efectuara el cobro respectivo y contiene el periodo fiscal.
2. Representa el nombre de cliente o asociado al cual está vinculado el cobro.
3. Es la unidad a la cual es la responsable
4. Contiene la cantidad o monto al cual el deudor tendrá que cancelar.
5. Son los meses en los cuales se realizara los pagos respectivos.

**FORMULARIO: Hoja de Control de Cobro**
CÓDIGO: Form000-02
USO: Permite llevar el registro de las gestiones realizadas y los resultados obtenidos.

1. Es la unidad responsable del ingreso, contiene el nombre de la unidad responsable de realizar el ingreso.
2. Representa el deudor, contiene el nombre de la persona a la cual se realizará los cobros respectivos.
3. Aquí se determina la cantidad a cancelar por el deudor.
4. Se especifica el total de la deuda que tiene que pagar el deudor.
5. Son las fechas en las cuales se realizara la gestión
6. Representa la hora en que se realizara el comunicado.
7. Especifica si se logró con éxito comunicarse con el deudor y en cualquier de los casos se mancara con una x para mayor claridad.
8. Se especificara el tipo de comunicación que se llegó a realizar de las cuales se tiene: Escrito, por teléfono y persona, lo cual se marcara con una x en cualquiera de los casos de comunicación.
9. Representa el nombre de la persona contactada
10. Se especificara los resultados de la respuesta obtenida en dicha comunicación
11. En esta casilla especifica las observaciones que se obtuvieron relacionado con el control que se realizó.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO (Ver anexo XXI, pág. 541) | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|
| **Cuentas por cobrar** | Pág. | 1 de |

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

| Paso | Actividad | Responsable |
|---|---|---|
| 1 | Realiza contrato o convenio por prestación de servicio, o venta y establece fecha de cobro, de acuerdo al tipo de contrato establecido por la cooperativa. | Jefe de Crédito |
| 2 | Envía copia del contrato, convenio o documento que respalde el compromiso, al Administrador de Cuentas por Cobrar. En caso de cobro de teléfono recibe Estados de Cuentas mensualmente del Departamento de Teléfonos. | |
| 3 | Recibe copia del documento y registra la cuenta en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar. | |
| 4 | Determina la fecha o fechas en que se debe realizar el cobro y lo registra en el "Cronograma de Cobros". From 000-01. | |
| 5 | Archiva contrato o documento en la carpeta correspondiente, por tipo de cuenta hasta gestionar su cobro. | Jefe de Crédito |
| 6 | Elabora Relación de Cobros a realizar en el mes y lo remite al Registrador en el Departamento de Tesorería para su ingreso en el Sistema Financiero. (Ver paso 9). | |
| 7 | Elabora las Facturas en original y dos copias de acuerdo al "Cronograma de Cobros" del mes correspondiente. | Jefe de Crédito |
| 8 | Cinco (5) días hábiles antes de la fecha de pago, envía segunda copia de la Factura al deudor. En caso de no ubicar al deudor, lo envía a la Unidad Responsable del Ingreso (para que lo remita al deudor). (Ver paso11) | |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 9 | Recibe Relación de Cobros y registra en el Sistema Financiero generando la Cuenta por Cobrar. (Viene del paso 6). | Cajeros |
| 10 | Emite Comprobante de Diario y le anexa la Relación de Cobros. Lo envía al Archivo Central de la Dirección de Finanzas para su archivo como Registros Diarios. (ver paso 22) | |
| 11 | Recibe de la Sección de Cuentas por Cobrar o de la Unidad Responsable del Ingreso copia de la Factura y se dirige a la Sección de Caja para cancelar la deuda. (Viene del paso 8). | Deudor |
| 12 | Recibe al deudor y le ubica original y primera copia de la Factura con el Administrador de Cuentas por Cobrar. | Cajeros |

| | | |
|---|---|---|
| 13 | Realiza Procedimiento de “Recepción de Ingresos”. | |
| 14 | Entrega al deudor original de la Factura sellada como cancelada y del Ticket de Caja. | |
| 15 | Recibe original de la Factura con sello de cancelada y original del Ticket de Caja, para su control. | |
| 16 | Entrega copia del Reporte “Diario de Cobros”, con primera copia del Ticket de Caja anexo. Al Administrador de Cuentas por Cobrar. | |
| 17 | Recibe copia del Reporte “Diario de Cobros” y primera copia del Ticket de Caja anexo. | Jefe de Crédito |

| | | |
|---|---|---|
| 18 | Verifica información contenida en el Reporte "Diario de Cobros "y en las copias de los Tickets de Caja. | |
| 19 | Actualiza en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar con los cobros realizados. | |
| 20 | Archiva Reporte "Diario de Cobros" y anexa primera copia de los Tickets de Caja en la carpeta del cliente correspondiente para su control por el período fiscal. | |
| 21 | Al transcurrir el período fiscal envía Auxiliar de Cuentas por Cobrar y soportes anexos, al Archivo Central de la Dirección de Finanzas. | |
| 22 | Recibe documentos y los archiva por Auxiliar de Cuentas por Cobrar. En caso de Comprobante de Diario lo archiva como Registros Diarios. (Viene del paso 10) | Archivo del departamento de finanzas |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Cuentas De Dudoso Cobro** | | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|---|
| | | Pág. | 1 de |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES | | | |
| Paso | Actividad | Responsable | |
| 1 | Realiza gestión de cobro de acuerdo al “Cronograma de Cobros” establecidos. | Jefe de Crédito | |
| 2 | Si el deudor no cancela la deuda en la fecha establecida, realiza nuevos intentos de gestión de cobros dentro de un lapso de noventa (90) días, en conjunto con la Unidad Responsable del Ingreso y registra en la “Hoja de Cobro” el resultado de los mismos. | | |
| 3 | Ubica cuentas con antigüedad mayor o igual a noventa (90) días en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar o en el “Cronograma de Cobros”. | | |
| 4 | Elabora Informe de Gestión (tomando en cuenta el número de intentos de cobros realizados, las fechas, formas de comunicación y resultados) y anexa soportes correspondientes. | | |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Remite el Informe de Gestión con copia de los soportes correspondientes al Jefe del Cajeros para su revisión y aprobación y una copia al Jefe de Contabilidad para su información. | |
| 6 | Recibe documentos, verifica información y solicita firma a la Departamento de Finanzas e informa a la Unidad Responsable del Ingreso | Jefe de finanzas |
| 7 | Una vez firmado por el Departamento de Finanzas, remite documentos al Encargado de Cuentas por Cobrar para su actualización en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar. | |
| 8 | Recibe documentos, actualiza el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar y lo registra como Cuenta por Cobrar en Proceso. | Jefe de Crédito |
| 9 | Remite documentos de Cuentas por Cobrar en Proceso a la Unidad de Asesoría Legal. | |
| 10 | Continúa con el procedimiento de “Cuentas de Dudoso Cobro gestionada por Asesoría Legal”. | |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Cuentas de dudoso cobro gestionadas por asesoría Legal.** | Fecha | 30/12/2015 | | |
|---|---|---|---|---|
| | Pág. | 1 | de | |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** |
|---|---|---|
| 1 | Recibe del Cajeros los documentos de Cuentas por Cobrar en proceso. | Asesoría Legal |
| 2 | Verifica información y establece proceso legal a realizar de acuerdo al tipo de cuenta a ser gestionada y el monto de la misma. | |
| 3 | Efectúa gestiones legales de cobro por un tiempo no mayor a cinto ochenta (180) días en conjunto con la Unidad Responsable del Ingreso. | |
| 4 | Si no logra contactar al deudor registra el resultado de la gestión, en la "Hoja de Cobro" Form000-02 y continúa con el Procedimiento de "Cuentas Incobrables". | |
| 5 | Si logra contactar al deudor registra el resultado de la gestión, en la "Hoja de Cobro" y verifica si el deudor va a cancelar la deuda. | |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 6 | Si el deudor no está dispuesto a cancelar la deuda, decide si se continúa con la gestión legal. En caso de continuar con la gestión legal, realiza gestiones legales de cobros al cajero y a la Unidad Responsable de la situación del mismo. Si no va a continuar con la gestión legal continúa con el procedimiento de "Cuentas Incobrables". | |
| 7 | Si el deudor está dispuesto a cancelar, realiza convenio de pago con el deudor y se le informa el procedimiento a seguir para la realización del pago. | |
| 8 | Informa a la Oficial de cobranza, sobre el acuerdo con el deudor. | |
| 9 | Recibe Información y está atento de la cancelación de la deuda. | Jefe de crédito |
| 10 | Al presentarse el deudor realiza procedimiento de "Recepción de Ingresos". | |
| 11 | Cancelada la deuda por el deudor informa a Asesoría Legal. | |
| 12 | Recibe información, archiva y cierra el caso. | Asesoría Legal |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Cuentas incobrables (Asesor jurídico)** | | Fecha | 30/12/2015 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Pág. | | de | |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES | | | | | |
| Paso | Actividad | Responsable | | | |
| 1 | Determinada la incobrabilidad de la cuenta, realiza informe de la gestión (tomando en cuentas las acciones legales y los resultados obtenidos). | Asesoría Legal | | | |
| 2 | Elabora memo dirigido al Jefe de cajeros informándole de la incobrabilidad de la cuenta. | | | | |
| 3 | Envía original del memo, anexa Informe de Gestión y soportes correspondientes al Jefe del Cajeros para su proceso. Archiva copia de los documentos como soportes. | | | | |
| 4 | Recibe memo en original e “Informe de Gestión” y documentos anexos, e informa a la Departamento de Finanzas. | Cajeros | | | |
| 5 | Remite documentos al Encargado de Cuentas por Cobrar para que actualice el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar. | | | | |
| 6 | Recibe documentos del Cajero. | Jefe de Crédito | | | |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 07 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:……/……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 7 | Asienta en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar la incobrabilidad de la cuenta. | |
| 8 | Envía documentos al Departamento de Contabilidad para que registre la pérdida por Cuenta Incobrable en el Sistema Financiero. | |
| 9 | Recibe documentos y registra en el Sistema Financiero. Envía documentos al Archivo Central de la Departamento de Finanzas. | Jefe de Contabilidad |
| 10 | Recibe documentos y archiva por Auxiliar de Cuentas por Cobrar. | Archivo Central de la Jefe de Finanzas |

## 8.10 Manual para el área de servicio Ahorro

### 8.10.1 Manual propuesto contra el Lavado de Dinero y Activos.

**Definiciones**

**Lavado de dinero**: cualquier operación, transacción, acción u omisión encaminada a ocultar el origen ilícito y a legalizar bienes y valores provenientes de actividades delictivas cometidas dentro y fuera del país.

**OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Sistema de Prevención contra el lavado de dinero y de activos, para identificar y gestionar el riesgo legal en la Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo, mediante la implementación de políticas, procesos y procedimientos adecuados.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contribuir a reducir el riesgo legal en la Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo, por el incumplimiento de los requisitos legales y normativos en cuanto a la prevención del lavado de dinero y activos, mediante el diseño e implementación de un sistema de prevención ad hoc a sus necesidades y características particulares.
- Brindar instrumentos técnicos y tecnológicos, para la identificación y gestión del riesgo de Lavado de Dinero y activos, y sus riesgos asociados en la Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo, mediante la utilización de un enfoque de administración de riesgos.
- Proporcionar una metodología de fácil aplicación, para adaptar el Sistema de Prevención de lavado de Dinero y Activos, en la Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo a través del involucramiento de toda la organización en el proceso de adopción.

**INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE LAVADO DE DINERO**

**¿Qué es el Lavado de Dinero?**

El Lavado de Dinero es el intento o acción de encubrir o disfrazar la naturaleza, ubicación, fuente, propiedad o control de dinero obtenido ilegalmente.

**¿Cómo se lava el dinero?**

EL lavado del dinero producto del delito ha evolucionado substancialmente durante los pasados veinte años. Universalmente se descompone en tres elementos que aplican a la mayoría, pero no a todos, los sistemas de lavado de dinero. Estos tres elementos son:

**Colocación, Estratificación e Integración.**

**En la etapa de Colocación del lavado de dinero**, el lavador introduce sus ganancias ilícitas en el sistema financiero. Esto puede ser realizado descomponiendo grandes

sumas de dinero en sumas más pequeñas que entonces son depositadas en una cuenta bancaria, o comprando una serie de instrumentos monetarios (giros postales, cheques, etc.).

Después que el dinero ha ingresado al sistema financiero, comienza **la segunda etapa o la Estratificación**, donde el lavador mueve los fondos de una cuenta a otra en diferentes bancos alrededor del mundo para distanciarlos de la fuente original.

Los fondos pudieran también ser canalizados por medio de la compra y venta de instrumentos de inversión o las transferencias pueden ser disfrazadas como pagos por bienes y servicios. El lavador entonces se mueve a la **tercera etapa – la Integración**, en la cual los fondos reingresan a la economía legítima. Después, el lavador puede escoger invertir los fondos en bienes raíces, artículos de lujo, o Cooperativas de negocios. El lavado de dinero no es una ciencia exacta. Los tres niveles descritos mas arriba no siempre se aplican a todos los escenarios de lavado de dinero, sistemas o métodos.

A continuación se presentan las políticas y procedimientos contra el lavado de dinero.

*Cuadro 82: Políticas y procedimientos contra el lavado de dinero.*

| Políticas | Procedimientos |
|---|---|
| **Debida diligencia de asociados y clientes** | |
| Identificar a todos los asociados independientemente del monto de sus aportaciones y no iniciar relaciones comerciales con clientes que no cumplan con los requisitos de identificación. | • Cuando se trate de asociados nuevos se debe obtener información y documentación que permita establecer, registrar y verificar la identidad del cliente.<br>• Relacionar de una forma razonable una apreciación de su actividad económica y relacionarla con la naturaleza y el propósito de las transacciones que se espera desarrolle. |
| **Aceptación de Asociados** | |
| No iniciar ni mantener relaciones comerciales con personas naturales o jurídicas designadas por el Estado como vinculadas con movimientos ilícitos de fondos.<br><br>La cooperativa aceptara socios cuyos fondos y fuentes de riquezas puedan determinarse razonablemente legítimos | • Verificar que el candidato a ser socio ya sea persona natural o jurídica no esté incluido en las listas de ONU y OFAC[49] como vinculados a movimientos ilícitos de fondos y/o cualquier otra lista que sea de fuente confiable. |
| Monitorear las transacciones con los clientes | • Una vez iniciada la relación con los clientes que operen de forma habitual debe llevarse a cabo un |

[49] OFAC, Oficina de control de activos extranjeros de estados Unidos

| | |
|---|---|
| | seguimiento de las transacciones con el fin de determinar si las mismas se ajustan al perfil operativo definido.<br>• Verificar cuando hayan pagos anticipados de préstamos, o de abonos excediendo las cuotas pactadas, o el que se efectúen pagos repentinos de préstamos problemáticos sin que exista explicación razonable del origen del dinero.<br>• Revisar los préstamos que tienen como garantía certificados de depósitos.<br>• Para las cuentas que muestren constantes depósitos verificar que cumplan con los requisitos de información o de registro de las transacciones realizadas las cuales cumplan con el perfil del cliente. |
| Reportar las operaciones que exceden los límites operativos | • El responsable de la relación con el cliente debe analizar sus operaciones con el propósito de determinar si realmente se trata de una operación no usual o sospechosa.<br>• Reportar las transacciones efectuadas por el cliente que superan el límite operativo establecido.<br>• Al realizar el análisis de las operaciones basándose en la debida diligencia del cliente si se concluye:<br>✓ Que la actividad del cliente ha variado en forma sustancial y que es necesario modificar el perfil operativo o incluso la categoría del riesgo del cliente, si se trata de una actividad puntual, con una explicación adecuada en cuyo caso deberán documentarse las razones |

| | |
|---|---|
| | por las cuales el cliente excedió el límite.<br><br>**Criterios para calificar una operación sospechosa o irregular:**<br><br>• Esta condición se considerara como tal solo si la operación se encuentra fuera de los patrones de transacción habitual y las que no sean significativas pero si periódicas, sin fundamento económico o legal evidentes, y todas aquellas operaciones inconsistentes, o que no guardan relación con el tipo de actividad económica del cliente<br>• Las condiciones específicas de cada uno de sus clientes, actividad profesional, giro comercial o finalidad social correspondientes.<br>• Los montos de las operaciones que comúnmente realicen su relación con las actividades a que se refiere el literal anterior, el tipo de transferencia de recursos en cualquier instrumento monetario u otros medios que el cliente acostumbre realizar<br>• Los usos y prácticas comerciales, mercantiles o bursátiles que privan en la plaza en que operen; |
| **Políticas y procedimientos respecto al personal** | |
| Conozca a su empleado. | **a. Incorporación al personal:**<br><br>• En la etapa de reclutamiento del personal, se debe corroborar de manera exhaustiva la información aportada por los solicitantes.<br><br>**Evaluación del personal**<br><br>• El Comité de Cumplimiento de la cooperativa deberá efectuar una evaluación general de los funcionarios con el objetivo de |

| | |
|---|---|
| | detectar cambios relevantes en el comportamiento de los mismos que constituyan una señal de alerta o una situación que requiera un seguimiento posterior. Se citan a modo de ejemplo situaciones típicas, tales como:<br>✓ Estilos de vida o posibilidades financieras que no se correspondan con el nivel salarial, de ingresos, patrimonial o de endeudamiento<br>✓ Renuencia injustificada a gozar vacaciones<br>✓ Empleados que impiden que otros compañeros de trabajo atiendan a determinados clientes<br>• Recibo de regalos o atenciones de clientes de manera reiterada y sospechosa.<br>• Realizar evaluación al personal una vez al año o toda vez que ocurran circunstancias que así lo ameriten.<br>• Documentar los resultados de manera adecuada<br>• e incorporarlos al expediente del Empleado.<br><br>**Expedientes del personal**<br><br>• Documentar para cada uno de sus funcionarios un expediente donde documenta la información obtenida al inicio de la relación laboral, la capacitación recibida, así como cualquier hecho relevante ocurrido a lo largo de la relación laboral.<br><br>**Código de ética**<br><br>• Dar a conocer al personal el código de ética adoptado por la |

| | |
|---|---|
| | cooperativa con el fin de evitar situaciones que puedan generar conflicto entre sus intereses personales y los de la cooperativa.<br><br>**Capacitación al personal**<br>• Mantener a su personal constantemente actualizando en materia de prevención del Lavado de Activos.<br>• Documentar cada actividad de capacitación dejando constancia formal en el expediente de cada empleado.<br><br>**Violación de las políticas y procedimientos de prevención:**<br><br>a. Se considera falta, la violación de cualquiera de las normas contenidas en el presente Manual, ya sea título culposo o doloso.<br>b. Se entiende que existe actuación culposa cuando, por falta de experiencia, negligencia o falta de atención, se viola cualquiera de las previsiones del presente manual, sin que exista voluntad de violarlo.<br>c. Se entiende que existe dolo cuando existe voluntad cierta y directa de realizar una operación con conciencia de que la misma infringe o viola alguna de las disposiciones del Código de Ética.<br>d. Toda falta culpable o dolosa, determinara la aplicación de una sanción. La misma se graduara atendiendo a la gravedad de la infracción y a la voluntad de quien la infringió, siguiendo los criterios que se establecen a continuación:<br>✓ Las faltas cometidas con dolo serán consideradas en todos los casos faltas graves, serán sancionadas |

| | |
|---|---|
| | como mínimo con la suspensión del funcionario, y en caso de ser consideradas muy graves se efectuara el despido por notoria mala conducta;<br>✓ Las faltas cometidas a titulo culposo, podrán ser sancionadas con las siguientes penas:<br>a. Advertencia por escrito de la aplicación de sanciones más graves en caso de reiteración. Esta sanción corresponderá en el caso de violaciones leves e incluso muy leves<br>b. Suspensión sin goce de remuneración, en caso de faltas graves.<br>Despido sin derecho a indemnización en caso de faltas muy graves o reiteración de faltas graves. |
| Mantener la debida diligencia en la identificación del cliente | **Inicio de la relación comercial**<br>• Para evitar el riesgo que se involucre y utilice a la cooperativa, como intermediarias en operaciones ilícitas, es precisamente la correcta aplicación del "conocimiento del cliente" para lo cual se debe seguir los siguientes pasos:<br>**Verificación de identidad:**<br>✓ Se debe requerir al solicitante, titular o representante, documento de identidad y, en su caso, domicilio y dirección. |

| | |
|---|---|
| | ✓ En el caso de otro tipo de personas jurídicas, solicitar la documentación que corresponda según su naturaleza que demuestre su existencia legal, la legitimación de las personas que le representan y los poderes conferidos a favor de sus apoderados.<br>✓ Tratándose de personas naturales, solicitar pasaporte y verificar que el nombre, fotografía, nacionalidad y firma correspondan a los datos del solicitante, así mismo se debe solicitar, en su caso, la calidad migratoria o evidencia de arraigo. Para el caso de personas jurídicas, solicitar el documento original que acredite su existencia legal, así como la de su representante, en caso de ser de nacionalidad extranjera, original de su pasaporte.<br>✓ En todos los casos se solicitara el Número de identificación Tributaria (NIT).<br>✓ Para el caso de personas contribuyentes al IVA se solicitara Número de registro de contribuyente.<br><br>**Comprobante de domicilio**<br><br>• Se debe requerir al solicitante un comprobante de domicilio y dirección postal de ésta Como ejemplos de los comprobantes de domicilio se tienen, entre otros, los siguientes, recibos por servicios públicos:<br>✓ Energía Eléctrica<br>✓ Teléfono<br>✓ Agua<br><br>NOTA: los comprobantes no podrán tener más de 6 meses de antigüedad. |

| | |
|---|---|
| | • Verificación de los antecedentes del cliente. Para la vinculación de un nuevo cliente, se deberán verificar los antecedentes de este y de sus representantes, socios.<br>• Categorización de los clientes en función del riesgo Se debe categorizar al cliente según el siguiente detalle:<br>✓ clientes de riesgo alto,<br>✓ clientes de riesgo medio y<br>✓ clientes de bajo riesgo.<br><br>Para cada categorización, se ha considerado una serie de factores de riesgo a los que se les aplicara una ponderación que refleje la importancia relativa de los mismos.<br><br>• **Geografía**: Existen geografías que son consideradas como de mayor riesgo para el lavado de activos.<br>• **Actividad**: De acuerdo a la experiencia internacional, existen determinadas actividades comerciales o industriales que por sus características son más sensibles a ser utilizadas para el proceso de lavado de dinero y activos.<br>• **Materialidad**: La materialidad de la relación con un cliente constituye un factor de riesgo, este apartado se refiere a la determinación del volumen de operaciones que maneja el cliente con la institución, determinando tipo de productos, frecuencia, montos, movilizados y grado de concentración. |

**Normas específicas para la prevención del lavado de Dinero**

Con el fin de aplicar la política de conocimiento del cliente y las políticas generales de prevención que el consejo de administración ha emitido para prevenir el lavado de

Dinero y Activos. A continuación se presentan las “Normas Específicas de prevención contra el Lavado de dinero y de Activos”. Estas normas son de cumplimiento obligatorio para todo el personal de la cooperativa en lo que competa a cada área y deberán ser atendidas con la “mejor diligencia debida”. La omisión, incumplimiento y/o desviación por parte de los funcionarios será sancionada conforme se establece en el Reglamento Interno de Trabajo y Código de Ética, sin perjuicio de la responsabilidad legal en la que puedan incurrir.

**Normas para la identificación de usuarios y Clientes**

- Para toda operación, transacción o trámite, será obligación solicitar al usuario o cliente (Salvadoreño) identificarse a través de su Documento Único de Identidad (DUI), y en su defecto a través de licencia de conducir o pasaporte vigente, en el caso de personas de nacionalidad extranjera se deberá solicitar carne de residente en El Salvador o Pasaporte Vigente, previa autorización de la Gerencia General.

Nota: Según el artículo 3 de la Ley Especial reguladora de la emisión del DUI, es el documento oficial, suficiente y necesario para identificar fehacientemente a toda persona natural salvadoreña, en tal sentido y para dar cumplimiento a lo establecido en el Art. 10 literal a) de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos, se establece como documento único para realizar operaciones de la Cooperativa el DUI.

No se consideran documentos de identidad los siguientes: NIT, Tarjeta de afiliación ISSS, carnet de pensionado, carnet de AFP, partida de nacimiento o carnet de identificación emitido por institución pública o privada cuyo propósito sea el de evidenciar una relación laboral o contractual. A excepción el NIT podrá ser solicitado al asociado acompañado del DUI para cumplir con las obligaciones formales que en materia tributaria tiene la cooperativa.

- El funcionario responsable deberá asegurarse que el documento presentado por el usuario o cliente le identifique de fe de su identidad, en este sentido no se aceptarán como válidos documentos que presenten las siguientes características:

    - ✓ Señales evidentes de alteración en los datos
    - ✓ Signos evidentes de deterioro.
    - ✓ Que no sea posible identificar al usuario a través de la fotografía del documento cuando presente señales de desgaste o borrosidad.
    - ✓ Que no sea posible verificar adecuadamente la similitud en la firma plasmada en el documento debido al desgaste del mismo, con la manuscrita por el usuario o cliente en el documento que respalde la operación o transacción.
    - ✓ Cuando el documento posea una capa de laminado plástico o de otro material.
    - ✓ Cuando el documento sea una fotocopia o impresión a color o blanco y negro, laminada o no.

- ✓ Cuando se tenga indicios que permita deducir que el documento presentado por el usuario o cliente, no tiene las características del documento original, emitido por las autoridades correspondientes.
- ✓ Cuando el documento presente tachaduras, enmendaduras, remiendos, roturas y cualquier otra característica que genere dudas en cuanto a su legitimidad.

El funcionario o empleado deberá verificar la dirección o domicilio del asociado o cliente conforme al Documento, con respecto al reportado por el cliente originalmente (verificar en el sistema informático) para identificar cambios en el mismo. Si hubiese cambios, el empleado procederá a la actualización de la base de datos y archivara una fotocopia del DUI en el expediente del cliente.

**Normas para la conformación del expediente del cliente**

La documentación necesaria requerida para la conformación del expediente del cliente, es la siguiente:

**Afiliación:**

- Solicitud de ingreso debidamente revisada y autorizada.
- Fotocopias de DUI y NIT (con previa autorización de la Gerencia se aceptará en su defecto. Fotocopia de licencia de conducir o pasaporte vigente). El empleado responsable debe garantizar que la copia o escaneo del documento de identidad sea legible.
- Comprobación de verificación de listado de la ONU y OFAC
- debidamente lleno, autorizado y firmado.

**Ahorros:**

- Contrato de aperturas de cuentas de ahorros.
- Comprobantes que evidencien la dirección del cliente, ejemplo: recibo de agua, luz y/o teléfono, cuando el DUI no refleje la dirección actual.
- Registro de firmas autorizadas.
- debidamente lleno, autorizado y firmado.

**Créditos:**

- Solicitud de crédito debidamente llena y verificada (deudor y codeudor(es) fiadores).
- DUI (deudor y codeudor(es)).
- Comprobantes de dirección (recibos agua, luz y/o teléfono del deudor u codeudor(es)).
- Comprobantes de garantías (hipotecarias):
- Certificación extractada
- Valúo
- Fotocopia de escritura
- Solvencia municipal

- Historial de tenencia
- Estados financieros (en caso de persona natural o jurídica que tengan negocio establecido), firmados por contador autorizado.
- Fotocopia de declaraciones de impuestos (en caso de persona natural o jurídica que tengan negocio establecido).
- debidamente lleno, autorizado y firmado.

**Remesas familiares:**

- La cooperativa mantendrá un archivo impreso o digital de todos los documentos de identidad presentados por los usuarios del servicio de remesas familiares, que no son asociados de la cooperativa. Esta norma es con el propósito de contar con "alguna" documentación que evidencie la identidad del cliente ante requerimientos de la UIF[50] de la Fiscalía General de la República.

**Normas para el reporte de operaciones sospechosas**

- Cuando el funcionario responsable en el ejercicio de su cargo, detecte operaciones o transacciones que por sus características particulares, monto, volumen, complejidad, frecuencia o actitud del asociado/cliente, las consideraciones irregulares o sospechosas, deberá calificar la transacción en el respectivo formulario indicando las razones que justifiquen el reporte.

**Normas para la afiliación y apertura de cuentas o contratos**

- Cuando un cliente solicite afiliarse a la cooperativa, y/o abrir una cuenta de ahorro (en todas las modalidades), un depósito a plazo, y/o tramitar un crédito (en cualquier línea), el funcionario responsable deberá realizar una entrevista previa para establecer el perfil económico del cliente.
- No podrá efectuarse afiliaciones o aperturas de cuentas y/o contratos a clientes que no proporcionen la documentación e información necesaria para su identificación.
- Los funcionarios responsables verificarán que las firmas y nombres anotados en el registro y el contrato correspondan a las firmas y nombres en el DUI proporcionado por el titular del contrato.
- Se mantendrá un expediente del usuario por la apertura, en la que se integrará toda la documentación del mismo. Los documentos que se integrarán en este expediente son los siguientes:

De acuerdo con las políticas y procedimientos de debida diligencia del cliente establecidos por la cooperativa, se deberá identificar a todos los asociados independientemente del monto de sus aportaciones.

Cuando se trate de asociados nuevos, los funcionarios encargados de la relación con ellos deberán obtener la información y documentación que permita establecer, registrar y verificar la identidad del Cliente, efectuar una apreciación razonable de su actividad

[50] Unidad de investigación Financiera

económica y relacionarla con la naturaleza y el propósito de las transacciones que se espera desarrolle.

**Plan de capacitación**

**Políticas de capacitación**

Para dar cumplimiento a lo establecido en el marco legal y normativo el consejo de Administración acuerda las siguientes políticas en materia de capacitación e inducción sobre la prevención del Lavado de Dinero y de Activos, que son de obligatorio cumplimiento para todo el personal y dirigencia.

1. El Comité de Cumplimiento de la cooperativa deberá presentar al Consejo de Administración en Plan de Capacitación Anual sobre prevención de Lavado de Dinero y de a fin de que este pueda asignar el presupuesto necesario para su ejecución.
2. Todo el personal y dirigencia de la cooperativa está en la obligación de asistir a las jornadas de capacitación incluidas en el presente plan, y las que fuera de éste, programe el Oficial de Cumplimiento de la cooperativa según sea necesario y previa aprobación del consejo de Administración.
3. Toda ausencia a una o varias jornadas de capacitación deberá ser justificada, estando el funcionario o empleado en la obligación de asistir a la próxima jornada sobre el tema impartido, solicitando previamente el material de la jornada pendiente para su estudio.
4. El comité de Cumplimiento en coordinación con el comité de educación son los responsables de ejecutar el presente Plan en las fechas establecidas. Cualquier reprogramación deberá ser justificada con anticipación. El comité de Cumplimiento podrá auxiliarse de expertos en la materia para impartir algunos temas que estén fuera de sus competencias, para lo cual deberá contar con la aprobación del consejo de Administración.
5. El comité de Vigilancia verificara el cumplimiento a cabalidad del presente plan, verificando que la asistencia a cada jornada sea requerida según el perfil de cada grupo.
6. El comité de Cumplimiento certificara cada jornada de capacitación y obtendrá el compromiso expreso de cada empleado sobre el conocimiento adquirido y de la aplicación de los procedimientos e instrucciones emitidas por la oficina de cumplimiento según sea el caso.
7. El Comité de Cumplimiento hará la inducción correspondiente al personal de nuevo ingreso en la cooperativa, sobre los procesos y procedimientos de control establecidos en materia de prevención contra el Lavado de Dinero y de Activos.
8. El comité de Cumplimiento podrá divulgar entre los empleados los casos considerados y reportarlos como operaciones sospechosas a la UIF, sin embargo, deberá siempre guardar la confidencialidad de los datos generales del cliente, para lo cual adecuará el material correspondiente para efectos didácticos. El comité de Cumplimiento informará trimestralmente al Consejo de Administración sobre la ejecución del plan de capacitación.

**Metodología de Capacitación**

Para el desarrollo del presente plan de capacitación el comité de Cumplimiento aplicará las siguientes modalidades de Capacitación, según los objetivos trazados en cada jornada:

**Reuniones focalizadas**

Estás tendrán como propósito divulgar las políticas, procesos, procedimientos, instructivos y demás disposiciones emitidas por el comité de Cumplimiento, así como las actualizaciones en la normativa emitida por la Unidad de investigación Financiera.
En cada jornada deberá entregarse el material de apoyo correspondiente, ejemplo: refuerzo de cumplimiento de lo establecido y llenado de declaraciones juradas.

**Jornadas de capacitación**

Las capacitaciones se realizarán en jornadas de dos horas, las cuales deberán ser impartidas por el comité de Cumplimiento o auxiliares de un experto según el tema de agenda.

**Talleres**

Los talleres serán un medio para fortalecer las competencias del personal de atención al asociado/cliente, técnica, mercadeo y ventas, caja y todos aquellos que tienen contacto con el asociado/cliente en temas como tipologías de lavado de dinero y señales de alerta.

**Grupos de trabajo**

La metodología de trabajo requiere gestionar la capacitación según los perfiles de cada puesto o nivel de responsabilidad según la estructura organizativa, de tal forma que por cada grupo se asignarán los temas necesarios para un mejor desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas en el sistema de prevención.

A continuación se detallan los grupos de trabajo según perfil y sus características principales, lo cual definirá el alcance de la capacitación:

*Cuadro 83: Grupos de trabajo según el enfoque y sus características.*

| GRUPOS | ENFOQUE |
|---|---|
| **Grupo Nº 1**<br><br>Personal que tiene contacto con el cliente, incluyendo personal de nuevo ingreso. | • Aspectos generales;<br>• Divulgación e inducción en el cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos de control, así como su actualización;<br>• Conocimiento del asociado/cliente; |

| | |
|---|---|
| | • Tipologías y señales de alerta – identificación de operaciones sospechosas. |
| **Grupo No 2**<br><br>Gerencia | • Aspectos generales<br>• Verificación del cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos de control.<br>• Identificación y reporte de operaciones sospechosas<br>• Tipologías y señales de alerta<br>• Responsabilidades legales y normativas<br>• Análisis del entorno<br>• Actualización de procedimientos de control<br>• Actualización de normativa legal<br>• Sistemas de prevención mecanismos de prevención y fiscalización |

**Programa de capacitación, Prevención Lavado de Dinero – Comité de Cumplimiento**

*Cuadro 84: programa de capacitación prevención de lavado de dinero.*

| Tema sugerido | Contenido | Dirigido a | Metodología/ Duración | Fecha Propuesta |
|---|---|---|---|---|
| El Lavado de Dinero y de Activos: Conceptos, características, impactos, tipologías y prevención | Concepto de Lavado de dinero<br>Etapas<br><br>Características<br><br>Impactos<br><br>Entes reguladores a nivel mundial<br><br>Sanciones (lista negra)<br><br>¿Cómo prevenir el Lavado de dinero y de Activos en nuestras Instituciones? | Grupo No 1 y 2 Comité de Cumplimiento | Jornada de Capacitación | Pendiente |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Responsabilidades en el cumplimiento de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos para los empleados y directivos | Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento.<br><br>Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera.<br><br>Leyes conexas | Grupo No 1 y 2 comité de Cumplimiento | Jornada de Capacitación | Pendiente |
| El adecuado conocimiento del cliente: clave del éxito en la prevención del Lavado de Dinero y Activos | ¿Qué significa conocer al cliente?<br><br>La debida diligencia<br><br>Normas internacionales para el conocimiento el cliente<br><br>¿Cómo establecer un adecuado perfil del cliente?<br><br>Criterios pata determinar clientes de alto riesgo<br><br>Importancia de una buena base de datos de clientes<br><br>Taller como base de datos. | Grupo No 1 y 2 comité de Cumplimiento | Jornada de Capacitación | Pendiente |

### 8.10.2 Manual de Procedimientos Propuesto de nuevos Servicios

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

Contenido


Objetivos……288
Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos……289
Nomenclatura……290
Formato Del Manual De Procedimientos……292
Creación de una Unidad de Gestión del Crédito……294
Nuevos Procedimientos De ACPA De R.L……298

- Apertura De Caja……298
- Apertura De Libretas De Ahorro……299
- Depósito De Ahorros……300
- Depósitos A Plazo Fijo-(Dpf) ……301
- Retiro De Ahorros……302
- Retiro De Depósitos A Plazo Fijo……303
- Renovación De Depósitos A Plazo Fijo……304
- Crédito De Consumo……305
- Renovación De Crédito De Consumo……308
- Cancelación De Créditos Por Dividendos En Efectivo……310
- Cierre De Caja……311

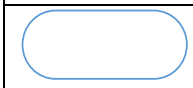
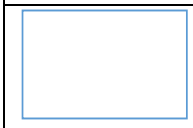
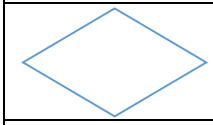

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Objetivos del manual**

Establecer una Guía para el manejo de los procedimientos de nuevos servicios que tendrá la cooperativa ACPA de R.L. A fin de tener un mayor control en sus operaciones. Este manual servirá como un instrumento valioso para suministrar información de los procedimientos de los nuevos servicios que la cooperativa ofrecerá a sus asociados.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos**

| Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos | |
|---|---|
| Símbolo | Significado |
|  | Representa el inicio o el fin del flujograma. |
|  | Representa el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento. |
| | Las líneas de flujo o comunicación, representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones. Las flechas indican el sentido del procedimiento de una acción a otra. |
|  | Representa la acción el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento |
| | Representa el conector que se utiliza entre una columna o pagina |
| | Representa un procedimiento ya definido |

**NOMENCLATURA**

| NOMBRE DEL FORMULARIO | NOMENCLATURA |
|---|---|
| Depósito a plazo fijo | Dpf |
| Retiro de depósito a plazo fijo | Rdpf |

**SUGERENCIAS PARA ACTUALIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Dado que el Manual se elabora en un tiempo determinado, con información recolectada en ese momento y debido a los constantes cambios que se presentan, tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones, este puede quedar obsoleto, sino se le da el mantenimiento necesario y si no se le actualiza conforme a los movimientos que se van presentando.

Por lo tanto se debe estar revisando y actualizando constantemente para que su vida útil sea mayor y pueda ser una herramienta efectiva para la organización.
Con el fin de mantener el presente Manual actualizado a continuación se presentan una serie de recomendaciones.

- Se deberá revisar mínimo una vez al año, con el fin de determinar si los cambios ocurridos durante este periodo han afectado la forma de llevar a cabo el procedimiento.
- Cuando se presente algún cambio interno que amerite la transformación del procedimiento en cuanto a sus políticas, normas, personas que intervienen, en los formularios utilizados o en la forma en que se lleva a cabo, se debe proceder a corregir de inmediato el Manual.
- El responsable de revisar y de actualizar el manual cada año será la Junta Directiva de ACPA de R.L. o en su efecto la persona que designen para esta labor.
- Cada Socio o miembro de la Junta Directiva deberá informar o dar a conocer cualquier cambio que noten en la forma que se realizan las tareas, con el fin de corregirlo en el Manual de Procedimientos.
- Cuando se requiera incluir un nuevo procedimiento en el Manual se hará uso del formato establecido

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**FORMATO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procedimientos se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**1. Nombre del Procedimiento:**

Cada procedimiento estará identificado con un nombre, el cual permitirá ubicarlos más fácilmente dentro del Manual.

**2. Objetivo:**
Define el fin o propósito que persigue el procedimiento descrito.

**3. Normativa:**
Incluye los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita, para facilitar la cobertura de responsabilidad de los diferentes participantes en los procedimientos.

**4. Puestos que intervienen:**
Son todas aquellas personas que se relacionan directamente con la ejecución del procedimiento descrito.

**5. Formularios, documentos:**
Son todos aquellos que sirven de base y que complementan la ejecución del procedimiento, además sirven de apoyo a la realización de las labores.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**6. Descripción del Procedimiento:**

Es la descripción detallada del procedimiento, que se presenta por partes. Dicha descripción se organiza de la siguiente manera: un encabezado del procedimiento, el cuadro o cuerpo del procedimiento conformado por tres columnas a saber: paso, descripción y responsable. A continuación se detallan estas partes:

**Encabezado:**

| | | |
|---|---|---|
| Logotipo de la Organización | Nombre de la Cooperativa | Versión del Documento |
| | Nombre específico del procedimiento que se describe. | Especificación del Código |
| | | # de secuencia de página |

**Pie de Página:**

| | | |
|---|---|---|
| Persona que elaboro el procedimiento | Persona que Recomendó el procedimiento | Persona que Aprobó el procedimiento |
| Firma de la persona que Elaboro el procedimiento | Firma de la persona que Recomendó el procedimiento | Firma de la persona que Aprobó el procedimiento |
| Fecha de vigencia | Fecha de vigencia | Fecha de vigencia |

| | | |
|---|---|---|
| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| **Nombre del procedimiento** | | Fecha | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Pág. | | | |
| **Descripción de actividad** | | | | | |
| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**Creación de una Unidad de Gestión del Crédito**

Como medida para mejorar la gestión de crédito en toda su cadena de valor, que incluye el otorgamiento y el cobro, se propone la implementación de la Unidad de Crédito, de esta forma se puede garantizar que los requerimientos de crédito sean atendidos oportunamente, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos que permitan maximizar los niveles de servicio, minimizar el riesgo y optimizar los recursos.

El alcance de esta unidad comprenderá desde la prospección y entrega de requisitos al cliente, hasta el desembolso del crédito y archivo de la carpeta del cliente.

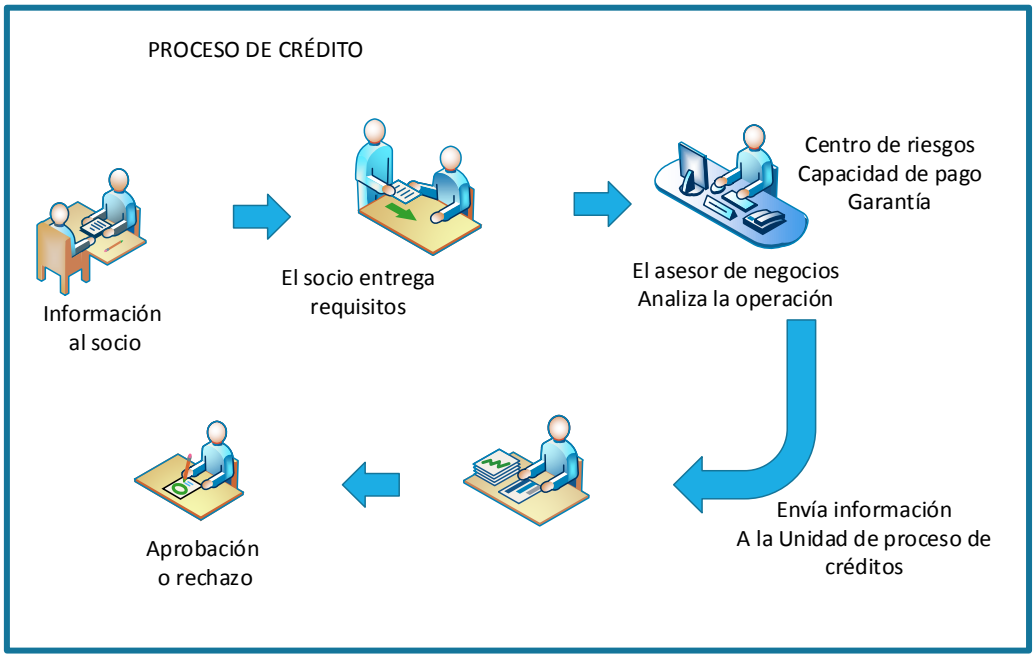
La creación de la unidad especializada para la gestión integral del crédito le permitirá a la institución aprovechar las oportunidades del entorno y reducir los riesgos en el otorgamiento de crédito.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

La operatividad del proceso de crédito que se observará en la Unidad de Crédito es el siguiente:

**Diagrama del proceso de crédito**

*Figura 29: Diagrama del proceso de créditos.*




| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:..... /..... /..... | Fecha:..... /..... /..... |

Se ha definido las funciones del personal que operará la Unidad de Crédito:

- **Oficial de Negocios**: Es responsable de guiar al cliente en sus necesidades y requerimientos, realizar el proceso de prospección, solicitar documentación necesaria para el crédito, coordinar la entrega de las carpetas de crédito a la Unidad, recopilar firmas de contratos y notificar los resultados de aprobación / rechazo al cliente.

- **Digitador:** Es responsable de verificar que se encuentren todos los documentos necesarios que respalden la información proporcionada por el cliente, futuro socio, digitar la información de las carpetas en el sistema, realizar verificaciones telefónicas, reportar novedades a la persona que va desarrollar el análisis del crédito.

- **Analista de Crédito**: Es responsable de realizar el análisis de crédito en base a las políticas de riesgo del producto, aprobando o rechaza la solicitud.

- **Jefe de la Unidad de Crédito**: Es responsable del correcto y adecuado funcionamiento de la unidad, administrar los recursos, aprobar o rechazar las solicitudes que por su nivel de aprobación le correspondan, y gestionar los desembolsos.

**PARA LA EVALUACIÓN DE CRÉDITO**

1. Estudia solicitud de crédito de un cliente => análisis de la información cualitativa y cuantitativa
2. ANÁLISIS FINANCIERO => Desglose de cuentas de clientes
3. Propósito del crédito => ¿Para qué se va a usar?
4. Análisis de pérdidas y ganancias obtenidas => juicios de valor => riesgos relativos a gestión del negocio.
5. Flujo de fondos de efectivo que genera persona o microempresa
6. Determinación de la liquidez de la microempresa
7. Endeudamiento => características => posición de la Cooperativa.
8. Conclusiones y recomendaciones

**PARA LA NEGOCIACIÓN DEL CRÉDITO**

1. PARAMETROS => monto, plazo, precio y condiciones => necesidades del cliente.
2. MONTO => necesidades de financiamiento y riesgo percibido
3. PLAZO => ciclo operativo, el ciclo de recuperación del efectivo => abonos
4. PRECIO => Tasa de interés no varía
5. GARANTIAS => Tangibles y/o personales

**PARA LA APROBACIÓN DEL CRÉDITO**

1. COMITÉ DE CRÉDITO
2. LIMITES DE CRÉDITO
3. PROCEDIMIENTOS PARA APROBACIÓN => por escrito
4. ORDEN DE OPERACIÓN
5. COMUNICACIÓN DE APROBACION => por escrito

**DOCUMENTACIÓN Y DESEMBOLSO**

1. DOCUMENTACIÓN => funcionario de crédito => documentación actualizada
2. DESEMBOLSO => cumplidos procedimientos.

MANEJO DE CREDITOS VENCIDOS => si cliente que por diferentes razones => deteriorado su incapacidad de hacer frente a las obligaciones de pago a la Cooperativa. => Diversas acciones

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

**NUEVOS PROCEDIMIENTOS PROCEDIMIENTO DE ACPA DE R.L.**

A continuación se mencionan los procedimientos que la cooperativa de panificadores ofrecerá a sus asociados, con lo cual serán beneficiados de nuevas prestaciones por parte de la cooperativa.

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO (ver anexo XXII, pág. 549) **Apertura De Caja** | | Fecha | 30/12/2015 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Pág. | | de | |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES | | | | | |
| Paso | Actividad | Responsable | | | |
| 1 | Abre Caja Fuerte y distribuye fondos a caja. | Gerente | | | |
| 2 | Recepta y contabiliza el Fondo de Cambio. | Cajero | | | |
| 3 | ¿Correcto? | Cajero | | | |
| 4 | Llena el formulario de Arqueo de Caja e imprime por triplicado. | Cajero | | | |
| 5 | Firman documento. | Cajero/Gerente | | | |
| 6 | Entrega formularios a Gerente y Contadora. | Cajero | | | |
| 7 | Ingresa al sistema el valor inicial de caja. | Cajero | | | |
| 8 | Archiva el formulario. | Cajero | | | |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Apertura De Libretas De Ahorro** | | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|---|
| | | Pág. | de |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES | | | |
| Paso | Actividad | Responsable | |
| 1 | Proporciona información y entrega formularios. | Cajero | |
| 2 | Recepta y verifica los documentos. | Cajero | |
| 3 | ¿Documentación completa? | Cajero | |
| 4 | Ingresa los datos del nuevo socio al sistema. | Cajero | |
| 5 | Recepta el valor requerido para el depósito. | Cajero | |
| 6 | Debita los valores correspondientes por apertura de cuenta. | Cajero | |
| 7 | Registra la transacción en la libreta y entrega al socio. | Cajero | |
| 8 | Archiva expediente. | Cajero | |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Depósito De Ahorros** | Fecha 30/12/2015<br>Pág. de |
|---|---|

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** |
|---|---|---|
| 1 | Recibe la papeleta y el valor a depositar, verifica datos, efectúa conteo de dinero y clasifica según su denominación. | Cajero |
| 2 | ¿Correcto? | Cajero |
| 3 | Ingresa al sistema en la opción “depósitos de ahorro”. | Cajero |
| 4 | Digita número de cuenta y verifica datos del socio. | Cajero |
| 5 | Registra en el sistema el depósito con su detalle. | Cajero |
| 6 | Imprime la transacción en la libreta o emite comprobante. | Cajero |
| 7 | Entrega libreta o comprobante de depósito. | Cajero |
| 8 | Archiva papeleta hasta cierre de caja. | Cajero |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Depósitos A Plazo Fijo-(Dpf)** | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|
| | Pág. | de |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** |
|---|---|---|
| 1 | Negocia y establece condiciones del DPF. | Gerente / Cajero |
| 2 | ¿Acepta? | Socio/Cliente |
| 3 | Formaliza la operación e imprime documentos habilitantes. | Gerente / Cajero |
| 4 | Legaliza documentos habilitantes. | Gerente / Cajero |
| 5 | Procede a debitar de la cuenta (socio), caso contrario, si es en efectivo recepta el dinero y contabiliza (cliente). | Gerente / Cajero |
| 6 | Entrega documentos de DPF. | Cajero |
| 7 | Archiva documentos de respaldo. | Cajero |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Retiro De Ahorros** | Fecha | 30/12/2015 | | |
|---|---|---|---|---|
| | Pág. | | de | |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| Paso | Actividad | Responsable |
|---|---|---|
| 1 | Recibe (papeleta, libreta y DUI y verifica datos. | Cajero |
| 2 | ¿Concuerdan datos? | Cajero |
| 3 | Ingresa al sistema y digita número de cuenta. | Cajero |
| 4 | Verifica datos y saldo respectivo. | Cajero |
| 5 | ¿Saldo suficiente? | Cajero |
| 6 | Formaliza la operación e imprime transacción en la libreta. | Cajero |
| 7 | Contabiliza el valor de dinero correspondiente. | Cajero |
| 8 | Entrega dinero y documentos. | Cajero |
| 9 | Archiva papeleta hasta cierre de caja. | Cajero |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|
| **Retiro De Depósitos A Plazo Fijo** | Pág. | de |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| Paso | Actividad | Responsable |
|---|---|---|
| 1 | Recepta documentos requeridos (Certificado DPF y DUI) | Cajero |
| 2 | Verifica datos en el sistema | Cajero |
| 3 | Registra cancelación del DPF. | Cajero |
| 4 | Genera e imprime documentos habilitantes (Orden de Pago, Comprobante de Retención) y legaliza. | Cajero |
| 5 | ¿Decisión? | Cajero |
| 6 | Crédito a la cuenta del socio (capital e interés). | Cajero |
| 7 | Retiro en efectivo (capital e interés). | Cajero |
| 8 | Archiva documentos de respaldo. | Cajero |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Renovación De Depósitos A Plazo Fijo** | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|
| | Pág. | de |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** |
|---|---|---|
| 1 | Renegocia términos de contrato DPF. | Cajero / Gerente |
| 2 | Liquida contrato anterior e imprime | Cajero / Gerente |
| 3 | Ingresa detalles del nuevo contrato. | Cajero / Gerente |
| 4 | ¿Incremento DPF? | Cajero / Gerente |
| 5 | Debito de la cuenta. | Cajero / Gerente |
| 6 | Depósito en efectivo. | Cajero |
| 7 | Formaliza la operación e imprime documentos habilitantes. | Cajero / Gerente |
| 8 | Legaliza documentos y entrega certificado. | Cajero / Gerente |
| 9 | Archiva documentos de respaldo | Cajero |

DPF: Depósito a Plazo Fijo

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Crédito De Consumo** | | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|---|
| | | Pág. | de |
| **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES** | | | |
| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** | |
| 1 | Proporciona información sobre el crédito. | Cajero / Gerente | |
| 2 | ¿Interés? | Solicitante potencial | |
| 3 | Entrevista al solicitante potencial. | Jefe de créditos | |
| 4 | Consulta Base de Datos (Cooperativa), movimientos de cuenta y antecedentes. | | |
| 5 | ¿Buen historial? | | |
| 6 | Informa al solicitante potencial | | |
| 7 | Entrega formularios de solicitud de crédito. | | |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 8 | Recepta documentación exigida y revisa. | Jefe de créditos |
| 9 | ¿Completa? | Jefe de créditos |
| 10 | Comunica al solicitante. | Jefe de créditos |
| 11 | Arma la carpeta y fija cita para visita al solicitante. | Jefe de créditos |
| 12 | Visita al solicitante, llena formularios de recopilación de información (análisis de riesgo, declaración patrimonial). | Jefe de créditos |
| 13 | Prepara el informe de visita señalando sus observaciones. | Jefe de créditos |

| | | |
|---|---|---|
| 14 | Aplica indicadores financieros para determinar capacidad de pago. | Jefe de créditos |
| 15 | Imprime reporte de Información crediticia y adiciona documento al expediente. | Contador |
| 16 | Procesa la información en el sistema. | Jefe de créditos |
| 17 | Prepara expediente para presentación en Comité de Crédito. | Jefe de créditos |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 18 | Exposición en Comité. | Jefe de créditos |
| 19 | ¿Comité de Crédito aprueba? | Comité De Crédito |
| 20 | Informa al solicitante, da de baja y archiva. | Jefe de créditos |

| | | |
|---|---|---|
| 21 | Registro de información aprobada. | Jefe de créditos |
| 22 | ¿Hay cambios en la propuesta? | Jefe de créditos |
| 23 | Comunica al solicitante. | Jefe de créditos |
| 24 | ¿Acepta cambios? | Solicitante potencial |
| 25 | Registra la información, da de baja y archiva en desistidos. | Jefe de créditos |
| 26 | Formaliza la operación. | Jefe de créditos |

| | | |
|---|---|---|
| 27 | Comunica al solicitante operación para desembolso. | Jefe de créditos |
| 28 | Prepara e imprime documentación. | Jefe de créditos |
| 29 | Formalización y firma de documentación | Jefe de créditos |
| 30 | Verifica firmas con documento legal. | Jefe de créditos |
| 31 | Entrega documentación de crédito. | Jefe de créditos |
| 32 | Archiva expediente. | Jefe de créditos |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Renovación De Crédito De Consumo** | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|
| | Pág. | Pág. |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** |
|---|---|---|
| 1 | Renegocia condiciones de crédito. | Jefe de créditos |
| 2 | Consulta Base de Datos (Cooperativa). | |
| 3 | ¿Buen historial? | |
| 4 | Informa al solicitante potencial. | |
| 5 | Entrega formularios de solicitud de crédito. | |
| 6 | Recepta documentación exigida y revisa. | |
| 7 | ¿Completa? | |
| 8 | Comunica al solicitante | |
| 9 | Arma la carpeta. | |
| 10 | De ser necesario visita al cliente. | |
| 11 | Prepara documentos de evaluación crediticia. | Jefe de créditos |
| 12 | Imprime reporte de Información crediticia y adiciona documentación al expediente. | Jefe de créditos |
| 13 | Procesa la información en el sistema. | Jefe de créditos |
| 14 | Prepara expediente para presentación en Comité de Crédito. | Jefe de créditos |
| 15 | Exposición en Comité. | Jefe de créditos |
| 16 | ¿Comité de Crédito aprueba? | Comité De Crédito |
| 17 | Informa al solicitante, da de baja y archiva. | Jefe de créditos |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 18 | Registro de información aprobada. | Jefe de créditos |
| 19 | ¿Hay cambios en la propuesta? | Jefe de créditos |
| 20 | Comunica al solicitante | |
| 21 | Solicitante ¿acepta cambios? | |
| 22 | Registra la información, da de baja y archiva en desistidos. | |
| 23 | Formaliza la operación. | |
| 24 | Comunica al solicitante operación para desembolso. | |
| 25 | Prepara e imprime documentación. | |
| 26 | Formalización y firma de documentación | |
| 27 | Verifica firmas con documento legal. | |
| 28 | Entrega documentación de crédito. | |
| 29 | Archiva expediente. | |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Cancelación De Créditos Por Dividendos En Efectivo** | Fecha: | Diciembre 2015 |
|---|---|---|
| | Paginas: | de |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** |
|---|---|---|
| 1 | Solicita documento de identificación. | Cajero |
| 2 | Ingresa al sistema a la opción “cancelación de dividendos”. | Cajero |
| 3 | Verifica el valor de la cuota a cancelar e informa al socio. | Cajero |
| 4 | Recepta el dinero y efectúa el conteo. | Cajero |
| 5 | ¿Correcto? | Cajero |
| 6 | Comunica al socio | Cajero |
| 7 | Registra el pago en el sistema. | Cajero |
| 8 | Imprime el recibo de pago y entrega copia. | Cajero |
| 9 | Archiva original del recibo hasta el cierre de caja. | Cajero |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Cierre De Caja** | Fecha | 30/12/2015 | | |
|---|---|---|---|---|
| | Pág. | | Pág. | |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| Paso | Actividad | Responsable |
|---|---|---|
| 1 | Prepara documentos para el cuadre correspondiente. | Cajero |
| 2 | Imprime del sistema el "resumen de fondos de caja". | Cajero |
| 3 | Contabiliza el efectivo disponible. | Cajero |
| 4 | Comprueba el valor físico con el del sistema. | Cajero |
| 5 | ¿Correcto? | Cajero |
| 6 | Llena el formulario Arqueo de Caja e imprime. | Cajero |
| 7 | Entrega el total de dinero y copia del formulario respectivo. | Cajero |
| 8 | Recibe, contabiliza y guarda el dinero en caja fuerte. | Gerente |
| 9 | Archiva documentos de respaldo. | Cajero |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 14 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

## 8.11 Manual para el área de servicio consumo

### 8.11.1 Sistema Propuesto De Control Administrativo Control Interno De Inventarios

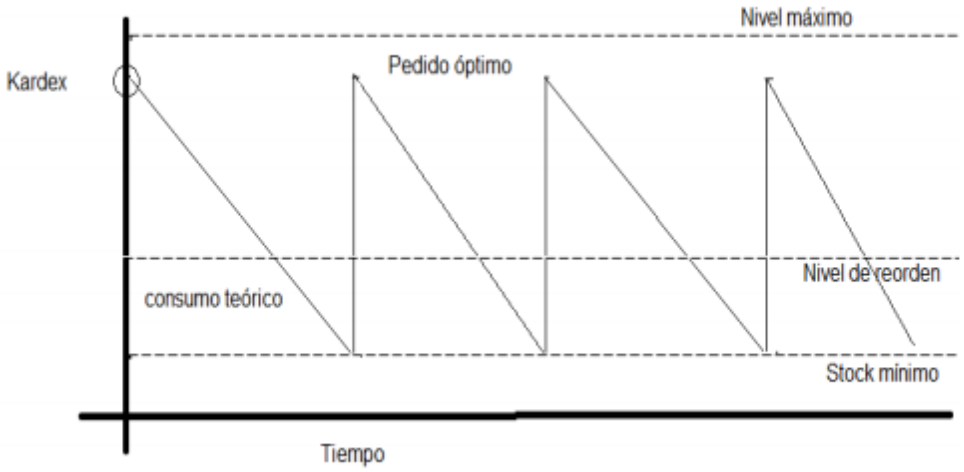
**SISTEMA DE REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE**

Por medio de este sistema la cooperativa conoce el valor de la existencia en cualquier momento, sin necesidad de realizar un conteo físico, porque los movimientos de compra y venta de mercadería, se registran directamente en el momento en que se realiza la transacción a su precio de costo.

La cooperativa implementara dicho sistema para tener un control de las ventas y sabrá la cantidad física, a través de un "Kárdex" o bien un sistema computarizado, en el cual se registra cada artículo o producto que se compra o que se vende. La suma y la resta de todas las operaciones en un periodo, dan como resultado el saldo final de mercaderías.

**GRAFICO DEL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS**

*Figura 30: Sistema De Control De Inventarios*




Fuente: Sergio Torres, control de la producción. Cap. 3, pág.5

**Pedido óptimo**

El pedido óptimo de mercadería es la cantidad adecuada de pedido, que se debe hacer cada vez que la existencia de mercadería sobrepase la línea de nivel de reorden.

Es importante tomar en cuenta este nivel de kardex "K" ya que este sistema de control de inventarios está diseñado de tal manera que cualquier falla en el cálculo como el anterior, proyecta este faltante en el pedido de mercadería, provocando escases de los mismos, siendo el único colchón de seguridad para evitar un colapso; el stock mínimo de seguridad.

La fórmula propuesta para el diseño de control de Inventarios para la cooperativa "ACPA" es la siguiente:

**Pedido óptimo = 2 Veces el Stock mínimo + Nivel de reorden + K**

Donde:

**Pedido óptimo** = Cantidad del pedido en un período dado.
**Stock Mínimo** = Nivel de inventario mínimo en bodega.
**Nivel de reorden** = Nivel de inventario en el cual se debe realizar nuevamente un pedido para reabastecer la bodega.

**Constante "K"**= Se utiliza únicamente cuando el nivel del kardex es menor que el nivel de reorden. Cuando la existencia en la bodega), es mayor que el nivel de reorden, el factor K es igual a cero.

**Stock mínimo**
El stock mínimo de seguridad es un nivel de inventario, que se utiliza para cubrir las diferencias en el tiempo en las entradas de mercadería por parte del proveedor.

El diferencial de tiempo da la pauta del nivel de tiempo necesario a tomar para diseñar el stock mínimo, ya que este está tomando en cuenta el promedio de entradas del producto en el tiempo, además del retraso que pudiera existir.

El diferencial de tiempo para la política de inventario para calcular el stock mínimo, por medio de la siguiente fórmula:

**Stock mínimo = (Planificado/ Ciclo) * Diferencial**
Donde:

**Planificado** = Requerimiento total de materiales en el ciclo.
**Ciclo** = Tiempo requerido de duración del inventario
**Diferencial**: Diferencial de tiempo en el promedio de entregas del proveedor.

**Nivel de reorden**

Este nivel de inventario, es el nivel que nos indica, cuándo es necesario volver a pedir mercadería; para que el nivel de existencia se mantenga siempre en el nivel más bajo necesario de existencias en bodega y que no suframos de períodos de agotamiento. Para calcular la fórmula de trabajo del nivel de reorden, es necesario saber la política a aplicar en el diseño del plan, para este diseño la política a emplear es igual al X de las entregas de mercadería. Entonces:

**Nivel de reorden: (Planificado/ciclo) * X**

Donde:

**X** = Tiempo promedio de entregas por parte del proveedor.
**Planificado** = Requerimiento total de materiales en el ciclo.
**Ciclo** = Tiempo requerido de duración del inventario.

**Nivel máximo de existencia**

Este nivel de inventario nos sirve para determinar la política de la cooperativa en cuanto a sus existencias de mercadería en la bodega de materias primas.

**Nivel máximo de existencia= (Planificado/ciclo) * Política**
Donde:

**Nivel máximo** = Cantidad máxima de mercadería que puede existir en la bodega.

**Planificado** = Requerimiento total de mercadería en el ciclo.

**Ciclo** = Tiempo requerido de duración del inventario.

**Política** = Tiempo máximo que puede durar el inventario almacenado en bodega.
En el caso de la cooperativa, la política de duración de inventario radica mensualmente es abastecida por bolsas de harina por parte de su proveedor Molsa.
Costo anual de preparación= (Numero de ordenes colocadas por año) x (Costo de preparación por orden)

**Para el cálculo de la fórmula Q*, se consideran los siguientes aspectos:**

1. Desarrollo de la fórmula, que represente el valor de los costos de preparación.
2. Desarrollo de la fórmula, que represente el valor de los costos de almacenamiento.
3. Igualar los costos de almacenamiento y de preparación.
4. Resolver la ecuación para el cálculo del tamaño óptimo de pedido (HEIZER y RENDER, 2006).

Con las siguientes variables se encuentra los costos de preparación y costos de almacenamiento.

Q = número de unidades por orden
Q* = numero óptimo de unidades a ordenar (EOQ)
D = demanda anual en unidades
H = Costo de almacenamiento o mantener en inventario
S = Costo de preparación o de poner en orden un pedido

$$= \left(\frac{Demanda\ anual}{\#\ de\ unidades\ a\ ordenar}\right) * (Costo\ de\ preparacion\ por\ orden)$$

$$= \left(\frac{\boldsymbol{D}}{\boldsymbol{Q}}\right) * \boldsymbol{S}$$

Costo anual de almacenamiento = (inventario promedio) x (costo de mantener una unidad en inventario).

$$= \left(\frac{Cantidad\ a\ ordenar}{2}\right) * (Costo\ de\ mantener\ en\ inventario) =$$

$$= \left(\frac{\boldsymbol{Q}}{\boldsymbol{2}}\right) * \boldsymbol{H}$$

El EOQ se encuentra igualando las ecuaciones de costo anual de preparación y costo anual de almacenamiento, para luego despejar Q* (cantidad óptima de pedido).

$$\left(\frac{D}{Q}\right) * S = \left(\frac{Q}{2}\right) * H$$

$$Q^2 = \left(\frac{DxSx2}{H}\right)$$

$$\boldsymbol{Q^2 = \sqrt{\left(\frac{2DS}{H}\right)}}$$

**Costos de preparación:**

Son aquellos que se presentan por la realización de una nueva orden de pedido como:

- Comunicaciones: enviar un fax, llamada telefónica, etc.
- Administrativos: gastos de personal, formulaciones de pedidos, equipos necesarios para realizar los pedidos, etc.
- Transporte: mensajería, gestión de transporte y carga, etc.
- Otros: trámites aduanales, vigilancia y protección de carga, gastos indirectos, etc.

**Costos de almacenamiento.**

Son los costos en que se incurren por mantener artículos en inventario como:

**Costos directos de almacenamiento como:**

- Personal: conformado por el personal necesario para operar en las bodegas de inventario.
- Arriendos: el espacio disponible para el almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- Seguros: rubros relacionados para asegurar materias primas, productos en proceso y productos terminados, contra robos e incendios.
- Cargas Fiscales: impuestos municipales o gubernamentales.
- Amortizaciones: se refiere a la pérdida del valor de la deuda en el tiempo.
- Depreciaciones: se define como el deterioro o el desgaste que sufren las inversiones tangibles a medida que pasa el tiempo.
- Gastos financieros de inmovilización: son los gastos por mantener inmovilizadas las materias primas y productos terminados con capital de préstamo.

**Costos variables de almacenamiento como:**

- Energía.
- Agua.
- Mantenimiento.
- Materiales de Reposición.
- Deterioros, pérdidas y degradación de mercancías.
- Gastos financieros de stock. Costo de oportunidad de inversión por mantener las materias primas y productos terminados en inventario.

**Costos indirectos de almacenamiento como:**

- De formación y entrenamiento: costos de mantener preparado al personal.

El número estimado de pedidos colocados durante el año, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{Numero\ estimado\ de\ pedidos} = \boldsymbol{N} = \left(\frac{\boldsymbol{Demanda\ anual}}{\boldsymbol{Cantidad\ economica\ ordenada}}\right) = \frac{\boldsymbol{D}}{\boldsymbol{Q}*}$$

El tiempo estimado entre pedidos se expresa:

$$\boldsymbol{Tiempo\ estimado\ entre\ pedido} = \boldsymbol{T} = \left(\frac{\boldsymbol{Dias\ laborales\ del\ año}}{\boldsymbol{Numero\ estimado\ de\ pedido}\ (\boldsymbol{N})}\right)$$

El Costo anual de inventarios (CT) es la suma de los costos de preparación más los costos de almacenamiento.

$$CT = \left(\left(\frac{D}{Q}\right) * S\right) + \left(\left(\frac{Q}{2}\right) * H\right)$$

**Control Interno De Inventarios**

**Normativa.**

- Para el control de los inventarios deberá delegarse un responsable para su custodia.
- La custodia de los inventarios deberá asignarse a una persona que podrá ser el encargado de bodega.
- El responsable de la bodega deberá preparar un informe mensual sobre los movimientos de la mercadería.
- Al realizar los registros contables deberán tener información tanto de cantidades como de valores.
- Deberá registrar contablemente por separado la mercadería que está gravada con las exentas.
- La contabilización de los inventarios se realizará, aplicando el Sistema de Inventario Permanente (Perpetuo).
- Las entradas y salidas del inventario se controlarán por medio de una Tarjeta de control de inventario (Kardex).
- El encargado del control del inventario no deberá tener bajo su responsabilidad ninguna otra tarea relacionada con dicha área; tales como: el registro contable, el pago a los proveedores, etc.
- Llevar un control de los productos que presentan deficiencias de fábrica o avería.
- Llevar control de los productos obsoletos que han sido dados de baja.
- Mantener los inventarios en un lugar seguro, donde no estén expuesto al deterioro.
- El encargado de bodega deberá entregar un reporte sobre aquellos productos que no tienen mayor movimiento y que en existencia hay en un gran volumen.
- Las salidas de mercadería de bodega deben ampararse con su respectiva requisición autorizada.
- Aplicar medidas de seguridad contra el hurto, incendio, siniestros o fenómenos naturales.
- El inventario físico deberá ser practicado por lo menos una vez al año.

- Verificar que los precios base para su valuación se apliquen y se transcriban correctamente.
- La devolución de mercadería por parte de los socios o clientes solo será admitida con el comprobante de crédito fiscal o factura; además deberá tenerse en cuenta lo siguiente:

a. El asocio o cliente deberá entregar los artículos tal cual los recibió.
b. La devolución debe ser realizada dentro de los tres días posteriores a la realización de la compra.
c. En el caso de las ventas con Comprobantes de Crédito Fiscal, al momento de la devolución deberá emitirse la respectiva Nota de Crédito.

**Propuesta de formatos para el Control de los Inventarios (Ver anexo XX, pág. 541)**

**Modelo N° 1 Tarjeta de control de inventario (Kardex).**

Con el diseño de este formulario se pretende que la Asociación Cooperativa, pueda controlar las entradas y salida de la mercadería que ha adquirido para su comercialización, las cuales deberán estar almacenadas en lugares seguros y adecuados a las características físicas de éstas.

Además permitirá en un determinado momento conocer el valor del inventario para preparación de los estados financieros, para compararlo con los registros contables y con el recuento físico, con el objetivo de determinar diferencias de existencias y responsabilidades.

Instrucciones para realizar su registro:

1. El código interno asignado a cada artículo, deberá ser alfanumérico.
2. Se especificara la unidad de medida del suministro registrado.
3. Se le asignará el nombre de la bodega donde estará almacenado el suministro.
4. Método que la Cooperativa ha designado para la valuación de los inventarios.
5. En este espacio deberán figurar las cantidades asignadas para mantener los niveles máximos de existencias.
6. En este espacio deberán figurar las cantidades asignadas para mantener los niveles mínimos de existencias.
7. Se detallara la fecha de la transacción.
8. Breve descripción en detalle de la transacción.
9. Nombre de la empresa que abastece (Proveedor)
10. En esta columna de Entradas se anotan las cantidades que ingresan a bodega.
11. En la columna de Entradas se anota el costo unitario del producto.
12. En la columna de entrada se anota el costo total del producto
13. En la columna de Salida se anotarán las cantidades que salen de bodega.
14. En la columna de salida se anotan el costo unitario del producto
15. En la columna de salida se anota el costo total del producto
16. En la columna de saldo se anotarán las cantidades en Almacén, detallando cantidades.
17. En la columna de Saldo se anotan el precio unitario salidas de mercaderías, detallando el precio unitario.
18. En esta columna se llevará el control del Saldo de las existencias, en donde las cantidades existentes se determinarán por la diferencia entre Entradas y Salidas. También se anotará el valor total de ellas. El precio unitario estará determinado por el método de valuación de inventarios adoptado.

### 8.11.2 Sistema Propuesto De Control Administrativo Control Interno Del Efectivo

**Control Interno Del Efectivo (ver anexo XIX, pág. 535)**

**Control Interno de los Ingresos**

- La responsabilidad de los fondos de caja general deberá estar a cargo de una persona distinta a la que realiza los registros contables, además no podrá autorizar por si misma los egresos de caja.
- Los depósitos de los ingresos diarios, deberán realizarse por un empleado distinto del cajero y del encargado de cuentas por cobrar.
- Los ingresos se registraran de forma inmediata
- Todo ingreso deberá estar debidamente soportado con documentación que permita identificar su origen.
- Archivar en lugar seguro y apropiado los comprobantes que soporten los ingresos y egresos.
- Efectuar arqueos sorpresivos periódicamente, evitando que se mezclen los ingresos y otros tipos de fondos existentes; para evitar posibles fraudes.
- Verificar mensualmente los saldos de los auxiliares y comparar que sean acordes al saldo del mayor.
- Todo cheque recibido debe ser girado a nombre de “ACPA DE R. L.”. La persona que reciba el cheque, deberá constatar que tenga fondos; llamando a la institución bancaria. Si existen fondos debe reservarlos para su posterior cobro.
- Cada cheque que se expida deberá estar justificado con la documentación correspondiente.
- Establecer políticas para cancelar a un tiempo fijado los cheques en tránsito que no han sido cobrados.
- Prohibir la práctica de firma de cheques en blanco.
- Mantener en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques.
- Mantener en lugar seguro y apropiados los talonarios de cheques que no han sido usados.
- Mantener permanentemente actualizado en el banco y oficinas de la entidad el registro de autorización de firmas para expedir cheques.
- Adherir a los talonarios los cheques originales cancelados.
- Ejercer un vigoroso control sobre los cheques devueltos a fin de evitar que cubran faltantes en caja.

- Adoptar la política de rendir fianza a todos los empleados que manejan fondos de la cooperativa.
- Establecer política de poseer con niveles mínimos de dinero en operación.
- Diseñar programas de flujo de efectivo para prever oportunamente la inversión de sobrantes de dinero y la obtención de créditos, así cubrir necesidades de liquidez

**Control Interno de los Egresos**

- Deberán nombrarse por parte de la administración, las personas autorizadas ante los bancos a firmar cheques.
- Todo pago que se haga con o sin cheque, será autorizado por un funcionario autorizado, previa revisión de la documentación que justifique el pago.
- Los cheques y vales mal elaborados se les estampara el sello de anulado.
- Para realizar el pago a los acreedores y proveedores con cheques se establecerá un día en específico.
- Los encargados de autorizar la elaboración de cheques para su respectivo pago, deberán elaborar informe periódicamente de los pagos efectuados y conservarlos ordenados según fecha.
- El encargado de caja chica deberá presentar a contabilidad los comprobantes de caja chica con toda la documentación.
- Los Comprobantes de Crédito Fiscal, factura o recibos originales recibidos con anticipación para ser canceladas en fechas señaladas se entregará a cambio, por parte de la empresa un quedan.
- Los anticipos o préstamos otorgados a funcionarios o empleados de la cooperativa se realizara en efectivo, con previa autorización por escrito.
- Los comprobantes de crédito fiscal, facturas y otros deben ser diseñados conforme lo establece el Código Tributario.
- Vigilar que los gastos correspondan al período en que sucedieron.
- Realizar oportunamente los pagos de las obligaciones contraídas para evitar el pago de recargos o intereses moratorios.

**Propuesta de formatos para el Control de Ingresos y Egresos.**

**Modelo N° 1 Orden de compra.**

Este formulario servirá para el registro de todas las erogaciones que se efectúen mediante cheque; en concepto de cancelación de pasivos, compra de bienes y servicios, préstamos otorgados, además los comprobantes a cancelar deberán representar una cantidad mínima establecida por la cooperativa; de lo contrario, deberán cancelarse a través del Fondo Circulante de Caja Chica (en efectivo), y si se tratara de un préstamo, se otorgará por caja general.
Instrucciones para realizar el registro

1. Número correlativo de la Orden de Compra
2. Nombre del Proveedor a quien va dirigida la Orden de Compra y número telefónico.
3. Fecha en que es emitido el documento.
4. Nombre del Departamento, bodega o Área que solicita el bien o el servicio.
5. Aquí se deberá indicar bajo qué condiciones se adquirirán los bienes o servicios; es decir, contado o crédito.
6. Número de unidades solicitadas.
7. Breve descripción de los bienes o servicios solicitados.
8. Aquí se deberá anotar el precio unitario a que fue cotizado el bien o servicio.
9. En esta columna se anotará el valor total a que asciende la compra, que se obtiene multiplicando la cantidad de unidades por el precio unitario de cada bien o servicio.
10. Firma de la persona que solicita el bien o servicio.
11. Firma de la persona que autoriza las compras.

**Modelo N° 2 Comprobante de Cheque.**

Este formulario servirá para el registro de todas las erogaciones que se efectúen mediante cheque; en concepto de cancelación de pasivos, compra de bienes y servicios, préstamos otorgados, además los comprobantes a cancelar deberán representar una cantidad mínima establecida por la cooperativa; de lo contrario, deberán cancelarse a través del Fondo Circulante de Caja Chica (en efectivo), y si se tratara de un préstamo, se otorgará por caja general.

**Instrucciones para realizar el registro**

1. Sobre la figura de cheque deberá colocarse el original, anteponiendo una hoja de papel carbón, para que en forma simultánea, al llenar el cheque, quede copia de la fecha en que fue emitido, la cantidad que se desembolsó, a la orden de quién se giró y las firmas que autorizan el desembolso.
2. Nombre de la institución financiera a cargo del cheque.
3. Número del cheque emitido.
4. En este espacio se anotará la descripción de lo que generó el desembolso.
5. Se elaborará la partida de diario correspondiente a la transacción realizada; deberá contener el código de las cuentas afectadas, el nombre de la cuenta acompañado de las subcuentas necesarias y las anotaciones de los cargos y abonos respectivos.
6. Al pie del Boucher se estamparan las firmas de quien elaboro el documento, quién autoriza el desembolso, quién revise las aplicaciones contables y, finalmente, la persona a quién le fue entregado el cheque.

**Modelo N° 3 Vale de Caja Chica.**

El objetivo de este formato es el de reducir el trabajo de registrar contablemente todas las erogaciones menores efectuadas por la cooperativa; y también facilitar la revisión de todos los documentos, ya que estos deberán presentarse enumerados y clasificados. Instrucciones para realizar el registro

1. Número correlativo del vale.
2. Valor del gasto expresado en números.
3. Cantidad en letras.
4. En este espacio se describirá para qué se utilizara el efectivo.
5. En este espacio se anotará el nombre de la persona o departamento que solicita el dinero.
6. Fecha en que es entregado el efectivo.
7. Firma de la persona que autoriza el desembolso.
8. En este espacio deberá firmar la persona que recibe el dinero.
9. En este apartado se detallará el código de los gastos, según el catálogo de cuentas y su respectivo monto.

**Modelo N° 4 Solicitud de Reintegro de caja chica.**

El objetivo de este formato es el de reducir el trabajo de registrar contablemente todas las erogaciones menores efectuadas por la empresa y también facilitar la revisión de todos los documentos, ya que estos deberán presentarse enumerados y clasificados.
Instrucciones para realizar el registro

1. Cantidad de dinero en letras, solicitada para el reintegro.
2. Fecha en que se está solicitando el reintegro.
3. Se debe anotar el período que comprende el reintegro del Fondo (su inicio será un día después del reintegro realizado anteriormente, hasta la fecha en que se solicite nuevamente; el período no será mayor a un mes)
4. Se debe anotar la cantidad de comprobantes de egresos que justifiquen los gastos, agrupados bajo un mismo concepto.
5. En esta columna se anotará el código del gasto, y este código deberá corresponder con el que aparece en el catálogo de cuentas de la cooperativa.
6. Descripción breve del gasto incurrido.
7. En esta columna se deberá anotar el valor de los gastos por cada uno de los conceptos y la suma de estos valores, al final de la columna, deberá ser igual a la cantidad solicitada para el reintegro.

**Modelo N° 5 Arqueo de Caja**

Este formato será utilizado para controlar los ingresos percibidos por la persona encargada de la Caja, y para verificar que esos ingresos sean remesados íntegramente al banco o al numerario en reserva.

A este documento se le deberán adjuntar las Facturas, comprobantes de Crédito Fiscal, Recibos y copias de Remesas, para ser enviados a Contabilidad.
Instrucciones para realizar el registro

1. Fecha y hora en que se realizó el corte de caja.
2. Se detallarán las cantidades percibidas provenientes de los diferentes conceptos y se anotará en la casilla que corresponda el total de los mismos.
3. Se detallará el efectivo y los equivalentes que posea el cajero al momento del corte, ubicando el total en la casilla correspondiente.
4. Se determinará la diferencia y se anotará si se trata de faltante o sobrante.
5. Breve explicación de las diferencias encontradas.
6. Firmas del cajero responsable.
7. Firma de la persona que realizó el arqueo de caja.

**Modelo N° 6 Quedan**

El “Quedan” planteado servirá como auxiliar para la programación de pagos, además, recolecta los comprobantes que están en poder del proveedor y que sirven de soporte para la elaboración del Cheque.

Instrucciones para realizar el registro.

1. Indicar o especificar el tipo de documento recibido.
2. Nombre del proveedor.
3. Número y monto del documento recibido; totalizando al final de la columna el número de documentos recibidos y el monto total, respectivamente.
4. Fecha en que se ha programado la cancelación de los comprobantes.
5. Lugar y fecha en que se emite el “Quedan”
6. Firma de la persona que autoriza el Quedan.

## 8.12 Manual Propuesto de Plan de Afiliación o Retiro.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Contenido**


Introducción……333
Objetivo……334
Requisitos de afiliación……335
Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos……336
Nomenclatura……337
Formato Del Manual De Procedimientos……338
Afiliación a ACPA de R.L……343
Pérdida De Calidad De Asociado……344
Desafiliación a ACPA de R.L……347

**INTRODUCCIÓN**

La Cooperativa de panificadores ACPA de R-L- para garantizar el logro de los objetivos de la cooperativa, conservará, apoyará y desarrollará a su personal, reconociendo su valor de manera efectiva, para lo cual procura mantener una justa compensación, por el servicio prestado y reconoce la eficiencia y calidad del trabajo realizado.

El objetivo de este Manual es normar la Administración de los Recursos Humanos de la Cooperativa De panificadores, a fin de disponer de personal idóneo para realizar el trabajo.

El presente Manual contiene las Políticas, Normas y Formularios que intervienen para facilitar la comprensión del usuario y propiciar una guía de consulta para el desarrollo de las actividades, el control y estandarización de los procesos.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Objetivo:**

Describir los requisitos, deberes y derechos, tanto de los afiliados como de los futuros socios a la Asociación de panaderos ACPA de R.L.

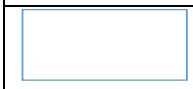
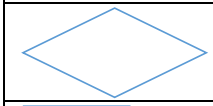
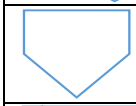
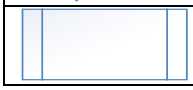
| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Requisitos de afiliación**

Todos los interesados que deseen afiliarse a la asociación de panificadores ACPA de R.L., lo podrán hacer siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos:

- Ser mayor de dieciséis años de edad
- Ser panadero/a de oficio
- Presentar solicitud por escrito ante el Consejo Administración, recomendado por dos miembros de la Cooperativa
- Pagar por lo menos, el valor de una aportación

**Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos**

| Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos | |
|---|---|
| Símbolo | Significado |
| | Representa el inicio o el fin del flujograma. |
|  | Representa el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento. |
| | Las líneas de flujo o comunicación, representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones. Las flechas indican el sentido del procedimiento de una acción a otra. |
|  | Representa la acción el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento |
|  | Representa el conector que se utiliza entre una columna o pagina |
|  | Representa un procedimiento ya definido |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**NOMENCLATURA**

| NOMBRE DEL FORMULARIO | NOMENCLATURA |
|---|---|
| Solicitud de Afiliación | SA |
| solicitud de Desafiliación | SD |

SUGERENCIAS PARA ACTUALIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Dado que el Manual se elabora en un tiempo determinado, con información recolectada en ese momento y debido a los constantes cambios que se presentan, tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones, este puede quedar obsoleto, sino se le da el mantenimiento necesario y si no se le actualiza conforme a los movimientos que se van presentando.

Por lo tanto se debe estar revisando y actualizando constantemente para que su vida útil sea mayor y pueda ser una herramienta efectiva para la organización.

Con el fin de mantener el presente Manual actualizado a continuación se presentan una serie de recomendaciones.

- Se deberá revisar mínimo una vez cada dos años, con el fin de determinar si los cambios ocurridos durante este periodo han afectado la forma de llevar a cabo el procedimiento.
- Cuando se presente algún cambio interno que amerite la transformación del procedimiento en cuanto a sus políticas, normas, personas que intervienen, en los formularios utilizados o en la forma en que se lleva a cabo, se debe proceder a corregir de inmediato el Manual.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

- El responsable de revisar y de actualizar el manual cada año será la Junta Directiva de ACPA de R.L. o en su efecto la persona que designen para esta labor.
- Cada Socio o miembro de la Junta Directiva deberá informar o dar a conocer cualquier cambio que noten en la forma que se realizan las tareas, con el fin de corregirlo en el Manual de Procedimientos.
- Cuando se requiera incluir un nuevo procedimiento en el Manual se hará uso del formato establecido

**FORMATO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procedimientos se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**1. Nombre del Procedimiento:**
Cada procedimiento estará identificado con un nombre, el cual permitirá ubicarlos más fácilmente dentro del Manual.

**2. Objetivo:**
Define el fin o propósito que persigue el procedimiento descrito.

**3. Normativa:**
Incluye los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita, para facilitar la cobertura de responsabilidad de los diferentes participantes en los procedimientos.

**4. Puestos que intervienen:**

Son todas aquellas personas que se relacionan directamente con la ejecución del procedimiento descrito.

**5. Formularios, documentos:**

Son todos aquellos que sirven de base y que complementan la ejecución del procedimiento, además sirven de apoyo a la realización de las labores.

**6. Descripción del Procedimiento:**

Es la descripción detallada del procedimiento, que se presenta por partes. Dicha descripción se organiza de la siguiente manera: un encabezado del procedimiento, el cuadro o cuerpo del procedimiento conformado por tres columnas a saber: paso, descripción y responsable. A continuación se detallan estas partes:

Encabezado:

| | | |
|---|---|---|
| Logotipo de la Organización | Nombre de la Cooperativa | Versión del Documento |
| | Nombre específico del procedimiento que se describe. | Especificación del Código |
| | | # de secuencia de página |

**Pie de Página:**

| | | |
|---|---|---|
| Persona que elaboro el procedimiento | Persona que Recomendó el procedimiento | Persona que Aprobó el procedimiento |
| Firma de la persona que Elaboro el procedimiento | Firma de la persona que Recomendó el procedimiento | Firma de la persona que Aprobó el procedimiento |
| Fecha de vigencia | Fecha de vigencia | Fecha de vigencia |

| **Nombre del procedimiento** | | | Fecha | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Pág. | | | |
| **Descripción de actividad** | | | | | | |
| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Procedimientos de Control De Procesos De Operación**

A. Membresía de ACPA de R.L.

La Asociaciones Cooperativa buscan incrementar sus miembros y así extender su capital, la cooperativa ACPA, de R.L. no es la excepción por lo que incrementa su cartera de asociados año con año, con fin de lograr y mantener la solidez económica necesaria para la composición de su capital social, efecto que se logra mediante las aportación mensuales de sus asociados establecida en los estatutos de $10.0 , que podrá incrementarse cuando la Asamblea General de Asociados considere necesario; reformando los estatutos.

Por lo antes mencionado se establecen medidas de control los cuales ayuden de manera significativa al manejo de la membresía de la cooperativa.

1. Realizar un control adecuado de la membresía de la cooperativa a través de registros en el sistema informático y expedientes individuales; separando la membresía activa, inactiva y retirados.
2. Evitar la entrega de libretas al asociado y posterior uso de las mismas sin estar autorizadas.
3. Realizar los procesos establecidos en los estatutos para el ingreso y retiro de asociados.
4. Mantener actualizado el monto del capital social de la cooperativa.
5. Conservar los libros y bases de datos de los asociados actualizados.
6. Identificar a cada asociado a través de la asignación de un código numérico correlativo autorizado por el INSAFOCOOP.

7. Realizar el pago de los excedentes según el acuerdo de la Asamblea General de Asociados.
8. Evitar el extravió de documentos previamente autorizados, que ampara al asociado como parte de la membresía de la cooperativa.
9. Incentivar a los asociados a permanecer en la cooperativa evitando la descapitalización por retiro de los asociados, debido a que si el capital social es inferior a $ 1,142.86 establecido como mínimo en la Ley General de Asociaciones Cooperativas no se pagaran las aportaciones.
10. Verificar los saldos a favor de los asociados cuando sea aprobado el retiro.
11. Impedir el retiro de asociados cuando estos aún tienen obligaciones pendientes con la cooperativa.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO (ver anexo XXIII, pág. 564)<br>**Afiliación a ACPA de R.L.** | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|
| | Pág. | de |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| Paso | Actividad | Responsable |
|---|---|---|
| 1 | Decide afiliarse a ACPA, busca a la Recepcionista y solicita información sobre la misma. | Solicitante |
| 2 | Le explica el procedimiento necesario para afiliarse y le entrega la "Solicitud de Afiliación " (SA). | Recepcionista |
| 3 | Recibe la (SA), completa con la información requerida y devuelve a la Recepcionista. | Solicitante |
| 4 | Recibe la (SA), revisa si es tiempo de reunión. | Recepcionista |
| 5 | Archiva temporalmente la (SA) hasta que se realice la próxima reunión de Junta Directiva. | Recepcionista |
| 6 | Presenta la Solicitud de afiliación en la Reunión de Junta Directiva, para que sea analizada. | Recepcionista |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 7 | Revisan la solicitud y proceden a tomar una decisión. | Junta Directiva |
| 8 | Comunica al solicitante la decisión tomada. Fin del Procedimiento. | |
| 9 | Firma la Solicitud y se la entrega a Contabilidad | Gerente General |
| 10 | Recibe la solicitud, pasa un correo a Contabilidad con la información respectiva al nuevo asociado. Archiva la Solicitud en el expediente del Asociado. | Recepcionista |

**PERDIDA DE CALIDAD DE ASOCIADO**

**Retiro por voluntad propia**

a. El asociado que desee retirarse de la cooperativa lo hará personalmente mediante petición escrita, en la cual justifique el motivo de tal decisión. El encargado de la membresía persuadirá al asociado para que desista de tal decisión, si no se logra se emitirá inmediatamente la hoja de retiro de aportaciones para que sea llenada por el interesado.

b. El encargado de la membresía preparará un reporte de solicitud de retiro del cual se dará a conocer en reunión de Consejo de Administración para su discusión y resolución inmediata, quedando asentada en Acta la decisión tomada.

a. El encargado de la membresía, con el acuerdo emitido por el Consejo de Administración, notificará al asociado, en un plazo máximo de tres días hábiles luego de recibido dicho acuerdo, sobre la resolución emitida por el consejo con respecto a la petición de retiro presentada por el asociado.

b. Se deberá hacer el pago de las aportaciones al asociado contemplando en ese aporte: Intereses, Excedentes no distribuidos y sus aportaciones. Para lo cual el encargado de la membresía debe elaborar la boleta de retiro correspondiente y enviarla al cajero junto al acuerdo de aceptación de retiro emitido por el Consejo de Administración, para que este proceda a su aplicación y pago.

c. En el momento que se dé por retirado un asociado en su calidad como tal, el cajero deberá retenerle las libretas de aportación y ahorro y estamparles el sello de LIBRETA CANCELADA mismas que serán remitidas a contabilidad al final del día junto a la copia del acuerdo del consejo.

d. La Unidad de Contabilidad será responsable de realizar los registros contables, con la documentación de respaldo, de las operaciones de admisión y retiro de asociados, observando además los efectos en las cuentas en el auxiliar de Capital Social; Aportaciones.

**Retiros de casos especiales**

En caso que el asociado estuviere en el extranjero y desea hacer el retiro de sus aportaciones por medio de un familiar o tercera persona, quien haga el trámite deberá presentar un poder legalmente otorgado por el asociado y además de una carta de petición de retiro firmada por el asociado en el extranjero. Presentados estos dos documentos la cooperativa procederá a efectuar el proceso de retiro de las aportaciones (realizando el mismo procedimiento del retiro por voluntad propia).

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

**Retiro por exclusión**

Una persona pierde la calidad de asociado por; mala conducta comprobada, por causar perjuicio grave a la cooperativa, beneficiarse de la cooperativa por medios fraudulento.

En cuanto a las aportaciones del asociado excluido serán liquidadas con base al valor real que se establezca en el ejercicio económico en que se apruebe el retiro, y se entregaran al asociado todo y cuando este no tenga obligaciones con la cooperativa.

**Retiro por fallecimiento**

En caso de defunción del Asociado, los beneficiarios podrán hacer exigible a la cooperativa el pago de las aportaciones y ahorros del asociado fallecido, debiendo la cooperativa hacer la entrega de las mismas de acuerdo a los porcentajes manifestados por el asociado en el contrato de ahorro y depósitos a plazo si tuviere.

Para que la cooperativa haga efectiva tal petición los beneficiarios deberán presentar la partida de defunción del asociado en original y copia para dar inicio al proceso de pago de aportaciones. En caso que el asociado fallecido no haya designado ante la cooperativa beneficiarios de sus haberes, la cooperativa no procederá a realizar desembolso alguno. Para el caso esperará una resolución jurídica de la instancia competente.

Si el fallecido tuviere deudas vigentes con la cooperativa se verificará si el seguro contratado por ésta cubre tales deudas, de lo contrario tampoco se hará desembolso alguno a sus beneficiarios, a menos que los haberes del causante sean superiores a la deuda pendiente, de ser así se hará entrega a sus beneficiarios del sobrante luego de haber cancelado la deuda vigente.

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO | Fecha | 30/12/2015 |
|---|---|---|
| **Desafiliación a ACPA de R.L.** | Pág. | de |

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** |
|---|---|---|
| 1 | Decide desafiliarse de la ACPA, busca a la Recepcionista y solicita su desafiliación | Socio |
| 2 | Entrega la solicitud de Desafiliación (SD) a Recepcionista | Recepcionista |
| 3 | Recibe la (SD), completa con los datos necesarios y devuelve a la Recepcionista. | Socio |
| 4 | Recibe la (SD), presenta la solicitud a la Junta Directiva | Junta directiva |
| 5 | Recibe la (SD), Revisan que no tenga cuentas pendientes. | Jefe Contabilidad |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 6 | Recibe la solicitud y firma para su aprobación. | Gerente General |
| 7 | Se notifica de no solvente | Socio |
| 8 | Recibe la solicitud y firma para su aprobación. | Gerente General |
| 9 | Archiva documento y finaliza proceso | Recepcionista |

NOTAS 1:

Si el cliente no es socio, se le informará que debe llenar los requisitos

- Solicitar ser aceptado como socio

Si muestra voluntad de asociarse:

- firma la solicitud de ingreso de socio.
- Tarjeta de capital social debidamente elaboradas y Entrega fotocopias de sus documentos personales:
- Presentar el DUI, NIT, Pasaporte o carné de residente(según caso)

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

Si se trata de persona jurídica necesita:

- Escritura de constitución legalmente inscrita en el Registro de Comercio.
- Credencial del representante legal
- DUI y NIT del Representante Legal y
- Acuerdo de junta directiva si así lo menciona la escritura.

Para las asociaciones sin fines de lucro, asociaciones cooperativas, sindicatos y municipalidades se requieren otros requisitos equivalentes tales como:

- Estatutos legalmente aprobados
- Certificados de puntos de acta del acuerdo para la apertura de la cuenta y Credenciales de directivos.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 19 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**8.13 Procedimientos Plan de financiación externa.**

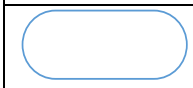
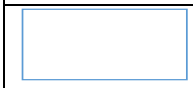
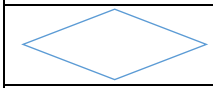
| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 27 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Contenido**


Simbología a utilizar ……352
Sugerencia de actualización del manual……..353
Formato del manual de procedimientos……354
Procedimientos Gestión de préstamos a corto plazo……357


| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 27 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos**

| Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos | |
|---|---|
| Símbolo | Significado |
|  | Representa el inicio o el fin del flujograma. |
|  | Representa el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento. |
| | Las líneas de flujo o comunicación, representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones. Las flechas indican el sentido del procedimiento de una acción a otra. |
|  | Representa la acción el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento |
| | Representa el conector que se utiliza entre una columna o pagina |
| | Representa un procedimiento ya definido |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 27 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**SUGERENCIAS PARA ACTUALIZAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Dado que el Manual se elabora en un tiempo determinado, con información recolectada en ese momento y debido a los constantes cambios que se presentan, tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones, este puede quedar obsoleto, sino se le da el mantenimiento necesario y si no se le actualiza conforme a los movimientos que se van presentando.

Por lo tanto se debe estar revisando y actualizando constantemente para que su vida útil sea mayor y pueda ser una herramienta efectiva para la organización.

Con el fin de mantener el presente Manual actualizado a continuación se presentan una serie de recomendaciones.

- Se deberá revisar mínimo una vez cada dos años, con el fin de determinar si los cambios ocurridos durante este periodo han afectado la forma de llevar a cabo el procedimiento.
- Cuando se presente algún cambio interno que amerite la transformación del procedimiento en cuanto a sus políticas, normas, personas que intervienen, en los formularios utilizados o en la forma en que se lleva a cabo, se debe proceder a corregir de inmediato el Manual.
- El responsable de revisar y de actualizar el manual cada año será la Junta Directiva de ACPA de R.L. o en su efecto la persona que designen para esta labor.
- Cada Socio o miembro de la Junta Directiva deberá informar o dar a conocer cualquier cambio que noten en la forma que se realizan las tareas, con el fin de corregirlo en el Manual de Procedimientos.
- Cuando se requiera incluir un nuevo procedimiento en el Manual se hará uso del formato establecido

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 27 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

**FORMATO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procedimientos se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**1. Nombre del Procedimiento:**
Cada procedimiento estará identificado con un nombre, el cual permitirá ubicarlos más fácilmente dentro del Manual.

**2. Objetivo:**
Define el fin o propósito que persigue el procedimiento descrito.

**3. Normativa:**
Incluye los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita, para facilitar la cobertura de responsabilidad de los diferentes participantes en los procedimientos.

**4. Puestos que intervienen:**
Son todas aquellas personas que se relacionan directamente con la ejecución del procedimiento descrito.

**5. Formularios, documentos:**
Son todos aquellos que sirven de base y que complementan la ejecución del procedimiento, además sirven de apoyo a la realización de las labores.

**6. Descripción del Procedimiento:**

Es la descripción detallada del procedimiento, que se presenta por partes. Dicha descripción se organiza de la siguiente manera: un encabezado del procedimiento, el cuadro o cuerpo del procedimiento conformado por tres columnas a saber: paso, descripción y responsable. A continuación se detallan estas partes:

**Encabezado:**

| | | |
|---|---|---|
| Logotipo de la Organización | Nombre de la Cooperativa | Versión del Documento |
| | Nombre específico del procedimiento que se describe. | Especificación del Código |
| | | # de secuencia de página |

**Pie de Página:**

| | | |
|---|---|---|
| Persona que elaboro el procedimiento | Persona que Recomendó el procedimiento | Persona que Aprobó el procedimiento |
| Firma de la persona que Elaboro el procedimiento | Firma de la persona que Recomendó el procedimiento | Firma de la persona que Aprobó el procedimiento |
| Fecha de vigencia | Fecha de vigencia | Fecha de vigencia |

| | | |
|---|---|---|
| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 27 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| **Nombre del procedimiento** | | Fecha | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Pág. | | | |
| **Descripción de actividad** | | | | | |
| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**PROCEDIMIENTOS PLAN DE FINANCIACIÓN EXTERNA**

Gestión de préstamos a corto plazo

Descripción del proceso

- Se realiza la respectiva solicitud del crédito a los bancos del sistema financiero
- Se evalúa los requisitos que pide cada banco del sistema para ver la factibilidad
- La gerencia general debe de analizar las ofertas de créditos, posteriormente se procede a aprobar o negar las ofertas de crédito. Si la propuesta es negada vuelve a un nuevo análisis, de lo contrario finaliza el proceso
- Aprobada la propuesta, se procede a efectuar los trámites pertinentes para la adopción del crédito a corto plazo tomando con el banco del sistema financiero con el cual se acordó dicho financiamiento ( de 1 a 2 años), posteriormente se procede a archivar en un expediente las copias de los documentos que se ocuparon en el trámite del crédito.

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 27 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO(ver anexo XXIV, pág. 566)<br>**Procedimientos Gestión de préstamos a corto plazo** | Fecha | 30/12/2015 | | |
| | Pág. | | de | |

**Procedimientos Gestión de préstamos a corto plazo**

| Pasos | Actividad | Responsable |
|---|---|---|
| 1 | El consejo de créditos de la Asociación Cooperativa ACPA de R.L., realizara las solicitudes de crédito a los distintos bancos del sistema financiero para evaluar la mejor propuesta crediticia. | Jefe de Finanzas |
| 2 | Se procede a revisar los requisitos de cada uno de los bancos del sistema financiero para conocer la factibilidad de la propuesta crediticia entre los requisitos que se piden se mencionan<br>• Llenar la respectiva solicitud de crédito y el contrato<br>• Presentar la documentación como: NIT del representante legar de la cooperativa, así como el DUI del mismo.<br>• Presentación de los estados financieros auditados<br>• Presentar la escritura de constitución de la cooperativa ACPA de R.L.<br>• Entre otros, los cuales dependerá de la institución financiera a la cual se solicite el financiamiento a corto plazo. | Jefe de Finanzas |

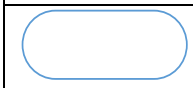
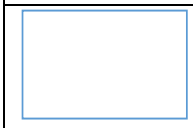
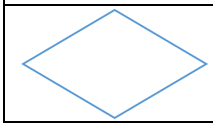
| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 27 / 12 / 2015 | Fecha:…… /……. /……. | Fecha:…… /……. /……. |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | Posteriormente el consejo de créditos analiza las propuestas de financiamiento a corto plazo y escoge la propuesta crediticia mas viable, en el caso que ninguna propuesta sea factible se procede a analizar otras futuras propuestas, si no termina el proceso de elección de la institución financiera para optar al financiamiento a corto plazo. | Jefe de Finanzas |
| 4 | Luego que el consejo de créditos aprueba la propuesta crediticia se procede a realizar los respectivos trámites para la obtención del financiamiento a corto plazo (de a 2 años), dichos tramites dependerán de la institución financiera a la cual se aprueba para la obtención del crédito. | Jefe de Finanzas |

| Elaboro: | Recomendó: | Aprobó: |
|---|---|---|
| Pablo Carrillo | | |
| Fecha: 27 / 12 / 2015 | Fecha:……. /……. /……. | Fecha:……. /……. /……. |

### 8.14 Procedimiento Para Reformar Estatutos

**Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos**

| **Simbología a utilizar en los flujos de los procedimientos** | |
|---|---|
| **Símbolo** | **Significado** |
|  | Representa el inicio o el fin del flujograma. |
|  | Representa el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento. |
| | Las líneas de flujo o comunicación, representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones. Las flechas indican el sentido del procedimiento de una acción a otra. |
|  | Representa la acción el proceso o paso a seguir en la ejecución de un procedimiento |

**FORMATO DE PROCEDIMIENTOS**

Los Procedimientos se encuentran estructurado de la siguiente manera:

**1. Nombre del Procedimiento:**
Cada procedimiento estará identificado con un nombre, el cual permitirá ubicarlos más fácilmente dentro del Manual.

**2. Objetivo:**
Define el fin o propósito que persigue el procedimiento descrito.

**3. Normativa:**
Incluye los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita, para facilitar la cobertura de responsabilidad de los diferentes participantes en los procedimientos.

**4. Puestos que intervienen:**
Son todas aquellas personas que se relacionan directamente con la ejecución del procedimiento descrito.

**5. Formularios, documentos:**
Son todos aquellos que sirven de base y que complementan la ejecución del procedimiento, además sirven de apoyo a la realización de las labores.

**6. Descripción del Procedimiento:**
Es la descripción detallada del procedimiento, que se presenta por partes. Dicha descripción se organiza de la siguiente manera: un encabezado del procedimiento, el cuadro o cuerpo del procedimiento conformado por tres columnas a saber: paso, descripción y responsable. A continuación se detallan estas partes:

**Encabezado:**

| | | |
|---|---|---|
| Logotipo de la Organización | Nombre de la Cooperativa | Versión del Documento |
| | Nombre específico del procedimiento que se describe. | Especificación del Código |
| | | # de secuencia de página |

**Pie de Página:**

| | | |
|---|---|---|
| Persona que elaboro el procedimiento | Persona que Recomendó el procedimiento | Persona que Aprobó el procedimiento |
| Firma de la persona que Elaboro el procedimiento | Firma de la persona que Recomendó el procedimiento | Firma de la persona que Aprobó el procedimiento |
| Fecha de vigencia | Fecha de vigencia | Fecha de vigencia |

| **Nombre del procedimiento** | | Fecha | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Pág. | | | |
| **Descripción de actividad** | | | | | |
| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Pasos

1. El solicitante visita las instalaciones del instituto salvadoreño de fomento cooperativo (INSAFOCOOP), para solicitar asesoramiento sobre reformas de estatutos.
2. Explica a secretaria el motivo de su visita a secretaria de la institución
3. la secretaria recibe la información pertinente del solicitante y llama asesor técnico.
4. El asesor técnico se reúne con el solicitante y entrega hoja de solicitud de reforma de estatutos.
5. El solicitante recibe la hoja de solicitud de reforma de estatutos.
6. El solicitante llena la solicitud y entrega a secretaria
7. La secretaria procesa la información del solicitante y pasa a jefa de Departamento de Fomento y asistencia Técnica
8. El Departamento de Fomento y asistencia técnica asigna a un asesor técnico
9. El asesor técnico notifica a cooperativa interesada en cambio de la reforma de estatutos.
10. Se reúnen miembros de la cooperativa solicitantes con asesor técnico y revisan los puntos a tratar.

**Procedimientos de solicitud pidiendo delegado para asesoría de reforma de estatutos**

**Ver anexos XIII, (pág. 517, y Anexo XII pág. 516 formato de solicitud) sobre formato de la solicitud.**

| NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO<br>**Solicitud pidiendo delegado para aseria de reformas de estatutos** | Fecha | 30/12/2015 | | |
|---|---|---|---|---|
| | Pág. | | de | |

| **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES** | | |
|---|---|---|
| **Paso** | **Actividad** | **Responsable** |
| 1 | El solicitante visita las instalaciones del instituto salvadoreño de fomento cooperativo (INSAFOCOOP), para solicitar asesoramiento sobre reformas de estatutos. | Solicitante |
| 2 | Explica a secretaria el motivo de su visita a secretaria de la institución | |
| 3 | La secretaria recibe la información pertinente del solicitante y llama asesor técnico. | Secretaria |
| 4 | El asesor técnico se reúne con el solicitante y entrega hoja de solicitud de reforma de estatutos. | Asesor técnico |
| 5 | El solicitante recibe la hoja de solicitud de reforma de estatutos. | Solicitante |
| 6 | El solicitante llena la solicitud y entrega a secretaria | |
| 7 | La secretaria procesa la información del solicitante y pasa a Jefa de Departamento de Fomento y asistencia Técnica | Secretaria |
| 8 | El Departamento de Fomento y asistencia técnica asigna a un asesor técnico | Departamento de Fomento y asistencia técnica |
| 9 | El asesor técnico notifica a cooperativa interesada en cambio de la reforma de estatutos. | Asesor técnico |
| 10 | Se reúnen miembros de la cooperativa solicitantes con asesor técnico y revisan los puntos a tratar. | |

**8.15 Manual De Políticas Y Procedimiento Operativo.**

**Introducción**

La Cooperativa de panificadores ACPA de R.L., requiere el logro de los objetivos y metas propuestas, siendo su mayor recurso, su personal, reconociendo su valor de manera efectiva, para procurar mantener una correcta comprensión, por el servicio prestado reconociendo su calidad de trabajo realizado.

El propósito del presente manual de políticas y normas, es normar los recursos administrativos de la cooperativa, a fin de disponer de personal calificado para desempeñar de manera eficiente el trabajo.

El manual en cuestión contiene las políticas y las normas que intervienen para facilitar la comprensión del usuario para Guiarlos en el desarrollo de las actividades propias de control de los procesos.

**ÁREAS Y PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN EN EL MANUAL DE POLÍTICAS Y NORMAS**

**COOPERATIVA DE PANIFICADORES ACPA**

- Gerente General Cooperativa Panificadores
- Jefe de Recursos humanos

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Perfiles de Puestos y Evaluación:

1. Los candidatos deberán depositar su Currículum Vitae y llenar el formulario COOP-001 "Solicitud de Empleo", en la Cooperativa ACPA de R.L.
2. La Comisión de Recursos Humanos de la Cooperativa ACPA de R.L., depurará las solicitudes de empleos y currículos del personal a contratar, a fin de autorizar la remisión a la Dirección General de Recursos Humanos para la evaluación correspondiente.
3. El proceso de reclutamiento y selección de personal lo realizará la Dirección General de Recursos Humanos de ACPA de R.L., previa coordinación con la Cooperativa ACPA de R.L., según se detecte la necesidad de personal.
4. El Departamento Administrativo es el área responsable de controlar las funciones administrativas de la Cooperativa ACPA de R.L.
5. Los aspirantes a ingresar a la Cooperativa ACPA de R.L., deberán someterse previamente a las evaluaciones establecidas para los puestos de naturaleza profesional o de supervisión.
6. Las fuentes primarias de documentación para el reclutamiento y evaluación de candidatos, serán los perfiles de puestos de trabajo.
7. La Dirección General de Recursos Humanos de ACPA de R.L., se auxiliará del perfil del puesto diseñado en función de sus actividades, tareas y naturaleza, el cual complementará el expediente psicológico del candidato evaluado, junto a las informaciones personales y académicas del mismo.
8. Los candidatos para ocupar puestos de trabajo en la Cooperativa ACPA de R.L. deberán satisfacer los requisitos siguientes:
    a. Someterse a examen médico para determinar sus condiciones de salud.
    b. Comprometerse a cumplir todas las políticas y normas de la empresa.
    c. Aceptar el nivel salarial y beneficios colaterales establecidos para el puesto.
    d. Aceptar su sometimiento a un período probatorio de tres meses.

9. El candidato evaluado, será objeto de los procedimientos metodológicos aplicables para la selección del personal, como son: período probatorio, evaluación del desempeño y firma de un Contrato de Trabajo.

**Requisitos de Ingreso:**

10. Sólo podrán ingresar como empleados a la Cooperativa ACPA de R.L., los aspirantes que cumplan con los siguientes requisitos:

a. Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos.
b. Ser mayor de edad y tener DUI de Identidad.
c. Haber aprobado satisfactoriamente las pruebas y las evaluaciones.
d. Disfrutar de buena salud física y mental, comprobado mediante la certificación de los exámenes correspondientes.
e. Presentar todos los documentos que se le requieran, que demuestre su conducta privada y no tener casos pendientes con la justicia.
f. Disponer de un documento de buena conducta, emitido por el organismo gubernamental correspondiente.
g. Cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.
h. Someterse al período de prueba establecido.
i. No tener relación de parentesco, hasta el segundo grado de consanguinidad (padres, hijos, hermanos) y hasta el primero por afinidad (esposos) con los demás empleados de la Cooperativa.
j. Cumplir con el horario de trabajo y las disposiciones legales y administrativas establecidas.

**Fuentes de Reclutamiento:**

11. Cuando en la Cooperativa De panificadores se produzca una vacante, el máximo ejecutivo del área correspondiente solicitará la reposición del personal al Gerente General de la empresa, para que gestione con la Comisión de Recursos Humanos de la Cooperativa de Panificadores, la autorización de tramitar, a la Dirección General de Recursos Humanos de ACPA, los expedientes a evaluar.
12. Para ocupar los puestos vacantes, se dará prioridad a la selección interna de candidatos, según los procedimientos establecidos, siempre que el historial del posible candidato garantice la efectividad de la ejecución del puesto.

    Se recurrirá al reclutamiento externo, cuando el Consejo de Administración, determine la conveniencia de gestionar conocimientos y habilidades externas diferentes o superiores a los existentes internamente, a bien del desarrollo de la Cooperativa, siempre apegado al reglamento de la ética.

**Tipos de Contratos de Trabajo:**

13. Las contrataciones del personal se realizarán conforme a la naturaleza de los deberes y responsabilidades que se vayan a ejecutar, y podrán ser:
    a. **Contratos Fijos**: Se refiere a contratos ininterrumpidos, en los cuales el trabajador presta sus servicios todos los días laborables, con los períodos de descanso establecidos por la Ley y las partes, para satisfacer las necesidades normales, constantes y uniformes de la organización.
    b. **Contratos por Obra o Servicio Determinado**: En estos se designan aquellos empleados contratados para ejecutar labores especializadas no permanentes y cuya duración será el tiempo necesario convenido para la conclusión de la obra o servicio determinado.
    c. **Contratos Temporeros:** Se designan los empleados contratados para realizar un trabajo específico y de relativa corta duración o para cubrir licencias o vacaciones de empleados fijos.

**Carné de Identificación**

14. Los empleados recibirán un Carné de Identificación con su nombre y código correspondiente, cuyo uso en todo caso y en todos los niveles de jerarquía, será de uso obligatorio en cualquier momento de su permanencia en la empresa.
15. La Cooperativa de panificadores proveerá a los nuevos empleados del Carné de Identificación, el cual se deberá portar en sitio visible durante la permanencia en la infraestructura de la empresa.
16. En caso de pérdida o deterioro del Carné de Identificación, el empleado deberá comunicarlo por escrito y oportunamente a su supervisor inmediato, quien tramitará su reposición.

En los casos de una segunda pérdida o deterioro en corto tiempo, el empleado deberá cubrir el costo de la reposición.

**Inducción y Orientación:**

17. La Cooperativa De panificadores, a través del Departamento Administrativo, ofrecerá al nuevo personal las orientaciones e informaciones concernientes a los aspectos generales de la empresa y los deberes correspondientes a su puesto.

**Será responsabilidad del Encargado Administrativo:**

a. Darles la bienvenida a los nuevos empleados, en nombre de la Cooperativa De panificadores.
b. Ofrecer a los empleados de nuevo de ingreso, información sobre horario, remuneración, beneficios marginales, evaluaciones de desempeño, seguros de salud, entre otros aspectos de interés.
c. Orientar al nuevo personal, en cuanto al cumplimiento de las Políticas y Normas de Recursos Humanos.

**Será responsabilidad del Supervisor inmediato:**

**a.** Proporcionar copia de la descripción de puesto correspondiente a los nuevos empleados.
**b.** Proveer al empleado de nuevo ingreso, de los equipos, útiles de oficina y material gastable necesarios para el buen desempeño de sus funciones.
**c.** Explicar los métodos y procedimientos de trabajo a los nuevos empleados.
**d.** Ubicar al nuevo empleado en su área de trabajo, previa presentación a los demás compañeros de la dependencia, al área completa, así como, a aquellos con quienes tendrá relaciones de trabajo.
**e.** Evaluar el progreso del empleado, de acuerdo a los métodos establecidos, motivarlo y orientarlo en cuanto sea necesario.
**f.** Supervisar que los nuevos empleados cumplan las normas y políticas de la empresa.

**Re-ingreso de ex-empleados**

18. Los empleados que laboraron en la Cooperativa De panificadores y posteriormente soliciten reingresar a la empresa, podrán hacerlo siempre que cumplan con los requisitos siguientes:
    a. Que la terminación del contrato de trabajo haya ocurrido por renuncia voluntaria o por cualquier otra causa no perjudicial a los intereses de la empresa.
    b. Que durante el tiempo transcurrido fuera de la empresa, no haya cometido actos al margen de la ley, ni haber sido condenado por estos. Para estos fines, deberá suministrar en original, certificación reciente de no antecedentes judiciales.
    c. Que su historial de servicio sea satisfactorio y los resultados de la evaluación de desempeño del último año trabajado en la empresa, sea buena.
    d. Que cumpla con los demás requisitos de evaluación y selección establecidos.
    e. Que exista un puesto vacante.

**Horario De Trabajo**

19. El personal que labora en la Cooperativa De panificadores, está en la obligación de asistir a su trabajo todos los días laborables como establece la Ley, de acuerdo al horario normal establecido.
20. La jornada de trabajo, durante los días laborables, será de 8:00 A.M. a 5:00 P.M. siempre y cuando no exista ninguna situación que afecte el normal desenvolvimiento de las actividades o de la Unidad, que amerite de una extensión del horario de trabajo, la cual podría abarcar días no laborables.
21. El personal de la Cooperativa De panificadores., disfrutará de una hora diaria para el almuerzo, que cada área de trabajo programará con su personal, a fin de no afectar el normal desenvolvimiento de las funciones.

**Asistencia Y Puntualidad**

22. La Gerencia General de la Cooperativa De panificadores será responsable de establecer los mecanismos necesarios, a fin de supervisar y controlar la asistencia y puntualidad del personal de la empresa.
23. Los Supervisores de cada área serán responsables de velar por el fiel cumplimiento del horario establecido.
24. Se considerará como inasistencia del personal, cuando el mismo no se haya presentado al lugar de trabajo, sin causa justificada o cuando hayan transcurrido dos (2) horas del inicio de la jornada de trabajo y no haya reportado el motivo de la ausencia o tardanza.
25. Las ausencias de más de veinticuatro (24) horas por cualquier causa que no sea por enfermedad, las aprobará el Supervisor inmediato del empleado, el cual deberá reportar para fines de conocimiento al Gerente General de la Cooperativa De panificadores.

26. La asistencia del empleado al lugar de trabajo después de la 8:15 A.M., se considerará tardanza.
27. El motivo de la tardanza se comunicará al Supervisor inmediato, tan pronto el empleado se presente al lugar de trabajo.
28. Cuando el empleado acumule tres (3) tardanzas injustificadas en un mes, se computarán como una ausencia.
29. La ausencia al trabajo sólo se justificará por enfermedad del empleado y el mismo debe notificar al supervisor el padecimiento que le impide asistir al lugar de trabajo.
30. El empleado que no se presente a su trabajo después de haber transcurrido dos (2) horas a partir del inicio del horario de entrada establecido, sin el aviso ni la justificación previa, se le computará como ausencia de un (1) día completo de labor.

**Sistema Pago De Salarios**

31. El pago al personal por concepto de sueldo se efectuará quincenalmente, los días 9 y 24 de cada mes, el cual se hará efectivo mediante transferencia para acreditar el valor neto del sueldo devengado a la cuenta corriente o de ahorros del empleado.
32. La Cooperativa De panificadores suministrará quincenalmente un comprobante de pago con los datos relativos a su salario, detallando los créditos y descuentos aplicados, por los medios establecidos para estos fines.

**Terminación De Contrato De Trabajo**

33. La Cooperativa De panificadores tendrá como política que la terminación de un contrato de trabajo con su personal, deberá realizarse de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo.
34. La terminación del contrato de trabajo de un empleado de la Cooperativa De panificadores se originará por:
    a. Desahucio
    b. Fallecimiento
    c. Renuncia
35. La salida de un empleado de la empresa, sin importar la causa u origen, deberá estar sustentada por una comunicación y/o documento que la ratifique. En los casos de fallecimiento del empleado, se debe presentar copia del Acta de Defunción.
36. Al momento de la salida del empleado, este entregará formalmente a su Supervisor todas las pertenencias, documentos y activos a su cargo pertenecientes a la Institución.
37. El Comité de Gestión Humana de la Cooperativa De panificadores conocerá los movimientos del personal, desde el nivel de servicio hasta el nivel de supervisor mandos medios. La salida de personal de nivel gerencial, será aprobada por el Consejo de Administración de la Cooperativa De panificadores.
38. La renuncia de un empleado, será dirigida a la Gerencia General de la Cooperativa De panificadores, a través de su Supervisor inmediato.

Posteriormente, se enviará previa aprobación del Comité de Gestión Humana, al Departamento Administrativo, para fines del cálculo correspondiente a sus prestaciones laborales.

39. La terminación del Contrato de Trabajo de un empleado, se regirá de acuerdo a las reglamentaciones especificadas en el Código de Trabajo.

**Licencias Autorizadas**

40. A los empleados se les concederán licencias en casos justificados, con el fin de dispensarlos de asistir al trabajo durante un período de tiempo predeterminado, sin afectar sus prerrogativas, según las siguientes causas:

| CAUSAS | DIAS DE LICENCIA |
|---|---|
| Matrimonio | 5 días hábiles |
| Maternidad ( madre) | 84 días calendario |
| Nacimiento de hijo (esposo). | 2 días hábiles |
| Fallecimiento de padres, cónyuge, abuelos, hijos y hermanos. | 3 días hábiles |

**Licencia Sin Disfrute De Sueldo**

41. La Cooperativa De panificadores, previa evaluación y autorización del Comité de Gestión Humana o Consejo de Administración de la empresa, concederá a sus empleados licencia sin disfrute de sueldo.
42. El empleado deberá solicitar la licencia sin disfrute de sueldo por escrito a su supervisor inmediato, quien la remitirá con sus consideraciones al Encargado Administrativo, para su canalización.
43. El empleado que se encuentre en período de licencia sin disfrute de sueldo, estará en la obligación de realizar los aportes al Sistema Dominicano de Seguridad Social y las demás obligaciones del empleado cubiertas por el salario, durante el tiempo de la misma. El Departamento Administrativo será responsable de controlar esta acción.

**Manejo De Documentos Y Expedientes**

44. Los puestos a los cuales se les autorizarán solicitar documentación y/o expedientes de empleados, son los siguientes:
    a. Gerente General Cooperativa De panificadores
    b. Encargados, si corresponde a expedientes de personal bajo su supervisión o de otras unidades, para fines de promoción o traslado.
    c. Auditor Interno.
45. La Cooperativa De panificadores, confeccionará un expediente de cada empleado, identificado por nombres, apellidos, y por el código del empleado, en el cual se archivarán los documentos relativos al mismo.
46. El Encargado Administrativo velará porque los documentos y/o expedientes de empleados, se manejen con la debida confidencialidad, acceso y uso restringido.

47. Los documentos y/o expedientes recibidos en el Departamento Administrativo, deberán clasificarse y archivarse diariamente.
48. al momento de la recepción y/o entrega.
49. Los expedientes prestados a las áreas autorizadas, deberán devolverse en un tiempo no mayor a cinco (5) días hábiles.
50. La entrega y recepción de un expediente, deberá realizarse bajo inventario del contenido del mismo.
51. El personal autorizado que solicite un expediente o documento, será responsable del mismo, en caso de deterioro o pérdida de documentación o expediente, estará sujeto a las medidas disciplinarias establecidas.

**Remuneración**

52. La Cooperativa De panificadores, contará con un sistema de remuneración establecido por el Consejo de Administración de la empresa, con el objetivo de contratar y conservar el personal que requiere la misma.
53. Para cada categoría de puesto se establecerá un sueldo mínimo, un sueldo medio y un sueldo máximo. Asimismo, se realizarán aumentos porcentuales, acorde con la evaluación del desempeño, la capacidad financiera de la empresa, la inflación, los niveles de remuneración en el mercado de trabajo y cualquier otro factor que se considere pertinente y permita una remuneración justa.

**Evaluación Del Desempeño**

54. La evaluación de desempeño se realizará de manera individual, según políticas y normas establecidas, a fin de valorar las cualidades, rendimiento y potencial del personal que presta servicios en la Cooperativa De panificadores, de forma objetiva e imparcial, como justo reconocimiento al mérito personal.
55. Los períodos de evaluación de desempeño se realizarán cada seis (6) meses, a fin de dar seguimiento a corto plazo a la ejecución de las tareas asignadas al empleado.
56. Los empleados de la Cooperativa De panificadores, recibirán la primera evaluación del desempeño al cumplir los tres (3) meses del período de prueba en la empresa. Al concluir satisfactoriamente el período de prueba exigido, será nombrado con carácter definitivo o fijo.

**Capacitación Y Desarrollo**

57. La Gerencia General Cooperativa De panificadores apoyada y apegada a las políticas establecidas, de ofrecer servicios de calidad, mantendrá al personal motivado, capacitado y con la debida disposición para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Para estos fines, incluirá en el Plan Estratégico anual, el presupuesto necesario para los programas de capacitación y actualización del personal.
58. La Comité de cumplimiento evaluará anualmente y formulará la política conjuntamente con el Gerente General, de las necesidades de adiestramiento y capacitación del personal de la Cooperativa De panificadores.

**Compensaciones Y Beneficios**

59. La Gerencia General de la Cooperativa De panificadores compensará al personal con una serie de beneficios adicionales al sistema de remuneración, a fin de favorecer la retención de sus mejores recursos humanos. Estos beneficios se detallan a continuación:

**Aumento salarial:**

60. Los aumentos salariales se establecerán basados en dos factores:
    a. Evaluación de desempeño.
    b. Cambios de nivel salarial en el mercado laboral.

**Vacaciones:**

61. Los empleados de Cooperativa de panificadores, tendrán derecho a disfrutar del período de vacaciones de 14 días laborables, al cumplir su primer año de servicio ininterrumpido en la empresa, y en lo sucesivo, se beneficiarán del pago de vacaciones.

| TIEMPO DE SERVICIO | PAGO A RECIBIR |
|---|---|
| De un (1) año a 5 cinco años | 14 días de salario ordinario. |
| De cinco (5) años en adelante | 18 días de salario ordinario. |

62. Cada Supervisor de área deberá planificar anualmente, el período de vacaciones del personal bajo su dependencia, y enviar al Departamento Administrativo a más tardar el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, a fin de realizar el calendario de vacaciones de la Cooperativa De panificadores para el próximo año.
63. El Gerente General de la Cooperativa De panificadores, reportará los cambios en las vacaciones programadas de los empleados, al Departamento Administrativo, justificando las razones y causas de los mismos.
64. Las vacaciones pueden ser fraccionadas por acuerdo entre el empleado y la cooperativa; pero en todo caso, el empleado debe disfrutar de un período de vacaciones no inferior a una semana. Las excepciones a esta regla deberán ser autorizadas por el Gerente General de la Cooperativa de panificadores, conjuntamente con el Supervisor del área y remitir al Comité de cumplimiento.

**Bonificación Anual:**

65. Los empleados de la Cooperativa de panificadores , recibirán la participación en los beneficios de la empresa, dependiendo de:
    a. Si la empresa al cierre de su año fiscal obtiene beneficios o utilidades. Si no los obtiene, la obligación desaparece.
    b. Si hay beneficios, la participación debe pagarse a los empleados a más tardar entre los noventa y los ciento veinte días, después del cierre de cada operación económica de la Cooperativa.

| TIEMPO DE SERVICIO | GRATIFICACION SALARIAL |
|---|---|
| Menos de 1 año | Una suma proporcional al salario del tiempo trabajado. |
| De 1 año y menos de 3 años | 45 días de salario |
| Más de 3 años | 60 días de salario |

**Deberes Y Derechos Del Personal**

Serán deberes de los empleados:

66. Respetar, cumplir y hacer cumplir las normas legales, políticas, reglamentos y disposiciones administrativas que sirven de sustentación a las operaciones de la Cooperativa.
67. Desempeñar las labores asignadas con responsabilidad, interés, dedicación, eficiencia, esmero y honestidad.
68. Cumplir con las órdenes de trabajo que les impartan sus superiores inmediatos y realizar las labores adicionales que por interés institucional se les asignen, siempre que sean compatibles con sus aptitudes y se traten de funciones propias del puesto, el departamento y/o la Cooperativa.
69. Velar por la preservación de todos los intereses de la Cooperativa.
70. Guardar la más absoluta reserva sobre los asuntos confidenciales.
71. Dar el debido tratamiento de respeto, cortesía y consideración a sus superiores, compañeros, subordinados y público en general, así como realizar sus labores con espíritu de solidaridad y unidad.
72. Mantener una conducta pública y privada que no afecte el buen nombre de la Cooperativa.
73. Asistir a las reuniones, cursos, seminarios, charlas y otros actos requeridos por la necesidad del servicio o tendentes a la superación y capacitación personal.
74. Obedecer el régimen disciplinario, así como las demás normas éticas y de buenas costumbres ciudadanas. Serán derechos de los empleados los siguientes:
75. Disfrutar de una remuneración equitativa, de acuerdo con la política salarial establecida.
76. Disfrutar de los beneficios y servicios adicionales a la remuneración, según lo establecido en el presente reglamento.
77. Ser evaluado en el desempeño de sus funciones de forma justa y objetiva.
78. Tener igualdad de oportunidades para optar por puestos de mayores responsabilidades y compensaciones, según su capacidad y méritos personales.
79. Ser objeto de la debida consideración y del buen trato de palabras y de acción.
80. Beneficiarse del descanso semanal, vacaciones, licencias y de los días declarados no laborables por las leyes.

**Faltas Disciplinarias:**

81. Está establecido por la legislación laboral, que todo trabajador o empleado debe desempeñar las labores para las cuales fue contratado, en la forma, tiempo o lugar convenido y bajo la dirección de la autoridad a que está subordinado en todo lo concerniente al trabajo. Como consecuencia de lo descrito

anteriormente y para los efectos de aplicación del presente reglamento, las faltas disciplinarias se clasifican en leves y graves.

**Faltas Leves:**

82. Retrasar o descuidar involuntariamente sus labores.
83. Descuidar la adecuada conservación de los equipos, materiales y documentos de trabajo propiedad de la Cooperativa.
84. Dejar de asistir al trabajo un (1) día durante el mes, sin causa justificada.
85. Acumular tres (3) impuntualidades injustificadas dentro del mismo mes.
86. Adoptar conducta incorrecta o descortés con sus supervisores y compañeros de trabajo.
87. Inducir a otros empleados en faltas leves en el cumplimiento de sus deberes.
88. Utilizar equipos o bienes de la cooperativa para beneficio personal, sin la debida autorización del funcionario competente.

**Sanciones Disciplinarias**

89. La violación a las reglas disciplinarias establecidas, conllevarán la imposición de las siguientes sanciones, de acuerdo a la gravedad de las faltas cometidas:

**Sanciones por incurrir en faltas leves:**

| VIOLACION | SANCION |
|---|---|
| Una violación | Amonestación verbal en privado. |
| Dos violaciones | Amonestación escrita, sin copia a su expediente personal. |
| Tres violaciones | Amonestación escrita, con copia a su expediente, y evaluación del empleado para decidir su permanencia o no en la Cooperativa. |

**Sanciones por incurrir en causas graves:**

| VIOLACION | SANCION |
|---|---|
| Una violación | Amonestación escrita con copia a su expediente personal. Dependiendo de la magnitud e implicaciones de la falta grave que cometa, el contrato de trabajo puede rescindirse. |
| Dos violaciones | Rescisión del contrato de trabajo. |

**Sanciones en lo que respecta al renglón de las ausencias:**

| AUSENCIA | SANCION |
|---|---|
| Una ausencia | No notificada Amonestación verbal en privado. |
| Dos ausencias no notificadas | Amonestación escrita con copia a su expediente personal. |
| Tres ausencias injustificadas | Consecutivas Rescisión del contrato de trabajo |

# 9 CAPITULO: V. EVALUACIONES

### 9.1.1 Inversión Del Proyecto

La inversión inicial del proyecto requerida para convertir una cooperativa de consumo a una cooperativa que integra crédito, ahorro y consumo para el sector panadero, se realizara el análisis de los beneficios que se tendrá al implementar, los cuales serán los costos que implica dicha implementación, para lo cual se tiene la siguiente información:

- Inversión tangible
- Inversión Intangible

**Inversión Tangible**

La inversión tangible representa para esta Guía de ampliación de servicios, los costos de remodelación de los servicios, donde estará ubicado el área administrativa, que tendrá que incurrir la cooperativa para poner en marcha dicha ampliación, además de los costos de mobiliario y equipo de oficina para equipar dicha área.

*Cuadro 85: Inversión tangible.*

| Inversión | Rubro |
|---|---|
| Tangible | Remodelación de área administrativa |
| | Mobiliario y equipo de oficina |
| | Imprevistos |

**Inversión Intangible**

La inversión intangible representa los gatos de pre inversión del proyecto, que no son posibles de identificar. Esta inversión se puede clasificar de la siguiente forma:

*Cuadro 86: Descripción de la inversión intangible.*

| Inversión | Rubro |
|---|---|
| Intangible | Costos de Diseño |
| | Costo de capacitación |
| | Costo de documentación |
| | Administración de proyectos |
| | Imprevistos |

**Inversión Tangible**

**Costo de Inversión del proyecto**

**Remodelación de infraestructura**
Para el rubro de remodelación de infraestructura, será necesario la implementación de esta inversión para colocar el área de administración que tendrá dicha cooperativa.

*Cuadro 87: Descripción de las actividades de remodelación de infraestructura.*

| Actividad | Unid. | Cantidad | Costo($) |
|---|---|---|---|
| **1. TRABAJOS PRELIMINARES** | | | |
| Movilización de mobiliario y equipo, preparar área para iniciar trabajo. | m² | 54.25 | 50 |
| Remoción de mamparas de vidrio (con recuperación de vidrios; incluye desmontaje para almacenamiento en depósito) | - | 10 | 50 |
| Remoción de zócalos de madera en sectores a demoler y afectados por cambio de piso | ml | - | 50 |
| Remoción de tabiques de placas de yeso tipo "Durlock" | m² | 54.25 | 50 |
| **2. Muros, tabiques, mamparas y aberturas** | | | |
| Provisión y montaje de mampara de vidrio M1 con estructura de aluminio (tubos 50x50mm), hasta altura de cielorraso | m² | - | 40 |
| Provisión y montaje de mampara de vidrio M2 con estructura de aluminio (tubos 100x50mm), hasta altura de cielorraso | m² | - | 40 |
| Provisión y colocación de puerta placa de 0,79x2, 10m, incluye herrajes y cerradura tipo pomo, ídem existentes (para mamparas de vidrio). Las puertas deben estar correctamente ajustadas, con bordes rectos y superficies cepilladas. | un | - | 40 |
| **3. pisos** | | | |
| Provisión y colocación de piso (incluye colocación de masa de relleno para preparación de la base en toda el área a cubrir), calidad y modelo indicado por el Contratante | m² | 54.25 | 80 |
| **4. cielorraso** | | | |
| Completar y/o reparar cielorraso existente en sectores afectados u otros desperfectos (reemplazo de placas y perfiles dañados) | m² | - | 50 |
| Realización de quiebres en cielorraso en sectores de remodelación de tabiques de Durlock | m² | - | 50 |
| **5. pintura y terminaciones** | | | |
| Pintura al látex con enduido de paredes y tabiques interiores (tabiques Durlock nuevos), hasta altura de cielorraso | m² | - | 30 |
| Pintura al látex de paredes y tabiques interiores (repintado paredes), hasta altura | - | - | 30 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| de cielorraso. Incluye reparaciones de la superficie. | | | |
| **6. instalación eléctrica (iluminación y otros)** | | | |
| Reubicación de llaves y tomacorrientes (contabilizado por caja de conexión). | un | - | 30 |
| Reubicación de carteles indicadores de salida de emergencia. | un | - | 30 |
| Reemplazo de lámparas defectuosas de todos los artefactos del sector intervenido. | | - | 30 |
| **7 instalación eléctrica (para estaciones de trabajo)** | | | |
| Provisión e instalación de conjunto de tomas eléctricas para estación de trabajo (placa de 4 módulos con 3 tomas para computadora tipo americano + 1 toma normal) (línea Vimar o Legrand) (modelo ídem existente). Incluye cableado. A ubicar en Centro de Copiado. | un | - | 30 |
| Canalización de cableado de tomas en el piso con canaletas adecuadas (con separador de cables eléctricos y de señales débiles) fijadas al piso, para 2 conjuntos de tomas para estación de trabajo. Los tomas serán reubicados en mampara próxima. | un | - | 30 |
| Canalización de cableado de tomas en el piso con cañerías embutidas en el piso (independientes para cables eléctricos y de señales débiles), para 1 conjunto de tomas para estación de trabajo. Los tomas serán reubicados en tabique de Durlock | un | - | 30 |
| **8 Cableado estructurado para datos y telefonía** | | | |
| Provisión e instalación de conjunto de tomas de datos para estación de trabajo (placa de 4 puntos con 2 jacks RJ45 rojos para red + 1 jack RJ45 azul para teléfono) (modelo ídem existente). Incluye cableado. A ubicar en Centro de Copiado. | un | - | 30 |
| **Total** | | | **$**770 |

**Mobiliario y equipo de oficina**

Los requerimientos de mobiliario y equipo son detallados a continuación.

*Cuadro 88: Descripción de los costos de mobiliario y equipo.*

| Nombre del mobiliario | Cantidad | Precio | Total |
|---|---|---|---|
| Escritorios | 5 | $225 | $1,125 |
| Sillas ergonómicas | 5 | $ 55.0 | $275 |
| Sillas para visitas | 15 | $42 | $630 |
| Computadoras | 3 | $475.0 | $1,425 |
| Archiveros | 5 | $145 | $725 |
| Impresoras | 1 | $125 | $125 |
| Mueble para computadora | 3 | 75 | $ 225 |
| Dispensador de agua | 1 | 44 | $ 44 |
| **Total** | | | **$4,574** |

*Cuadro 89: Resumen de la inversión Tangible.*

| **Resumen de inversión tangible** | |
|---|---|
| **Descripción** | **Costos ($)** |
| Remodelación área administrativa | $770.0 |
| Mobiliario y equipo | $4,574 |
| **Sub- total** | **$5,344** |
| Imprevistos 5% | $267.2 |
| **Costo total** | **$5,611.2** |

**Inversión Intangible**

**Costos de Diseño de la Guía de ampliación de servicios.**

Los costos de Diseño se refiere a los costos involucrados para el desarrollo de esta guía de ampliación de servicios, y lo constituye el costo a consultores por el trabajo de Diseñar esta guía. Esto incluye el análisis del cuadro de mando integral, el análisis del sistema de información gerencial, manual propuesto de organización, análisis para las distintas áreas de servicio que son: crédito, ahorro y consumo.

Dicho costo de Diseño corresponde al pago del consultor de dicho trabajo de grado, el cual hace todo el análisis de dicha Guía de ampliación de una cooperativa de consumo a una cooperativa que integra crédito, ahorro y consumo para el sector panadero.

*Cuadro 90: Descripción de los costos de diseño.*

| Actividad | Duración (semanas) | Consultores | Costo($) | Costo Total($) |
|---|---|---|---|---|
| Análisis general de las áreas involucradas | 2.5 | 1 | 50.0 | 125 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Identificación y evaluación de controles de la Guía. | 2.5 | 1 | 50.0 | 125 |
| Elaboración de Diagnostico | 3.5 | 1 | 50.0 | 175 |
| Análisis del Cuadro de mando Integral | 2.5 | 1 | 50.0 | 125 |
| Análisis del sistema de Información gerencial | 2.5 | 1 | 50.0 | 125 |
| Elaboración de los distintos manuales de control. | 17 | 1 | 50.0 | 850 |
| Análisis de área de servicio de crédito, ahorro y consumo. | 10 | 1 | 50.0 | 500 |
| Evaluación y programación de implantación de la guía de ampliación de servicios. | 10 | 1 | 50.0 | 500 |
| **Total** | | | | **$ 2,525** |

Como se puede observar en la tabla, el costo de Diseño para la presente Guía de ampliación de servicios, es de **$ 2,525** para el diseño del proyecto, debe tomarse en cuenta lo siguiente, por ser netamente académico no se tomara en cuenta, no incurrirá en este costo por el consultor, el cual ha desarrollado dicho diseño.

**Costos de Capacitación**

Dentro de las categorías de capacitaciones que ASOMI ofrece, se encuentran la siguiente:

**Desarrollo Emocional.**

Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida.

**Objetivos del tema:**

- Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).
- Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la institución. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Desarrollar sentido de compromiso. Este permite ver que el crecimiento de la institución influye directamente en la prosperidad personal.
- Reconocer las emociones de los demás:
- Mejorar la comunicación y sus relaciones interpersonales.
- Incrementar su motivación.
- Incrementar el compromiso en su trabajo y autonomía
- Colaborar en la mejora del clima laboral.
- Incrementar su poder (especialmente el carismático) y su capacidad de liderazgo.
- Aumentar la eficacia y eficiencia en su trabajo individual y en equipo.
- Asimilar con mayor prontitud los procesos de cambio.

**Financiera.**

**Objetivos del tema:**

- Capacitar al personal de las instituciones microfinancieras en temas relacionados con las finanzas actuales simplificadas y basadas en reglas generales, lo cual ayudará a mejorar las prácticas de sus negocios y los resultados económicos de las microfinanzas en El Salvador.
- Actualizar a las IMF[51] socias y no socias de ASOMI con temas relacionados a las microfinanzas, sus avances tecnológicos en el área financiera para impactar en su crecimiento organizacional.

**Técnicas.**

**Objetivo del tema:**

Desarrollar capacitaciones técnicas en temas especí-ficos en temas de actualidad como GDS, Educación Financiera, PPI[52], Riesgos entre otras, para dar a conocer a los participantes de las IMF los conocimientos teóricos y prácticos de estas herramientas las cuales le ayudarán a desarrollar a incrementar sus conocimientos y a sus instituciones.

Los costos de capacitación estarán dirigidos directamente al personal de la cooperativa respectivo:

- Gerentes, asociados.
- Comités: Cumplimiento, Crédito, Educación, Comercializador.

ASOMI

A continuación se detallan las capacitaciones que ASOMI ofrece a sus miembros y no miembros.

*Cuadro 91: Descripción de los montos de las capacitaciones por ASOMI.*

| Detalle | Inversión ($) | Duración |
|---|---|---|
| Diplomado Alta Gerencia con especialización en Microfinanza | 975.0 | 5 meses |
| Taller: Microfact | 80.0 | 20 horas |
| Coaching y Liderazgo | 295.0 | 20 horas |
| Taller de análisis de indicadores de desempeño financiero para Microfinancieras | 335.0 | 16 horas |

[51] Institución Micro financiera
[52] Índice de pobreza

| | | |
|---|---|---|
| Taller Regional gestión del gobierno corporativo en las instituciones financieras | 335.0 | 16 horas |
| Taller de gestión integral del riesgo para INFORED | 150.0 | 16 horas |
| Taller criterios para la recopilación de información financiera y económica para la elaboración de informes socioeconómicos | 295.0 | 16 horas |
| Taller gestión de desempeño financiero-Microfact | 300 | 20 horas |
| Taller Administración moderna de recursos humanos por competencias orientado a instituciones Microfinancieras | 150.0 | 16 horas |
| Taller Excel Avanzado | 180.0 | 16 horas |
| Taller Gestión efectiva del riesgo de lavado de dinero, activos y financiamiento | 130.0 | 8 horas |
| Taller Fraude en las organizaciones | 150.0 | 8 horas |
| Taller Excel para financieros | 350.0 | 24 horas |
| **Inversión total** | **$3,725** | |

Cabe aclarar que la cooperativa ACPA, deberá priorizar de entre esta gama de opciones que ASOMI, ofrece, dichas capacitaciones son importantes en el área financiera, debido a su alto costo por capacitación, la cooperativa deberá elegir la que requiriera.

**BANDESAL**

A continuación se detallan las capacitaciones que BANDESAL, a través de su centro de capacitaciones ofrece.

*Cuadro 92: Descripción de los montos de las capacitaciones por BANDESAL.*

| Detalle | Inversión ($) | Duración |
|---|---|---|
| Entendiendo la contabilidad de mi empresa | Abierto | 24 horas |
| Formulación de propuestas de crédito | 70.0 | 100 horas |
| Técnicas de ventas de productos Micro financieros | Abierto | 24 horas |
| Diplomado de desarrollo Gerencial | 90 | 96 horas |
| Jornada de capacitaciones : el uso de redes sociales para incrementar las ventas en los negocios | Abierto | 24 horas |
| Capacitación de riesgo Operacional | Abierto | 16 horas |
| Diplomado en derecho bancario | Abierto | 16 horas |

| | | |
|---|---|---|
| Ley del sistema para fomento al desarrollo | Abierto | 24 horas |
| Eventos de riesgo | Abierto | 8 horas |
| Lavado de dinero | Abierto | 16 horas |

Estas capacitaciones son de carácter abiertas, solicitados por instituciones externas, en los que puede participar personal externo a la cooperativa.

I**NSAFOCOOP**

A continuación se detallan las capacitaciones que INSAFOCOOP, ofrece:

*Cuadro 93: Descripción de los montos de las capacitaciones por INSAFOCOOP.*

| **Detalle** | **Inversión ($)** | **Duración** |
|---|---|---|
| Técnica efectiva para el manejo de los créditos y cobranza en las cooperativas | - | 4 horas |
| Importancia de los controles internos en las cooperativas | - | 4 horas |
| Administración del tiempo en las organizaciones cooperativas | - | 4 horas |
| Prevención en el lavado de dinero y activos en las cooperativas | - | 4 horas |
| Administración financiera en las cooperativas | - | 4 horas |
| Educación financiera en las cooperativas | - | 4 horas |
| Importancia de las técnicas financieras | - | 4 horas |
| Análisis financiero básico en las cooperativas | - | 4 horas |

Estas capacitaciones son de corta duración y se llevan a cabo en las instalaciones de la cooperativa que solicita.

**Costos de Documentación**

**Documentación**

Los costos requeridos para la documentación correspondiente a la impresión de los manuales de la Guía de ampliación son:

*Cuadro 94: Descripción de los costos de documentación.*

| **Documento** | **Nº de pág.** | **Costo ($)** | **Costo de anillado ($)** | **Nº de documentos requeridos** | **Costo total ($)** |
|---|---|---|---|---|---|
| Manual de organización | 43 | 0.03 | (+) 1.0 | 1 | 2.29 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Manual área de servicio de crédito | 72 | 0.03 | (+) 1.5 | 1 | 3.66 |
| Manual área de servicio de Ahorro | 45 | 0.03 | (+) 1.0 | 1 | 2.35 |
| Manual área de servicio de consumo | 19 | 0.03 | (+) 1.0 | 1 | 1.57 |
| Manual de plan de afiliación o retiro. | 19 | 0.03 | (+) 1.0 | 1 | 1.57 |
| Manual de políticas y procedimientos Operativos | 12 | 0.03 | (+) 1.0 | 1 | 1.36 |
| **Costo total:** | | | | | **$ 12.80** |

**La administración de proyectos**

El costo de la administración de proyectos está asociado a las actividades que se llevaran a cabo implementar esta Guía de servicios

*Cuadro 95: Resumen de la Inversión Intangible del proyecto.*

| **Resumen de Inversión intangible del proyecto.** | **Costo ($)** |
|---|---|
| Costos de Diseño | 2,525 |
| Costo de capacitación | 3,725 |
| Costo de documentación | 12.8 |
| Administración de proyectos ( ir a página 436) | 2,821.7 |
| **Sub total** | **$ 9,084.5** |
| Imprevistos 5% | $ 454.22 |
| **Total de costos ($)** | **$ 9,538.72** |

**Tabla resumen de la inversión intangible del proyecto**

### 9.1.2 Resumen De La Inversión Total Del Proyecto

*Cuadro 96: Resumen de la Inversión del proyecto.*

| **Resumen de inversión del proyecto** | |
|---|---|
| Inversión tangible | $5,611.2 |
| Inversión Intangible | $ 9,538.72 |
| **Total** | **$15,149.92** |

**Financiamiento (Anexo IV FUENTES DE FINANCIAMIENTO, pág.** 493**)**
**FYDEMYPE – Bandesal**

*Cuadro 97: Tasas entre el 5.25% y 7.00% respectivamente.*

| **Microempresa** | | | |
|---|---|---|---|
| Monto US$ | Destino | Periodo gracia (Hasta) | Plazo (Hasta) |
| $10,000 | Capital de trabajo | 6 meses | 60 meses |
| $10,000 | Activo Fijo | 6 meses | 60 meses |
| Pequeña Empresa | | | |
| Monto US$ | Destino | Periodo gracia (Hasta) | Plazo (Hasta) |
| $25,000 | Capital de trabajo | 12 meses | 60 meses |
| $25,000 | Activo Fijo | 12 meses | 60 meses |

FIDECOSAL – INSAFOCOOP

*Cuadro 98: Tasas entre el 10 % respectivamente.*

| **Monto US$** | **Destino** | **Periodo gracia (Hasta)** | **Plazo (Hasta)** | **Taza de interés** |
|---|---|---|---|---|
| $25,000 | Capital de trabajo | 6 meses | 6 años o 72 meses | 10% |

**BANCOS COMERCIALES**

*Cuadro 99: Tasas de Interés, Comisiones, Recargos y Cargos a cuentas de terceros, SSF.*

| **Bancos** | **Tasa de Interés Activas** | **Monto** | **Plazo** |
|---|---|---|---|
| Banco Agrícola, S.A. | 17.5% hasta 26.50 % | $50,000 | 6 años o 72 meses |
| Banco Citibank | 15.00% hasta 19.00 % | $50,000 | 7 años o 84 meses |
| Banco Davivienda | 19.50. % hasta 80.25. % | $40,000 | 8. 5 años o 102 meses |
| Banco Hipotecario | 20.00 % hasta 43.81 % | $40,000 | 6 años o 72 meses |
| Banco Promerica | 19.78 % hasta 23.22 % | $40,000 | Hasta 120 meses |
| Banco Industrial | 11.00 % hasta 15.90 % | $50,000 | Hasta 80 meses |

Fuente: Tasas de Interés, Comisiones, Recargos y Cargos a cuentas de terceros, SSF.

**Clasificación de Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

*Cuadro 100: Clasificación del tipo de cooperativas.*

| Tipo | Cooperativas |
|---|---|
| Cooperativas de Ahorro y Crédito | Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito Comunal Agrícola Alfonso Verduzco de R.L (ACOPACC DE R.L) |
| | Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito Y Aprovisionamiento Comunal San Cristóbal de R.L (ACACRECOSC DE R.L) |
| | Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito de Empresarios Salvadoreños de R.L (ACACES DE R.L) |
| | Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de profesionales Salvadoreños (COOPAS DE R.L) |
| | Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito Y ayuda familiar de ANDES 21 de Junio de R.L (COANDES DE R.L) |
| | Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito Electra de R.L (ELECTRA DE R.L) |
| Cajas de Crédito | FEDECREDITO |
| | FEDECACES |
| | CAJA DE CREDITO DE SENSUNTEPEQUE |
| | CAJA DE CREDITO DE OLOCUILTA |
| | CAJA DE CREDITO DE SOYAPANGO |

Fuente: Superintendencia del sistema Financiero de El Salvador SSF

**Clasificación de Bancos de Ahorro y Crédito.**

*Cuadro 101: Clasificación de bancos por su tipo.*

| Tipo | Bancos |
|---|---|
| Bancos Cooperativos | Multi Inversiones Banco Cooperativo de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V. |
| | Banco de los Trabajadores Salvadoreños, S.C. de R.L. de C.V. – BTS R.L. de C.V |
| | Banco Izalqueño de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V |
| | Primer Banco de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V. |
| | Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de R.L. ACCOVI de R.L |
| Bancos Estatales | Banco de Fomento Agropecuario |

| | |
|---|---|
| | Banco Hipotecario de El Salvador, S.A. |
| Bancos Privados | Banco Industrial El Salvador, S.A |
| | Banco Agrícola, S.A. |
| | Banco Citibank de El Salvador, S.A. |
| | Banco Davivienda Salvadoreño, S.A. |
| | Banco G&T Continental El Salvador, S.A. |
| | Banco Promérica, S.A. |
| | Scotiabank El Salvador, S.A. |
| | Banco de América Central, S.A. |
| | Banco ProCredit, S.A. |
| | Banco Azteca El Salvador, S.A. |
| Sociedades de Ahorro y Crédito | Sociedad de Ahorro y Crédito CREDICOMER, S.A. |
| | Sociedad de Ahorro y Crédito Apoyo Integral, S.A |
| | Sociedad de Ahorro y Crédito Constelación, S.A. |
| | Sociedad de Ahorro y Crédito Multivalores, S.A. |

Fuente: Superintendencia del sistema Financiero de El Salvador SSF

*Cuadro 102: Tasas de intereses de Cooperativas.*

| **Cooperativas** | **Tasa de interés %** | |
|---|---|---|
| | **Pasivas** | **Activas** |
| Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito Comunal Agrícola Alfonso Verduzco de R.L (ACOPACC DE R.L) | 0.5% al 2.5% | 19 % |
| Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito Y Aprovisionamiento Comunal San Cristóbal de R.L (ACACRECOSC DE R.L) | 0.5% al 2.5% | 19% |
| Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito de Empresarios Salvadoreños de R.L (ACACES DE R.L) | 3.5 % | 19 % [53] |
| Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de profesionales Salvadoreños (COOPAS DE R.L) Ir a anexo V, página 499 | 6.5 % | 19 % |
| FEDECREDITO | 3. 5% | 26 % |
| FEDECACES[54] | 4.4 % | 17 % |
| BANCOFIT Ir a anexo VI, página 499 | 5. 5% | 19 % |
| CAJA DE CREDITO DE SENSUNTEPEQUE | 0.5% al 1.5% | 17 % |
| CAJA DE CREDITO DE OLOCUILTA | 0.5% al 1.5% | 17 % |
| CAJA DE CREDITO DE SOYAPANGO | 0.5% al 1.5% | 19 % |

Fuente: Superintendencia del sistema Financiero de El Salvador SSF

[53] https://www.acaces.com.sv/informacion?detalle%=CREDITOEMPRESARIAL

[54] http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/las-cooperativas-ahorro-credito-duplicaron-tamano-50290

*Cuadro 103: Tasas de intereses de bancos Cooperativas (Pasivas, Activas).*

| **Tipo** | **Bancos** | **Tasa de interés %** | |
|---|---|---|---|
| | | **Pasivas** | **Activas** |
| Bancos Cooperativos | Multi Inversiones Banco Cooperativo de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V. | 2.5% [55] | 16% |
| | Banco de los Trabajadores Salvadoreños, S.C. de R.L. de C.V. – BTS R.L. de C.V<br>Ir a anexo VII, página 500 | 0.5% al 1.5% | 16% [56] |
| | Banco Izalqueño de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V<br>Ir a anexo VIII, página 500 | 4.0% - 4.75% [57] | 17% |
| | Primer Banco de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V. | 1.00 % | 16% |
| | Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de R.L. ACCOVI de R.L | 4 % | 17 % |
| Bancos Estatales | Banco de Fomento Agropecuario | 0.50% | Hasta 13.50% |
| | Banco Hipotecario de El Salvador, S.A. | 0.25% | Hasta 20.00% |
| Bancos Privados | Banco Industrial El Salvador, S.A | 0.25% | Hasta 11.00% |
| | Banco Agrícola, S.A. | 0.10% | Hasta 17.50% |
| | Banco Citibank de El Salvador, S.A. | 0.15% | 15.00% |
| | Banco Davivienda Salvadoreño, S.A. | Hasta 0.02% | 19.25% |
| | Banco G&T Continental El Salvador, S.A. | 0.25% | Hasta 20.00% |
| | Banco Promérica, S.A. | 0.10% | 19.91% |
| | Scotiabank El Salvador, S.A. | Hasta 0.25%- | 17.00% |
| | Banco de América Central, S.A. | 0.25% | 21.50% |
| | Banco ProCredit, S.A. | 0.25% | Hasta 36.00% |
| | Banco Azteca El Salvador, S.A. | 0.25% | 20.00% |
| Sociedades de Ahorro y Crédito | Sociedad de Ahorro y Crédito CREDICOMER, S.A. | 0.25% | Hasta 36.00% |
| | Sociedad de Ahorro y Crédito Apoyo Integral, S.A | 0.25% | Hasta 45.00% |
| | Sociedad de Ahorro y Crédito Constelación, S.A. | 0.25% | 30.00% |

[55] http://www.mibancoes.com/depositos.htm
[56] http://www.bts.com.sv/BTS/paginas/tasasActivas/tasasActivasMain.php?opp=1
[57] http://www.bancoizalco.com.sv/depositos.html

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Sociedad de Ahorro y Crédito Multivalores, S.A. | 0.25% | 24.00% |

Fuente: Superintendencia del sistema Financiero de El Salvador SSF

**FEDECACES**
**Requisitos Créditos**

**Deudor Principal**

- Solicitud completamente llena con letra legible o a maquina
- Fotocopia de DUI y NIT (Ampliado a 150%)
- Si construirá anexar presupuesto detallado de inversión, fotocopia de escritura de la propiedad a construir y croquis de ubicación de la obra.
- Croquis de ubicación de lugar de trabajo y residencia
- Compra de vehículo presentar carta/oferta y solvencia de impuestos municipales
- Presupuestos detallados de inversión para el negocio
- 2 referencias comerciales o bancarias de crédito actuales o anteriores
- Copia último recibo de agua y luz
- Fotocopia de ultimo 6 declaraciones de IVA
- Anexar estados de cuenta de créditos de otras instituciones
- Solvencia tributaria

Montos mayores a $10,000.00
Tasa de interés 17 %
Plazos 60 meses.

**Colaboración Alemana [58]**

El monto máximo que se designa por microproyecto es de aproximadamente $10,000.00 US$.

Los requisitos indispensables son los siguientes:

- La actividad debe tener una sostenibilidad de por lo menos dos años después de haber recibido el financiamiento;
- En ningún caso se pueden asumir compras de terrenos, gastos administrativos, mano de obra no calificada, salarios, gastos de documentación, viáticos o imprevistos;
- El proyecto debe tener una aportación significativa por parte de sus beneficiarios (p.e. mano de obra, transporte, terreno, etc.).

**Costos del proyecto**

La estructura de costos a **utilizar**, es el **sistema de costo por proceso o departamento,** este sistema de costeo de acumulación de producción por departamento. Un

[58] Colaboración Alemana ir a anexos IX, pagina 506.

departamento es una división funcional principal de la empresa, en este caso dichos departamentos son las áreas de servicio de la cooperativa que son:

- Área de servicio de crédito
- Área de servicio de ahorro
- Área de servicio de consumo

Este sistema de costeo es ideal para la asignación de costos para cada área de servicio, antes mencionadas, lo cual proporcionara información detallado de las actividades de costos por área de servicio.

Para la correcta aplicación de dicho sistema de costeo se hizo necesario realizar una Guía de costos que agrupa de la siguiente forma:

- Costos de operación
- Costos Administrativos
- Costos de comercialización de los nuevos servicios.
- Costos de financiamiento

A continuación se detallan los costos de esta Guía de ampliación de servicios.

*Cuadro 104: Resumen de los costos de Operación por área de servicios.*

| Descripción | Costo ($) |
|---|---|
| Área De Crédito | 925 |
| Área De Ahorro | 1,105 |
| Área De Consumo. | 550 |
| **TOTAL** | **$ 2,580** |

*Figura 31: Costos de salarios para las distintas áreas de servicios que la cooperativa tendrá.*

| Puesto | Nº | Sueldo/ mensual | Vacaciones | Aguinaldo | Salario Anual | ISSS 7.5% | AFP 6.75% | Insaford 1% | Salario Anual | Salario mensual |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Encargado de Credito | 1 | 350 | 52,50 | 116,67 | 4369,17 | 331,63 | 298,46 | 44,22 | 3694,86 | 307,91 |
| Encargado de Ahorro | 1 | 350 | 52,50 | 116,67 | 4369,17 | 331,63 | 298,46 | 44,22 | 3694,86 | 307,91 |
| Encargado de consumo | 1 | 350 | 52,50 | 116,67 | 4369,17 | 331,63 | 298,46 | 44,22 | 3694,86 | 307,91 |
| **Costo Total** | | | | | | | | | **$11.084,59** | **$ 923,72** |

**Depreciación de mobiliario y equipo de oficina**

Los costos relacionados a la depreciación de mobiliario y equipo de oficina que se utilizaran en el método de la línea recta.

Depreciación de mobiliario y equipo de oficina

Los costos relacionados a depreciación del mobiliario y equipo de oficina, se encuentran en el área administrativa de la cooperativa, de tal forma que el costo de depreciación se determinara por el método de depreciación de línea recta.

Formula a utilizar:

$$Cargo\ anual(D) = \frac{Valor\ original(P) - Valor\ de\ recuperacion\ (L)}{Vida\ Util\ (N)}$$

$$D = \frac{P - L}{N}$$

*Cuadro 105: Descripción de clases de activos y su vida útil en años.*

| Clase de activos | Vida útil en años |
|---|---|
| Archiveros | 5 |
| escritorios | 3 |
| Equipo de comunicación y computo | 3 |
| Sillas | 2 |

Fuente: Ministerio de Hacienda

*Cuadro 106: Descripción del porcentaje de depreciación de activos fijos.*

| Descripción | % de Depreciación |
|---|---|
| Otros bienes muebles (equipo de oficina, computadoras y similares) | 50 % |
| Vehículo | 25 % |
| Maquinaria | 20 % |
| Edificio y obra civil (edificios, bodegas, oficinas ) | 5 % |

Fuente: Ley de Impuestos sobre la renta [59]

**Depreciación de mobiliario y equipo de oficina.**

A continuación se describe el costo que la cooperativa incurrirá en concepto de costos de depreciación de mobiliario y equipo, en relación a los costos de operación.

*Tabla 30: Descripción de la depreciación de mobiliario y equipo.*

| Descripción | Cantidad | Costo unitario | Costo total | Vida útil | Valor de recuperación[60] | Depreciación |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Escritorios | 3 | $225 | $675 | 3 | 337.5 | 112.5 |
| Sillas ergonómicas | 3 | $ 55.0 | $ 165.0 | 2 | 82.5 | 41.25 |
| Sillas para visitas | 3 | $42 | $126 | 2 | 63 | 31.5 |
| **Costo Total** | | | | | | **$ 185.25** |

[59] Ley de Impuestos sobre la Renta, Art. 30.

[60] Valor de recuperación al 50% de la depreciación, ley de impuestos sobre la renta, Art. 30.

*Cuadro 107: Resumen de los costos de operación.*

| **Resumen de los costos de operación** | |
|---|---|
| Costos de servicios | **$ 2,580** |
| Salario de personal | **$ 11,084.59** |
| Depreciación de mobiliario y equipo | **$ 185.25** |
| **Total** | **$13,849.84** |

**Costos Administrativos**

Los costos de administración, son los costos que incurre para realizar las operaciones administrativas de la cooperativa.

**Costo del Recurso Humano de la Guía de ampliación**
**Salario Anual** = Salario Mensual * 12 meses
**Salario Diario** = Salario Mensual / 30 días
**Vacaciones**= Salario Diario * 15 días * 30 %
**Aguinaldo=** Salario diario*10
**Salario Anual Devengado** = Salario Anual + Vacaciones + Aguinaldo
**Cuota Patronal**
**ISSS** = (Salario Anual + Vacaciones) * 7.5%
**AFP** = (Salario Anual + Vacaciones) * 6.75%
**Pago Anual de Mano de Obra** = Salario Anual Devengado + ISSS + AFP + Obligaciones Patronal.

**Jornada laboral**

- Jornada diaria: 8 horas por día
- Jornada semanal 44 horas/semana= 5.5 [días laborales/semana]

**Días de descanso por semana: 1.5 días de descanso semanal**
**Vacaciones anuales: 15 días por año**
**Días de asueto: los establecidos por la ley (10.5 días de Asueto)**
**Días de descanso al año = 52 semanas/ año * 1.5 días/semana** = 78 días descanso/ año
De estos 78 días de descanso 3 días ya están contemplados dentro de las vacaciones y asuetos, dándonos: 75 días descanso/año

**Número de días laborables al año:**

$$\mathbf{365}\frac{\boldsymbol{dias}}{\boldsymbol{año}} - (\mathbf{15}\frac{\boldsymbol{dias\ de\ vacaciones}}{\boldsymbol{año}} + \mathbf{10.5}\frac{\boldsymbol{dias\ asueto}}{\boldsymbol{año}} + \mathbf{75}\frac{\boldsymbol{dias\ de\ descanso}}{\boldsymbol{año}})$$

= 365 – 100.5 = **264.5 días laborales/año**

**Costos de salario administrativo**

Este costo representa el pago de salarios para el personal del área administrativa.
*Figura 32: Descripción de los costos en relación al salario administrativo.*

| Puesto | Nº | Sueldo/ mensual | Vacaciones | Aguinaldo | Salario Anual | ISSS 7.5% | AFP 6.75% | Insafor d 1% | Salario Anual | Salario mensual |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gerente General | 1 | 600,00 | 90,00 | 200,00 | 7490,00 | 568,50 | 511,65 | 75,80 | 6334,05 | 527,84 |
| Asistente Legal | 1 | 300 | 45,00 | 100,00 | 3745,00 | 284,25 | 255,83 | 37,90 | 3167,03 | 263,92 |
| Jefe de Contabilidad | 1 | 400 | 60,00 | 133,33 | 4993,33 | 379,00 | 341,10 | 50,53 | 4222,70 | 351,89 |
| Jefe financiero | 1 | 400 | 60,00 | 133,33 | 4993,33 | 379,00 | 341,10 | 50,53 | 4222,70 | 351,89 |
| Jefe de Crédito | 1 | 400 | 60,00 | 133,33 | 4993,33 | 379,00 | 341,10 | 50,53 | 4222,70 | 351,89 |
| Recepcionista | 1 | 230 | 34,50 | 76,67 | 2871,17 | 217,93 | 196,13 | 29,06 | 2428,05 | 202,34 |
| Vigilante | 1 | 230 | 34,50 | 76,67 | 2871,17 | 217,93 | 196,13 | 29,06 | 2428,05 | 202,34 |
| Limpieza | 1 | 230 | 34,50 | 76,67 | 2871,17 | 217,93 | 196,13 | 29,06 | 2428,05 | 202,34 |
| Cajero | 1 | 230 | 34,50 | 76,67 | 2871,17 | 217,93 | 196,13 | 29,06 | 2428,05 | 202,34 |
| **Costo Total** | | | | | | | | | **$31.881,39** | **$ 2.656,78** |

*Cuadro 108: Depreciación de los activos fijos en el área administrativa.*

| Descripción | Cantidad | Costo unitario | Costo total | Vida útil | Valor de recuperación[61] | Depreciación |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Escritorios | 4 | $225 | $900 | 3 | 450 | 150 |
| Sillas ergonómicas | 4 | $ 55.0 | $220 | 2 | 110 | 55 |
| Sillas para visitas | 13 | $42 | $546 | 2 | 273 | 136.5 |
| Archivero | 1 | $145 | $725 | 5 | 362.5 | 72.5 |
| Mueble para computadora | 3 | $ 75 | $ 225 | 5 | 112.5 | 22.5 |
| Computadora | 3 | $475.0 | $1,425 | 3 | 712.5 | 237.5 |
| Impresor | 1 | $125 | $125 | 3 | 62.5 | 20.8 |
| Dispensador de agua | 1 | 44 | 44 | 5 | 22 | 4.4 |
| **Costo Total** | | | | | | **$ 699.20** |

**Costos de suministro de agua en administración**

Se refiere a los costos que la cooperativa tendrá en concepto de agua, para uso de limpieza de toda el área de la cooperativa, como uso de baños.

**Área de limpieza**
Estos son los costos que tendrá la cooperativa en concepto de consumo de agua potable, para la ejecución de la actividad de limpieza, tanto interna como externa de la cooperativa. Los costos diarios de agua son de 0.33m³/día.

[61] Valor de recuperación al 50% de la depreciación, ley de impuestos sobre la renta, Art. 30.

**Servicio sanitario**
Este es el costo que incurrirá la cooperativa en concepto de agua potable para la ejecución de limpieza de baños. Los costos diarios de agua son de 0.33m³/día.

**Área administrativa**
Estos son los costos que tendrá que incurrir la cooperativa en concepto de limpieza de dicha zona. Los costos diarios de agua son de 0.4m³/día.

| Descripción | años | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Área de limpieza | 10 | 11 | 12.1 | 13.31 | 14.64 |
| Servicio sanitario | 10 | 11 | 12.1 | 13.31 | 14.64 |
| Área administrativa | 12 | 13.2 | 14.52 | 15.98 | 17.58 |
| **Total de agua** | **$ 32** | **$ 35.2** | **$ 38.72** | **$ 42.6** | **$46.86** |

*Cuadro 109: Consumo de agua en administración en el primer año.*

| Consumo de agua en administración | | | |
|---|---|---|---|
| **área** | **Cantidad m³** | **Costo m³($)** | **Costo ($)** |
| Área de limpieza | 10 | 0.76 | 7.6 |
| Servicio sanitario | 10 | 0.76 | 7.6 |
| Área administrativa | 12 | 0.76 | 9.12 |
| **Total de agua al mes ($)** | **32** | 0.76 | **$24.32** |
| **Total anual ($)** | **384** | 0.76 | **$291.84** |

El consumo de agua en administración resulto de 32 m³x 12meses, resultando 384 m³, multiplicado por el costo del mismo $ 0.76, resultando un consumo de $291.84.
**Consumo de energía**

Al implementar el proyecto se instalará 3 computadora nueva, ocasionando un aumento en la factura eléctrica, a continuación se presentan un cuadro con los costos (en la factura eléctrica) incurridos.

| Descripción | Nº de horas diarias | Nº de computadoras | hr/mes | Potencia (KW) | Consumo mensual (KW/hr) |
|---|---|---|---|---|---|
| Computadora | 8 | 3 | 720 | 0.3 | 216 |
| Impresor | 1 | 1 | 30 | 0.15 | 4.5 |

Se presentan los cargos por consumos de energía eléctrica según las tarifas vigentes al 15 de octubre de 2014 de la superintendencia de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones.

| Descripción | Consumo mensual (KW/hr) | Consumo anual | Precio KW | Costo anual |
|---|---|---|---|---|
| Computadora | 216 | 2592 | 0.119368 | $ 309.4 |
| Impresor | 4.5 | 54 | 0.119368 | $6.4 |
| **Costo total** | | | | **$315.8** |

**Costo de teléfono**

Representa al costo por uso de telefonía, para realizar actividad de comercialización, contactar a proveedores, a clientes y/o asociados.

| **Consumo telefónico** | |
|---|---|
| concepto | Costo / mes ($) |
| Consumo de línea fija | 5.64 |
| Cargo mensual | 30 |
| **Total de agua al mes ($)** | **$ 35.64** |
| **Total anual ($)** | **$ 427.68** |

**Costos de papelería e insumos de oficina**

Este costo representa el costo que incurrirá la cooperativa en concepto de gatos de papelería e insumos para la oficina, para la realización de las actividades que requiera la administración.

*Cuadro 110: Descripción de los costos de papelería e insumos de oficina.*

| **Costos de papelería e insumos de oficina** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Insumo** | **Presentación** | **Cantidad anual** | **Precio ($)** | **Total ($)** |
| Resmas de papel bond | Resma de 500 hojas | 6 | 4.75 | 28.5 |
| Tintan negra y color para impresora | De 250 ml/4 colores | 2 | 19.50 | 39 |
| Lapiceros de color | Caja de 12 unidades | 2 | 1.25 | 2.50 |
| Lápiz | Caja de 12 unidades | 2 | 1.25 | 2.50 |
| Borrador | Paquete de 6 unidades | 2 | 1.25 | 2.50 |
| Caja de grapas | Caja de grapas estándar 26/6 5000 piezas | 1 | 1.25 | 1.25 |
| Caja de clips | Paquete de 10 con 10 | 1 | 3.5 | 3.5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Folder tamaño carta | Caja de 100 unidades | 1 | 6.0 | 6.0 |
| Fastener | Caja de 50 unidades | 1 | 3 | 3.0 |
| Tinta para almohadilla de sello | Bote ½ litro | 1 | 6 | 6.0 |
| Papel higiénico | Fardo de 24 unidades | 2 | 15 | 30.0 |
| Jabón para baño | Unidad | 3 | 6.25 | 18.75 |
| Escoba | Galón | 2 | 1.0 | 2.0 |
| Trapeador | Unidad | 2 | 1.0 | 2.0 |
| Depósito para basura | Unidad | 2 | 3.75 | 7.5 |
| Pala para recoger basura | Unidad | 2 | 1.5 | 3.0 |
| **Total** | | | | **$158.0** |

### 9.1.3 Resumen de los costos administrativos

*Cuadro 111: descripción de los costos administrativos.*

| **Resumen de los costos de administración** | |
|---|---|
| Salario de personal de administración | $31,881.39 |
| Depreciación de mobiliario y equipo | $ 699.20 |
| Costo de agua en administración | $ 291.84 |
| Consumo de energía | $315.8 |
| Consumo de teléfono | $427.68 |
| Costo de papelería e insumo de oficina | $158.0 |
| **Total** | **$33,773.91** |

**Costos de comercialización de los nuevos servicios**

A continuación se describe los costos que incurrirá la cooperativa en concepto de costos de comercialización, donde se relaciona todas las actividades que se producen por la comercialización de productos e insumos de harina de trigo.

*Figura 33: Costos de salarios en concepto de comercialización.*

| Puesto | Nº | Sueldo/mensual | Vacaciones | Aguinaldo | Salario Anual | ISSS 7.5% | AFP 6.75% | Insaford 1% | Salario Anual | Salario mensual |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Encargado de comercializació | 1 | 350,00 | 52,50 | 116,67 | 4369,17 | 331,63 | 298,46 | 44,22 | 3694,86 | 307,91 |
| Vendedor | 1 | 275 | 41,25 | 91,67 | 3432,92 | 260,56 | 234,51 | 34,74 | 2903,11 | 241,93 |
| Bodeguero | 1 | 228 | 34,20 | 76,00 | 2846,20 | 216,03 | 194,43 | 28,80 | 2406,94 | 200,58 |
| **Costo Total** | | | | | | | | | **$9.004,91** | **$ 750,41** |

**Costos por publicidad**

A continuación se detallan los costos que la cooperativa incurrirá en concepto de costos por publicidad.

*Cuadro 112: Descripción de los costos de publicidad.*

| **Costos de publicidad** | | |
|---|---|---|
| **Descripción** | **Cantidad** | **Costo** |
| Brochere | 1000 | 80 |
| Afiches | 100 | 200 |
| Banners | 10 | 100 |
| Folders | 500 | 100 |
| Hojas volantes | 1000 | 70 |
| Papelería | Sobres papel membretado 100 | 50 |
| Diseñador | Creador de los diseños | 50 |
| **Total** | | **$ 650** |

**Depreciación de mobiliario y equipo**

A continuación se describe el costo que la cooperativa incurrirá en concepto de costos de depreciación de mobiliario y equipo, en relación a los costos de comercialización.

*Cuadro 113: descripción de la depreciación del mobiliario y equipo.*

| **Descripción** | **Cantidad** | **Costo unitario** | **Costo total** | **Vida útil** | **Valor de recuperación** [62] | **Depreciación** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Escritorios | 1 | $225 | $225 | 5 | 112.5 | 22.5 |
| Sillas ergonómicas | 1 | $ 55.0 | $ 55.0 | 2 | 27.5 | 13.75 |
| Sillas para visitas | 2 | $42 | $84 | 2 | 42 | 21 |
| Archivero | 1 | $145 | $145 | 5 | 72.5 | 14.5 |
| **Costo Total** | | | | | | **$ 71.75** |

*Cuadro 114: Resumen de los costos de comercialización.*

| **Resumen de los costos de comercialización** | |
|---|---|
| Salario de personal | **$9,004.91** |
| Costos por publicidad | **$ 650** |
| Depreciación de mobiliario y equipo | **$ 71.75** |
| **Total** | **$9,726.66** |

[62] Valor de recuperación al 50% de la depreciación, ley de impuestos sobre la renta, Art. 30.

**Costos financieros**

Los costos financieros son los que la cooperativa incurrirá en concepto de préstamos a distintas fuentes de financiamiento, para poder implementar y subsanar los gatos de dicha inversión.

El monto a financiar será de **$ 15,149.92** la cual es la inversión necesaria para implementar dicho proyecto, tasas entre el 5.25% y 7.00% respectivamente. Se tomara una tasa del 7.00%.

A continuación se establece una ecuación que servirá para sacar dichas cuotas.

$$C = P\left[\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}\right]$$

Donde:

C: Valor de la cuota anual.
i: tasa de interés = 7.00%
P: Monto del préstamo = **$ 15,149.92**
n: Plazo (tiempo en años que dura el crédito) = 5 años.

*Tabla 31: Descripción de los costos financieros.*

| Años plazo (1) | Interés (2) | Cuota anual (3) | Pago a capital (4) | Deuda total (5) |
|---|---|---|---|---|
| 0 | | | | **$ 15,149.92** |
| 1 | 1,060.49 | 3,694.92 | 2,634.43 | 12,515.49 |
| 2 | 876.08 | 3,694.92 | 2,818.84 | 9,696.65 |
| 3 | 678.77 | 3,694.92 | 3,016.16 | 6,680.49 |
| 4 | 467.63 | 3,694.92 | 3,227.29 | 3,453.20 |
| 5 | 241.72 | 3,694.92 | 3,453.20 | 0.0 |

- (1) Años que permanece el crédito.
- (2) Interés de la deuda, es el resultado de multiplicar el saldo de la deuda de n año anterior por la tasa de interés del préstamo.
- (3) Cuota Fija Anual, resultado de la fórmula del cálculo de la deuda (fórmula anterior).
- (4) Pago a capital, resultado de la diferencia entre el interés (2) y la cuota fina anual (3).
- (5) Saldo de la deuda al final del año. Calculo de la diferencia

Cuota Fija: $3,694.92
Factor: $0.24389069

| | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | | 5 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cr | A | C | Cr | A | C | Cr | A | C | Cr | A | C | Cr | A | C |
| Costos financieros | $ 1,060.49 | | | $ 876.08 | | | $ 678.77 | | | $ 467.63 | | | $ 241.72 | | |

Nomenclatura:
Cr: Crédito
A: Ahorro
C: Consumo

### 9.1.4 Flujo De Efectivo

A continuación se muestra la tabla de flujo de efectivo, correspondiente de la cooperativa ACPA de R.L., la cual muestra tasas de interés pasivas como activas, a utilizar, para conocer el margen de utilidad la cual se explicara en anexos XXVI, pág.574.

*Tabla 32: Flujo de Efectivo.*

| Años | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Tasa de interés pasiva | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Tasa de interés activa | 16% | 16% | 16% | 16% | 16% |
| Nº de créditos | 736 | 995 | 1,254 | 1,513 | 1,772 |
| Nº de depósitos | 904 | 1,222 | 1,541 | 1,859 | 2,178 |
| Monto de créditos | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Monto de depósitos | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Interés cobrados | 70,656 | 95,520 | 120,384 | 145,248 | 170,112 |
| Intereses pagados | 22,600 | 30,550 | 38,525 | 46,475 | 54,450 |
| **Margen** | **48,056** | **64,970** | **81,859** | **98,773** | **115,662** |
| Costo financiamiento | 1,060.49 | 876.08 | 678.77 | 467.63 | 241.72 |
| Costos de operación | 13,849.84 | 13,849.84 | 13,849.84 | 13,849.84 | 13,849.84 |
| Costos de administración | 33,773.91 | 33,773.91 | 33,773.91 | 33,773.91 | 33,773.91 |
| Costos de comercialización | 9,726.66 | 9,726.66 | 9,726.66 | 9,726.66 | 9,726.66 |
| **Flujo de Efectivo** | **-10,354.9** | **6,743.51** | **23,829.82** | **40,954.96** | **58,069.87** |

Las utilidades que se han obtenido a lo largo de los cinco años, del año1 al año 5, son correspondientes a la comercialización de productos financieros para dicha cooperativa; estas utilidades son en base a créditos que la cooperativa prestara a sus asociados, y de igual manera a tasas de depósitos. En base a esto se obtiene el margen de utilidad.

*Tabla 33: Cuadro del flujo de efectivo.*

| Inversión | $ 15,149.92 | |
|---|---|---|
| Flujo en Operación | 1 | -$ 10,354.9 |
| | 2 | $ 6,743.51 |
| | 3 | $ 23,829.82 |
| | 4 | $ 40,954.96 |
| | 5 | $ 58,069.87 |

## 9.2 Evaluación Económica-Financiera Del Proyecto

La evaluación financiera del proyecto permite a cualquier inversionista tener el esquema que generalmente se plantea para invertir, dado que se invierte cierta cantidad y que las ganancias probables en el futuro ascienden a determinada cifra, el inversionista siempre espera recibir o cobrar cierta tasa de rendimiento en toda inversión, entre los aspectos a evaluar son:

- Tasa Mínima de Atractiva de Retorno (TMAR)
- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Tiempo de recuperación de la Inversión (TRI)
- Relación Benéfico – Costo (B/C)

### 9.2.1 Determinación De La Tasa Mínima Atractiva De Rendimiento, (TMAR)

Todo inversionista, ya sea persona física, empresa gobierno o cualquier otro, tiene en mente antes de invertir beneficiarse por el desembolso que va hacer, por lo tanto, se parte del hecho de que toda inversionista deberá tener una tasa de rendimiento sobre la cual basarse para hacer sus inversiones. Tasa de referencia es la base de comparación y de cálculo en las evaluaciones económicas que se hagan, si no se obtiene cuando menos esta tasa de rendimiento, la inversión será rechazada.

La tasa de referencia utilizada será denominada Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR) y es definida como:

**TMAR** = TASA DE INFLACIÓN + PREMIO AL RIESGO

El premio de riesgo significa el verdadero crecimiento del dinero y se llama así porque el inversionista siempre arriesga su dinero (siempre que no invierta en el banco) y por arriesgarlo merece una ganancia adicional sobre la inflación como el premio es por arriesgar, significa que a mayor riesgo, se merece mayor ganancia.

**TMAR** = TASA DE INFLACIÓN (*i)* + PREMIO AL RIESGO (*R)*

$$TMAR = i + R + (i*R)$$

Donde:

i = Tasa de inflación vigente en el país
R = premio al riesgo

La tasa de inflación se toma es del 1.8%[63]; considerada como promedio para el período de evaluación.

[63] Información estadística del Banco Central de Reserva.

En cuanto el premio al riesgo, es la tasa de dinero invertido, de 1.45 %[64]
Entonces la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) del Inversionista queda de la siguiente forma:

Tasa de inflación: 1.8%
Premio al riesgo: 1.45 %
TMAR (Inversionista) = 1.8% + 1.45% + (0.018 x 0.0145)

| |
|---|
| **TMAR** = i + R + i*R |
| **TMAR** = 1.8% + 1.45% + (0.018 x 0.0145) |
| **TMAR (Inversionista) = 3.28 %** |

Calculo de TMAR de la Institución Bancaria

Debido a que la TMAR bancaria es simplemente el interés que la institución cobra por hacer un préstamo se tiene que:
TMAR Banco: 6% = 0.06

Calculo de la TMAR Mixta

*Tabla 34: Calculo de la TMAR Mixta.*

| Fuente | TMAR | Ponderación |
|---|---|---|
| Inversionista | 0.0328 | 0.0328 |
| Institución Bancaria | 0.06 | 0.06 |
| TMAR mixta | | 0.0928 |

Fuente: elaboración propia

**Por lo tanto el valor de la TMAR mixta es de = 9.28%**

Por lo tanto, la TMAR considerada para la inversión de los nuevos servicios de la cooperativa de panificadores asciende a **$ 15,149.92,** por lo que el porcentaje de premio al riesgo para el financista, está dado por la tasa de interés del crédito la cual es de 9.28 %.

### 9.2.2 Valor Actual Neto O Valor Presente Neto (VAN)

Consiste en traer a valor presente cantidades monetarias futuras descontadas a la tasa de descuento que para este caso es la TMAR, para llevar a cabo este método se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo que se esperan de la inversión a la tasa de referencia (TMAR), restando los costos de desembolso del proyecto.
La ecuación para calcular el VAN de los nuevos servicios para el periodo de cinco años es:

$$\mathbf{VAN} = -\mathbf{P} + \frac{\mathbf{FNE_1}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{1}}} + \frac{\mathbf{FNE_2}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\mathbf{FNE_3}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\mathbf{FNE_4}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\mathbf{FNE_5}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{5}}}$$

[64] http://www.applet-magic.com/countryrisksp.htm

Donde:

| | |
|---|---|
| **VAN** | Valor Actual Neto |
| **P** | Inversión |
| **FNE** | Flujo Neto de Efectivo |
| **i** | TMAR |

El VAN es la ganancia o pérdida en términos de valor del dinero en este momento (Tiempo presente), después de haber recuperado las inversiones a una tasa igual a la TMAR. Para la interpretación de resultados se utilizan los siguientes Criterios:

- Si el valor presente neto es positivo, significa que la utilidad de la inversión está sobre la tasa de rechazo; por tanto la implementación de la propuesta se acepta.
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo que bajo ciertas condiciones de análisis puede aceptarse la propuesta.
- Si el VAN es negativo, significa que la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo por lo que la implementación de la propuesta se rechaza.

Por lo anterior se debe aceptar la inversión:

- Si VAN >= 0, se acepta la inversión
- Si VAN <= 0, la inversión será rechazada

| **DESCRIPCIÓN** | **CANTIDAD** |
|---|---|
| INVERSIÓN INICIAL | **$ 15,149.92** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 1 | **-$ 10,354.9** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 2 | **$ 6,743.51** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 3 | **$ 23,829.82** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 4 | **$ 40,954.96** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 5 | **$ 58,069.87** |
| **TMAR** | **$9.28 %** |

$$\mathbf{VAN} = -\$\,\mathbf{15,149.92} + \frac{-\$\,\mathbf{10,354.9}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{1}}} + \frac{\$\,\mathbf{6,743.51}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{2}}} + \frac{\$\,\mathbf{23,829.82}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{3}}} + \frac{\$\,\mathbf{40,954.96}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{4}}} + \frac{\$\,\mathbf{58,069.87}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{5}}}$$

**VAN = $65,258.95**

Por lo tanto:

El resultado de la VAN es positiva y mayor que cero, esto se debe a los valores de los flujos de efectivo neto del año 1 al año 5, son alto.
**El proyecto de acuerdo a los resultados de la VAN se acepta.**

### 9.2.3 Método De La Determinación De La Tasa Mínima De Retorno (TIR)

Se define como la tasa de descuento que hace que la suma de los flujos descontados sea igual a la inversión inicial.

Además de aceptar el proyecto con el valor obtenido por la VAN; es necesario conocer el valor real del rendimiento del dinero en esa inversión. LA TIR es aquella que iguala el VAN a cero, o es la tasa de interés en la cual quedan reinvertidos los fondos generados en el proyecto. Por medio de la TIR se puede conocer el rendimiento interno de la Inversión en el proyecto.

Para la interpretación de resultados se utilizan los siguientes Criterios:

- Si TIR ≥ TMAR, el proyecto se acepta.
- Si TIR ≤ TMAR, entonces el proyecto se rechaza.

Para el cálculo de esta se utilizará la siguiente formula:

$$\mathbf{0 = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}}$$

**I = %**

Donde:

| | |
|---|---|
| **P** | Inversión Inicial |
| **FNE** | Flujo Neto de Efectivo |
| **i** | Tasa Interna de Retorno (TIR) |

A continuación se expresan algunas desventajas que presenta la TIR como método de análisis:

a. Por la forma que se calcula se supone implícitamente que todas las ganancias se reinviertan totalmente a la TIR en el mismo proyecto, lo cual no necesariamente es verdadero.
b. La fórmula para calcular es un polinomio de grado n. la obtención de la raíz de cualquier polinomio está regido por la regla de los signos de descartes que dice: "Un polinomio tiene raíces como cambio de signo". Como el cálculo de la TIR, es de hecho, la obtención de la raíz del polinomio planteado, significa que si este tiene dos cambios de signo, se puede obtener hasta dos raíces, lo que equivale a obtener dos TIR, y esto no tendría interpretación económica.

Sustituyendo en la ecuación, por los datos que se muestran

$$\mathbf{0 = -\$\,15,149.92 + \frac{-\$\,10,354.9}{(1+i)^1} + \frac{\$\,6,743.51}{(1+i)^2} + \frac{\$\,23,829.82}{(1+i)^3} + \frac{\$\,40,954.96}{(1+i)^4} + \frac{\$\,58,069.87}{(1+i)^5}}$$

**i = 57 %**

| Si TIR ≥ TMAR |
|---|
| **57 % ≥ 9.28 %** |

Por lo tanto:
**Por lo tanto el proyecto es rentable.**

### 9.2.4 Tiempo De Recuperación De La Inversión (TRI).

Este análisis tiene como objeto conocer el plazo de tiempo en que se recupera la inversión que se realizó en el proyecto con una tasa de interés de cero. Utilizando para ello la siguiente ecuación:

$$TRI = \frac{Inversion\ Inicial}{Utilidad\ Promedio}$$

$$Utilidad\ promedio\ = \frac{\sum Utilidad\ de\ todos\ los\ periodos}{Numero\ de\ pedidos}$$

Sustituyendo los datos primero de la fórmula de utilidad promedio y luego la de TRI tenemos los resultados:
**Inversión Inicial = $ 15,149.92**

$$Utilidad\ promedio\ = \frac{119{,}243.26}{5} = \$23{,}848.65$$

**Utilidad promedio** =$23,848.65

$$TRI = \frac{\$\ \mathbf{15{,}149.92}}{\$23{,}848.65} = \mathbf{0.64}\ \textbf{Años.}$$

| **Años** | **0.64 = 1** | **1** |
|---|---|---|
| **Meses** | **0.64*12 = 7.68** | **8.0** |

Por lo tanto:

El tiempo de recuperación de la inversión de **$ 15,149.92,** es de 8 meses a un medio de 1 año.

Con las proyecciones realizadas, se ha determinado que la inversión de **$ 15,149.92,** se podrá recuperar en un año.

**Análisis**

Como se observa el periodo de recuperación es relativamente corto ya que la inversión del proyecto no es tan alta, es de **$ 15,149.92,** esto contribuye a que se pueda recuperar

en un corto plazo, además las utilidades que se obtienen de las operaciones de crédito, y ahorro ayudan a que se pueda pagar esta inversión.

### 9.2.5 Índice De Rentabilidad O Tasa De Beneficio/Costo

Este análisis es de mucha importancia porque establece la relación entre la inversión y la rentabilidad. El procedimiento básico consiste en calcular por separado los valores de los ingresos, así como los valores actuales de los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de la corriente de egresos.

$$B/C = \frac{VAN}{Inversion\ Inicial}$$

Criterios de decisión:

| | |
|---|---|
| Relación B/C > 1 | Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtiene más de un dólar de beneficio. SE ACEPTA |
| Relación B/C < 1 | Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtendrá perdidas inferiores a un dólar. SE RECHAZA |

**VAN = $65,258.95**

**Inversión Inicial = $ 15,149.92**

$$B/C = \frac{\$65,258.95}{\$\ 15,149.92} = \$\ 4.31$$

$B/C$ =**$ 4.31**

**Por cada $ 1 invertido se obtienen $ 3.31 de utilidad.**

Por lo cual al realizar este análisis de B/C se obtener $ 4.31 por cada $1 invertido es favorable para la cooperativa obtiene $ 3.31 de ganancia.

### 9.3 Análisis De Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es el procesamiento en el cual se puede determinar cuánto afecta los indicadores económicos ante los cambios de escenarios económicos.

Para tal efecto se realizara dos tipos de análisis, el primero referente a las tasas de interés pasivas, utilizando escenarios pesimistas, optimistas y promedio.

$$\text{ESCENARIOS} = \begin{matrix}\text{Pesimista } 8\% \\ \text{Promedio } 5\% \\ \text{Optimista } 6\%\end{matrix}$$

De igual forma se hará el siguiente análisis:

$$\text{ESCENARIOS} = \begin{matrix}\textbf{Pesimista } 30\% \\ \textbf{Promedio } 45\% \\ \textbf{Optimista } 56\%\end{matrix}$$

El cual el escenarios Optimista que es 56%, es el porcentaje de encuestados que desean pertenecer a la cooperativa.

A continuación se lleva a cabo cada uno de estos escenarios

### 9.3.1 Escenario 1: Tasa de interés pasiva, escenario Pesimistas. I= 8 %

*Tabla 35: Flujo de Efectivo, Escenario 1. Tasa de interés pesimista i = 8 %.*

| Años | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Tasa de interés pasiva | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| Tasa de interés activa | 16% | 16% | 16% | 16% | 16% |
| Nº de créditos | 736 | 995 | 1254 | 1513 | 1772 |
| Nº de depósitos | 904 | 1222 | 1541 | 1859 | 2178 |
| Monto de créditos | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Monto de depósitos | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| | | | | | |
| Interés cobrados | 70656 | 95520 | 120384 | 145248 | 170112 |
| Intereses pagados | 36160 | 48880 | 61640 | 74360 | 87120 |
| | | | | | |
| **Margen** | **34496** | **46640** | **58744** | **70888** | **82992** |
| | | | | | |
| Costo financiamiento | 1060,49 | 876,08 | 678,77 | 467,63 | 241,72 |
| Costos de operación | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 |
| Costos de administración | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 |
| Costos de comercialización | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 |
| | | | | | |
| **Flujo de Efectivo** | **-23914,9** | **-11586,49** | **714,82** | **13069,96** | **25399,87** |

*Tabla 36: Cuadro del flujo de efectivo. Escenario 1, Tasa de interés pesimista i = 8 %.*

| Inversión | $ 15,149.92 | |
|---|---|---|
| Flujo en Operación | 1 | -$ 23,914.9 |
| | 2 | -$ 11,586.49 |
| | 3 | $ 7,14.82 |
| | 4 | $ 13,069.96 |
| | 5 | $ 25,399.87 |

**Valor Actual Neto O Valor Presente Neto (VAN)**

Consiste en traer a valor presente cantidades monetarias futuras descontadas a la tasa de descuento que para este caso es la TMAR, para llevar a cabo este método se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo que se esperan de la inversión a la tasa de referencia (TMAR), restando los costos de desembolso del proyecto.

La ecuación para calcular el VAN de los nuevos servicios para el periodo de cinco años es:

$$\mathbf{VAN} = -\mathbf{P} + \frac{\mathbf{FNE_1}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{1}}} + \frac{\mathbf{FNE_2}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\mathbf{FNE_3}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\mathbf{FNE_4}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\mathbf{FNE_5}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{5}}}$$

Donde:

| | |
|---|---|
| **VAN** | Valor Actual Neto |
| **P** | Inversión |
| **FNE** | Flujo Neto de Efectivo |
| **i** | TMAR |

El VAN es la ganancia o pérdida en términos de valor del dinero en este momento (Tiempo presente), después de haber recuperado las inversiones a una tasa igual a la TMAR. Para la interpretación de resultados se utilizan los siguientes Criterios:

- Si el valor presente neto es positivo, significa que la utilidad de la inversión está sobre la tasa de rechazo; por tanto la implementación de la propuesta se acepta.
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo que bajo ciertas condiciones de análisis puede aceptarse la propuesta.
- Si el VAN es negativo, significa que la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo por lo que la implementación de la propuesta se rechaza.

Por lo anterior se debe aceptar la inversión:

- Si VAN >= 0, se acepta la inversión
- Si VAN <= 0, la inversión será rechazada

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD |
|---|---|
| INVERSIÓN INICIAL | **$ 15,149.92** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 1 | **-$ 23,914.9** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 2 | **-$ 11,586.49** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 3 | **$ 714.82** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 4 | **$ 13,069.96** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 5 | **$ 25,399.87** |
| **TMAR** | **$9.28 %** |

$$\mathbf{VAN} = -\$\,\mathbf{15,149.92} + \frac{-\$\,\mathbf{23,914.9}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{1}}} + \frac{-\$\,\mathbf{11,586.49}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{2}}} + \frac{\$\,\mathbf{714.82}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{3}}} + \frac{\$\,\mathbf{13,069.96}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{4}}} + \frac{\$\,\mathbf{25,399.87}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{5}}}$$

**VAN = - $20,726.12**

Por lo tanto:

El resultado de la VAN es negativo, con una tasa de interés pasiva del i = 8%, escenario pesimista, esto se debe a los valores de los flujos de efectivo neto del año 1 al año 5, son bajos, por la tasa de interés alta.

**El proyecto de acuerdo a los resultados de la VAN se Rechaza.**

**Método De La Determinación De La Tasa Mínima De Retorno (TIR)**

Se define como la tasa de descuento que hace que la suma de los flujos descontados sea igual a la inversión inicial.

Además de aceptar el proyecto con el valor obtenido por la VAN; es necesario conocer el valor real del rendimiento del dinero en esa inversión. LA TIR es aquella que iguala el VAN a cero, o es la tasa de interés en la cual quedan reinvertidos los fondos generados en el proyecto. Por medio de la TIR se puede conocer el rendimiento interno de la Inversión en el proyecto.

Para la interpretación de resultados se utilizan los siguientes Criterios:

- Si TIR ≥ TMAR, el proyecto se acepta.
- Si TIR ≤ TMAR, entonces el proyecto se rechaza.

Para el cálculo de esta se utilizará la siguiente formula:

$$\mathbf{0} = -\mathbf{P} + \frac{\mathbf{FNE_1}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{1}}} + \frac{\mathbf{FNE_2}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\mathbf{FNE_3}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\mathbf{FNE_4}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\mathbf{FNE_5}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{5}}}$$

**I = %**

Donde:

| | |
|---|---|
| **P** | Inversión Inicial |
| **FNE** | Flujo Neto de Efectivo |
| **i** | Tasa Interna de Retorno (TIR) |

A continuación se expresan algunas desventajas que presenta la TIR como método de análisis:

a. Por la forma que se calcula se supone implícitamente que todas las ganancias se reinviertan totalmente a la TIR en el mismo proyecto, lo cual no necesariamente es verdadero.

b. La fórmula para calcular es un polinomio de grado n. la obtención de la raíz de cualquier polinomio está regido por la regla de los signos de descartes que dice: "Un polinomio tiene raíces como cambio de signo". Como el cálculo de la TIR, es de hecho, la obtención de la raíz del polinomio planteado, significa que si este tiene dos cambios de signo, se puede obtener hasta dos raíces, lo que equivale a obtener dos TIR, y esto no tendría interpretación económica.

Sustituyendo en la ecuación, por los datos que se muestran

$$\mathbf{0} = -\$\,\mathbf{15,149.92} + \frac{-\$\,\mathbf{23,914.9}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{1}}} + \frac{-\$\,\mathbf{11,586.49}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\$\,\mathbf{714.82}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\$\,\mathbf{13,069.96}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\$\,\mathbf{25,399.87}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{5}}}$$

**i = - 7 %**

| Si TIR ≥ TMAR |
|---|
| **-7 %** ≤ **9.28 %** |

Por lo tanto:

**Por lo tanto el proyecto No es rentable.**

Debido a una TIR menor que la TMAR, el proyecto no es rentable, debido a una tasa pasiva con un escenario pesimista y una tasa de i = 8 %.

**Índice De Rentabilidad O Tasa De Beneficio/Costo**

Este análisis es de mucha importancia porque establece la relación entre la inversión y la rentabilidad. El procedimiento básico consiste en calcular por separado los valores de los ingresos, así como los valores actuales de los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de la corriente de egresos.

$$B/C = \frac{VAN}{Inversion\ Inicial}$$

Criterios de decisión:

| | |
|---|---|
| Relación B/C > 1 | Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtiene más de un dólar de beneficio. SE ACEPTA |
| Relación B/C < 1 | Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtendrá perdidas inferiores a un dólar. SE RECHAZA |

**VAN = - $20,726.12**

**Inversión Inicial = $ 15,149.92**

$$B/C = \frac{-\$20,726.12}{\$\ 15,149.92} = -\$\ 1.37$$

$B/C = -$ **$ 1.37**

**Por cada $ 1 invertido se pierde 0.37.**

Por lo que al realizar este análisis B/C se pierde -$ 1.37, por cada dólar invertido, se estaría perdiendo $0.37.

### 9.3.2 Escenario 2: Tasa de interés pasiva, escenario Optimista. I= 6 %

*Tabla 37: Flujo de Efectivo. Escenario Optimista, i = 6 %.*

| Años | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Tasa de interés pasiva | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% |
| Tasa de interés activa | 16% | 16% | 16% | 16% | 16% |
| Nº de créditos | 736 | 995 | 1254 | 1513 | 1772 |
| Nº de depósitos | 904 | 1222 | 1541 | 1859 | 2178 |
| Monto de créditos | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Monto de depósitos | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| | | | | | |
| Interés cobrados | 70656 | 95520 | 120384 | 145248 | 170112 |
| Intereses pagados | 27120 | 36660 | 46230 | 55770 | 65340 |
| **Margen** | **43536** | **58860** | **74154** | **89478** | **104772** |
| | | | | | |
| Costo financiamiento | 1060,49 | 876,08 | 678,77 | 467,63 | 241,72 |
| Costos de operación | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 |
| Costos de administración | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 |
| Costos de comercialización | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 |
| **Flujo de Efectivo** | **-14874,9** | **633,51** | **16124,82** | **31659,96** | **47179,87** |

*Tabla 38: Cuadro del flujo de efectivo. Escenario 1, Tasa de interés Optimista i = 6 %.*

| Inversión | $ 15,149.92 | |
|---|---|---|
| Flujo en Operación | 1 | **-$ 14,874.9** |
| | 2 | **$ 633.51** |
| | 3 | **$ 16,124.82** |
| | 4 | **$ 31,659.96** |
| | 5 | **$ 47,179.87** |

**Valor Actual Neto O Valor Presente Neto (VAN)**

Consiste en traer a valor presente cantidades monetarias futuras descontadas a la tasa de descuento que para este caso es la TMAR, para llevar a cabo este método se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo que se esperan de la inversión a la tasa de referencia (TMAR), restando los costos de desembolso del proyecto.
La ecuación para calcular el VAN de los nuevos servicios para el periodo de cinco años es:

$$\mathbf{VAN} = -\mathbf{P} + \frac{\mathbf{FNE_1}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{1}}} + \frac{\mathbf{FNE_2}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\mathbf{FNE_3}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\mathbf{FNE_4}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\mathbf{FNE_5}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{5}}}$$

Donde:

| | |
|---|---|
| **VAN** | Valor Actual Neto |
| **P** | Inversión |
| **FNE** | Flujo Neto de Efectivo |
| **i** | TMAR |

El VAN es la ganancia o pérdida en términos de valor del dinero en este momento (Tiempo presente), después de haber recuperado las inversiones a una tasa igual a la TMAR. Para la interpretación de resultados se utilizan los siguientes Criterios:

- Si el valor presente neto es positivo, significa que la utilidad de la inversión está sobre la tasa de rechazo; por tanto la implementación de la propuesta se acepta.
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo que bajo ciertas condiciones de análisis puede aceptarse la propuesta.
- Si el VAN es negativo, significa que la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo por lo que la implementación de la propuesta se rechaza.

Por lo anterior se debe aceptar la inversión:

- Si VAN >= 0, se acepta la inversión
- Si VAN <= 0, la inversión será rechazada

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD |
|---|---|
| INVERSIÓN INICIAL | **$ 15,149.92** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 1 | **-$ 14,874.9** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 2 | **$ 633.51** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 3 | **$ 16,124.82** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 4 | **$ 31,659.96** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 5 | **$ 47,179.87** |
| **TMAR** | **$9.28 %** |

$$\mathbf{VAN} = -\$\,\mathbf{15,149.92} + \frac{-\$\,\mathbf{14,874.9}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{1}}} + \frac{\$\,\mathbf{633.51}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{2}}} + \frac{\$\,\mathbf{16,124.82}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{3}}} + \frac{\$\,\mathbf{31,659.96}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{4}}} + \frac{\$\,\mathbf{47,179.87}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{5}}}$$

**VAN = $ 35,354.34**

Por lo tanto:
El resultado de la VAN es positivo, con una tasa de interés pasiva del i = 6 %, escenario Optimista, esto se debe a los valores de los flujos de efectivo neto del año 1 al año 5, son altos, por la tasa de interés baja.
**El proyecto de acuerdo a los resultados de la VAN se Acepta.**

**Método De La Determinación De La Tasa Mínima De Retorno (TIR)**

Se define como la tasa de descuento que hace que la suma de los flujos descontados sea igual a la inversión inicial.

Además de aceptar el proyecto con el valor obtenido por la VAN; es necesario conocer el valor real del rendimiento del dinero en esa inversión. LA TIR es aquella que iguala el VAN a cero, o es la tasa de interés en la cual quedan reinvertidos los fondos generados en el proyecto. Por medio de la TIR se puede conocer el rendimiento interno de la Inversión en el proyecto.

Para la interpretación de resultados se utilizan los siguientes Criterios:

- Si TIR ≥ TMAR, el proyecto se acepta.
- Si TIR ≤ TMAR, entonces el proyecto se rechaza.

Para el cálculo de esta se utilizará la siguiente formula:

$$\mathbf{0 = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}}$$

**I = %**
Donde:

| | |
|---|---|
| **P** | Inversión Inicial |
| **FNE** | Flujo Neto de Efectivo |
| **i** | Tasa Interna de Retorno (TIR) |

A continuación se expresan algunas desventajas que presenta la TIR como método de análisis:

a. Por la forma que se calcula se supone implícitamente que todas las ganancias se reinviertan totalmente a la TIR en el mismo proyecto, lo cual no necesariamente es verdadero.

b. La fórmula para calcular es un polinomio de grado n. la obtención de la raíz de cualquier polinomio está regido por la regla de los signos de descartes que dice: "Un polinomio tiene raíces como cambio de signo". Como el cálculo de la TIR, es de hecho, la obtención de la raíz del polinomio planteado, significa que si este

tiene dos cambios de signo, se puede obtener hasta dos raíces, lo que equivale a obtener dos TIR, y esto no tendría interpretación económica.

Sustituyendo en la ecuación, por los datos que se muestran

$$\mathbf{0} = -\$\,\mathbf{15,149.92} + \frac{-\$\,\mathbf{14,874.9}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{1}}} + \frac{\$\,\mathbf{633.51}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\$\,\mathbf{16,124.82}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\$\,\mathbf{31,659.96}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\$\,\mathbf{47,179.87}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{5}}}$$

**i = 36 %**

| Si TIR ≥ TMAR |
|---|
| **36 % ≥ 9.28 %** |

Por lo tanto:

**Por lo tanto el proyecto es rentable.**

Debido a una TIR mayor que la TMAR, el proyecto es rentable, debido a una tasa pasiva con un escenario Optimista y una tasa de i = 6 %.

**Índice De Rentabilidad O Tasa De Beneficio/Costo**

Este análisis es de mucha importancia porque establece la relación entre la inversión y la rentabilidad. El procedimiento básico consiste en calcular por separado los valores de los ingresos, así como los valores actuales de los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de la corriente de egresos.

$$B/C = \frac{VAN}{Inversion\ Inicial}$$

Criterios de decisión:

| | |
|---|---|
| Relación B/C > 1 | Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtiene más de un dólar de beneficio. SE ACEPTA |
| Relación B/C < 1 | Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtendrá perdidas inferiores a un dólar. SE RECHAZA |

**VAN = $35,354.34**

**Inversión Inicial = $ 15,149.92**

$$B/C = \frac{\$\,\mathbf{35,354.34}}{\$\,\mathbf{15,149.92}} = \$\,\mathbf{2.33}$$

$\boldsymbol{B/C}$ **=$ 2.33**

**Por cada $ 1 invertido se obtiene $ 1.33 de utilidad.**

Por lo cual al realizar este análisis de B/C se obtener $ 2.33 por cada $1 invertido es favorable para la cooperativa obtiene $ 1.33 de ganancia.

### 9.3.3 Escenario 1: Reducción Del 30% De Panaderos Asociados A La Cooperativa

Cálculos año 1:
Los 1,595 nuevos panificadores de la capacitaciones más 2,935 unidades económicas (panaderías)

1,595+2,935 = **4,530**

Considerando el 56% de los panaderos encuestados, que están dispuestos a asociarse a dicha cooperativa.

=**4,530*0.30 = 1,359**

Teniendo encuesta el 29% de los encuestados que han hecho uso de créditos.

=**1,359*0.29 = 394.11**

*Tabla 39: Cantidad de créditos en los años siguientes.*

| **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
|---|---|---|---|---|
| 1,595+2,935 = 4,530 | 2*1,595+2,935 = 6,121 | 3*1,595+2,935 = 7,720 | 4*1,595+2,935 = 9,315 | 5*1,595+2,935 = 10,910 |
| 4,530*0.30 =1,359 | 6,121 *0.30 =1,836.3 | 7,720 *0.30 =2,316 | 9,315 *0.30 =2,794.5 | 10,910 *0.30 =3,270 |
| 1,359*0.29= 394.11 | 1,836.3*0.29= 532.53 | 2,316*0.29= 671.64 | 2,794.5*0.29= 810.41 | 3,270*0.29= 948.3 |
| | | | | |
| **394.11** | **532.53** | **671.64** | **810.41** | **948.3** |

*Tabla 40: Cantidad de depósitos en los años siguientes.*

| **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
|---|---|---|---|---|
| 1,595+2,935 = 4,530 | 2*1,595+2,935 = 6,121 | 3*1,595+2,935 = 7,720 | 4*1,595+2,935 = 9,315 | 5*1,595+2,935 = 10,910 |
| 4,530*0.30 =1,359 | 6,121 *0.30 =1,836.3 | 7,720 *0.30 =2,316 | 9,315 *0.30 =2,794.5 | 10,910 *0.30 =3,270 |
| 1,359*0.44= 3,270 | 1,836.3*0.44= 807.97 | 2,316*0.44= 1,019.04 | 2,794.5*0.44= 1,229.58 | 3,270*0.44= 1,438.8 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3,270*0.81= 484.35 | 1,836.3*0.81= 654.46 | 1019.04*0.81 = 825.42 | 1,229.58*0.81 = 995.96 | 1,438.8*0.81= 1,165.43 |
| **484.35** | **654.46** | **825.42** | **995.96** | **1,165.43** |

*Tabla 41: Flujo de efectivo.*

| **Años** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
|---|---|---|---|---|---|
| Tasa de interés pasiva | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% |
| Tasa de interés activa | 16% | 16% | 16% | 16% | 16% |
| Nº de créditos | 394,11 | 532,53 | 671,64 | 810,41 | 948,3 |
| Nº de depósitos | 484,35 | 654,46 | 825,42 | 995,96 | 1165,43 |
| Monto de créditos | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Monto de depósitos | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 |
| | | | | | |
| Interés cobrados | 31528,8 | 42602,4 | 53731,2 | 64832,8 | 75864 |
| Intereses pagados | 6538,725 | 8835,21 | 11143,17 | 13445,46 | 15733,305 |
| | | | | | |
| **Margen** | **24990,075** | **33767,19** | **42588,03** | **51387,34** | **60130,695** |
| | | | | | |
| Costo financiamiento | 1060,49 | 876,08 | 678,77 | 467,63 | 241,72 |
| Costos de operación | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 |
| Costos de administración | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 |
| Costos de comercialización | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 |
| | | | | | |
| **Utilidades total** | **-33420,825** | **-24459,3** | **-15441,15** | **-6430,7** | **2538,565** |

Consiste en traer a valor presente cantidades monetarias futuras descontadas a la tasa de descuento que para este caso es la TMAR, para llevar a cabo este método se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo que se esperan de la inversión a la tasa de referencia (TMAR), restando los costos de desembolso del proyecto.
La ecuación para calcular el VAN de los nuevos servicios para el periodo de cinco años es:

$$\mathbf{VAN} = -\mathbf{P} + \frac{\mathbf{FNE_1}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{1}}} + \frac{\mathbf{FNE_2}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\mathbf{FNE_3}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\mathbf{FNE_4}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\mathbf{FNE_5}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{5}}}$$

Donde:

| | |
|---|---|
| **VAN** | Valor Actual Neto |
| **P** | Inversión |
| **FNE** | Flujo Neto de Efectivo |
| **i** | TMAR |

El VAN es la ganancia o pérdida en términos de valor del dinero en este momento (Tiempo presente), después de haber recuperado las inversiones a una tasa igual a la TMAR. Para la interpretación de resultados se utilizan los siguientes Criterios:

- Si el valor presente neto es positivo, significa que la utilidad de la inversión está sobre la tasa de rechazo; por tanto la implementación de la propuesta se acepta.
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo que bajo ciertas condiciones de análisis puede aceptarse la propuesta.
- Si el VAN es negativo, significa que la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo por lo que la implementación de la propuesta se rechaza.

Por lo anterior se debe aceptar la inversión:

- Si VAN >= 0, se acepta la inversión
- Si VAN <= 0, la inversión será rechazada

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD |
|---|---|
| INVERSIÓN INICIAL | **$ 15,149.92** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 1 | **-$ 33,420.83** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 2 | **-$ 24,459.3** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 3 | **-$ 15,441.15** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 4 | **-$ 6,430.7** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 5 | **$ 2,538.565** |
| **TMAR** | **$9.28 %** |

$$\mathbf{VAN} = -\$\,\mathbf{15,149.92} + \frac{-\$\,\mathbf{33,420.83}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{1}}} + \frac{-\$\,\mathbf{24,459.3}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{2}}} + \frac{-\$\,\mathbf{15,441.15}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{3}}} + \frac{-\$\,\mathbf{6,430.7}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{4}}} + \frac{\$\,\mathbf{2,538.565}}{(\mathbf{1}+\mathbf{0.0928})^{\mathbf{5}}}$$

**VAN = -$80,926.43**

Por lo tanto:

El resultado de la VAN es negativa, esto se debe a los valores de los flujos de efectivo neto del año 1 al año 5, son muy bajos.

**El proyecto de acuerdo a los resultados de la VAN se Rechaza.**

### 9.3.4 Escenario 2: Reducción En Un 45% De Panaderos Asociados A La Cooperativa

Cálculos año 1:

Los 1,595 nuevos panificadores de la capacitaciones más 2,935 unidades económicas (panaderías)

1,595+2,935 = **4,530**

Considerando el 56% de los panaderos encuestados, que están dispuestos a asociarse a dicha cooperativa.
=**4,530*0.45 = 2,038.5**

Teniendo encuesta el 29% de los encuestados que han hecho uso de créditos.
=**2,038.5*0.29 = 591.17**

*Tabla 42: Cantidad de créditos en los distintos años.*

| **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
|---|---|---|---|---|
| 1,595+2,935 = 4,530 | 2*1,595+2,935 = 6,121 | 3*1,595+2,935 = 7,720 | 4*1,595+2,935 = 9,315 | 5*1,595+2,935 = 10,910 |
| 4,530*0.45 =2,038.5 | 6,121 *0.45 =2,754.45 | 7,720 *0.45 =3,474 | 9,315 *0.45 =4,191.75 | 10,910 *0.45 =4,909.5 |
| 2,038.5*0.29= 591.17 | 2,754.45*0.29= 798.79 | 3,474*0.29= 1,007.46 | 4,191.75*0.29= 1,215.61 | 4,909.5*0.29= 1,423.76 |
| **591.17** | **798.79** | **1,007.46** | **1,215.61** | **1,423.76** |

*Tabla 43: Cantidad de depósitos en los años siguientes.*

| **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
|---|---|---|---|---|
| 1,595+2,935 = 4,530 | 2*1,595+2,935 = 6,121 | 3*1,595+2,935 = 7,720 | 4*1,595+2,935 = 9,315 | 5*1,595+2,935 = 10,910 |
| 4,530*0.45 =2,038.5 | 6,121 *0.45 =2,754.45 | 7,720 *0.45 =3,474 | 9,315 *0.45 =4,191.75 | 10,910 *0.45 =4,909.5 |
| 2,038.5*0.44= 896.94 | 2,754.45*0.44 = 1,211.96 | 3,474*0.44 = 1,528.56 | 4,191.75*0.44 = 1,844.37 | 4,909.5*0.44= 2,160.18 |
| 896.94*0.81= 726.52 | 1,211.96*0.81 = 981.69 | 1,528.56*0.81 =1,238.14 | 1,844.37 *0.81= 1,493.94 | 2,160.18*0.81 = 1,749.75 |
| **726.52** | **981.69** | **1,238.14** | **1,493.94** | **1,749.75** |

*Tabla 44: Flujo de efectivo*

| **Años** | **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
|---|---|---|---|---|---|
| Tasa de interés pasiva | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% |
| Tasa de interés activa | 16% | 16% | 16% | 16% | 16% |
| Nº de créditos | 591,17 | 798,79 | 1007,46 | 1215,61 | 1423,76 |
| Nº de depósitos | 726,52 | 981,69 | 1238,14 | 1493,94 | 1749,75 |
| Monto de créditos | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Monto de depósitos | 900 | 900 | 900 | 900 | 900 |
| Interés cobrados | 47293,6 | 63903,2 | 80596,8 | 97248,8 | 113900,8 |
| Intereses pagados | 9808,02 | 13252,815 | 16714,89 | 20168,19 | 23621,625 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Margen** | **37485,58** | **50650,385** | **63881,91** | **77080,61** | **90279,175** |
| Costo financiamiento | 1060,49 | 876,08 | 678,77 | 467,63 | 241,72 |
| Costos de operación | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 | 13849,84 |
| Costos de administración | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 | 33773,91 |
| Costos de comercialización | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 | 9726,66 |
| **Utilidades total** | **-20925,32** | **-7576,105** | **5852,73** | **19262,57** | **32687,045** |

Consiste en traer a valor presente cantidades monetarias futuras descontadas a la tasa de descuento que para este caso es la TMAR, para llevar a cabo este método se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo que se esperan de la inversión a la tasa de referencia (TMAR), restando los costos de desembolso del proyecto.

La ecuación para calcular el VAN de los nuevos servicios para el periodo de cinco años es:

$$\mathbf{VAN} = -\mathbf{P} + \frac{\mathbf{FNE_1}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{1}}} + \frac{\mathbf{FNE_2}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\mathbf{FNE_3}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\mathbf{FNE_4}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\mathbf{FNE_5}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{5}}}$$

Donde:

| | |
|---|---|
| **VAN** | Valor Actual Neto |
| **P** | Inversión |
| **FNE** | Flujo Neto de Efectivo |
| **i** | TMAR |

El VAN es la ganancia o pérdida en términos de valor del dinero en este momento (Tiempo presente), después de haber recuperado las inversiones a una tasa igual a la TMAR. Para la interpretación de resultados se utilizan los siguientes Criterios:

- Si el valor presente neto es positivo, significa que la utilidad de la inversión está sobre la tasa de rechazo; por tanto la implementación de la propuesta se acepta.
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo que bajo ciertas condiciones de análisis puede aceptarse la propuesta.
- Si el VAN es negativo, significa que la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo por lo que la implementación de la propuesta se rechaza.

Por lo anterior se debe aceptar la inversión:

- Si VAN >= 0, se acepta la inversión
- Si VAN <= 0, la inversión será rechazada

| **DESCRIPCIÓN** | **CANTIDAD** |
|---|---|
| INVERSIÓN INICIAL | **$ 15,149.92** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 1 | **-$ 20925,32** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 2 | **-$ 7,576.105** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 3 | **$ 5,852.73** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 4 | **$ 19,262.57** |
| Flujo Neto de Efectivo Año 5 | **$ 32,687.045** |
| **TMAR** | **$9.28 %** |

$$\mathbf{VAN} = -\$\,\mathbf{15,149.92} + \frac{-\$\,\mathbf{20,925.32}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{1}}} + \frac{-\$\,\mathbf{7,576.105}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{2}}} + \frac{\$\,\mathbf{5,852.73}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{3}}} + \frac{\$\,\mathbf{19,262.57}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{4}}} + \frac{\$\,\mathbf{32,687.045}}{(\mathbf{1+0.0928})^{\mathbf{5}}}$$

**VAN = -$1,638.63**

Por lo tanto:

El resultado de la VAN es negativa, esto se debe a los valores de los flujos de efectivo neto del año 1 al año 5, son muy bajos.

**El proyecto de acuerdo a los resultados de la VAN se Rechaza.**

**Método De La Determinación De La Tasa Mínima De Retorno (TIR)**

Se define como la tasa de descuento que hace que la suma de los flujos descontados sea igual a la inversión inicial.

Además de aceptar el proyecto con el valor obtenido por la VAN; es necesario conocer el valor real del rendimiento del dinero en esa inversión. LA TIR es aquella que iguala el VAN a cero, o es la tasa de interés en la cual quedan reinvertidos los fondos generados en el proyecto. Por medio de la TIR se puede conocer el rendimiento interno de la Inversión en el proyecto.

Para la interpretación de resultados se utilizan los siguientes Criterios:

- Si TIR ≥ TMAR, el proyecto se acepta.
- Si TIR ≤ TMAR, entonces el proyecto se rechaza.

Para el cálculo de esta se utilizará la siguiente formula:

$$\mathbf{0} = -\mathbf{P} + \frac{\mathbf{FNE_1}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{1}}} + \frac{\mathbf{FNE_2}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\mathbf{FNE_3}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\mathbf{FNE_4}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\mathbf{FNE_5}}{(\mathbf{1+i})^{\mathbf{5}}}$$

**I = %**

Donde:

| | |
|---|---|
| **P** | Inversión Inicial |
| **FNE** | Flujo Neto de Efectivo |
| **i** | Tasa Interna de Retorno (TIR) |

A continuación se expresan algunas desventajas que presenta la TIR como método de análisis:

a. Por la forma que se calcula se supone implícitamente que todas las ganancias se reinviertan totalmente a la TIR en el mismo proyecto, lo cual no necesariamente es verdadero.

b. La fórmula para calcular es un polinomio de grado n. la obtención de la raíz de cualquier polinomio está regido por la regla de los signos de descartes que dice: "Un polinomio tiene raíces como cambio de signo". Como el cálculo de la TIR, es de hecho, la obtención de la raíz del polinomio planteado, significa que si este tiene dos cambios de signo, se puede obtener hasta dos raíces, lo que equivale a obtener dos TIR, y esto no tendría interpretación económica.

Sustituyendo en la ecuación, por los datos que se muestran

$$\mathbf{0} = -\$\,\mathbf{15,149.92} + \frac{-\$\,\mathbf{20,925.32}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{1}}} + \frac{-\$\,\mathbf{7576.105}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{2}}} + \frac{\$\mathbf{5,852.73}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{3}}} + \frac{\$\,\mathbf{19,262.57}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{4}}} + \frac{\$\,\mathbf{32,687.045}}{(\mathbf{1}+\mathbf{i})^{\mathbf{5}}}$$

**i = 8 %**

| Si TIR ≥ TMAR |
|---|
| **8 % ≤ 9.28 %** |

Por lo tanto:

**Por lo tanto el proyecto se rechaza.**

**Índice De Rentabilidad O Tasa De Beneficio/Costo**

Este análisis es de mucha importancia porque establece la relación entre la inversión y la rentabilidad. El procedimiento básico consiste en calcular por separado los valores de los ingresos, así como los valores actuales de los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de la corriente de egresos.

$$^{B}/_{C} = \frac{VAN}{Inversion\ Inicial}$$

Criterios de decisión:

| | |
|---|---|
| Relación B/C > 1 | Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtiene más de un dólar de beneficio. SE ACEPTA |
| Relación B/C < 1 | Indica que por cada dólar de costo en la implantación de las propuestas se obtendrá perdidas inferiores a un dólar. SE RECHAZA |

**VAN = -$1,638.63**

**Inversión Inicial = $ 15,149.92**

$$B/C = \frac{\$\mathbf{1,638.63}}{\$\ \mathbf{15,149.92}} = \$\ 0.11$$

$\boldsymbol{B/C}$ **=$ 0.11**

**Por cada $ 1 invertido se pierde $0.11.**

Por lo cual al realizar este análisis de B/C se pierde $0.11 por cada dólar invertido. Lo cual, no es conveniente realizar este proyecto.

Análisis de los escenarios, para las tasas de interés como para el porcentaje de panaderos que están dispuestos a ser socios de la cooperativa de panaderos ACPA, se utilizara la siguiente formula.

$$te = \frac{ta + 4tm + tb}{6}$$

Donde:

Te= Tiempo esperado
Ta=Tiempo Optimista
Tm=Tiempo medio
Tb=Tiempo Pesimista

Analizando las tasas de interés en base a la fórmula planteada.

- ✓ VAN

$te = \frac{\$35,354.3+4(65,258.95)-20,726.12}{6} = \frac{\$275,664.02}{6}$= $45,944

- ✓ TIR
- ✓ $te = \frac{36\%+4(57\%)-7\%}{6} = \frac{257\ \%}{6}$= 42.83 %

- ✓ B/C

$te = \frac{\$2.33+4(4.31)-1.37}{6} = \frac{\$18.2}{6}$= $3.03

Analizando para el número de asociados según encuesta.

- ✓ VAN

$te = \frac{-\$80,926.45+4(65,258.95)-1,638.63}{6} = \frac{\$178,470.74}{6}$= $29,745.12

- ✓ TIR
- ✓ $te = \frac{36\%+4(8\%)-189.92\%}{6} = \frac{-121.92\ \%}{6} = -20.32\ \%$

- ✓ B/C

$te = \frac{\$4.31-4(0.11)+5.34}{6} = -\frac{\$1.47}{6} = -\$\ 0.24$

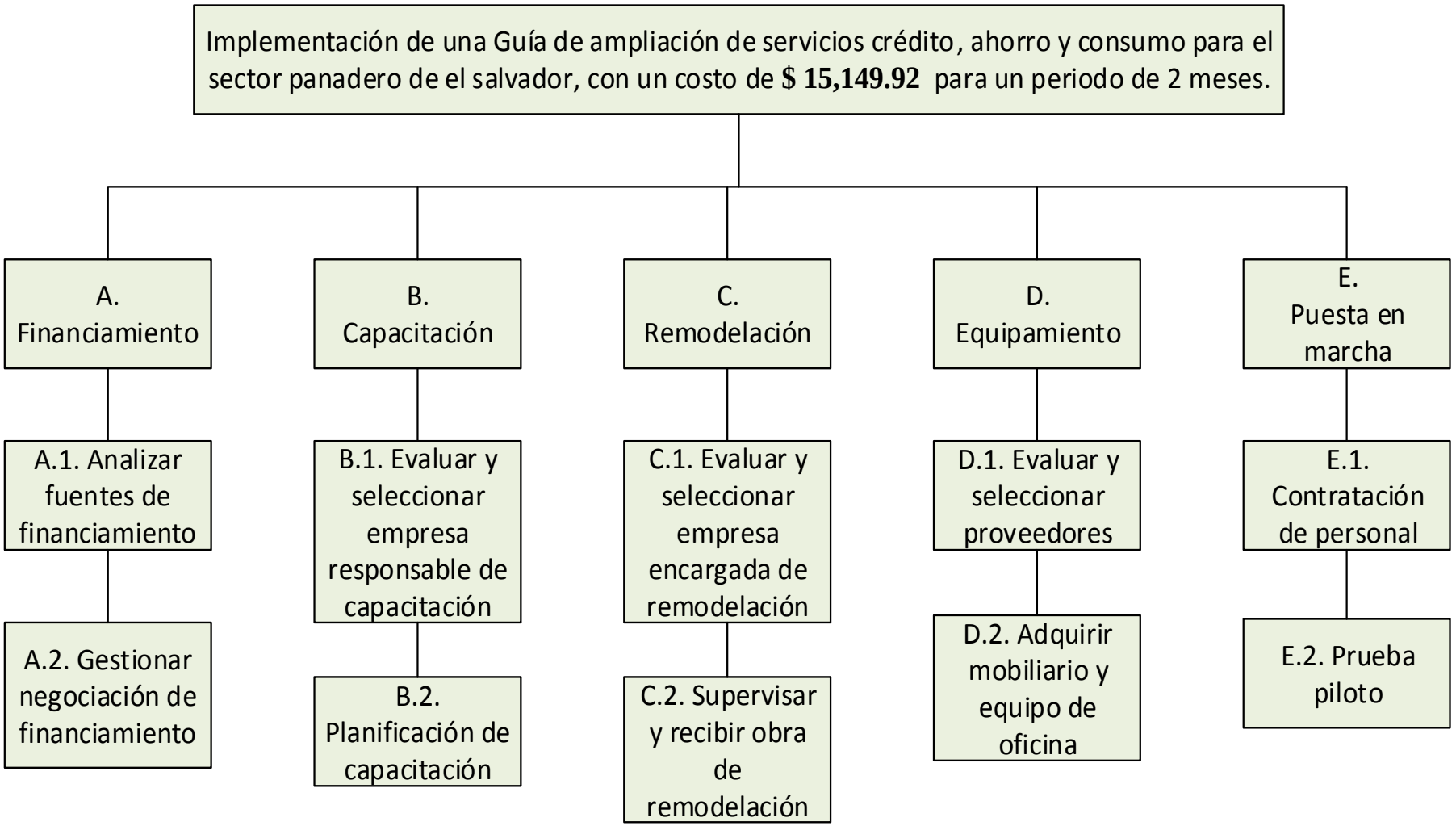
*Tabla 45: Resumen del análisis de sensibilidad.*

| | **Tasa de interés** | **Asociados %** |
|---|---|---|
| **VAN** | $45,944 | $29,745.12 |
| **TIR** | 42.83 % | -20.32 % |
| **B/C** | $3.03 | - $ 0.24 |

Al analizar los escenarios de tasa de interés y el porcentaje de asociado, con una tasa de interés pesimista de del 8%, optimista del 6% y promedio del 5%, y con los porcentajes de asociados optimista del 56%, promedio del 45% y pesimista del 30%, se obtuvieron los siguientes resultados: teniendo una VAN de tasa de interés de $45,944, una TIR de 42.83 % y un B/C de $3.03. En relación al porcentaje de asociados tanto para la VAN de $29,745.12, haciendo más rentable bajo el escenario de tasa de interés que por el porcentaje de asociados.

En relación TIR, de las tasas de interés vrs porcentaje de asociados, es más rentable desde el escenario de la tasa de interés que por el porcentaje de asociados; de igual manera para la razón beneficio costo, se generan más utilidades al hacer el análisis de escenarios tanto optimista como pesimista en las tasa de interés que por el porcentaje de asociados.

# 10 CAPITULO: VI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE A GUÍA


Implementación de una Guía de ampliación de servicios crédito, ahorro y consumo para el sector panadero de el salvador, con un costo de $ 15,149.92 para un periodo de 2 meses.
A. Financiamiento
B. Capacitación
C. Remodelación
D. Equipamiento
E. Puesta en marcha
A.1. Analizar fuentes de financiamiento
A.2. Gestionar negociación de financiamiento
B.1. Evaluar y seleccionar empresa responsable de capacitación
B.2. Planificación de capacitación
C.1. Evaluar y seleccionar empresa encargada de remodelación
C.2. Supervisar y recibir obra de remodelación
D.1. Evaluar y seleccionar proveedores
D.2. Adquirir mobiliario y equipo de oficina
E.1. Contratación de personal
E.2. Prueba piloto

### 10.1 Entregable Financiamiento

**OBJETIVO:**

Identificar las fuentes de financiamiento requeridas para la implementación, de la puesta en marcha de la guía de ampliación de servicios.

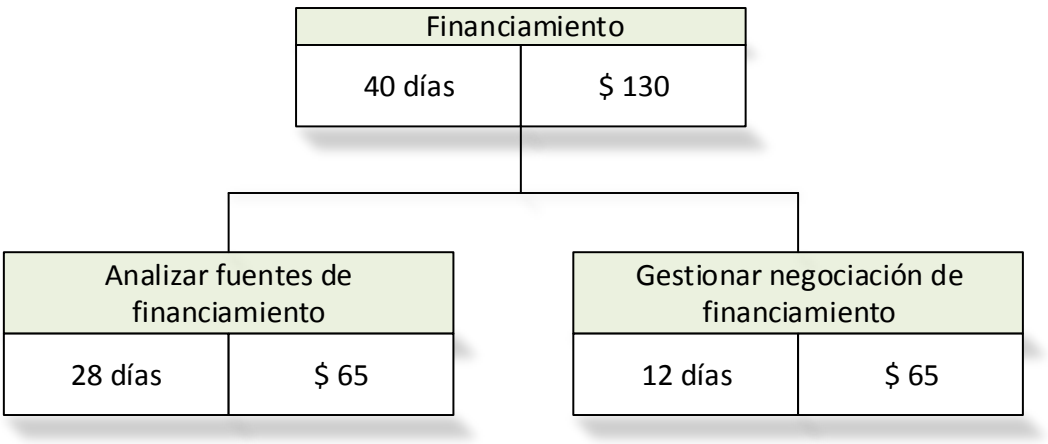
**DESCRIPCIÓN:**
Consiste en identificar las diferentes fuentes de financiamiento, tanto a nivel nacional como internacional que estén dispuestas a financiar dicha propuesta para la diversificar los servicios de la cooperativa de panificadores.

**RESPONSABLE:** Jefe de Finanzas

*Tabla 46: Descripción del entregable Financiamiento*

| Entregable | Paquetes de trabajo | Duración /Días |
|---|---|---|
| Financiamiento | Analizar fuentes de financiamiento | 28 |
| | Gestionar negociación de financiamiento | 12 |
| **Total** | | 40 |

**DETALLE DEL ENTREGABLE DE FINANCIAMIENTO**



**PAQUETE DE TRABAJO FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

**Objetivo:** Llevar a cabo de forma eficiente el proceso de evaluación de fuentes financiera.

**Descripción:**
Paquete de actividades que comprende los procedimientos de evaluar fuentes y seleccionar financieras, para la llevar a cabo la implementación de esta Guía de ampliación.

*Cuadro 115: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades.*

| **Paquete de trabajo** | **Actividades** | **Duración/día** |
|---|---|---|
| Analizar fuentes de financiamiento Y Gestionar negociación de financiamiento | Identificar las fuentes de financiamiento | 4 |
| | Seleccionar fuentes de financiamiento | 4 |
| | Contacto con instituciones financieras propuesta del proyecto a institución financiera | 20 |
| | Propuesta del proyecto a institución financiera | 8 |
| | Obtener compromiso de parte de institución financiera | 4 |
| **Total** | | 40 |

*Cuadro 116: Descripción de Actividades.*

| **ACTIVIDADES** | **PRECEDENCIA** | **RRHH** | **DURACIÓN (días)** | **COSTO NORMAL ($)** |
|---|---|---|---|---|
| Identificar las fuentes de financiamiento | | 2 | 4 | 20 |
| Seleccionar fuentes de financiamiento | | 2 | 4 | 15 |
| Contacto con instituciones financieras propuesta del proyecto a | | 1 | 20 | 30 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| institución financiera | | | | |
| Propuesta del proyecto a institución financiera | | 2 | 8 | 50 |
| Obtener compromiso de parte de institución financiera | | 1 | 4 | 15 |
| | | | | $ 130.0 |

### 10.2 Entregable Capacitación

**OBJETIVO:**
Identificar las instituciones responsables de capacitar en la rama de micro finanzas al personal de la cooperativa en el área financiera, para el servicio de ahorro y crédito.

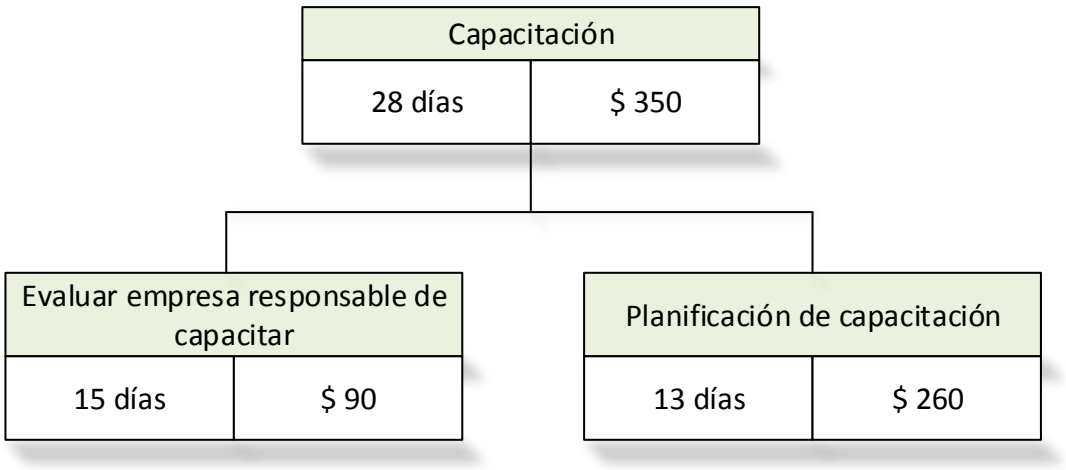
**DESCRIPCIÓN:**
Consiste en identificar y determinar las necesidades que tendrá la cooperativa en relación a la capacitación del personal en el área de crédito y ahorro, para brindar un mejor servicio a sus asociados y clientes que visiten dicha cooperativa.

Dichas necesidades serán evaluadas por la cooperativa previo análisis, según los requerimientos que surjan a lo largo de su proceso.

**RESPONSABLE:** Comité de educación

*Cuadro 117: Descripción del entregable capacitación.*

| Entregable | Paquetes de trabajo | Duración /Días |
|---|---|---|
| Capacitación | Evaluar empresa responsable de capacitar | 15 |
| | Planificación de capacitación | 13 |
| **Total** | | 28 días |




*Cuadro 118: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades.*

| **Paquete de trabajo** | **Actividades** | **Duración/día** |
|---|---|---|
| Evaluar empresa responsable de capacitar | Identificar las empresas responsable de capacitación en micro finanzas | 3 |
| | Seleccionar empresa responsable de capacitar | 2 |
| | Contacto con empresa capacitadora | 2 |
| | Evaluar requerimiento de capacitación | 1 |
| | Determinar contenido de la capacitación | 7 |
| **Total** | | 15 |

*Cuadro 119: Descripción de Actividades.*

| **ACTIVIDADES** | **PRECEDENCIA** | **RRHH** | **DURACIÓN (días)** | **COSTO NORMAL ($)** |
|---|---|---|---|---|
| Identificar las empresas responsable de capacitación en micro finanzas | | | 3 | 20 |
| Seleccionar empresa responsable de capacitar | | | 2 | 15 |
| Contacto con empresa capacitadora | | | 2 | 15 |
| Evaluar requerimiento de capacitación | | | 1 | 20 |
| Determinar contenido de la capacitación | | | 7 | 20 |
| | | | | $ 90 |

*Cuadro 120: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades.*

| Paquete de trabajo | Actividades | Duración/día |
|---|---|---|
| Planificación de capacitación | Determinar modelo de capacitación | 3 |
| | Determinar las actividades a capacitar | 2 |
| | Elaborar plan de capacitación | 2 |
| | Obtener recursos para capacitar | 2 |
| | Ejecutar la capacitación | 4 |
| **Total** | | 13 |

*Cuadro 121: Descripción de Actividades.*

| ACTIVIDADES | PRECEDENCIA | RRHH | DURACIÓN (días) | COSTO NORMAL ($) |
|---|---|---|---|---|
| Determinar modelo de capacitación | | 2 | 3 | 20 |
| Determinar las actividades a capacitar | | 2 | 2 | 20 |
| Elaborar plan de capacitación | | 2 | 2 | 20 |
| Obtener recursos para capacitar | | 2 | 2 | 50 |
| Ejecutar la capacitación | | 2 | 4 | 150 |
| | | | | $ 260 |

### 10.3 Entregable Remodelación

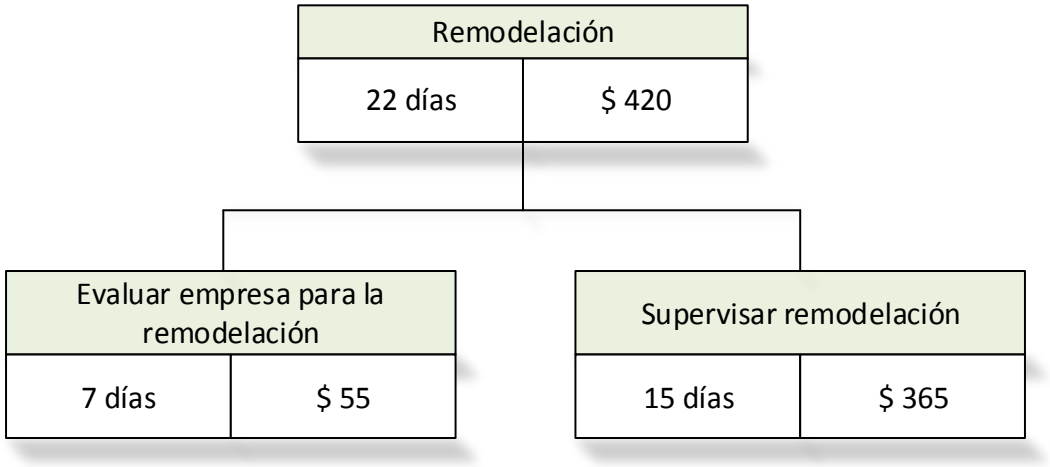
**OBJETIVO:**
Determinar los requerimientos y actividades de remodelación para la implementación de servicios de crédito, ahorro y consumo para la cooperativa.

**DESCRIPCIÓN:**
La remodelación es un entregable que tiene como función cumplir con los requerimientos establecidos por la propuesta en el área de administración de la cooperativa, en donde estarán las operaciones concernientes al servicio de crédito, ahorro y consumo.

**RESPONSABLE:** Comité de cumplimiento

*Cuadro 122: Descripción del entregable Remodelación.*

| Entregable | Paquetes de trabajo | Duración /Días |
|---|---|---|
| | Evaluar empresa para la remodelación | 7 |
| | Supervisión de remodelación | 15 |
| **Total** | | 22 |




*Cuadro 123: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades.*

| Paquete de trabajo | Actividades | Duración/día |
|---|---|---|
| Evaluar empresa para la remodelación | Identificar y seleccionar la empresa que ejecutara la remodelación | 3 |
| | Seleccionar empresa | 3 |
| | Contratación de empresa | 1 |
| **Total** | | 7 |

*Cuadro 124: Descripción de Actividades.*

| ACTIVIDADES | PRECEDENCIA | RRHH | DURACIÓN (días) | COSTO NORMAL ($) |
|---|---|---|---|---|
| Identificar y seleccionar la empresa que ejecutara la remodelación | | 2 | 3 | 20 |
| Seleccionar empresa | | 2 | 3 | 20 |
| Contratación de empresa | | 1 | 1 | 15 |
| | | | | $ 55.0 |

*Cuadro 125: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades.*

| Paquete de trabajo | Actividades | Duración/día |
|---|---|---|
| Supervisar remodelación | Limpieza de área física | 4 |
| | Trazo para remodelación de las área de servicio | 1 |
| | Instalación de divisiones | 3 |
| | Instalación de pisos | 2 |
| | Instalación eléctrica | 3 |
| | Verificación de acabados | 1 |
| | Entrega de remodelación | 1 |
| **Total** | | **15** |

*Cuadro 126: Descripción de Actividades.*

| ACTIVIDADES | PRECEDENCIA | RRHH | DURACIÓN (días) | COSTO NORMAL ($) |
|---|---|---|---|---|
| Limpieza de área física | | 3 | 4 | 75 |
| Trazo para remodelación de las área de servicio | | 2 | 1 | 20 |
| Instalación de divisiones | | 3 | 3 | 80 |
| Instalación de pisos | | 3 | 2 | 80 |
| Instalación eléctrica | | 3 | 3 | 90 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Verificación de acabados | | 2 | 1 | 10 |
| Entrega de remodelación | | 1 | 1 | 10 |
| | | | | **$ 365** |

### 10.4 Entregable Equipamiento

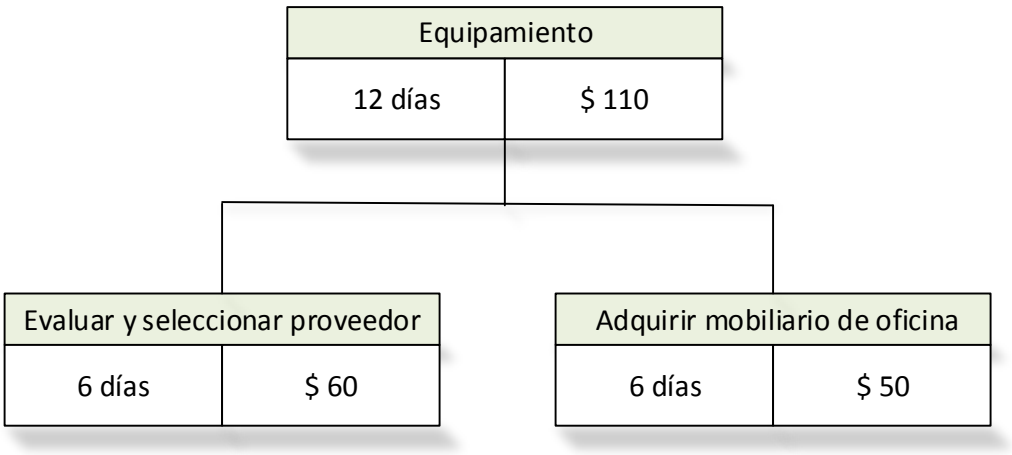
**OBJETIVO:**
Describir los procesos de equipamiento del proyecto (mobiliario y equipo) para la propuesta de implementación en las áreas de servicio de crédito, ahorro y consumo para la cooperativa.

**DESCRIPCIÓN:**
Este paquete comprende todas las actividades relacionadas con la adquisición de mobiliario y equipo de oficina, incluye los equipos necesarios para la realización de tareas administrativas, para este proyecto de implementar nuevos servicios a la cooperativa en las áreas de administración para las operaciones de crédito, ahorro y consumo.

**RESPONSABLE:** Comité de cumplimiento

*Cuadro 127: Descripción del entregable Equipamiento.*

| Entregable | Paquetes de trabajo | Duración /Días |
|---|---|---|
| Equipamiento | Evaluar y seleccionar proveer | 6 |
| | Adquirir mobiliario de oficina | 6 |
| **Total** | | 12 |



*Cuadro 128: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades.*

| Paquete de trabajo | Actividades | Duración/día |
|---|---|---|
| Evaluar y seleccionar proveedores Y Adquirir mobiliario de oficina | Identificar proveedores de mobiliario y equipo de oficina | 3 |
| | Seleccionar proveer de mobiliario y equipo de oficina | 1 |
| | Cotización de mobiliario de oficina | 2 |
| | Adquisición de Mobiliario y Equipo | 2 |
| | Recepción de Mobiliario y Equipo | 1 |
| | Instalación de Mobiliario y Equipo | 3 |
| **Total** | | **12** |

*Cuadro 129: Descripción de Actividades.*

| ACTIVIDADES | PRECEDENCIA | RRHH | DURACIÓN (días) | COSTO NORMAL ($) |
|---|---|---|---|---|
| Identificar proveedores de mobiliario y equipo de oficina | | 2 | 3 | 20 |
| Seleccionar proveer de mobiliario y equipo de oficina | | 2 | 1 | 20 |
| Cotización de mobiliario de oficina | | 1 | 2 | 20 |
| Adquisición de Mobiliario y Equipo | | 2 | 2 | 20 |
| Recepción de Mobiliario y Equipo | | 1 | 1 | - |
| Instalación de Mobiliario y Equipo | | 2 | 3 | 30 |
| | | | | $ 110 |

## 10.5 Entregable Puesta En Marcha

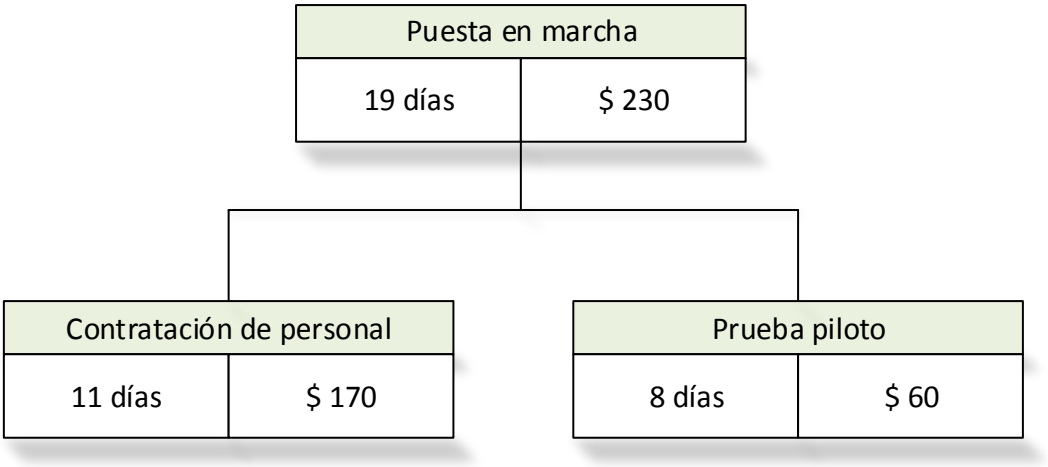
**OBJETIVO:**
Orientar al personal que formaran parte del equipo de trabajo en la cooperativa, explicándoles los objetivos del proyecto y las actividades y los periodos de plazos para el cumplimiento de las actividades.

**DESCRIPCIÓN:**
Este paquete de puesta en marcha tiene el propósito de orientar al personal de la cooperativa a buscar los objetivos y metas propuestos por la institución, en las actividades de servicio de crédito, ahorro y consumo, de igual manera se pretende crear en los empleados un sentimiento de pertenecía en la cooperativa, con el inicio de los nuevos servicios.

**RESPONSABLE:** Comité de Educación

*Cuadro 130: Descripción del entregable puesta en marcha.*

| Entregable | Paquetes de trabajo | Duración /Días |
|---|---|---|
| Puesta en marcha | Contratación de personal | 11 |
| | Prueba piloto | 8 |
| **Total** | | 19 |



*Cuadro 131: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades.*

| Paquete de trabajo | Actividades | Duración/día |
|---|---|---|
| Contratación de personal | Elaborar perfil de personal | 2 |
| | Publicar oferta de empleo | 1 |
| | Entrevista de candidatos al puesto | 3 |
| | Proceso de contratación | 2 |
| | Capacitación del personal | 3 |
| **Total** | | 11 |

*Cuadro 132: Descripción de Actividades.*

| ACTIVIDADES | PRECEDENCIA | RRHH | DURACIÓN (días) | COSTO NORMAL ($) |
|---|---|---|---|---|
| Elaborar perfil de personal | | 1 | 2 | - |
| Publicar oferta de empleo | | 1 | 1 | 50 |
| Entrevista de candidatos al puesto | | 1 | 3 | 20 |
| Proceso de contratación | | 1 | 2 | 50 |
| Capacitación del personal | | 1 | 3 | 50 |
| | | | | $ 170 |

*Cuadro 133: Descripción de los paquetes de trabajo y Actividades.*

| Paquete de trabajo | Actividades | Duración/día |
|---|---|---|
| Prueba piloto | Recopilación de información evaluada | 3 |
| | Análisis de la información recopilada | 2 |
| | Toma de decisiones | 2 |
| | Reporte de resultados | 1 |
| **Total** | | 8 |

*Cuadro 134: Descripción de Actividades.*

| ACTIVIDADES | PRECEDENCIA | RRHH | DURACIÓN (días) | COSTO NORMAL ($) |
|---|---|---|---|---|
| Recopilación de información evaluada | | 1 | 3 | 20 |
| Análisis de la información recopilada | | 1 | 2 | 20 |
| Toma de decisiones | | 1 | 2 | 20 |
| Reporte de resultados | | 1 | 1 | - |
| | | | | $ 60 |

*Cuadro 135: resumen de los costos de administración del proyecto.*

| Nombre | Subtotal ($) |
|---|---|
| Paquete financiamiento | $ 130 |
| Paquete capacitación | $ 350 |
| Paquete remodelación | $ 420 |
| Paquete Equipamiento | $ 110 |
| Paquete puesta en marcha | $ 230 |
| Personal Administrativo | $ 1,400 |
| Recursos materiales | $ 56.7 |
| Recursos complementarios | $ 125.0 |
| Total ($) | $ 2,821.7 |
| | |

## 10.6 Matriz De Precedencias

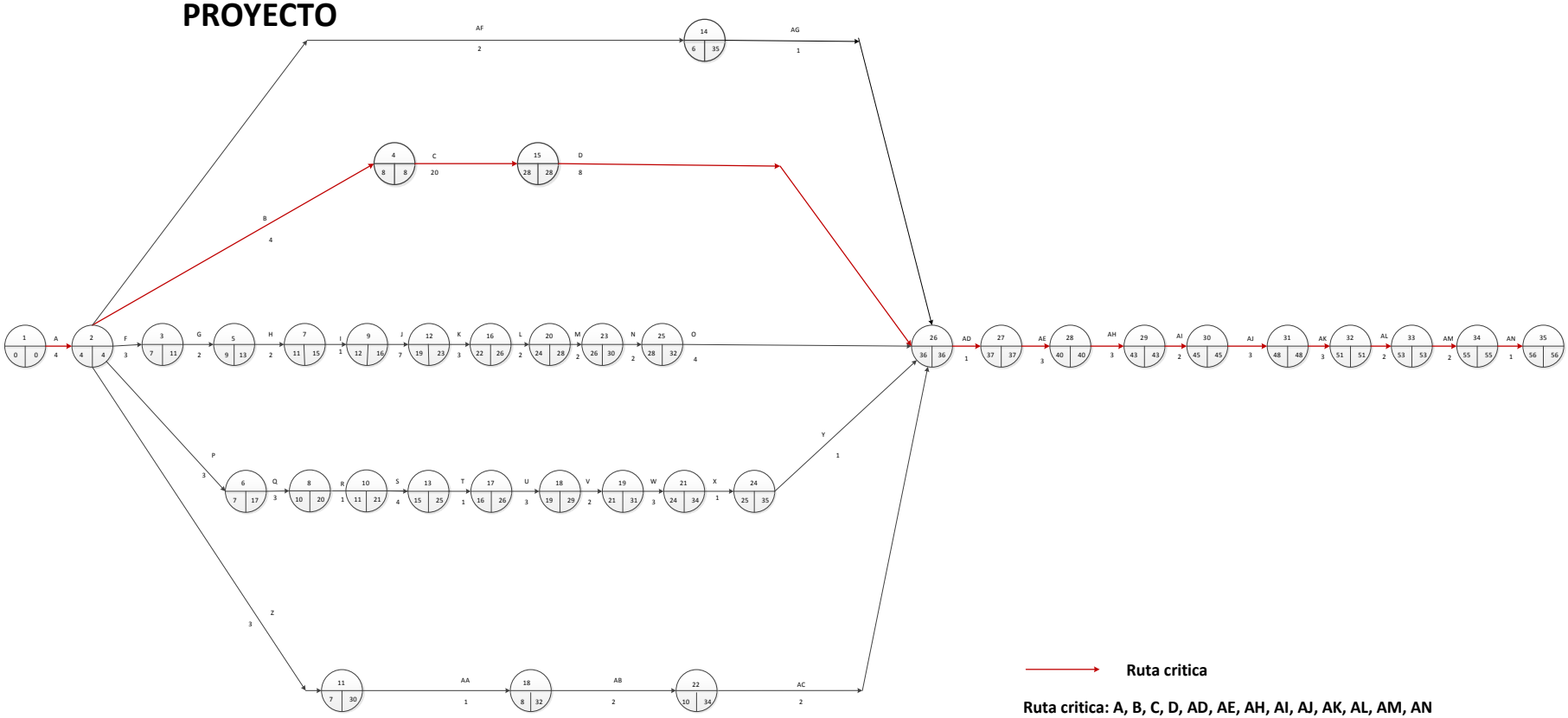
*Cuadro 136: Matriz de precedencia.*

| Nº | Actividad | Código | Precedencias | Tiempo (días) |
|---|---|---|---|---|
| | **Paquete A. Financiamiento** | | | |
| 1 | Identificar las fuentes de financiamiento | A | - | 4 |
| 2 | Seleccionar fuentes de financiamiento | B | A | 4 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Contacto con instituciones financieras propuesta del proyecto a institución financiera | C | B | 20 |
| 4 | Propuesta del proyecto a institución financiera | D | C | 8 |
| 5 | Obtener compromiso de parte de institución financiera | E | D | 4 |
| | **Paquete B. Capacitación** | | | |
| 6 | Identificar las empresas responsable de capacitación en micro finanzas | F | A | 3 |
| 7 | Seleccionar empresa responsable de capacitar | G | F | 2 |
| 8 | Contacto con empresa capacitadora | H | G | 2 |
| 9 | Evaluar requerimiento de capacitación | I | H | 1 |
| 10 | Determinar contenido de la capacitación | J | I | 7 |
| 11 | Determinar modelo de capacitación | K | J | 3 |
| 12 | Determinar las actividades a capacitar | L | K | 2 |
| 13 | Elaborar plan de capacitación | M | L | 2 |
| 14 | Obtener recursos para capacitar | N | M | 2 |
| 15 | Ejecutar la capacitación | O | N | 4 |
| | **Paquete C. Remodelación** | | | |
| 16 | Identificar y seleccionar la empresa que ejecutara la remodelación | P | A | 3 |
| 17 | Seleccionar empresa | Q | P | 3 |
| 18 | Contratación de empresa | R | Q | 1 |
| 19 | Limpieza de área física | S | R | 4 |
| 20 | Trazo para remodelación de las área de servicio | T | S | 1 |
| 21 | Instalación de divisiones | U | T | 3 |
| 22 | Instalación de pisos | V | U | 2 |
| 23 | Instalación eléctrica | W | V | 3 |
| 24 | Verificación de acabados | X | W | 1 |
| 25 | Entrega de remodelación | Y | X | 1 |
| | **Paquete D. Equipamiento** | | | |
| 26 | Identificar proveedores de mobiliario y equipo de oficina | Z | A | 3 |
| 27 | Seleccionar proveer de mobiliario y equipo de oficina | AA | Z | 1 |
| 28 | Cotización de mobiliario de oficina | AB | AA | 2 |
| 29 | Adquisición de Mobiliario y Equipo | AC | AB | 2 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 30 | Recepción de Mobiliario y Equipo | AD | AC | 1 |
| 31 | Instalación de Mobiliario y Equipo | AE | AD | 3 |
| | **Paquete E. Puesta en marcha** | | | |
| 32 | Elaborar perfil de personal | AF | A,AE | 2 |
| 33 | Publicar oferta de empleo | AG | AF | 1 |
| 34 | Entrevista de candidatos al puesto | AH | AG | 3 |
| 35 | Proceso de contratación | AI | AH | 2 |
| 36 | Capacitación del personal | AJ | AI | 3 |
| 37 | Recopilación de información evaluada | AK | AJ | 3 |
| 38 | Análisis de la información recopilada | AL | AK | 2 |
| 39 | Toma de decisiones | AM | AL | 2 |
| 40 | Reporte de resultados | AN | AM | 1 |

# RED GLOBAL DEL PROYECTO




**Ruta critica**

**Ruta critica: A, B, C, D, AD, AE, AH, AI, AJ, AK, AL, AM, AN**

**DURACIÓN : 56 DIAS**

*Cuadro 137: Resumen de la inversión del proyecto.*

| **Resumen de inversión del proyecto** | |
|---|---|
| Inversión tangible | $5,611.2 |
| Inversión Intangible | $ 9,538.72 |
| **Total** | **$ 15,149.92** |

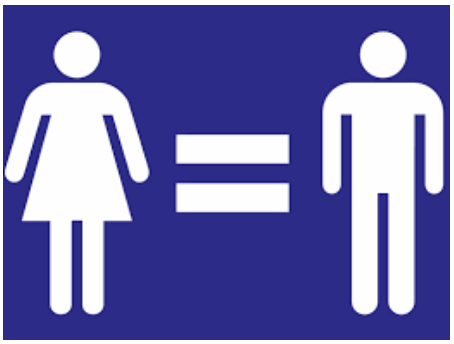
*Cuadro 138: Resumen de la Inversión Intangible del proyecto.*

| **Resumen de Inversión intangible del proyecto.** | **Costo ($)** |
|---|---|
| Costos de Diseño | 2,525.00 |
| Costo de capacitación | 3,725 |
| Costo de documentación | 12.80 |
| Administración de proyectos ( ir a Anexo XXVIII, pág. 582) | 2,821.70 |
| Sub total | $ 9,084.50 |
| Imprevistos 5% | **$ 454.22** |
| **Total de costos ($)** | **$ 9,538.72** |

*Cuadro 139: Resume de la Administración de proyectos (Ir a anexos XXVIII, pág. 574).*

| **Resumen de los costos de la Administración de Proyectos** | **Sub total ($)** |
|---|---|
| Paquete Financiamiento | $ 130 |
| Paquete Capacitación | $ 350 |
| Paquete Remodelación | $ 420 |
| Paquete Equipamiento | $ 110 |
| Paquete Puesta en marcha | $ 230 |
| Personal Administrativo * | $ 1,400 |
| Recursos materiales * | $ 56.7 |
| Recursos complementarios * | $ 125.0 |
| **Total** | **$ 2,821.70** |

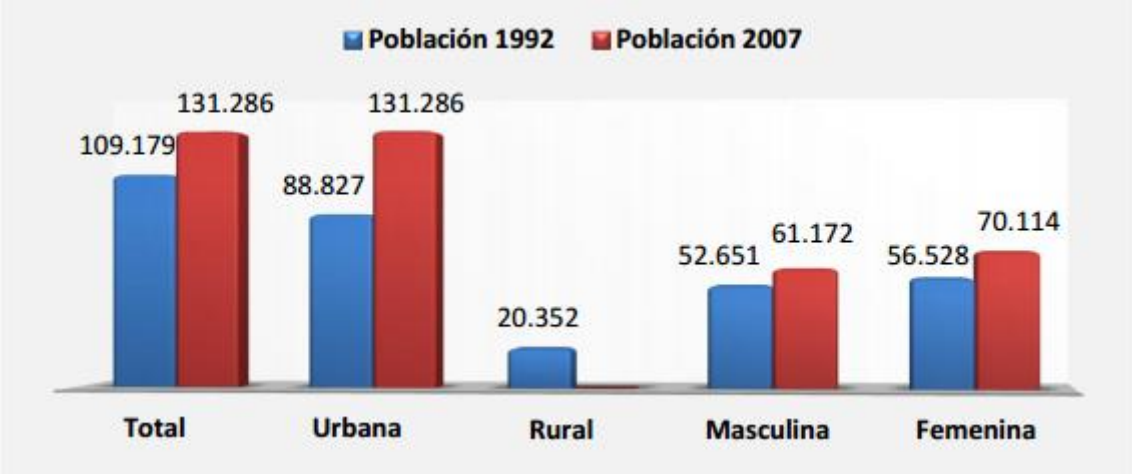
## 11. EVALUACIÓN DE GÉNERO



La desigualdad tanto de hombres como de mujeres comenzó a reconocerse como un problema público a nivel internacional, pero a pesar de estas barreras a partir de 1995, comenzó la igualdad de género a ser un reconocido para el desarrollo tanto nacional como internacional a través de políticas, que poco a poco surgen como un alivio a esta necesidad de equilibrar estas barreras.

La igualdad de género se expresó, en un primer momento, en un interés específico en la evaluación de acciones de desarrollo centradas, de forma concreta, en proporción a este tipo de igualdad.

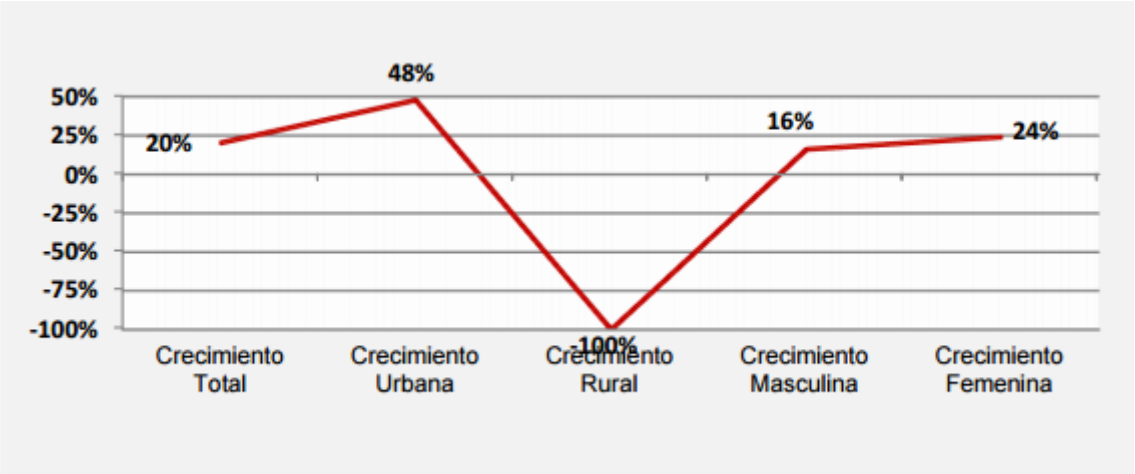
Población del municipio de apopa




Fuente: (V Censo de población y IV de Vivienda, 1992) y (VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007)

Al analizar la gráfica de la población del municipio de Apopa se puede ver reflejado la proporción Femenina es mayor que la población masculina en el año 2007, en 8.362 más que la masculina en dicho año.

*Figura 34: Tasas de crecimiento poblacional municipio de Apopa, periodo 1992 – 2007.*

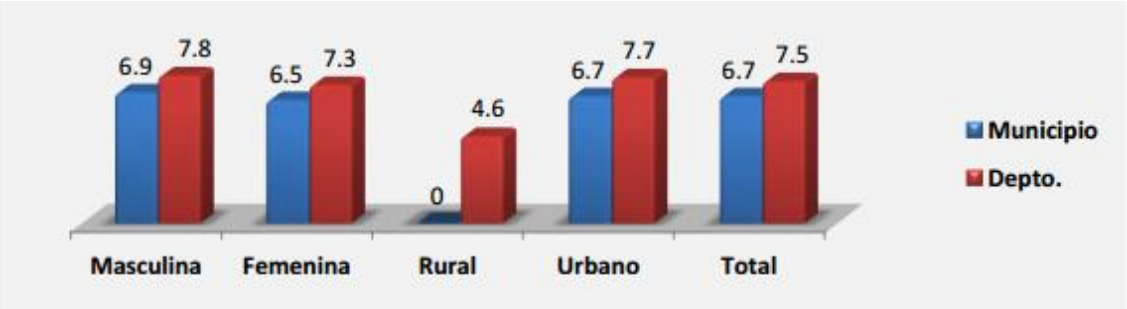



Fuentes: (V Censo de población y IV de Vivienda, 1992) y (VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007)

En la tasa de crecimiento poblacional en el municipio de Apopa se observa que el porcentaje es mayor en el crecimiento femenino que el masculino, con una tasa de 24% y masculino con una tasa de 16%, con un aumento del 8%, en el año 2007.

**Años de escolaridad promedio**

Años de escolaridad promedio, Apopa 2009.

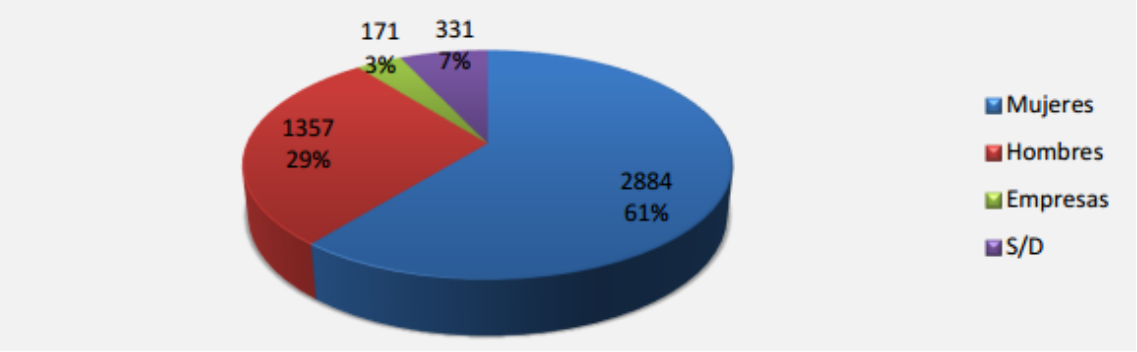



Fuente: (Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador 2009.)

Al analizar el grafico puede verse reflejado al grado de escolaridad promedio tanto para mujeres comparación hombres, en dicho municipio, teniendo ventaja la población masculina con 6.9 años que la población femenina con 6.5 años.

**Genero de propietarios de empresas**

En relación al género de los propietarios de las empresas, tal como se expresa en el gráfico de pastel, las mujeres representan en el municipio de Apopa el 61%, de dichas empresas, mientras que los hombres representan el 39%. Lo que indica que el género femenino juega un rol dinámico en el sector empresarial y económico.




Fuente: elaboración propia en base a datos del (VII Censos Económicos 2005)

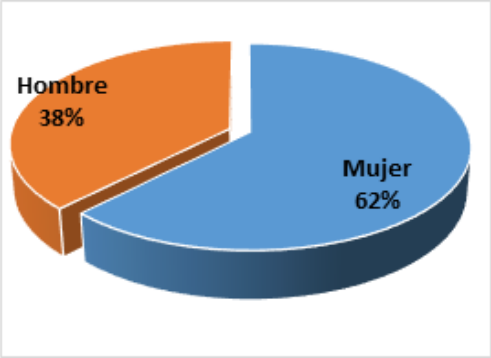
*Cuadro 140: Nivel educacional mayores de 5 años en el municipio de apopa, año 2007.*

| Nivel de educación formal | Hombre | Mujer | Total |
|---|---|---|---|
| Parvulario | 2,239 | 2,180 | 4,419 |
| Primaria o básica | 33,187 | 37,627 | 70,814 |
| Educación media | 10,562 | 11,799 | 22,361 |
| Carrera corta después de sexto grado | 27 | 35 | 62 |
| Superior no universitaria | 796 | 713 | 1,509 |
| Técnico universitaria | 316 | 264 | 580 |
| Superior Universitaria | 2,361 | 2,747 | 5,108 |
| Maestría | 17 | 24 | 41 |
| Doctorado | 3 | 4 | 7 |
| Sin ninguna educación | 11,664 | 14,721 | 26,385 |
| Total | 61,172 | 70,114 | 131,286 |

Fuente: DIGESTYC. Censo Nacional de Población y Vivienda 2007 Redatam + SP

Se puede analizar en la tabla, el nivel de educación que tiene la población de apopa, tanto para la población masculina como para la población femenina, siendo esta ultima la que tiene los valores más altos en grado de educación vrs la población masculina, siendo esta población Femenina la que sobresale en grado de preparación a nivel educacional.

*Figura 35: Porcentaje de género masculino y femenino.*




| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Masculino | 17 | 38% |
| Femenino | 28 | 62% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

El análisis de este grafico muestra la proporción tanto en el género masculino como en el femenino, en el sector panadero, mostrando un 62% de empresarias femeninas, con un 38% de empresarios masculinos encuestadas en la etapa de diagnóstico; denotando un mayor número de empresarias mujeres que de hombre.

**Importancia de la evaluación de género**

Pese a la contribución potencial de la microfinanciación al empoderamiento y el bienestar de las mujeres, hay un largo camino que recorrer antes de que las mujeres tengan igualdad de acceso a los servicios financieros, gracias a diferentes entidades de gobierno como ciudad mujer, por medio de la secretaria de inclusión social; esta ayuda a potencial el desarrollo de las mujeres, otorgando capacitación, estímulos económicos, además velar por sus interés y necesidades.

Esto no significa que la microfinanciación deba dejar de intentar de focalizarse en las mujeres; éstas tienen el derecho a acceder a todo tipo de servicios financieros y a la eliminación de toda forma de discriminación de género entre los proveedores de servicios financieros. El derecho de las mujeres a la igualdad está consagrado en acuerdos y convenios sobre los derechos humanos de las mujeres firmados por la mayoría de gobiernos.

Por el contrario, estas diferencias y desigualdades de género significan que el diseño de productos y la prestación de servicios que no tomen en cuenta el género como un determinante no son suficientes, y que las dimensiones de género deben ser parte integral de la prestación de servicios financieros como lo son las preocupaciones relativas a pobreza y sostenibilidad financiera.

*Cuadro 141: Valuación de género: elementos de una estrategia.*

| Elementos | Estrategias |
|---|---|
| Evaluación del lenguaje de las mujeres | Conceptualmente: comprender y valorar las actividades, estrategias, prioridades y desafíos de las mujeres, e incorporar esos conceptos en toda la práctica de la organización.<br>Literalmente: hacer toda la información accesible en las lenguas y formas visuales locales que las mujeres tengan mayor probabilidad de hablar y comprender |
| "Predicar con el ejemplo": política institucional de género | Procurar que el personal de la organización, femenino y masculino, pueda interactuar con las mujeres sobre la base del respeto y la igualdad, y promover también una visión del empoderamiento de las mujeres en sus interacciones con los hombres |
| Evaluación de género en los servicios no financieros | Procurar que las mujeres tengan igualdad de acceso a todos los servicios no financieros. Incluso<br>interacciones muy básicas del personal con los clientes, tales como los procesos de solicitud, pueden promover una visión de la igualdad de género y el empoderamiento |
| Basarse en actividades de grupo para el aprendizaje práctico | La movilización básica de grupo en actividades de ahorro y crédito puede integrar las cuestiones de género y sentar las bases del aprendizaje práctico participativo, que los grupos pueden continuar por sí mismos |

Fuente: Frances Sinha, Indicators related to gender – for social rating. Borrador inédito para Micro-Crédito Ratings International Ltd. (M-CRIL).

*Cuadro 142: Evaluación de género: algunas estrategias esenciales para la cooperativa financieramente sostenibles.*

| Elementos | Estrategias |
|---|---|
| Visión y cultura institucional | La cultura institucional se expresa en la forma en que una cooperativa elige promocionarse.<br>• ¿Qué clase de mensajes envía mediante las imágenes en sus oficinas, mediante su publicidad, y mediante la coherencia de sus objetivos de género en la comunidad con su política interna de género?<br>• Los folletos promocionales, calendarios y publicidad publicados habitualmente por la institución son un medio muy poderoso de presentar modelos alternativos y cuestionar estereotipos. Pueden ponerse a la vista de los clientes mientras esperan ver al personal. No debe suponer |

| | |
|---|---|
| | costos adicionales que los materiales promocionales alcancen estas metas.<br>Es sólo una cuestión de visión, y de asegurarse de que los diseñadores de los materiales comprenden y comparten dicha visión. |
| Políticas de igualdad de oportunidades para el personal | Como cuestión relacionada con los derechos humanos, tales políticas son un ejemplo apropiado para los participantes de los programas y aumentan su eficacia para dar cobertura y empoderar a las mujeres. Requieren prácticas laborales convenientes para la familia, tanto para las mujeres como para los hombres, y procurar que las contribuciones específicas de las mujeres al trabajo sean plenamente valoradas (por ejemplo, su mejor comprensión de las mujeres y sus habilidades para múltiples tareas), y que se tengan en cuenta sus limitaciones específicas debidas a factores contextuales (por ejemplo, una mayor vulnerabilidad a la violencia) en los requisitos, medios y remuneración del empleo. |
| Políticas de contratación, capacitación y ascenso | La conciencia y la sensibilidad de género son criterios para la contratación, como requisitos esenciales de un servicio profesional.<br><br>La sensibilidad de género es parte integral de toda labor de capacitación del personal.<br><br>El desempeño en equidad de género es reconocido en los criterios para el ascenso. Se designa una persona encargada de la coordinación en materia de género y se asigna tiempo de otros miembros del personal para trabajar en cuestiones de género. Si esto no es posible, se debe<br>recurrir a los servicios de consultoría de un especialista en género para institucionalizar plenamente<br>estos principios básicos |
| Sistemas de información | Se integran indicadores de género y empoderamiento en los sistemas de información para la gestión existentes en los programas, incluyendo la “gestión del desempeño social”. Se lleva a cabo la desagregación por géneros y un análisis de género en todos los estudios.<br><br>Se mantiene y divulga tanto entre el personal como fuera de la organización información sobre las mujeres. |

Fuente: Frances Sinha, Indicators related to gender – for social rating. Borrador inédito para Micro-Crédito Ratings International Ltd. (M-CRIL).

Posibles indicadores de género para su inclusión en la gestión del desempeño social

| Elementos | Estrategias |
|---|---|
| A nivel del cliente | El porcentaje de clientes mujeres que conocen y comprenden los términos y condiciones de los servicios financieros, incluyendo la variedad de productos disponibles, el costo del crédito (tipo de interés, interés calculado conforme al método del saldo decreciente), interés devengado por los depósitos de ahorro, prima de la póliza de seguro y condiciones de reembolso. |
| | En programas mixtos de hombres y mujeres, el porcentaje de mujeres que acceden a préstamos más cuantiosos y servicios de mayor nivel; el porcentaje de mujeres en puestos de dirección. |
| | El porcentaje de clientes mujeres con préstamos empresariales que trabajan en la actividad económica a la que se destina el crédito (solas o conjuntamente con el esposo en una empresa familiar, desagregado). |
| A nivel del personal | El porcentaje de mujeres en el personal directivo, e igualdad de género en la remuneración. |
| | La existencia de una política de género escrita elaborada mediante un proceso participativo con el personal; el personal conoce su contenido y mecanismos de aplicación. |

Fuente: Frances Sinha, Indicators related to gender – for social rating. Borrador inédito para Micro-Crédito Ratings International Ltd. (M-CRIL).

*Cuadro 143: Aumento del acceso de las mujeres a los servicios financieros.*

| Elementos | Estrategias |
|---|---|
| Préstamos | Ofrecer préstamos pequeños que las mujeres puedan invertir en pequeños activos o en actividades de generación de ingresos que produzcan un rendimiento rápido, debido a la aversión de las mujeres al riesgo, la falta de experiencia en la generación de ingresos en gran escala y las limitaciones de tiempo. |
| | Focalizar los préstamos en la actividad productiva. |
| | Iniciar pagos regulares lo más pronto posible después del desembolso del préstamo a fin de imbuir la disciplina financiera |
| | Relajar los requisitos en materia de garantías para incluir garantía social o bienes de las mujeres (joyas) o identificar otros sustitutos de las garantías y permitir el crédito basado en los flujos de efectivo. |
| | Hacer accesibles los servicios, estableciéndolos en lugares que frecuenten las mujeres |
| | Fijar unos tipos de interés lo bastante altos para cubrir los costos. Los tipos de interés siguen siendo beneficiosos porque son más |

| | |
|---|---|
| | bajos que los que aplican los prestamistas y los grupos de ahorro femeninos y otros grupos. |
| Ahorro | Diseñar programas orientados al ahorro para aumentar las economías y la gestión financiera de las mujeres en el hogar, la construcción de activos y la mitigación de riesgos. |

*Cuadro 144: Marco para la protección del consumidor desde la perspectiva de la igualdad de género.*

| Elementos | Estrategias |
|---|---|
| Relaciones con los clientes | Todos los clientes serán tratados con dignidad y respeto, sin discriminación por razones de género, grupo étnico, nivel de pobreza, educación u otra dimensión de la desigualdad. |
| | Los procesos de solicitud estarán libres de prejuicios y discriminación, y serán accesibles a personas que no sepan leer y escribir. |
| | En el proceso de solicitud, o por otros medios, el personal procurará que los Asociado/clientes comprendan mejor la gestión financiera y tratará de encontrar formas de que se puedan beneficiar de los servicios financieros y no se endeuden. Esto incluye el análisis de los derechos y responsabilidades en el hogar para asegurar que las mujeres o los hombres no se sobrecarguen con la deuda asumida para las actividades económicas o el consumo de sus cónyuges. |
| | Se respetará la privacidad de los clientes para impedir que llegue información privada de los Asociados/clientes a quienes no están autorizados legalmente a conocerla. Esta protección incluye el derecho a la privacidad en el caso de indagaciones o demandas de otros miembros de la familia, a menos que sean firmantes conjuntos. |
| | Existirán mecanismos para que los Asociados/clientes puedan hacer observaciones sobre la calidad de los servicios, y habrá un procedimiento confidencial para las quejas personales, garantizándose la respuesta institucional. |
| Calidad del servicio | Precios justos: las tasas de los servicios no rendirán beneficios excesivos, pero serán suficientes para que la panadería pueda sobrevivir y crecer para prestar asistencia a más gente, particularmente a persona. |
| | Los servicios se prestarán de la manera más conveniente y oportuna posible a todos los Asociados/clientes, cumpliendo con las obligaciones contractuales acordadas en el momento de la solicitud. |
| | Existirán mecanismos para ayudar a los Asociados/clientes a ajustar sus cuentas en momentos de crisis serias y probadas de formas que no socaven las demás operaciones de la institución. |

| | |
|---|---|
| | Aunque las prácticas de cobro de las deudas deben comprender la persecución enérgica de los morosos, los asociados/clientes serán tratados con dignidad y no se verán privados de su capacidad básica de supervivencia como resultado del reembolso de los préstamos.<br>En los productos de seguros se tendrán en cuenta las posibles dificultades que pueda haber para pagar las primas en tiempos de crisis. |
| | Los directivos y empleados de la cooperativa deberán mostrar un elevado nivel ético en su comportamiento. Se sancionará todo comportamiento que no se ajuste a esos criterios éticos (como la aceptación de sobornos o el acoso sexual). |

**11.1 Acciones Propuestas Para La Promoción De La Igualdad De Género**

1. Analizar la ley 23.179 sobre Discriminación y la Plataforma de Acción de Beijing de 1995, ya que contiene la descripción de los problemas de la mujer "entre otros el género", los objetivos estratégicos a lograr en cada caso y las medidas correspondientes que han de adaptarse para su plena aplicación, favoreciendo su evolución posterior.

2. Analizar los Estatutos, Reglamentos y Normas internas de cada organización cooperativa, corrigiendo o creando nuevas normativas que se opongan a la igualdad de la mujer y el hombre;

3. Analizar toda la amplia labor informativa y formativa producida por la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas, sobre "género", la labor de la Organización Internacional del Trabajo.

4. Tomar debida cuenta que la ACI sostiene que las cooperativas deberían asegurar que en sus programas de educación y desarrollos de dirigentes, hasta donde sea posible intervengan igual número de mujeres y hombres;

5. Profundizar la reflexión sobre "género" y comenzar con su difusión utilizando de ser posible los medios de comunicación, promoviendo el perfil de las organizaciones cooperativas caracterizadas por su democracia participativa y solidaria, igualdad entre mujeres y hombres, junto con el de "género" (por ejemplo "la unión de mujeres y hombres hacen la fuerza") con logos e imágenes apropiados.

6. Realizar una encuesta en las cooperativas de base que tienda a demostrar si la asociada usuaria y la empleada, no accede a los puestos directivos por: a) resistencia del poder masculino ó b) límite del nivel de interés de la mujer para ejercer cargos de conducción. Podría ser anónima con indicación de edad de la encuestada.

## 12. EVALUACIÓN SOCIAL

La evaluación social se miden los efectos de la implementación de propuestas de solución, los principales principios del cooperativismo se plantean: la solidaridad y el compromiso con la comunidad.

**Principios cooperativos (SOLIDARIDAD)**

Toda cooperativa dentro de sus estatutos contempla el principio de solidaridad, significa que los cooperativistas que se mantienen juntos aspiran a crear un movimiento unido, ya sea local, nacional o regional. Ambos cooperan en todas formas viables para proporcionarles a los miembros la mejor calidad de vida.

La solidaridad es la mera causa y consecuencia de la autoayuda y ayuda mutua, dos de los conceptos fundamentales que son el corazón de las cooperativas.

**PRINCIPIO: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD. (Intereses por la comunidad).**

"Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados". Si bien las cooperativas están establecidas en primera instancia para el beneficio de sus miembros, no pueden olvidar que éstos viven en espacios geográficos específicos y en comunidades definidas y que la cooperativa como tal, está íntimamente ligada a su comunidad. Esta relación es de tal naturaleza que la cooperativa por su propia acción influye en la comunidad y ésta determina muchas veces la vida misma de la cooperativa. El desarrollo de la comunidad en lo económico, lo social y lo cultural es definitivo para hacer de la cooperativa un instrumento eficiente y adecuadamente manejado. Por eso los asociados deben orientar recursos y esfuerzos para contribuir y colaborar en las acciones y programas tendientes al mejoramiento de las infraestructuras y al desarrollo de la educación, la recreación y la salud en sus respectivas comunidades.

En relación a las alternativas de solución para la cooperativa ACPA de R.L., se mencionan los siguientes aspectos:

- Que dicha cooperativa operara con los aportes de sus asociados, en los cuales contara con servicios de créditos y ahorro; dichos servicios contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados como también de la comunidad, apoyando al sector panificador, otorgando línea de créditos, para el crecimiento y el fortalecimiento de sus negocios de panadería, ofreciendo tasas de interés razonables en el mercado.
- Los beneficios obtenidos por la implementación de las alternativas de solución generara una reducción en los gatos operativos, en las cuentas por cobrar minimizando la morosidad y teniendo un mayor control de las operaciones.

- La mejora a desarrollar tendrá un impacto en la percepción de los asociados, ya que los servicios se mejoraran, lo que posibilita un escenario favorable para dicha cooperativa, aumentando sus ingresos y sus utilidades.
- A través de esta mejora se estaría logrando un total de nuevos créditos y nuevos depósitos como se muestra en la tabla siguiente:

*Tabla 47: Número de Créditos.*

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|
| **736** | **995** | **1,254** | **1,513** | **1,772** |

*Tabla 48: Número de depósitos.*

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|
| **904** | **1,222** | **1,541** | **1,859** | **2,178** |

*Tabla 49: Resumen: margen de utilidad para cooperativa.*

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| Interés cobrados (1) | 58,880 | 79,600 | 100,320 | 121,040 | 141,760 |
| Intereses pagados (2) | 12,204 | 16,497 | 20,803.5 | 25,096.5 | 29,403 |
| | | | | | |
| | **$ 46,676** | **$ 63,103** | **$ 79,516.5** | **$ 95,943.5** | **$ 112,357** |

Teniendo en el primer año una utilidad del **$ 46,676, el segundo año una utilidad del $ 63,103**, teniendo una diferencia de $ 16,427; el tercer año una utilidad del **$ 79,516.5**, con una diferencia del $16,413.5.

- En relación a créditos otorgados a los asociados, la cooperativa ACPA de R.L., prestara a una tasa preferencial del 16%, a diferencia de las demás instituciones financieras que prestan al 17% y al 26%.

## 13. CONCLUSIONES

Se concluye que:

- Con la implementación de la guía de ampliación de servicios para la cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo beneficiará a más de 8,006 panaderías y a más de 20,259 personas[65] que elaboran pan.

- Con la implementación de la guía de ampliación de servicios la Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo se generarían más fuentes de empleo creando oportunidades de desarrollo a las personas y por ende disminuirá la tasa de desempleo, de 5.9[66]en el año 2014.

- La implementación de la guía de ampliación de servicios para la cooperativa del sector panadero en el municipio de San Salvador, el cual brindara tres líneas de servicio: Créditos dirigidos especialmente para cubrir necesidades que los panificadores tengan en remodelación, infraestructura, compra de insumos, o equipo para desempeñar su trabajo; ahorro, considerando tasas atractivas y competitivas en el mercado y consumo, cuya finalidad es adquirir o vender a sus asociados y a la comunidad bienes de uso

- La guía de ampliación de servicios fue diseñada para ser adaptada a la cooperativa de panaderos ACPA de R.L., y a cualquier cooperativa del mismo sector, siguiendo los lineamientos que la misma establece.

- En la actualidad las cooperativas del sector panadero no cuentan con estudios previos que apoyen en sus operaciones y control interno de sus actividades, con la presente guía se espera contribuir en el crecimiento y expansión del sector.

- A pesar que en el acta de constitución de la cooperativa aparece todos los servicios descritos, en la realidad no se llegan a cumplir, solo se realiza el servicios de comercialización, se esperaría con la ayuda de la guía poder alcanzar y desarrollar esos servicios restantes, que son de crédito y ahorro.

[65] Digestyc
[66] Ver Anexo VI CEPAL

## 14. RECOMENDACIONES

- La creación de la Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo incorporará un programa de capacitación técnica orientando a los usuarios del entorno familiar y laboral, el mismo tendría que ser dictado por personal especializado en las diferentes actividades económicas.

- Que el Ministerios de Economía cree una sub división que fomente e impulse el desarrollo económico para este sector y a su vez promocionar la creación de esta Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo con la finalidad que la población tenga conocimientos de los diferentes servicios que se prestaran en la cooperativa.

- La Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo no solo deberá financiar actividades productivas sino también actividades que ayuden a mejorar el nivel de los habitantes de la comunidad a través de créditos de salud y educación a personas que lo requieran.

- A largo plazo sería importante poder ampliar este proyecto a otros departamentos no solo en el gran San Salvador si no a nivel nacional.

- Seguir las indicaciones de esta Guía de ampliación de servicios hace mención para robustecer las operaciones como lo son: crédito, ahorro y consumo, de esta forma se mejorara los servicios que la misma presta a sus asociados y clientes.

- A los comités que conforman ACPA de R.L. hacer uso de herramientas como lo es el cuadro de mando integral (CMI), que por medio de sus estrategias como: Cliente, Financiera, Proceso Internos, aprendizaje y crecimiento, se alcanzaría los objetivos y las metas propuestas por la cooperativa y así poder evolucionar y crecer tanto social como económicamente.

- Acatar lo planteado en el organigrama con los nuevos cargos que se hacen mención, para proporcionar un mejor servicio a sus asociados y clientes de la cooperativa ya que cada cargo especifica funciones que se deben llevar por una sola persona y por lo consiguiente poder descentralizar las funciones dentro de la cooperativa.

- Delegar responsabilidad a los comités pertinentes en el uso correcto y apropiado de los manuales de forma precisa, para contar con un control interno en las áreas de crédito, ahorro y consumo, para garantizar a sus asociados y clientes un mejor servicio y control en sus recursos.

- Estos manuales deben actualizarse de manera periódica, en la medida que se presenten modificaciones en su contenido, en la estructura orgánica o en algún otro aspecto que influya en las operaciones de la misma, para mantener vigente su utilidad.

- Dar aplicabilidad al Manual de Organización, así como al Manual de Crédito y Cobranzas, para asegurar que realmente sean útiles en la Cooperativa, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos, y obtener una estructura organizacional más ágil, esta propuesta servirá de guía al personal que labora en la cooperativa.

- Incentivar el uso de los manuales descritos en este Diseño, a los comités pertinentes, para que puedan ser de vital ayuda en las operaciones y actividades dentro de la cooperativa, y así facilite su correcta utilización.

- Se recomienda que la Cooperativa de crédito, ahorro y consumo mantener un control contra el lavado de dinero y activos a través del manual de procedimientos que le permita al comité de Cumplimiento fortalecer el desarrollo de sus actividades.

## 15. BIBLIOGRAFÍA


**Artículos**

- Actas de la Mesa nacional de Panificadores Artesanales de El Salvador, (MENAPAES)
- Ley de bancos
- Ley De Creación INSAFOCOOP
- Ley de Fomento de PYMES
- Ley de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, (INSAFOCOOP)
- Ley General De Asociaciones Cooperativas
- Reglamento De La Ley General De Asociaciones Cooperativas

**Diccionario**

- Brand, Salvador Osvaldo, diccionario de Economía, editorial jurídica Salvadoreña, 2003.

**Libros**

- Administración de instituciones financieras ,José Nicolás Marín
- Administración financiera Contemporánea, Novena Edición, R. Charles Moyer, James R. McGuigan; J. Kretow.
  Baca Urbina, Gabriel
  Edición Mc Graw Hill
- Evaluación de proyectos. 3ra. Edición
- Finanzas Corporativas, James c. van Horne
  INCAE, McGraw-Hill.
  México, 1995.
- PANDO FELIX. PROYECTOS INDUSTRIALES. BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACIÓN ECONOMICA. HONDURAS
- Resiliencia en tiempos de crisis: El poder de las Cooperativas financieras, por: Johnston Birchall.
- RIVERA, Hugo Alberto (2006), La perdurabilidad organizacional: Un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. Revista EOS No. 1. Bogotá: Universidad del Rosario.
- CHIAVENATO, Idalberto. 2007. Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Mc Graw Hill. Octava edición.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. 2000. Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos, 3ra. Edición.
- LARDENT, Gómez Echarren y Loro. 2002. Técnicas de organización, sistemas y métodos, Editorial Club de Estudio.
- RAMIREZ, Solano Ernesto. El Cooperativismo. 2da. Edición.
- MENDOZA, Carlos Acevedo: Instituciones Financieras. 2000. Pág. 586.
- Sistema de información gerencial. Decimosegunda Edición, Kenneth C. Laudon.

**Referencias Virtuales**

- http://www.actiweb.es/menapaes/
- http://www.aulafacil.com/proyectos/curso/Temario.htm
- http://www.defensoria.gob.sv/temas/vigilancia-de-mercado/sondeos-de-precios/harinas.html
- http://www.innovacion.gob.sv/Politica_Industrial.pdf
- http://www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=5%3Anormativa&Itemid=115

**Visitas a Instituciones**

- Comisión Nacional de la micro y pequeña empresa, (CONAMYPE)
- Embajada de Colombia
- Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, (INSAFOCOOP)
- Mesa nacional de Panificadores Artesanales de El Salvador, (MENAPAES)
- Ministerio de economía,(MINEC)

**Documentos**

- Memoria de labores CONAMYPE
- Memoria de labores INSAFORP
- Memoria de labores FISDL
- Memoria de labores INSAFOCOOP

## 16. GLOSARIO TÉCNICO

**A**

**Ahorro:**
El ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, etc. El ingreso de una persona, de una familia o de una empresa es la cantidad de dinero que ésta recibe por realizar una actividad determinada remunerable (negocio, trabajo, venta de productos, etc.).

**Aportaciones:**
Recursos canalizados para crear o incrementar el patrimonio de ciertas entidades que laboran con fines de utilidad pública y cuyos ingresos son insuficientes para mantener sus servicios. Son los recursos (transferencias) que se otorgan a las unidades productoras de bienes y servicios, con la finalidad de financiar la adquisición de activos fijos, activos financieros, o apoyar la liquidación de pasivos.

**Asociación:**
Al conjunto de personas que se unen para lograr un fin común, lícito y determinado.

**C**

**Cooperativismo:**
Teoría y sistema de las cooperativas, que promueve la cooperación entre consumidores, comerciantes o productores.

**Cooperativa:**
Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente gobernada.

**Crédito:**
Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en numerario entre otros; en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor.

**L**

**Ley General de Asociaciones cooperativas:**
Ley que rige el sistema de asociaciones cooperativas y sus asociados con ocasión de toda actividad cooperativa de trabajo y de servicio encaminada a la producción, distribución y consumo cooperativo de bienes y servicios.

**R**

**Reglamento:**
Es la norma elaborada por el patrono de acuerdo con los intereses de su empresa y la legislación laboral vigente, en la que se establecen las condiciones de acatamiento general sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias.

**Rentabilidad**
Obtener más ganancias que perdidas en un campo determinado.

**S**

**Satisfacción:**
En su ámbito más común, es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de satisfacción para un individuo.

**Servicio:**
Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume siempre en el momento en que es prestado.

**Socio:**
Socio, o socia, es la denominación que recibe cada una de las partes en un contrato de sociedad. Mediante ese contrato, cada uno de los socios se compromete a aportar un capital a una sociedad, normalmente con una finalidad empresarial.

## 17. ANEXOS

Anexo I: Diseño De Cuestionario Para Encuestas Dirigidas A Micro Empresario Del Sector Panadero Del Municipio De San Salvador ……. -461
Anexo II: Análisis E Interpretación De Los Resultados De Las Encuestas Dirigidas A Micro Empresarios Del Sector Panadero…….466
Anexo III: Entrevistas Dirigidas A Instituciones Públicas Y Privadas En El Municipio De San Salvador …… 485
Anexo IV: Fuentes De Financiamiento…….493
Anexo V: Tasa De Interés De COOPAS De R.L. …….. 494
Anexo VI: tasa de interés de Bancofit …… 494
Anexo VII: tasa de interés pasiva Banco de los trabajadores salvadoreños. ……..495
Anexo VIII: tasa de interés pasiva Banco Izalqueño de los trabajadores…….. 495
Anexo IX: Solicitud De Microproyectos (Cooperación Alemana) 2015 ……506
Anexo X: Elaboración De Productos De Panadería 2012…….. 510
Anexo XI: arancel Importaciones mensuales de harina de trigo.……511
Anexos XII: Solicitud de cambio de reforma de estatutos ……..516
Anexo XIII: Formato de Solicitud de cambio de reforma de estatuto……517
Anexo XIV: Cuadro de Mando Integral (CMI) ……..518
Anexos XV: Requerimientos de áreas administrativas ……524
Anexo XVI: Requerimientos de Equipo administrativo ……525
Anexo XVII: Remodelación área administrativa……..527
Anexos XVIII: Propuesta de formatos para el Control de Cuentas por cobrar y Documentos por cobrar ……529
Anexo XIX: Propuesta de formatos para el Control interno del efectivo.……535
Anexo XX: Propuesta de formatos para el Control de los Inventarios……541
Anexos XXI: manual de Procedimiento propuesto de las cuentas por cobrar……541
Anexos XXII: Manual de procedimientos de nuevos servicios……549
Anexo XXIII: Afiliación de nuevos socios a la cooperativa……564
Anexos XXIV: Procedimiento de gestión de préstamo a corto plazo……566
Anexo XXV: Detalle de los costos de operación por área de servicio……567
Anexos: XXVI Tasas de interés Activa y Pasiva ……567
Anexo: XXVII Cálculos de flujo de efectivo……568
Anexo: XXVIII cálculo de la administración de proyectos.……574

**Anexo I: Diseño De Cuestionario Para Encuestas Dirigidas A Micro Empresario Del Sector Panadero Del Municipio De San Salvador**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**Solicitud de Colaboración**

Soy Estudiante Egresado de la Carrera de Ingeniería Industrial y me encuentro realizando un estudio de Factibilidad de una Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo para Micro empresarios del sector panadero con el propósito de conocer el estado actual de las panaderías, por lo que le solicito su colaboración. De antemano agradezco su tiempo disponible en leer y responder las preguntas.

Fecha de la entrevista____/____/_____

**I. PREGUNTAS DE PANADERÍA**

Nombre de la empresa: _____
Dirección: _____

**Indicaciones:** Marque con una **X** la respuesta que usted considere conveniente.

1. ¿Qué clase de pan produce?

Pan francés ☐
Pan Dulce ☐
Ambos ☐

2. ¿Cuántos empleados tiene la panadería?

_____

3. ¿Cuánto tiempo tiene de establecido la panadería?

Menos de 2 año ☐
De 2 a 5 años ☐
De 5 a 10 años ☐
Más de 10 años ☐

4. ¿Qué tipo de hornos utilizan para la elaboración del pan?

Horno de gas ☐
Horno artesanal (leña) ☐
Otros ☐

Especifique, otros: _____

5. ¿Quién es el responsable de realizar las compras de materia prima?

El dueño ☐
Encargado de producción ☐
Encargado de compras ☐
Otros ☐

6. ¿Qué tipo de máquina industrial utiliza para la elaboración del pan?

_____
Explique, Otros: _____

7. ¿Quién es el responsable de dirigir la Panadería?

El dueño ☐
Un familiar ☐
Encargado de producción ☐
Otros ☐
Explique, Otros: _____

8. ¿Ha mejorado sus productos de panadería en los últimos 3 años?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es Sí pase a la pregunta 9, Si su respuesta es No pasea la siguiente pregunta.10

9. ¿En qué ha mejorado?

_____

10. ¿Cuál es el lugar donde lleva sus productos terminados?

A tiendas ☐
A mayoristas ☐
En la panadería ☐
Otros ☐
Especifique Otros: _____

11. ¿Qué medios utiliza para distribuir pan a las colonias?

Bicicleta ☐
Moto ☐
Vehículo propio ☐
Ninguna de las anteriores ☐

12. ¿Considera que su negocio le permite ahorrar?

Si ☐ No ☐

13. ¿Qué factores impiden que su negocio mejore?

Falta de crédito ☐
Falta de capacitación ☐
Costos demasiados altos de materia prima ☐
Otros ☐

Especifique Otros: _____

## II. PREGUNTAS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO Y AHORRO.

14. ¿Ha hecho uso de créditos bancarios en alguna ocasión?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es Sí pase a la pregunta 15, Si su respuesta es No pasea la siguiente pregunta 18.

15. ¿Le han denegado el servicio de crédito alguna vez?

Si ☐ No ☐

16. ¿Le gustaría hacer uso de Créditos para mejorar su negocio?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es Sí pase a la pregunta 17, Si su respuesta es No pasea la siguiente pregunta 19.

17. ¿Qué medios utilizaría para hacer uso de Créditos?

Bancos ☐
Micro Créditos ☐
Cooperativas de Ahorro y Crédito. ☐
Otros ☐

Especificar otros: _____

18. ¿Si no hace uso de créditos, como soluciona la necesidad de invertir en su negocio?

Recursos propios ☐
Prestamistas ☐
Familiares ☐
Otros ☐

Especifique Otros: _____

19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en la rama de panadería?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es sí pase a la pregunta 20, Si su respuesta es No pasea la siguiente pregunta 21

20. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Gestión de negocios ☐
Financiera en la producción ☐
Técnica ☐
Cooperativismo ☐
Ninguna de las anteriores ☐

21. ¿Considera que las capacitaciones son de beneficio para su negocio?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es sí pase a la pregunta 22, Si su respuesta es No pasea la siguiente pregunta 24

22. ¿Si una Cooperativa le brindara algún tipo de capacitación, estaría dispuesto a participar?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es sí pase a la pregunta 23, Si su respuesta es No pasea la siguiente pregunta 26

23. ¿Ha escuchado alguna vez hablar sobre la Cooperativas para este sector de panaderos?

Si ☐ No ☐

24. ¿Ha tenido la oportunidad de participar o ser socio de alguna Cooperativa para este sector de panaderos?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es Sí, pase a la pregunta 25, si su respuesta es No pase a la pregunta 26

25. ¿De qué Cooperativa es socio?

_____

26. ¿Considera que una asociación de cooperativas para micro empresarios es importante para fortalecer y que su negocio crezca?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es Sí, pase a la pregunta 27, si su respuesta es No pase a la pregunta 29

27. ¿Si surgiera una asociación de cooperativas para este sector de panificadores que ofrezca beneficios, estaría dispuesto a participar y ser socio?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es Sí, pase a la pregunta 28, si su respuesta es No pase a la pregunta 29

28. ¿En qué Calidad le gustaría participar?

Co-propietario ☐
Directivo ☐
Ahorrante ☐
Ninguna ☐
Otros

Especificar otros: _____

29. ¿Le gustaría asociarse a una Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo para Micro Empresarios del sector panadero?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es Sí pase a la pregunta 29, Si su respuesta es No pasea la siguiente pregunta 32.

## III. PREGUNTAS DE CONSUMO

30. ¿Con que frecuencia compra Harina y otras materias primas?

Cada semana ☐
Cada quince días ☐
Más de quince días ☐

31. ¿Qué cantidad compra de Harina y otras materias primas?

_____

32. ¿Utiliza usted los créditos que le ofrecen sus proveedores?

Si ☐ No ☐

33. ¿Qué plazo le otorgan sus proveedores?

Menos de 7 días ☐
De 7 a 15 días ☐
De 15 a 30 días ☐
De 30 a 60 días ☐

## IV. PREGUNTAS PERSONALES

34. Genero

Masculino ☐ Femenino ☐

35. Edad

18 – 35 años ☐ 45 – 60 años ☐

35 – 45 años ☐ Mas de 60 años ☐

36. ¿Cuáles son sus rangos de ingresos de su negocio?

De 0 hasta $300 ☐

De $301 hasta $500 ☐

De $501 hasta $800 ☐

Más de $801 ☐

37. ¿Qué cantidad destina al ahorro en un mes?

De 0 hasta $50 ☐

De $51 hasta $100 ☐

De $101 hasta $201 ☐

Hasta más de $201 ☐

38. ¿Dónde Colocaría sus ahorros

Bancos ☐

Cooperativas ☐

Caja de crédito ☐

Otros ☐

Especificar otros:_____

39. ¿Cuál es el monto de crédito que requiere?

De 100 hasta $500 ☐

De $501 hasta $1000 ☐

De $1001 o más ☐

**FIN DE LA ENCUESTA, GRACIAS POR SU TIEMPO TENGA FELIZ DÍA.**

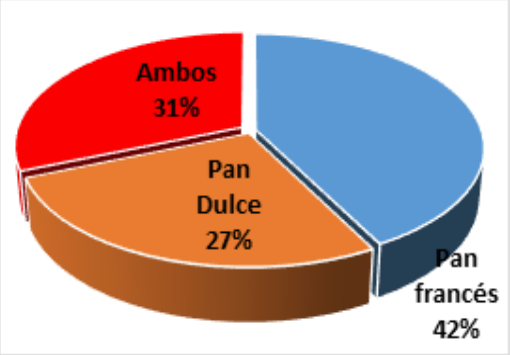
**Anexo II: Análisis E Interpretación De Los Resultados De Las Encuestas Dirigidas A Micro Empresarios Del Sector Panadero**

El análisis que se presenta a continuación se realizó sobre la base de los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a micro empresarios del sector panadero en el municipio de san salvador.

**I. PREGUNTAS DE PANADERÍA**

**1. ¿Qué clase de pan produce?**

| Alternativa | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Pan francés | 19 | 42. % |
| Pan Dulce | 12 | 27 % |
| Ambos | 14 | 31 % |
| **Total** | **45** | **100 %** |

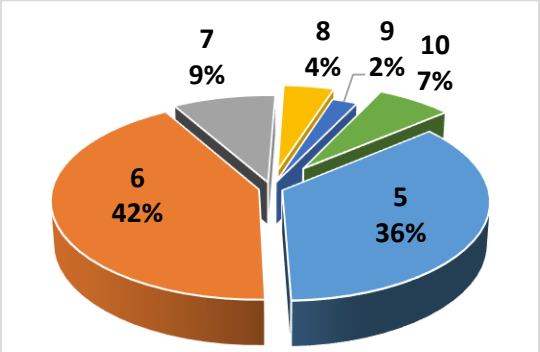



**Análisis**

El 42.2 % de los empresarios de panadería encuestadas producen solo pan Francés, el 26.7 % de los empresarios de panadería encuestadas producen solo pan Dulce, y el 31.1 % de las panaderías encuestadas produces pan francés como pan dulce.

Se logra ver como la producción de pan francés es mayor en relación a aquellas panaderías que producen pan dulce y ambos, teniendo mayor demanda este tipo de pan francés.

**2. ¿Cuántos empleados tiene la panadería?**




| Nº de Empleados | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| 5 | 16 | 36 % |
| 6 | 19 | 42 % |
| 7 | 4 | 9 % |
| 8 | 2 | 4.% |
| 9 | 1 | 2 % |
| 10 | 3 | 7 % |
| **Total** | **45** | **100 %** |

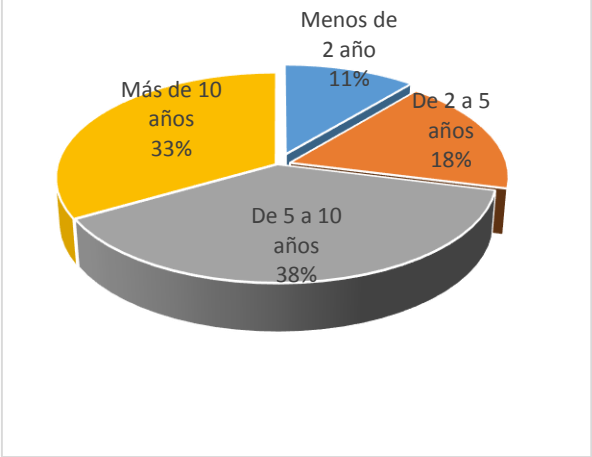
**Análisis**

Con relación al número de empleados que cada panadería en el municipio de San salvador posee es el siguiente el 42.2 % de las panaderías posee 6 empleados, el 35.6 % de las panaderías posee 5 empleados, 8.9 % de las panaderías posee 7 empleados, el 4.4% de las panaderías posee 8 empleados, el 2.2 %de las panaderías posee 9 empleados y el 6.7 % de las panaderías posee 10 empleados.

Se puede denotar que el 78% de las panaderías en el Municipio de San Salvador cuentan entre 5 a 6 empleados, siendo un porcentaje considerado.

**3. ¿Cuánto tiempo tiene de establecido la panadería?**

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Menos de 2 año | 5 | 11% |
| De 2 a 5 años | 8 | 18% |
| De 5 a 10 años | 17 | 38% |
| Más de 10 años | 15 | 33% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

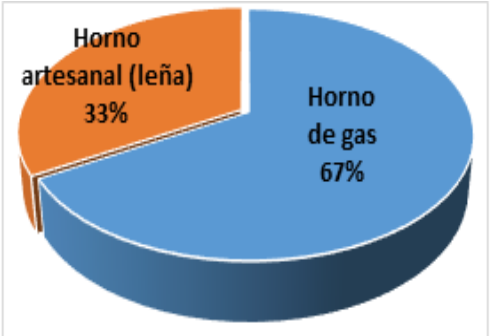



**Análisis**

De las 45 panadería encuestadas 17 de ellas tienen de 5 a 10 años de estar funcionando con un 37.8%, 15 encuestas realizadas dieron que hay un 33.3% que tiene más de 10 años de estar funcionando, 8 encuestas dieron como resultado que el 17.8% tiene de 2 a 5 años de estar funcionando y solo un 11.1% de estas dieron como resultado que tiene menos de 2 años de estar en operaciones.

Gran porcentaje de los micro empresarios de panadería tiene arriba de 5 años que es un 71.0%, y el 29% de estas panaderías son jóvenes con menos de 5 años.

**4. ¿Qué tipo de hornos utilizan para la elaboración del pan?**




| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Horno de gas | 30 | 67% |
| Horno artesanal (leña) | 15 | 33% |
| Otros | 0 | 0% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

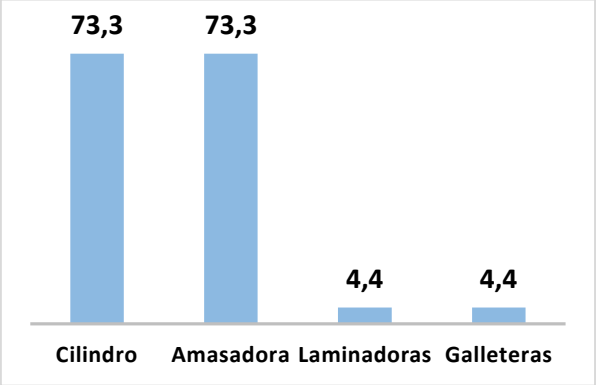
**Análisis**

El 66.7% de las panaderías encuestadas utilizan hornos de gas y el 33.3% de la panaderías encuestadas utilizas hornos artesanales (Leña).

De las 45 encuestas 30 de ellas dieron como resultado que los micro empresarios utilizan hornos de gas, se percibe que los micro empresarios están dejando los hornos artesanales y están optando por los de gas.

**5. ¿Qué tipo de máquina industrial utiliza para la elaboración del pan?**

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Cilindro | 33 | 73.3% |
| Amasadora | 33 | 73.35 |
| Laminadoras | 2 | 4.4% |
| Galleteras | 2 | 4.4% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

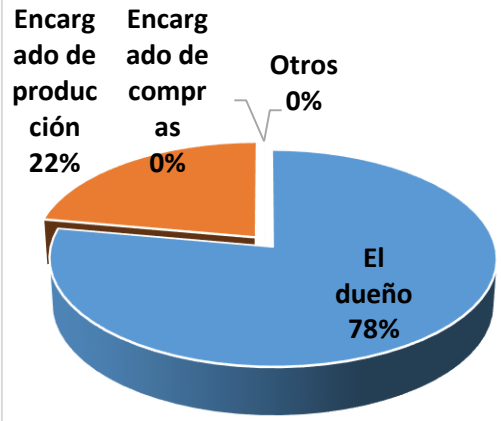



**Análisis**

El 73.3% de las encuestas dieron como resultado que utilizan cilindros para la elaboración de sus productos de panadería al igual que Amasadoras.

Es notable que la gran mayoría de los panificadores utilizan algún tipo de maquinaria que les facilita sus labores de producción; son pocas las que usan procesos manuales.

**6. ¿Quién es el responsable de realizar las compras de materia prima?**



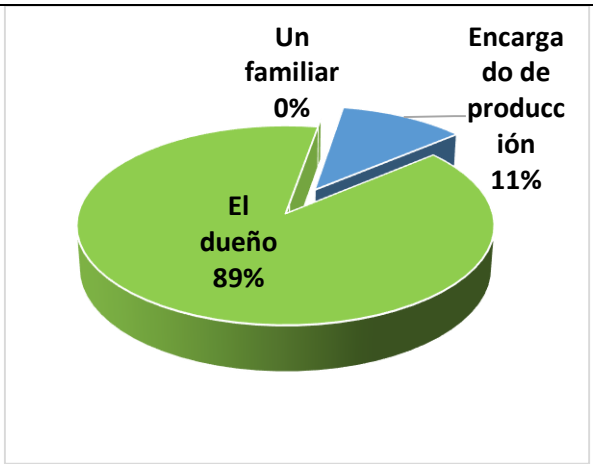

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| El dueño | 35 | 78% |
| Encargado de producción | 10 | 22% |
| Encargado de compras | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

El 77.8% de las encuestas realizadas a empresarios de panadería dieron como resultado que el 77.8% de ellas el dueños es el responsable de hacer las compras de materia prima,

**7. ¿Quién es el responsable de dirigir la Panadería?**

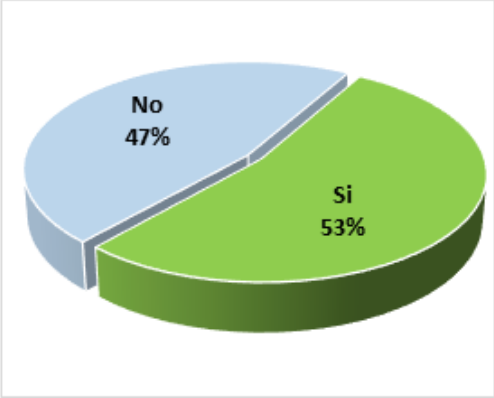
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| El dueño | 40 | 89% |
| Un familiar | 0 | 0% |
| Encargado de producción | 5 | 11% |
| Otros | 0 | 0% |
| **Total** | **45** | **100 %** |




**Análisis**

El 88.9% de las panaderías encuestadas dieron como resultado que el Dueño es el responsable de dirigir la panadería mientras que un 11.1% dieron como resultado que el encargado de producción es el responsable de dirigir la panadería.

**8. ¿Ha mejorado sus productos de panadería en los últimos 3 años?**



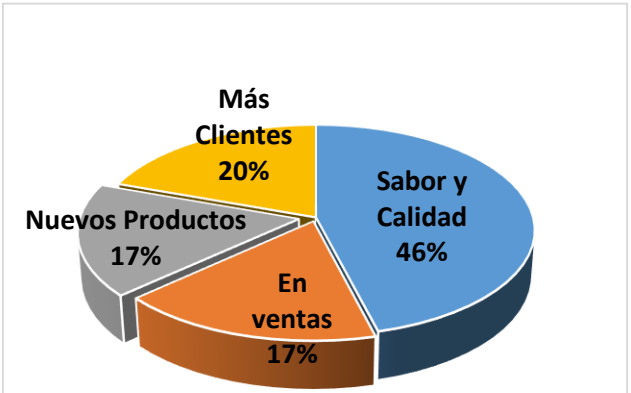

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 24 | 53.% |
| No | 21 | 47% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

El 53. % de las panaderías encuestadas dieron como resultado que han mejorado sus productos de panadería, mientras que un 47% de ellas manifestaron que no han tenido mejoras en sus productos.

**9. ¿En qué ha mejorado?**

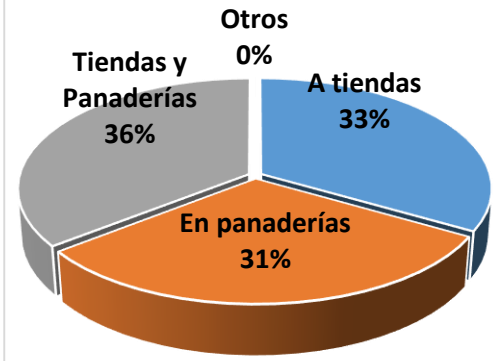
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Sabor y Calidad | 40 | 46.0% |
| En ventas | 15 | 17.2% |
| Nuevos Productos | 15 | 17.2% |
| Más Clientes | 17 | 19.5% |
| **Total** | **45** | **100 %** |




**Análisis**

El 46.0% de las panaderías encuestadas dieron como resultado que han mejorado sus productos en calidad y sabor, además un 17.2% de las panaderías encuestadas dieron como resultado que han mejorado en sus ventas, un 17.2% de las panaderías encuestadas mostraron que han mejorado la diversificación de nuevos productos y un 19.5% mostro que han mejorado en más clientes.

**10. ¿Cuál es el lugar donde lleva sus productos terminados?**



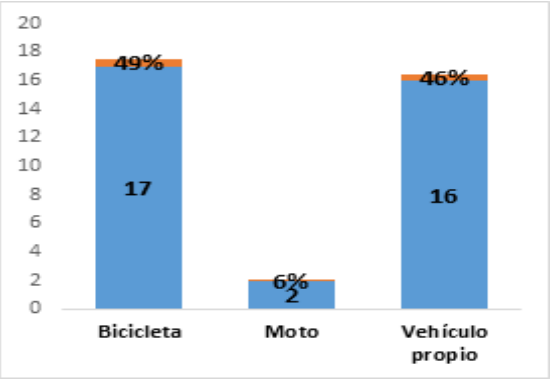

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| A tiendas | 15 | 33.0% |
| En panaderías | 14 | 31.0% |
| Tiendas y Panaderías | 16 | 36% |
| Otros | 0 | 0% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

El 36% de las panaderías encuestadas dieron como resultado que donde llevan sus productos terminados es a tiendas y a panaderías, mientras que un 31 % dieron como resultado que lo comercializan en el lugar donde lo producen que es la misma panadería y un 33 % lo comercializan en tiendas.

**11. ¿Qué medios utiliza para distribuir pan a las colonias?**

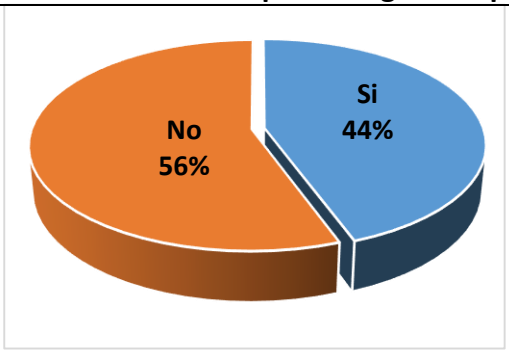
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Bicicleta | 17 | 49% |
| Moto | 2 | 6% |
| Vehículo propio | 16 | 46% |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0.0% |
| **Total** | **35** | **100 %** |




**Análisis**

Los medios que utilizan los micro empresarios de panadería para distribuir sus productos terminados se detallan a continuación: el 49% es a través de Bicicleta, el 46% es a través de vehículo propio, y un 6% es a través de moto.

**12. ¿Considera que su negocio le permite ahorrar?**



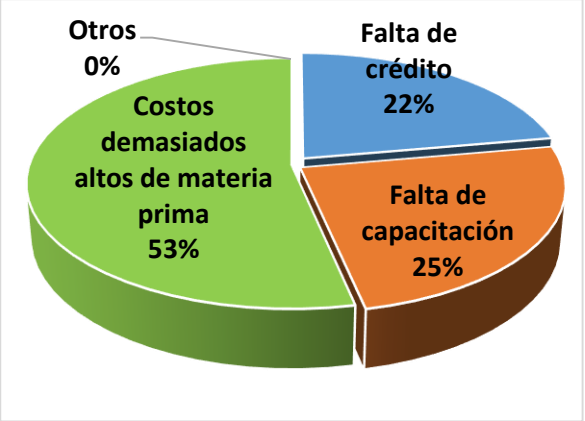

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 20 | 44.0% |
| No | 25 | 56.0% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

En relación a la pregunta, considera que su negocio le permite ahorrar, los resultados de la encuesta se detalla a continuación: El 44.0% manifiesta que si le permite ahorrar mientras que un 56.0% consideran que su negocio no le permite ahorrar.

**13. ¿Qué factores impiden que su negocio mejore?**

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Falta de crédito | 10 | 22% |
| Falta de capacitación | 11 | 25% |
| Costos demasiados altos de materia prima | 24 | 53% |
| Otros | 0 | 0% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

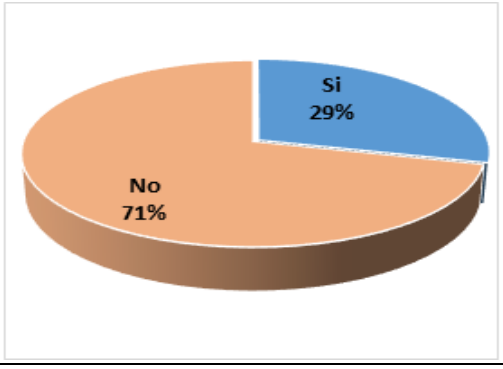



**Análisis**

Con respecto a la pregunta sobre factores que impiden que su negocio mejores que se les hizo a los empresarios de panadería los resultados fueron los siguientes: Un 53% manifestó que es debido a los costos elevados de materia prima, un 25% es por falta de capacitación y un 22% es debido a falta de créditos.

**II. PREGUNTAS DE COOPERATIVA DE CRÉDITO Y AHORRO.**

**14. ¿Ha hecho uso de créditos bancarios en alguna ocasión?**



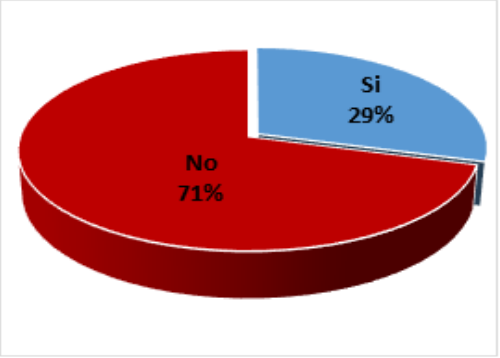

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 13 | 29% |
| No | 32 | 71% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

En relación a la pregunta del uso de créditos bancarios por parte de los micro empresarios del sector panadero los resultados fueron los siguientes: un 29% de los empresarios hacen uso de créditos bancarios mientras que un71% manifestaron no hacen uso de este tipo de créditos.

**15. ¿Le han denegado el servicio de crédito alguna vez?**

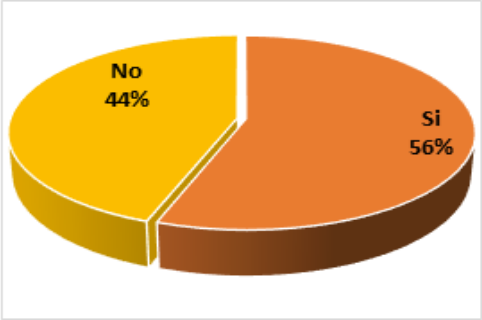
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 5 | 29% |
| No | 12 | 71% |
| **Total** | **17** | **100 %** |




**Análisis**

A continuación se presentan los resultados de la siguiente pregunta que se les hizo a los micro empresarios que es, sobre la negación el servicios de créditos en alguna ocasión, estos resultados son: Un 71% manifestaron no haberles denegados el servicio de crédito esta resultaron lo dieron 12 encuestas y un 29% manifestaron si haberles denegado el crédito cuyas encuestas fueron 5.

**16. ¿Le gustaría hacer uso de Créditos para mejorar su negocio?**



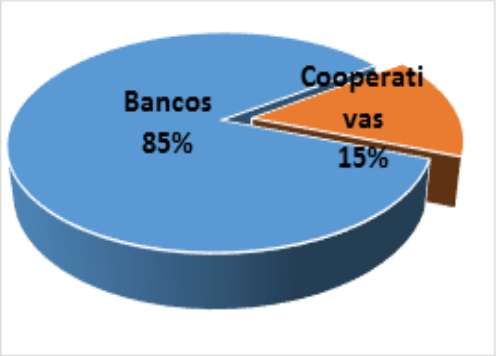

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 25 | 55.6 |
| No | 20 | 44.4 |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

El 55.6 % de los encuestados están dispuestos a solicitar créditos para mejorar sus negocios, y el 44.4 % de los encuestados no están dispuestos a solicitar créditos para mejorar sus negocios.

**17. ¿Qué medios utilizaría para hacer uso de Créditos?**

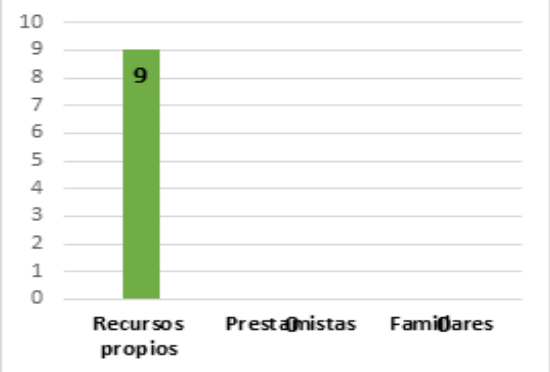
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Bancos | 22 | 85% |
| Micro Créditos | 0 | 0.0 |
| Cooperativas de Ahorro y Crédito. | 4 | 15% |
| Otros | 0 | 0.0 |
| **Total** | **26** | **100 %** |




**Análisis**

En relación a los medios que utilizan para hacer uso de créditos, el 85% de los empresarios manifestaron realizar este trámite a través de bancos y un 15% manifestaron usar la vía de Cooperativas.

**18. ¿Si no hace uso de créditos, como soluciona la necesidad de invertir en su negocio?**



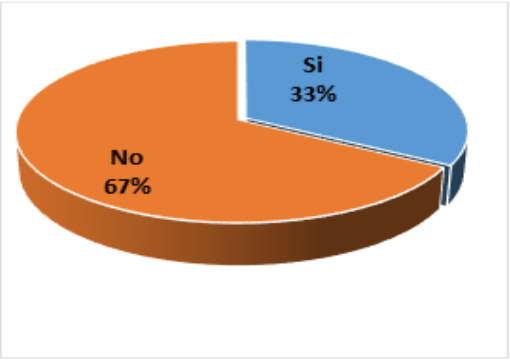

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Recursos propios | 9 | 100.0 |
| Prestamistas | 0 | 0 |
| Familiares | 0 | 0 |
| Otros | 0 | 0 |
| **Total** | **9** | **100 %** |

**Análisis**

Con relación a la pregunta de si no hace uso de créditos, como soluciona la necesidad de invertir en su negocio los resultados obtenidos fueron: de un total de 45 encuestas 9 manifestaron usar recursos propios.

**19. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en la rama de panadería?**

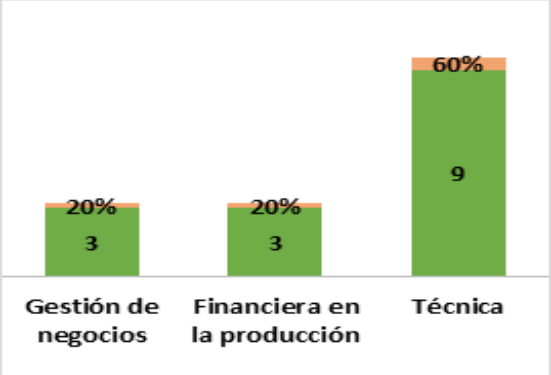
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 15 | 33% |
| No | 30 | 67% |
| **Total** | **45** | **100 %** |




**Análisis**

Las capacitaciones que los panificadores han recibido, el 33% de a las encuestas dieron como resultado si haber recibido capacitación en esta rama, mientas que un 67% de las encuestas dieron como resultado no haber recibido capacitaciones en esta rama.

**20. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?**



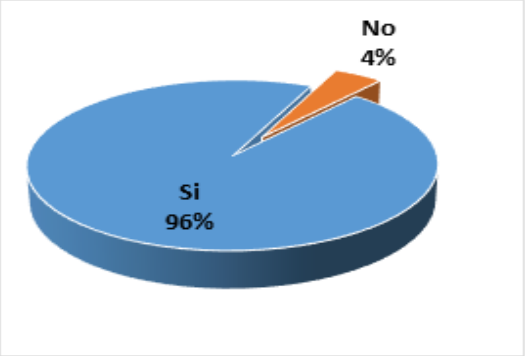

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Gestión de negocios | 3 | 20 |
| Financiera en la producción | 3 | 20 |
| Técnica | 9 | 60 |
| Cooperativismo | 0 | 0 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 |
| **Total** | **15** | **100 %** |

**Análisis**

De un total de 15 encuestas que afirmaron a ver recibido capacitaciones 9 de ellas dieron como resultado haber recibido capacitación en el área técnica, mientras que 3 de ellas dieron como resultado haber recibido en el área financiera en la producción, y las otras 3 encuestas dieron como resultado haber recibido capacitación en el área de gestión de negocios.

**21. ¿Considera que las capacitaciones son de beneficio para su negocio?**

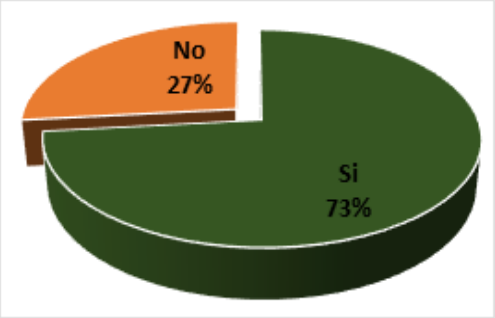
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 43 | 96% |
| No | 2 | 4% |
| **Total** | **45** | **100 %** |




**Análisis**

En relación a la pregunta, considera que las capacitaciones son de beneficio para su negocio el 96% delas panaderías encuestadas manifestaron si considerar que son de beneficio y un 4% de ellas manifestaron que no son de beneficio.

**22. ¿Si una Cooperativa le brindara algún tipo de capacitación, estaría dispuesto a participar?**



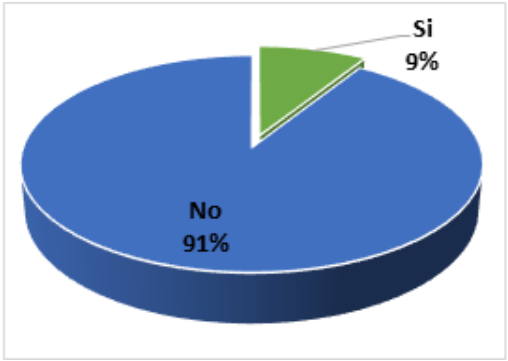

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 33 | 73% |
| No | 12 | 27% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

Si una Cooperativa le brindara algún tipo de capacitación estaría dispuesto a participar el 73% de estas panaderías respondieron si participar, mientras que un 27% respondieron no estar dispuestos a participar.

**23. ¿Ha escuchado alguna vez hablar sobre la Cooperativas para este sector de panaderos?**

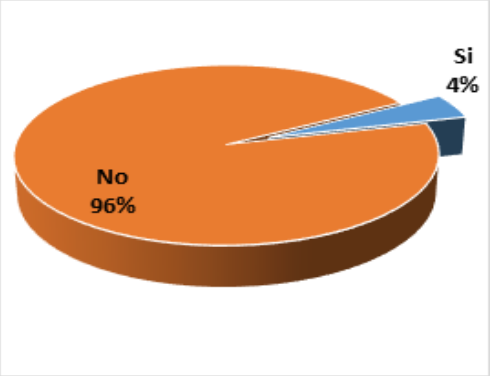
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 4 | 9% |
| No | 41 | 91% |
| **Total** | **45** | **100 %** |



**Análisis**

Con respecto a la pregunta si los micro empresarios han escuchado sobre Cooperativas de panificadores los resultados obtenidos por medio de esta encuesta son: El 91% respondieron no haber escuchado sobre cooperativas de panificadores y el 9% respondieron si haber escuchado.

**24. ¿Ha tenido la oportunidad de participar o ser socio de alguna Cooperativa para este sector de panaderos?**



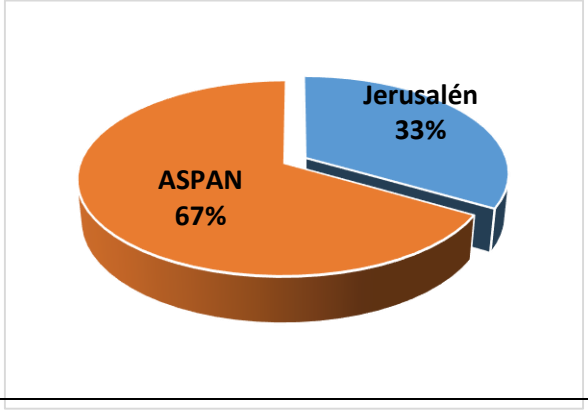

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 2 | 4% |
| No | 43 | 96% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

Con respecto a la asociatividad de los panificadores el 4% de los empresarios respondieron si haberse asociado a cooperativas de panificadores y el 96% dio como resultado no haber tenido la oportunidad de asociarse a una cooperativa para este sector.

25. ¿De qué Cooperativa es socio?

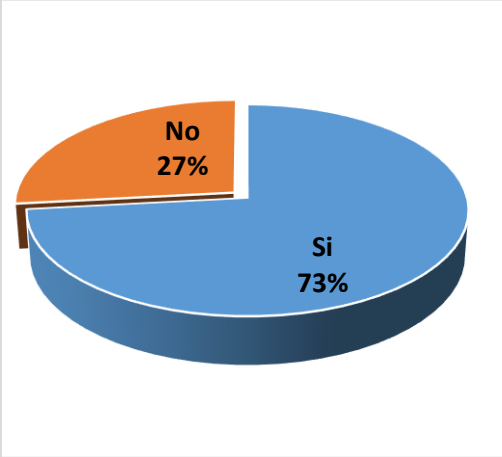
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Jerusalén | 1 | 33% |
| ASPAN | 2 | 67% |
| **Total** | **3** | **100 %** |




**Análisis**

De los 3 empresarios que respondieron a esta pregunta el 67%respondieron pertenecer a la cooperativa ASPAN y el 33% respondieron pertenecer a la cooperativa Jerusalén

26. ¿Considera que una asociación de cooperativas para micro empresarios es importante para fortalecer y que su negocio crezca?



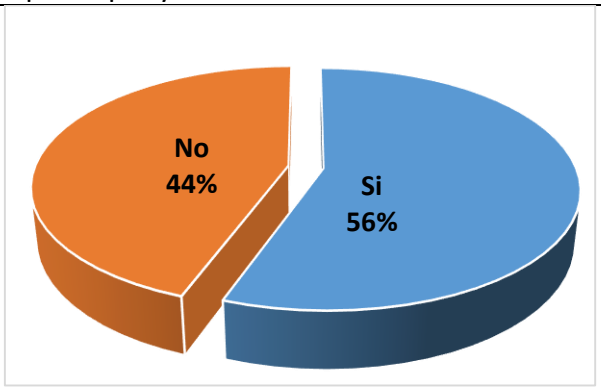

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 33 | 73% |
| No | 12 | 27% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

El 73% de las panaderías encuestadas respondieron sobre si creen que las cooperativas para este sector son importantes 33 de ellas respondieron que si son de importancia y el 27% respondió que no consideran que estas cooperativas no son importantes para el fortalecimiento de este sector de panificadores.

27. ¿Si surgiera una asociación de cooperativas para este sector de panificadores que ofrezca beneficios, estaría dispuesto a participar y ser socio?

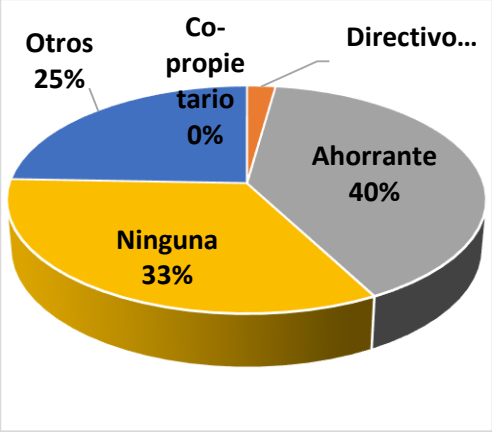
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 25 | 56% |
| No | 20 | 44% |
| **Total** | **45** | **100 %** |




**Análisis**

El 56% de las encuestas mostraron una tendencia a pertenecer y asociarse a esta cooperativa de panificadores y el 44 % de los empresarios respondieron no dispuesto a asociarse a esta cooperativa.

28. ¿En qué Calidad le gustaría participar?



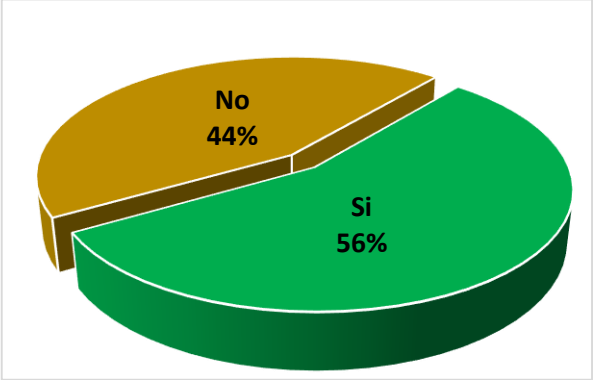

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Co-propietario | 0 | 0% |
| Directivo | 1 | 2% |
| Ahorrante | 18 | 40% |
| Ninguna | 15 | 33% |
| Otros | 11 | 25% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

El 40% de las panaderías encuestadas los empresarios manifestaron interés en pertenecer y asociarse a la cooperativa en calidad de Ahorrante, un 33% respondió no tener ningún tipo d pertenecía a la cooperativa, el 25% respondió otros, ya que no se sintieron identificados con las opciones expuestas en el cuestionario y solo un 2% respondió sentir interés a ser directivos.

29. ¿Le gustaría asociarse a una Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo para Micro Empresarios del sector panadero?

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 25 | 56% |
| No | 20 | 44% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

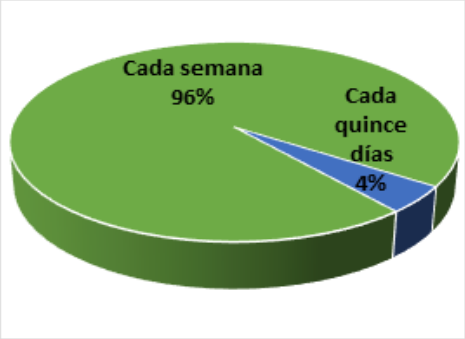



**Análisis**

Con respecto a la pregunta de querer asociarse a esta cooperativa, el 56% de las encuestas mostraron una tendencia a pertenecer y asociarse a esta cooperativa de panificadores y el 44 % de los empresarios respondieron no estar interesados en asociarse a esta cooperativa.

**III. PREGUNTAS DE CONSUMO**

30. ¿Con que frecuencia compra Harina y otras materias primas?




| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Cada semana | 43 | 96% |
| Cada quince días | 2 | 4% |
| Más de quince días | 0 | 0% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

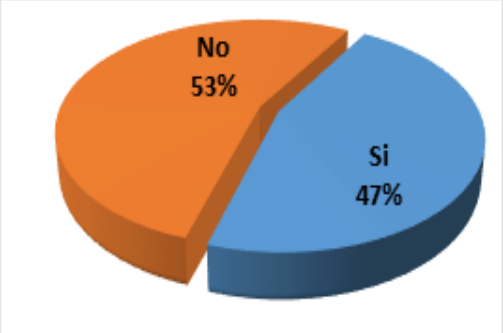
La frecuencia de compra de harina y otras materias el 96% de las panaderías encuestadas respondieron comprada semana, 4% respondió cada quince días.

31. ¿Qué cantidad compra de Harina y otras materias primas?

**Análisis**

En la mayoría de las encuestas los empresarios manifestaron comprar entre 10 a 15 bolsas de harina

32. ¿Utiliza usted los créditos que le ofrecen sus proveedores?



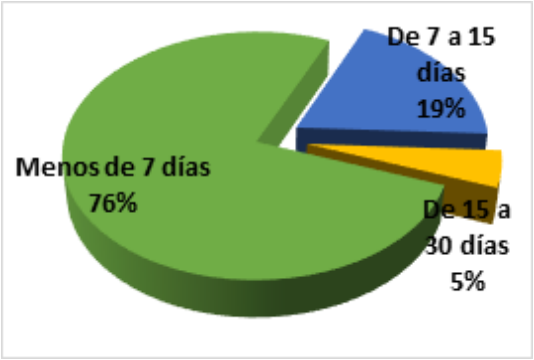

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Si | 21 | 47% |
| No | 24 | 53% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

El 47% de las encuestas dieron como resultados que los empresarios si hacen uso de los créditos que les dan sus proveedores, mientras que el 53% dio como resultado no utilizar los créditos que ofrecen los proveedores.

33. ¿Qué plazo le otorgan sus proveedores?

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Menos de 7 días | 16 | 76% |
| De 7 a 15 días | 4 | 19% |
| De 15 a 30 días | 1 | 5% |
| De 30 a 60 días | 0 | 0% |
| **Total** | **21** | **100 %** |

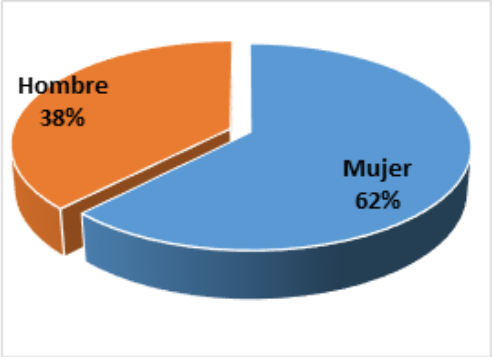



**Análisis**

En relación a los plazos que los proveedores otorgan a las panaderías el 76% respondió menos de 7 días, un grupo de panaderos respondieron De 7 a 15 días con el 19% y solo un 5% respondió más de 30 días.

## IV. PREGUNTAS PERSONALES

34. Genero



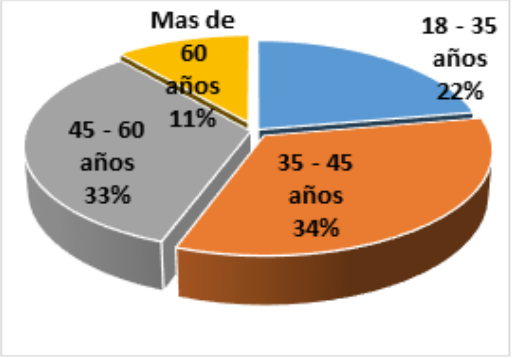

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Masculino | 17 | 38% |
| Femenino | 28 | 62% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

**Análisis**

En relación al género el 62% de las encuestas son Hombres y el 38% son mujeres

35. Edad

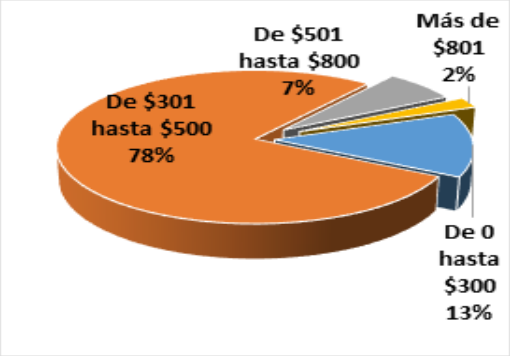
| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| 18 - 35 años | 10 | 22% |
| 35 - 45 años | 15 | 34% |
| 45 - 60 años | 15 | 33% |
| Más de 60 años | 5 | 11% |
| **Total** | **45** | **100 %** |




**Análisis**

En la mayoría de las panaderías encuestada el 22% tienen entre 18 - 35 años, 34% tienen entre 35 - 45 años, el 33% tienen entre 45 - 60 años y el 11% tienen más de 60 años.

36. ¿Cuáles son sus rangos de ingresos de su negocio?




| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| De 0 hasta $300 | 6 | 13% |
| De $301 hasta $500 | 35 | 78% |
| De $501 hasta $800 | 3 | 7% |
| Más de $801 | 1 | 2% |
| **Total** | **45** | **100 %** |

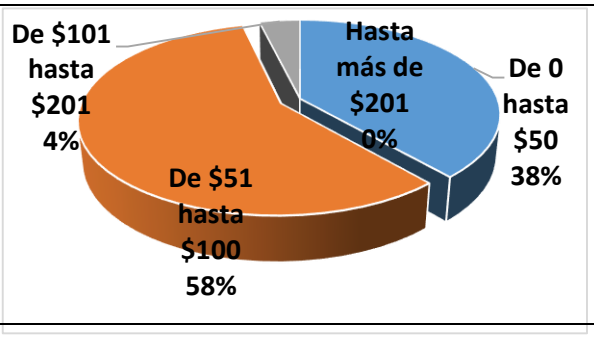
**Análisis**

Los ingresos que perciben los empresarios panificadores son los siguientes: el 13% sus ingresos varían de 0 hasta $300, el 78% sus ingresos varia de $301 hasta $500, el 7% sus ingresos varia de $501 hasta $800 y el 2% sus ingresos son de más de $801.

37. ¿Qué cantidad destina al ahorro en un mes?

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| De 0 hasta $50 | 10 | 38% |
| De $51 hasta $100 | 15 | 58% |

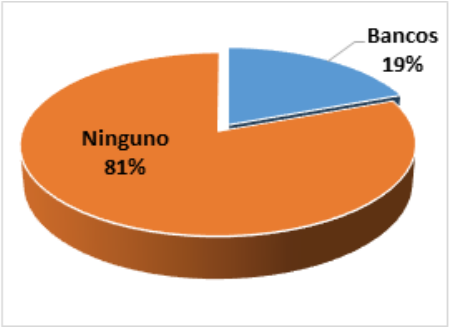
| | | |
|---|---|---|
| De $101 hasta $201 | 1 | 4% |
| Hasta más de $201 | - | - |
| **Total** | **26** | **100 %** |




**Análisis**

Las cantidades que los empresarios destinan al ahorro son las siguientes: el 38% de las encuestas dan como resultados de 0 hasta $50, el 58% destinan De $51 hasta $100 y el 4% destina De $101 hasta $201.

38. ¿Dónde Colocaría sus ahorros



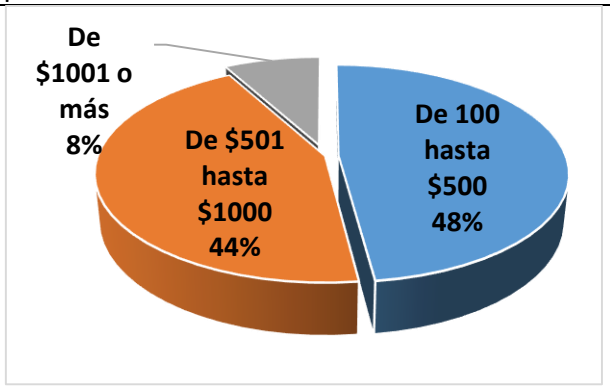

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| Bancos | 5 | 19% |
| Ninguno | 21 | 81% |
| Otros | 0 | 0% |
| **Total** | **26** | **100 %** |

**Análisis**

El lugar a donde los empresarios colocarían sus ahorros son los siguientes: el 19% lo colocaría en bancos, mientras el 81% lo colocaría en ninguno de las opciones que se presentaron.

39. ¿Cuál es el monto de crédito que requiere?

| Opciones | Frecuencia | Valor Porcentual |
|---|---|---|
| De 100 hasta $500 | 12 | 48% |
| De $501 hasta $1000 | 11 | 44% |
| De $1001 o más | 2 | 8% |
| **Total** | **25** | **100 %** |




**Análisis**

De acuerdo a la encueta realizada en las panaderías sobre el monto que necesitarían los resultados son los siguientes: el 48% dio como resultado De 100 hasta $500, el 44% dio como resultado De $501 hasta $1000 y el 8% más de $1001.

**Anexo III: Entrevistas Dirigidas A Instituciones Públicas Y Privadas En El Municipio De San Salvador**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**CIUDAD MUJER**

Objetivo: Identificar la cantidad de beneficiarias que Ciudad Mujer ofrece en los tallares de panadería en las distintas sedes.

1. ¿Quiénes pueden optar por estos talleres?

2. ¿En qué tipo de productos se capacitan?

3. ¿Hay límite de edad?

4. ¿Qué cantidad de mujeres atiende cada taller?

5. ¿Cuántos talleres son impartidas por año?

6. ¿En las 6 sedes de Ciudad Mujer se imparte estos talleres de panadería?

7. ¿se piensa inaugurar otras sedes?

8. De un 100% de mujeres que inician en el taller de panadería, ¿Qué porcentaje logra finalizar el proceso?

9. ¿Qué porcentaje de mujeres que logran finalizar los talleres de panadería hacen uso de créditos que CONAMYPE ofrece para la puesta en marcha de sus negocios?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DIRECCIÓN GENERAL DE CENTROS PENALES**

**“PROGRAMA YO CAMBIO”**

Objetivo: Identificar la cantidad de privados de libertad que el “programa yo cambio” ofrece en los talleres de panadería en los distintos penales.

1. ¿Qué calificación de privados de libertad pueden utilizar este servicio?

2. ¿En qué tipo de productos se capacitan?

3. ¿Cuántos talleres se imparten por año?

4. ¿Cuál es la duración de cada taller?

5. ¿Qué cantidad de privados de libertad se matriculan en cada taller

6. ¿Qué destino tienen los productos que se elaboran?

7. ¿Qué alcance tiene este programa?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL (FISDL)**

PROGRAMA DE APOYO TEMPORAL AL INGRESO (PATI)

PATI - INSERCIÓN PRODUCTIVA

Objetivo: Identificar la cantidad de beneficiarias que el PROGRAMA DE APOYO TEMPORAL AL INGRESO (PATI) ofrece en los tallares en las distintas zonas del país.

1. ¿Qué programas tienen?

2. ¿Dan capacitación en panaderías?

3. ¿En qué tipo de productos se capacitan?

4. ¿Les proporcionan los materiales para su micro empresa?

5. ¿Qué materiales proporcionan?

6. ¿En qué forma daría el apoyo?

7. ¿Cuántos talleres de panadería se imparten por año?

8. ¿Cuál es la duración de cada taller?

9. ¿Qué cantidad de mujeres atiende cada taller?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA – CONAMYPE**

Objetivo: Encontrar la cantidad de beneficiarias que CONAMYPE favorecerá con capacitación a micro empresarios(as) de panadería.

1. ¿Quiénes pueden optar por estos talleres?

2. ¿En qué tipo de productos se capacitan?

3. ¿Hay límite de edad?

4. ¿Qué cantidad de Usuarios atiende cada taller?

5. ¿Cuántos talleres se imparten por año?

6. De un 100% de usuarios de este servicio que inician en el taller de panadería, ¿Qué porcentaje logra finalizar el proceso?

7. ¿Qué porcentaje de Usuarios que logran finalizar los talleres de panadería hacen uso de créditos que CONAMYPE ofrece para la puesta en marcha de sus negocios?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP)**

Objetivo: Identificar la cantidad de beneficiarios(as) que INSAFOR ofrece en los talleres de panadería a los Usuarios del Municipio de San Salvador.

1. ¿Quiénes pueden optar por estos talleres?

2. ¿En qué tipo de productos se capacitan?

3. ¿Hay límite de edad?

4. ¿Qué cantidad de Usuarios atiende cada taller?

5. ¿Cuántos talleres se imparten por año?

6. ¿Se cuenta con un guion de contenido?

7. De un 100% de usuarios de este servicio que inician en el taller de panadería, ¿Qué porcentaje logra finalizar el proceso?

8. ¿Qué alcance tiene este programa?

**CENTRO DE FORMACIÓN LABORAL**

Objetivo: Identificar la cantidad de beneficiarios(as) que el Centro de Formación Laboral ofrece en los talleres de panadería a los Ciudadanos del Municipio de San Salvador.

1. ¿Quiénes pueden optar por estos talleres?

2. ¿En qué tipo de productos se capacitan?

3. ¿Hay límite de edad?

4. ¿Se cuenta con un guion de contenido?

5. ¿Qué cantidad de Usuarios atiende cada taller?

6. ¿Cuántos talleres se imparten por año?

7. De un 100% de usuarios de este servicio que inician en el taller de panadería, ¿Qué porcentaje logra finalizar el proceso?

8. ¿Qué alcance tiene este programa?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**ESCUELA DE PANIFICACIÓN "ALFONSO ÁLVAREZ LEMUS"**

Objetivo: Identificar la cantidad de beneficiarios(as) que la escuela de panificación "Alfonso Álvarez Lemus" ofrece en los talleres de panadería a los Usuarios del Municipio de San Salvador.

1. ¿Quiénes pueden optar por estos talleres?

2. ¿En qué tipo de productos se capacitan?

3. ¿Hay límite de edad?

4. ¿Qué cantidad de Usuarios atiende cada taller?

5. ¿Cuántos talleres se imparten por año?

6. ¿Se cuenta con un guion de contenido?

7. De un 100% de usuarios de este servicio que inician en el taller de panadería, ¿Qué porcentaje logra finalizar el proceso?

8. ¿Qué alcance tiene este programa?

9. ¿Contempla dentro de sus estatutos planes de responsabilidad Social Empresarial para apoyar a este sector de panaderos

**FIDEICOMISO PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA – FIDEMYPE**

Objetivo: Identificar los beneficios que FIDEMYPE proporciona a las MYPE en otorgamientos de créditos.

1. De las Cooperativas que inician el proceso de solicitar financiamiento. ¿Cuantas finalizan el proceso con éxito y cumplen con los requisitos que FIDEMYPE pide?

2. ¿Cuántas de estas Cooperativas que pasan el proceso de evaluación y se les asigna una calificación y un cupo, cuantas se logran mantener vigentes hasta la fecha?

3. ¿Tienen estadísticas de Cooperativas que caen en quiebra en los últimos años?

## Anexo IV: Fuentes De Financiamiento

| EJES | PROGRAMA DE INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD (PRÉSTAMO BID) | MONTO US$ DESTINADO (5 AÑOS) |
|---|---|---|
| **Fomento** | Instrumentos financieros de apoyo a la innovación | 75,000 |
| | Adopción de normas técnicas en Innovación y desarrollo tecnológico. | 150,000 |
| | Formación de gestores institucionales de políticas públicas de Innovación Ciencia y Tecnología | 500,000 |
| | Fortalecimiento de la institucionalidad pública de apoyo a la innovación | 2,141,000 |
| | Sistemas de emprendimiento, incubación y aceleración de empresas | 75, 0000 |
| | Asistencia empresarial en la gestión de la innovación | 1,420,000 |
| | Subtotal | 5,036,000.0 |
| **Diversificación** | Atracción temporal de profesionales y técnicos del extranjero para la generación de proyectos técnicos especializados | 500,000 |
| | Certificación de competencias en gestión de la innovación y formación de recurso humano especializado | 7,350,000 |
| | Programas para sectores estratégicos de innovación | 1,800,000 |
| | Proyectos de innovación (asociativos sectoriales de I+D, orientados a la productividad en sectores estratégicos, etc.) | 2,855,000 |
| | Subtotal | 12,505,000 |
| **Transformación productiva** | Establecimiento de complejos y centros de excelencia internacional en de Innovación tecnológica en sectores prioritarios. | 11,000,000 |
| | Subtotal | 11,000,000 |
| **Total global** | | 28,541,000 |

**Fuente.** Elaboración MINEC en base al perfil de préstamo negociados con el BID.

| EJES | PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO PRODUCTIVO PARA LA INSERCIÓN INTERNACIONAL (PRÉSTAMO BID) | MONTO US$ DESTINADO (5 AÑOS) |
|---|---|---|
| **Fomento** | Cofinanciamiento de proyectos e iniciativas empresariales | 10,000,000 |
| | Fortalecimiento de los sistemas de calidad e innovación para la exportación | 3,850,000 |
| | Promoción de una cultura exportadora nacional | 1,455,000 |
| | Estrategia Imagen País | 2,000,000 |
| | Apoyo a la política comercial y de administración de tratados comerciales | 1,554,440 |
| | Subtotal | 5,036,000.0 |
| **Diversificación** | Herramientas para el desarrollo de sectores de exportación | 2,000,000 |
| | Implementación del programa de Consejeros Económicos y Comerciales | 3,808,000 |
| | Ejecución del programa gestores de Inversión | 2,000,000 |
| | Apoyo al análisis e inteligencia en sectores estratégicos | 322,000 |
| | Subtotal | 8,130,000 |
| **Total global** | | 26,989,440 |

**Fuente.** Elaboración MINEC en base al perfil de préstamo negociados con el BID.

**Anexo V: Tasa De Interés De COOPAS De R.L.**

**Anexo VI: tasa de interés de Bancofit**

**Anexo VII: tasa de interés pasiva Banco de los trabajadores salvadoreños**

| BANCO DE LOS TRABAJADORES SALVADOREÑOS<br>TASAS PASIVAS<br>VIGENTES DEL 01 AL 30 DE ABRIL DE 2016" | |
|---|---|
| OPERACIONES PASIVAS | |
| **DEPOSITOS** | **TASA DE INTERES ANUAL** |
| **A. CUENTA DE AHORRO A LA VISTA** | |
| Desde US$5.00 hasta US$10,000.00 | 0.50% |
| Desde US$10,000.01 en adelante | 1.50% |
| **B. AHORRO PROGRAMADO** | |
| Ahorro Seguro | 5.75% |
| Ahorro Restringido | 0.05% |
| **C. DEPOSITOS A PLAZO<br>Desde $114.29 en adelante** | |
| 30 dias | 2.50% |
| 60 dias | 2.75% |
| 90 dias | 3.00% |
| 120 dias | 3.25% |
| 150 dias | 3.50% |
| 180 dias | 4.00% |
| 360 dias | 4.50% |
| mas de 360 dias, con multiplos de 30 dias | 4.75% |

Anexo VIII: tasa de interés pasiva Banco Izalqueño de los trabajadores.

| Plazo | Tasa de interés |
|---|---|
| 30-60 días | 4.00% |
| 91-180 días | 4.25% |
| 181-360 días | 4.50% |
| Más de 360 días | 4.75% |

**Fuentes De Financiamiento Nacionales**

**FYDEMYPE**

Es un fideicomiso administrado por BANDESAL, con la finalidad de apoyar al desarrollo del PYME, a través de intermediarios financieros que son nuestros principales aliados estratégicos. El proceso de calificación inicia con los requisitos iniciales siguientes:

- 3 años de operación
- Un mínimo de 350 clientes
- Auditoria interna
- Normas contra el lavado de dinero y activos
- Oficial de cumplimiento
- El porcentaje de cartera productiva es > 20%
- Coeficiente patrimonial es > 15%
- Índice de mora mayor a 90 días es inferior al 10%
- Su cobertura de reservas es como mínimo del 60% respecto a la cartera vencida.

Una vez que se apruebe estos requisitos iniciales, la Gerencia de créditos y Garantías, inicia el proceso de evaluación para asignar una calificación y cupo a la nueva institución, las dichas calificaciones pueden variar entre F-1 y F-4, con tasas entre el 5.25% y 7.00% respectivamente. Es importante mencionar que este fideicomiso cuenta con tasas de interés menores a la que correspondería por calificación, con la finalidad de brindar apoyo a la MYPE.

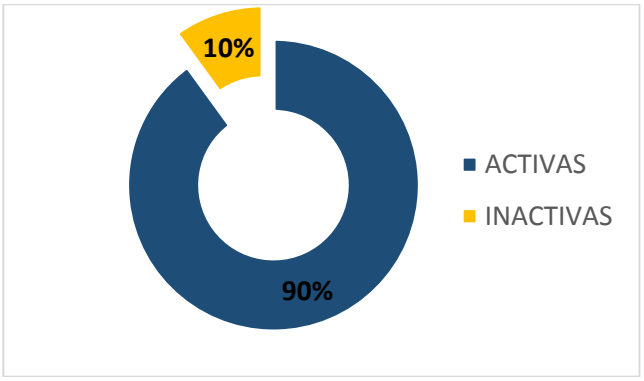
Antecedentes

El Fideicomiso para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FIDEMYPE), fue creado el 18 de febrero de 2000, mediante contrato entre el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), y el programa de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa (FOMMI II), para administrar el fondo de $7.8 millones, a fin de gestionar su recuperación y reinvertir estos recursos en el otorgamiento de nuevos créditos a micro y pequeños empresarios. El Fideicomiso se ha convertido en una herramienta importante con la que cuenta el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), para atender la demanda de créditos provenientes de las micro y pequeñas empresas, canalizando los recursos a través de las instituciones financieras reguladas y no reguladas.

El FIDEMYPE tiene como misión, promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, otorgando recursos financieros, en forma innovadora y en condiciones de mercado que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los empresarios y sus familias de una relación institucional sostenible con los intermediarios financieros.

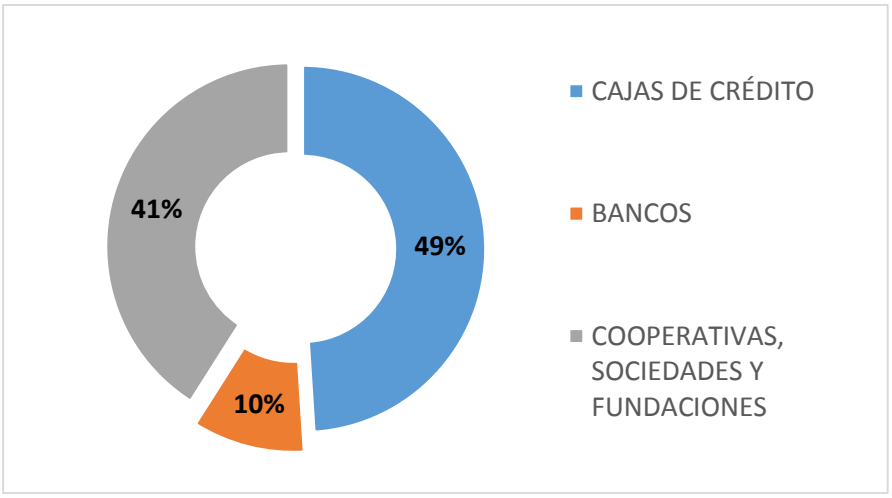
**SITUACIÓN DE LAS 41 IFI ATENDIDAS EN EL 2014.**

Las IFI son Instituciones Financieras intermediarias, un intermediario, son instituciones reguladas o no por la Superintendencia del Sistema Financiero (bancos, cajas de crédito, cooperativa, asociaciones, organizaciones, no gubernamentales, fundaciones y otras).
Situación Actual




Fuente: Memoria de Labores 2014, FIDEMYPE

Este grafico representa las IFI, que actualmente están activas e inactivas, el 90% representa las IFI activas y el 10% las IFI inactivas.
Distribución Por Tipo De Instituciones.

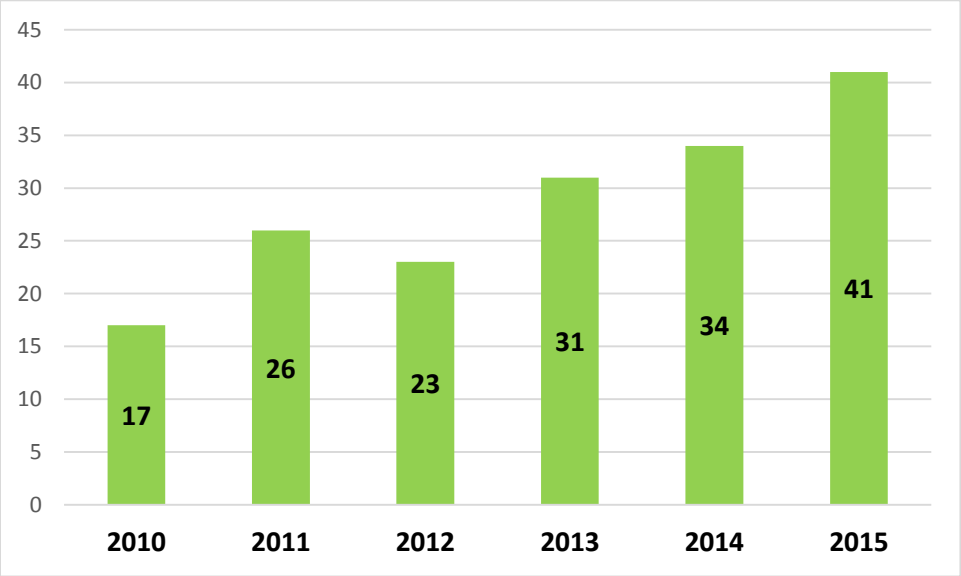



Fuente: Memoria de Labores 2014, FIDEMYPE

De acuerdo a este grafico representa la distribución de las IFI, el 49% de las IFI corresponde a las cajas de crédito, el 10% corresponde a los bancos y el 41% a las cooperativas, sociedades y fundaciones. De un 100% de las IFI que el Fideicomiso ayuda una gran parte son Cooperativas, FIDEMYPE, apuesta a este grupo de las MYPE por que ve la importancia de estos sectores para el desarrollo del país.

**GESTIÓN CREDITICIA 2010-2015**

El año 2010 la industria de las microfinanzas ha tenido un excelente impacto en todos los sectores productivos de la economía del país. Se ha logrado colocar 6,286 créditos para totalizar un monto de US$8.7 millones, con lo que se registra desde luego mayor rotación de los fondos para el año 2010.




Fuente: Elaboración propia, Memoria de Labores 2010-2015, FIDEMYPE

En el presente grafico se puede apreciar la evolución que han tenido las instituciones financieras intermediarias (IFI) a través de los años, teniendo un crecimiento entre 4 a 5 nuevas IFI. FIDEMYPE en el 2010 llego a tener 17 IFI, que cumplieron con los requisitos que el fideicomiso exige para otorgar financiamiento; para el 2011 nacen 9 IFI nuevas alcanzando las 26; para el 2012 hubo un descenso en las IFI llegando a 23, 3 IFI dejaron de operar; para el 2013 hubo un aumento de estas instituciones, llegando a 31; para el 2015 hay 41 instituciones financieras intermediarias, estas micro financieras operan con recursos de FIDEMYPE otorgando créditos a sus asociados.

FIDEMYPE cuenta con Líneas especiales de Financiamiento para la micro y pequeña empresa
**Línea Creces: Micro y Pequeña Empresa**

Tiene como Objetivo: Fortalecer la oferta crediticia a las micro y pequeña empresa.
Sujetos de Crédito: Propietarios de las micro y pequeña empresa de los sectores atendidos según el Reglamento de Créditos del FIDEMYPE: Comercio, Industria, Servicio. Incluye emprendedores que deseen iniciar su proyecto que estén acompañados por CONAMYPE, CDMYPE u otras instituciones afines al desarrollo de emprendedores.

| Microempresa | | | |
|---|---|---|---|
| Monto US$ | Destino | Periodo gracia (Hasta) | Plazo (Hasta) |
| $10,000 | Capital de trabajo | 6 meses | 60 meses |
| $10,000 | Activo Fijo | 6 meses | 60 meses |
| Pequeña Empresa | | | |
| Monto US$ | Destino | Periodo gracia (Hasta) | Plazo (Hasta) |
| $25,000 | Capital de trabajo | 12 meses | 60 meses |
| $25,000 | Activo Fijo | 12 meses | 60 meses |

**FIDECOSAL**

(FIDECOSAL), tiene como objetivo: Otorgar créditos por medio del FIDECOSAL a las Asociaciones Cooperativas de producción o de apoyo a la producción legalmente establecida en El Salvador, para que éstas sean agentes productivos, contribuyendo con ello a mejorar las condiciones de vida de sus asociados y de sus familias.

- POBLACION BENEFICIADA: Los beneficiarios serán aquellas cooperativas, dedicadas a la producción o de apoyo a la producción.

- FUENTES DE FINANCIAMIENTO: Programa Regional de Fomento Cooperativo en el Istmo Centro Americano (PROCOOPCA).

- MONTO:$2,758,256.39 Dos millones setecientos cincuenta y ocho mil doscientos cincuenta y seis 39/100 dólares.

- PORCENTAJE DE EJECUCION AVANZADO: Se encuentra en elaboración de reglamentos, normas y procedimientos para posteriormente seguir con la implementación del FIDECOSAL.

- FECHA PROGRAMADA DE FINALIZACION: Carácter Permanente

Líneas de crédito

| Monto US$ | Destino | Periodo gracia (Hasta) | Plazo (Hasta) | Taza de interés |
|---|---|---|---|---|
| $25,000 | Capital de trabajo | 6 meses | 6 años o 72 meses | 10% |

**BANCOS COMERCIALES**

A continuación se mencionaran los principales requisitos solicitados por los bancos para dar crédito a PYMEs Salvadoreñas:

Requisitos impuestos por los bancos, que deben cumplir las PYMEs para acceder a los créditos:

| Requisitos Para Personas Naturales. | Requisitos Para Personas Jurídicas. |
|---|---|
| Fotocopia de DUI y NIT del solicitante. | Fotocopia de la Escritura de Constitución de la sociedad. |
| Estados Financieros de cierre de los últimos 3 años. | Fotocopia de la Credencial, DUI y NIT del representante legal de la empresa. |
| Estados Financieros de comprobación del mes más reciente, con sus anexos. | Fotocopia del NIT de la sociedad y número de Registro de IVA. |
| Declaraciones de Impuesto sobre la renta de los últimos dos años. - | Estados Financieros de cierre de los últimos 3 años. |
| Declaraciones de impuesto de IVA del último año fiscal. - | Declaraciones de Impuesto de IVA de los últimos 3 años. |
| Certificación del inmueble ofrecido en garantía. | Certificación estructurado del inmueble ofrecido en garantía (en caso de ser así) |
| Constancia de Ingresos. | Copia de escritura de constitución o última modificación al pacto social. |
| | Nomina vigente de la Junta Directiva. |
| | Nómina de los accionistas de la sociedad, con el porcentaje de participación. |

Fuente: Elaboración propia en base encuestas a bancos.

En la tabla siguiente se presentan, los requisitos tanto para las personas Naturales como para personas jurídicas que generan dificultades a los empresarios para poder cumplirlos., ya que existen muchos empresarios del sector panadero que están iniciando operaciones, o que están en proceso de formalización; el Anexo II, pregunta 13, factores que impiden que su negocio mejore, el 22% dijo falta de créditos, razón por la cual los estados financieros u otros documentos legales, podrían constituir un obstáculo. Así también, las declaraciones de Impuesto sobre la Renta y declaraciones de IVA podrían generar conflictos para acceder al crédito.

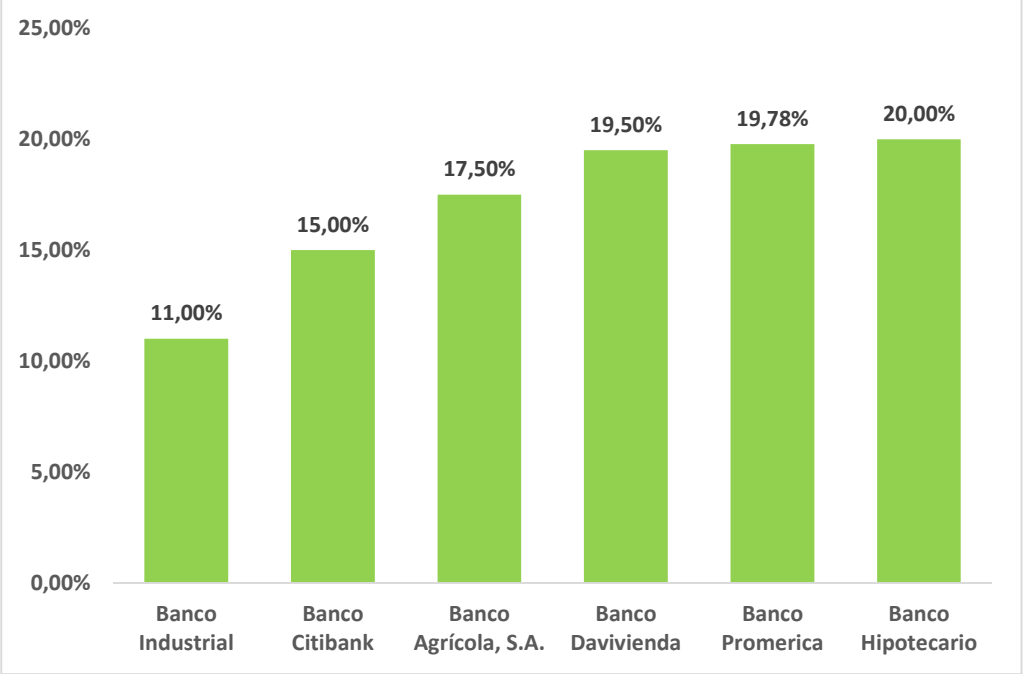
**Tasas de Interés cobradas por los créditos.**

Según el estudio realizado, las tasas de interés son reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero y varían dependiendo del Banco que las imponga. Las tasas de interés por Banco son:

Tasas de interés aplicadas a créditos hacia las PYME, según bancos seleccionados.

| Bancos | Tasa de Interés | Monto | Plazo |
|---|---|---|---|
| Banco Agrícola, S.A. | 17.5% hasta 26.50 % | $50,000 | 6 años o 72 meses |
| Banco Citibank | 15.00% hasta 19.00 % | $50,000 | 7 años o 84 meses |
| Banco Davivienda | 19.50. % hasta 80.25. % | $40,000 | 8. 5 años o 102 meses |
| Banco Hipotecario | 20.00 % hasta 43.81 % | $40,000 | 6 años o 72 meses |
| Banco Promerica | 19.78 % hasta 23.22 % | $40,000 | Hasta 120 meses |
| Banco Industrial | 11.00 % hasta 15.90 % | $50,000 | Hasta 80 meses |

Fuente: Tasas de Interés, Comisiones, Recargos y Cargos a cuentas de terceros, SSF.




En el presente grafico se puede apreciar las diferentes tasas de interés que los bancos comerciales ofreces a sus clientes, teniendo la menor tasa de banco Industrial del 11%, seguida del banco Citi con 15%, Banco Agrícola con una tasa del 17.5% y así llegando a la tasa más alta que la tiene el Banco Hipotecario con el 20%.

**Fuentes De Ayuda Técnica Nacional**

**ASOMI**

La Red Asociación de Organizaciones de Microfianzas ASOMI, nace en septiembre de 1998, a partir de la visón de tres instituciones de micromianzas en El Salvador, siendo estas en aquella época: Fundación José Napoleón Guarte, Fundación Génesis y Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral, FUSAL.

ASOMI surge como una respuesta de captar técnico y organizacional, a los nuevos desafíos de la Industria de las Microfianzas en El Salvador, que exigen una respuesta con capacidad de análisis y gestión que logre promover de la Industria, así como su impacto en el desafío económico y social del país, incidir e impulsar políticas, normativas y regulatorios que beneficien y fortalezcan el sector de las microfianzas.

La asociación de Microfianzas, ASOMI dentro de los beneficios que brinda a sus instituciones miembros está el servicio de capacitaciones; cuenta con esta área cuyo objetivo principal es: Intermediar al talento humano en áreas y temas especializados de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas.

Objetivos Generales:

- Proporcionar a las instituciones de microfinanzas herramientas útiles para recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Mantener al personal operativo, ejecutivos y empleados en general permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos en la industria de las microfinanzas que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de las nuevas tecnologías.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de las instituciones socias de ASOMI.

Las opciones de capacitación que brindamos son las siguientes:

- Cursos abiertos
- Capacitaciones en la Compañía.

**Servicios:**

La institución financiera de crédito ahorro para los empresarios del sector panadero podrá utilizar los servicios que ASOMI brinda a sus miembros, entre los cuales se tienen:

- Capacitaciones
- Bolsa de Trabajo
- Remesas

- Herramientas
- Centro de Documentación

Dentro de las categorías de **Capacitaciones** Ofrecidas por ASOMI se encuentran las siguientes: Desarrollo Emocional.

Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida
**Financiera.**

Capacitar al personal de las instituciones microfinancieras en temas relacionados con las finanzas actuales simplificadas y basadas en reglas generales, lo cual ayudará a mejorar las prácticas de sus negocios y los resultados económicos de las microfinanzas en El Salvador
**Técnicas**

Desarrollo de capacitaciones en temas específicos

Entre los Documentos a presentar requisitos son:

1. Copia de Estados Financieros Auditados de los últimos dos años, con sus respectivas notas.
2. Estados Financieros del último mes de cierre del año vigente.
3. Copia de Estatutos vigentes o Escritura de Constitución, y reformas.
4. Nómina de Junta Directiva vigente, debidamente legalizada.
5. Nombramiento de Representante Legal.
6. Últimas dos Memorias de Labores de la institución.
7. Perfil Institucional: misión, visión, valores, objetivos, productos y servicios, grupo meta, etc.
8. Saldos de Cartera de préstamos y número de clientes al último mes de cierre del año vigente, clasificados por destino del crédito (Ejemplo: producción, comercio, servicio, vivienda, etc.).
9. Cualquier otro material informativo de la institución.
10. Punto de Acta de Junta Directiva, autorizando la incorporación de la institución a la gremial.
11. Carta de solicitud de incorporación a la gremial y el compromiso de contribuir con la transparencia a los objetivos de ASOMI.
12. Pago de cuota de ingreso por US$ 500.00 más IVA.
13. Pago de primera cuotas de membresía mensual de US$ 260.00 más IVA, a partir del siguiente mes de formar parte como miembro de la red

**Requisitos Requeridos**

1. Punto de Acta de Junta Directiva, autorizando la incorporación de la institución a la gremial.

2. Carta de solicitud de incorporación a la gremial y el compromiso de contribuir con la transparencia a los objetivos de ASOMI.
3. Más de dos -2- años de constitución legal.
4. Cartera de préstamos vigente mayor o igual a US$ 250,000.00
5. Número total de clientes vigente mayor o igual a 500
6. Productos y Servicios orientados principalmente a micros y pequeños empresarios.

**INSAFOCOOP**

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, tiene como objetivo extender los conocimientos a las cooperativas inscritas en el INSAFOCOOP impartiendo capacitaciones de distinta índole que puedan ayudar a las cooperativas para el mejoramiento de sus operaciones, estas capacitaciones serán de ayuda a esta cooperativa de crédito ahorro y consumo para micro empresarios del sector panadero.

El costo por capacitación es Completamente Gratuito. Para participar debe ser **miembro asociado, directivo o empleado de una cooperativa**, y contar con la autorización previa del Consejo de Administración; y solo podrán participar 3 miembros por cooperativa, los cuales deberán confirmar por escrito su participación en las oficinas de INSAFOCOOP, email o vía fax, por lo menos con 8 días de anticipación.

Entre las distintas Capacitaciones que el INSAFOCOOP brinda a sus asociados, miembros o directivos tenemos:

1. Las Asambleas Generales De Asociados Y Las Normas Parlamentarias En Las Asociaciones Cooperativas.
2. Administración Financiera En Las Cooperativas.
3. Influencia Del Trabajo En Equipo En La Productividad Y Desarrollo Cooperativo.
4. Derechos Y Obligaciones Del Cooperativista.
5. Prevención En Lavado De Dinero Y Activos En Las Cooperativas.
6. Administración Del Tiempo En Las Organizaciones Cooperativas.

**Fuentes De Financiamiento Internacionales**

**Colaboración Alemana**

El programa que la Embajada Alemana en El salvador, ofrece son Microproyectos que van encaminados al fortalecimiento y desarrollo de las comunidades más necesitadas, dispone de fondos para la realización de microproyectos cuya finalidad es financiar actividades de desarrollo de sectores de la población de escasos recursos a través de asociaciones sin fines de lucro, comunidades y cooperativas.

La Embajada de Alemania en San Salvador apoya anualmente proyectos pequeños a nivel comunitario como: agua potable, salud, educación, prevención de violencia, emprendedurismo comunitario, etc. Los proyectos deben ser autosostenibles y es necesario comprobar una duración mínima de dos años.

Es un programa simple, directo y eficaz: el proceso de solicitud lo realizan los mismos beneficiarios y la asignación de fondos y ejecución de los proyectos se concreta en el transcurso de un año calendario con la participación activa de la comunidad quienes se involucran con una contraparte que puede ser financiera o consistir en la mano de obra o el transporte.

¿Quiénes pueden solicitar un Microproyecto?

Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCOs), ONGs, Alcaldías, Centros Escolares y cualquier entidad que trabaje sin fines de lucro y desee mejorar la calidad de vida de su comunidad o entorno. Este es una oportunidad para la Cooperativa de panificadores, al ser un proyecto nuevo e innovador, muy importante para el desarrollo y el desenvolvimiento de la economía, tanto para el panificador como para las familias de los trabajadores de la panadería. **No se apoyan en ningún caso**: proyectos individuales o de beneficio personal, gastos para la compra de vehículos o terreno, gastos administrativos, mano de obra no calificada, salarios, documentación, viáticos, imprevistos, siembras de maíz, maicillo y frijoles y equipamiento de salas de cómputo.

El monto máximo que se designa por microproyecto es de aproximadamente 10.000,- US$.
Los requisitos indispensables son los siguientes:

- La actividad debe tener una sostenibilidad de por lo menos dos años después de haber recibido el financiamiento;
- En ningún caso se pueden asumir compras de terrenos, gastos administrativos, mano de obra no calificada, salarios, gastos de documentación, viáticos o imprevistos;
- El proyecto debe tener una aportación significativa por parte de sus beneficiarios (p.e. mano de obra, transporte, terreno, etc.).

La Embajada realiza la evaluación de todas las solicitudes y se comunica con los responsables de los proyectos pre seccionados. De esta manera La Embajada de la República Federal de Alemania en San Salvador ayuda a las comunidades financiando proyectos que ayuden al desarrollo de las mismas.

Pasos a seguir para solicitar tu Microproyecto:

1. Descarga el formulario de solicitud en la página web de la Embajada www.san-salvador.diplo.de/microproyectos o solicítalo en las oficinas ubicadas en: esquina 77 Av. Norte y 7 Calle Pte., Col. Escalón, San Salvador.

2. Completa el formulario siguiendo los consejos que aparecen al reverso de este folleto y entrégalo antes del 31 de enero.
3. Todas las solicitudes pasan por un proceso de preselección en la Embajada, se visitan proyectos seleccionados para conocer el lugar y las personas involucradas y así decidir si se apoyará o no.
4. Luego los representantes de los proyectos seleccionados son convocados a una reunión con autoridades de la Embajada para la firma del convenio y entrega de los fondos solicitados.
5. El proyecto debe de ejecutarse en el mismo año en el que fueron asignados los fondos. La Embajada verifica la obra una vez finalizada y junto con los beneficiarios coordina el acto de inauguración y entrega del proyecto.

**Anexo IX: Solicitud De Microproyectos 2015 (Cooperación Alemana)**

Embajada
de la República Federal de Alemania
San Salvador

cooperación
alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

**Solicitud de Microproyectos 2015**

Plazo de entrega: 31 de enero 2015

| | |
|---|---|
| Nombre del proyecto | |
| Lugar donde se ejecutará el proyecto | |
| Monto solicitado | |
| Organismo ejecutor y<br>Persona responsable | |
| Nombre y dirección exacta | |

| | |
|---|---|
| Teléfono / fax | |
| Correo electrónico | |
| Aporte propio (actividades o monto financiero equivalente a la mano de obra) | |

Lugar y fecha:
San Salvador a _ _ de _ _ de 201_

_____ _____

Firma 1(responsable de proyecto Firma 2 (responsable de proyecto)

Más Detalles sobre el Proyecto

**Breve información sobre su grupo: ¿Desde cuándo existe y quiénes son sus miembros?**

**¿Qué tipo de organización es?**

- **asociación sin fines de lucro**
- **comunidad**
- **cooperativa**
- **otro tipo: _____**

**¿Qué otros organismos financian el grupo? o ¿Cuáles son las fuentes de ingreso del grupo?**

**Explique su idea del proyecto y por qué es necesario hacerlo?**

**¿Quiénes son los beneficiarios del proyecto y cuántas personas son aproximadamente?**

**¿Cuál va a ser el aporte propio de los beneficiarios al proyecto?**

| **¿Cuáles son los resultados que esperan alcanzar con el proyecto?:** |
| --- |
| |

**¿El proyecto va a seguir funcionando por lo menos dos años después de haber recibido el financiamiento de la Embajada de Alemania?**

**☐ Sí** **☐ No**

**¿Cómo piensan pagar los gastos de seguimiento del proyecto después de haber recibido el financiamiento de la Embajada de Alemania?**

Presupuesto previsto del proyecto (por favor adjuntar dos cotizaciones)

- El presupuesto debe incluir los gastos previstos, por ejemplo para compra de materiales, mano de obra, salarios, transporte, administración, capacitación etc.
- Se debe ver claramente cuál es el aporte propio de los beneficiarios.
- Por favor, tengan en cuenta que con el financiamiento de la Embajada de Alemania no se pueden cubrir gastos administrativos, mano de obra/salarios, compra de terrenos, transporte, viáticos etc. Estos gastos deben ser asumidos por el grupo ejecutivo y por los beneficiarios del proyecto.

**Anexo X: Elaboración De Productos De Panadería 2012**

Fuente: DIGESTYC

KARLA ARGUETA NEGOCIOS@ELDIARIODEHOY.COM

Viernes, 10 de agosto de 2012

| Fuente | Numero de panaderías a nivel nacional | Año | Personas |
|---|---|---|---|
| ASIP[67] | 22,000 | 2004 | |
| Ascoparsal | 10,000 a 12,000 | 2012 | |
| DIGESTYC | 8,006 | 2012 | 8,006 |
| MENAPAES[68] | 12,000 | 2014 | 48,000 |

**Ángela Castro**

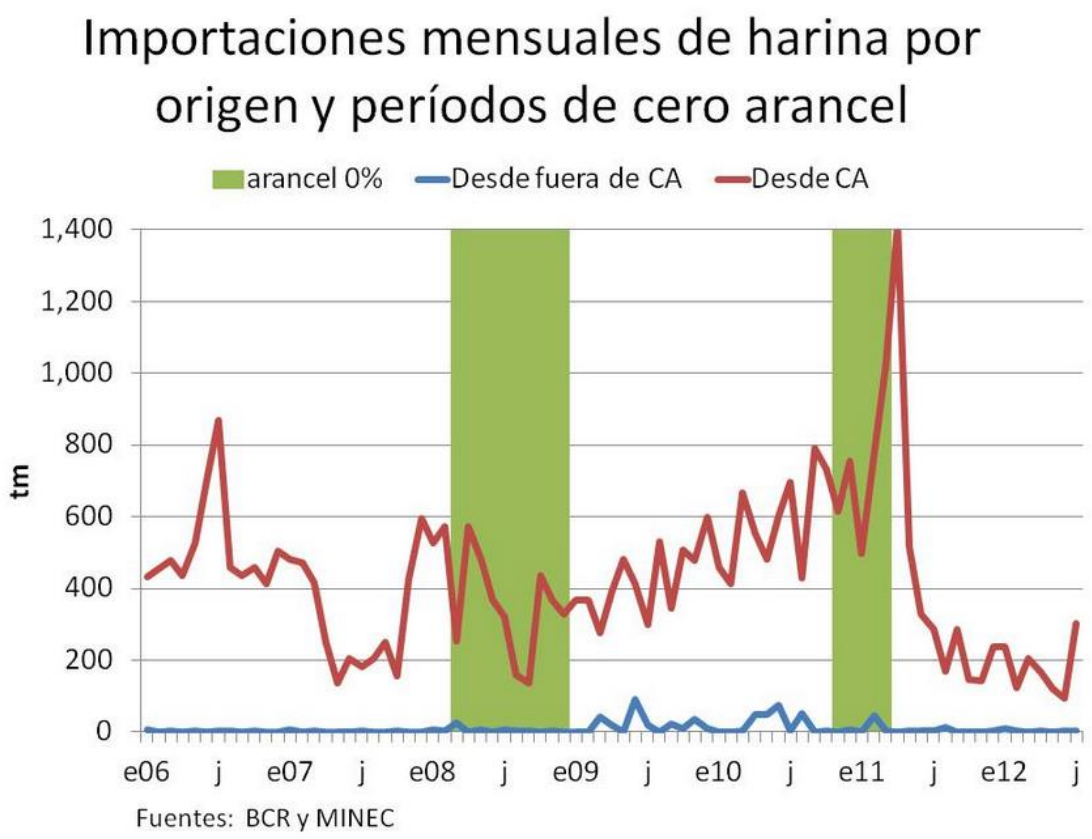
**7/16/2014 9:59:50 PM**
Los panaderos artesanales afrontan una crisis debido a los altos costos de la harina y el clima de violencia que vive el país, de acuerdo con los miembros de la Mesa Nacional de Panaderos Artesanales de El Salvador (Menapaes).

**A escala nacional hay un promedio 12 mil panaderías artesanales en las cuales laboran cerca de 48 mil personas.**

Capacidad de almacenamiento, distribución y ventas. El Ministerio de Economía ha señalado que apoyará a los panificadores para que puedan importar, pero es una tarea gigantesca si uno comienza de cero

[67] ASIP Asociación Salvadoreña De La Industria De La Panificación
[68] http://mas.sv/mas/articulo.aspx/75394/8942096/panaderos-amolados#.VSG0a_yG84E

**Anexo XI: arancel Importaciones mensuales de harina de trigo**




La Página
Más rápido y veraz

**Ordenan a empresa hondureña no vender harina por debajo del costo**

**Un juzgado de San Salvador le ordenó a la empresa UNIMERC, de Honduras, que no venda harina de trigo por debajo del costo en El Salvador, puesto que representa competencia desleal.**

**ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 22 DE AGOSTO DE 2012 11:39 | POR REDACCIÓN DIARIO LA PÁGINA**

Foto de referencia

La empresa hondureña UNIMERC no podrá vender, en El Salvador, harina de trigo por debajo de los costos directos e indirectos, puesto que representa actos de competencia desleal. Así lo determinó el Juzgado Segundo de lo Civil y Mercantil de San Salvador, de acuerdo a un comunicado de prensa.

La decisión provisional del juzgado se produjo después de que la empresa Molinos de El Salvador (MOLSA), denunciara a UNIMERC, proveniente de Honduras, por cometer "actos de competencia desleal y depredatorios al vender, en el país, harina de trigo por debajo del costo", según el comunicado.

Dichos "actos depredatorios" estaban dirigidos a alterar el mercado de la harina de trigo en El Salvador de manera artificial, y así hacer quebrar a la empresa nacional, argumentaron representantes de MOLSA.

La conducta de UNIMERC de vender por debajo del costo ocurrió durante casi un año, tiempo en el que MOLSA presentó tres acciones legales diferentes ante tribunales ordinarios civiles y mercantiles, la Superintendencia de Competencia (SC) y el Ministerio de Economía (MINEC) para combatir lo que llamaron "la competencia desleal y el 'dumping' de UNIMERC".

MOLSA ha dicho que, entre marzo de 2011 y agosto de 2012, el mercado salvadoreño de la harina de trigo fue alterado artificialmente por actos de competencia desleal. Luego de presentarse las tres diferentes acusaciones, el precio de la harina de trigo volvió al valor que mantenía en marzo del 2011, es decir, a $17 la bolsa de cincuenta libras, dice el comunicado. Ese precio está acorde con los precios internacionales de trigo en países vecinos como Guatemala, Nicaragua y Costa Rica, donde no se produjeron las distorsiones ilegales y anticompetitivas de las que se quejó MOLSA.

La orden del Juzgado Segundo de lo Civil y Mercantil emitida este lunes es la primera que surge para que la empresa hondureña no venda la harina de trigo a precios situados por debajo de los costos, en El Salvador

La Página
Más rápido y veraz

## Gumarsal denuncia "mafia" en el negocio de las harinas

**El presidente de Gumarsal, Wilfredo Guerra Umaña, denunció "la presencia de una mafia" en el negocio de las harinas de trigo y pidió al gobierno "que desarticule esa banda".**
**ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 08 DE AGOSTO DE 2014 11:48 | POR JULIO VILLARÁN**

Para Agroindustrias Gumarsal, una de las productoras de harinas de trigo en el país, este negocio está manejado en un 75% por unos mafiosos "al estilo Corleone", que se ponen de acuerdo entre sí para vender a precios antojadizos, faltando a toda ética empresarial, y afectando a los salvadoreños que consumen mensualmente 450 mil quintales de harina para pan al mes.

“Yo le pido al gobierno, a la Superintendencia de Competencia, a la Defensoría del Consumidor, a la misma Fiscalía y a todas las dependencias involucradas, así como a los diputados de la Asamblea Legislativa, que promuevan una investigación sobre los márgenes de ganancia de la industria ya que estos mafiosos están dañando al pueblo salvadoreño”, dijo el empresario Wilfredo Guerra Umaña, presidente de Gumarsal.

Guerra Umaña es el propietario de un molino que procesa este tipo de producto de consumo masivo y junto a Unimerc, empresa hondureña, manejan el 25% restante del mercado salvadoreño.

“Por ahora nuestro molino está al cien por ciento de capacidad, pero pronto vamos a inaugurar el segundo que funcionará con tecnología de punta y que nos dará la oportunidad de duplicar nuestra producción”, adelantó.

Mediante un comunicado hecho público recientemente, Gumarsal explicó que la empresa pondrá a disposición de las autoridades las instalaciones de su empresa y estructuras de costo para que hagan un estudio sobre cuánto cuesta procesar la harina “y demostrar que la competencia está vendiendo a precios muy elevados el producto a los panificadores”.

Según el comunicado, sus competidores han acudido a todo tipo de prácticas anticompetitivas para intentar sacarlo del mercado, pasando por la difamación por medio de un periodista radicado en El Salvador a quien tiene demandado en el Tribunal Sexto de Sentencia por varios millones, junto a otro distribuidor de harina.

**Alto margen de ganancia**

Gumarsal vende el saco de harina de trigo de 50 libras a $18 mientras que su competencia lo hace a $20 y $21, “lo que debe ser investigado por las autoridades respectivas”, añadió.

“Este sobreprecio le deja al ‘cártel de la harina’ una ganancia extra de $15 millones al año y por ello es que nos quieren retirar del mercado”, acusó Guerra citado en el comunicado.

“Dice el cartel de la harina de trigo que únicamente ganan $1 por bolsa, lo que no es cierto tomando en cuenta que sus precios son $2 arriba de los precios de Gumarsal”, añadió.

De hecho, en 2008 la Superintendencia de Competencia sancionó a las empresas Molsa y Harisa por $4 millones por repartirse el mercado de la harina de trigo a fin de mantener el control de las ventas. Este pago aún no se ha efectuado ya que ha apelado la sentencia en los tribunales

“El último artificio de esta mafia es la creación de un nuevo partido político, buscando obviamente influir en las decisiones de la Asamblea Legislativa para que las leyes beneficien a sus negocios”, publicó en un comunicado Agroindustrias Gumarsal.

LA PRENSA GRAFICA

Harina sin impuesto de importación hasta junio

**7 de Septiembre de 2012 a la(s) 0:0 - Amadeo Cabrera**

Asamblea aprueba decreto para reducir impacto por precio internacional.

**Patricia Salazar**

La Asamblea Legislativa aprobó ayer, en su sesión plenaria, una modificación al arancel centroamericano de importación que permitirá gravar con cero impuestos la importación de harina de trigo, materia prima para la elaboración del pan.

La modificación arancelaria estará vigente hasta el 30 de junio de 2013, una vez que esta sea publicada en el Diario Oficial, establece el decreto legislativo aprobado por petición del Ejecutivo.

Con esta medida temporal, el Gobierno pretende “minimizar el impacto derivado de la evolución de los precios internacionales” en el mercado de la harina de trigo, que ha afectado el abastecimiento y los precios.

La Mesa Nacional de Panificadores de El Salvador (MENAPAES) solicitó el mes pasado la mediación del congreso a efecto de “buscar un mecanismo para la eliminación temporal de los aranceles de la harina de trigo y así facilitar la importación de esta a precios bajos”.

La MENAPAES recordó en esa ocasión, en el escrito presentado al parlamento, que los precios de harina de trigo han subido en sus diferentes variedades, por arriba de los $17 en presentaciones de la bolsa de 50 libras.

ARENA dijo que la medida poco ayudará a resolver el problema, pues recordó que la harina de trigo paga un arancel de importación del 10%. Su legisladora Patricia Salazar, tras endosar el respaldo de los 33 diputados de su bancada a la moción, pidió al Gobierno medidas a favor del sector panificador.

LA PRENSA GRAFICA

Plantean medidas para importar de harina trigo en El Salvador

**27 de Agosto de 2012 a la(s) 23:22 - Lourdes Quintanilla**

Esperan tener un importador alternativo para facilitar medidas como líneas de financiamiento.

El Ministerio de Economía (MINEC) prepara diferentes alternativas para facilitar la importación directa de harina de trigo, sin esperar necesariamente que lo provean las harineras locales, tras el alza de precios.

Uno de los principales obstáculos son los múltiples requisitos para la calidad de harina que se traerá, porque se reduce la lista de posibles proveedores externos. “El gobierno está buscando líneas de financiamiento y estableciendo fórmulas que puedan estimular mejor la labor de importación”, dijo Armando Flores, titular del Ministerio de Economía (MINEC).

El precio de la harina de trigo se ha duplicado para los panificadores artesanales y para las grandes panaderías, sin que tengan muchas alternativas para elegir un mejor precio. Las cuatro harineras que operan localmente venden el producto al mismo costo.

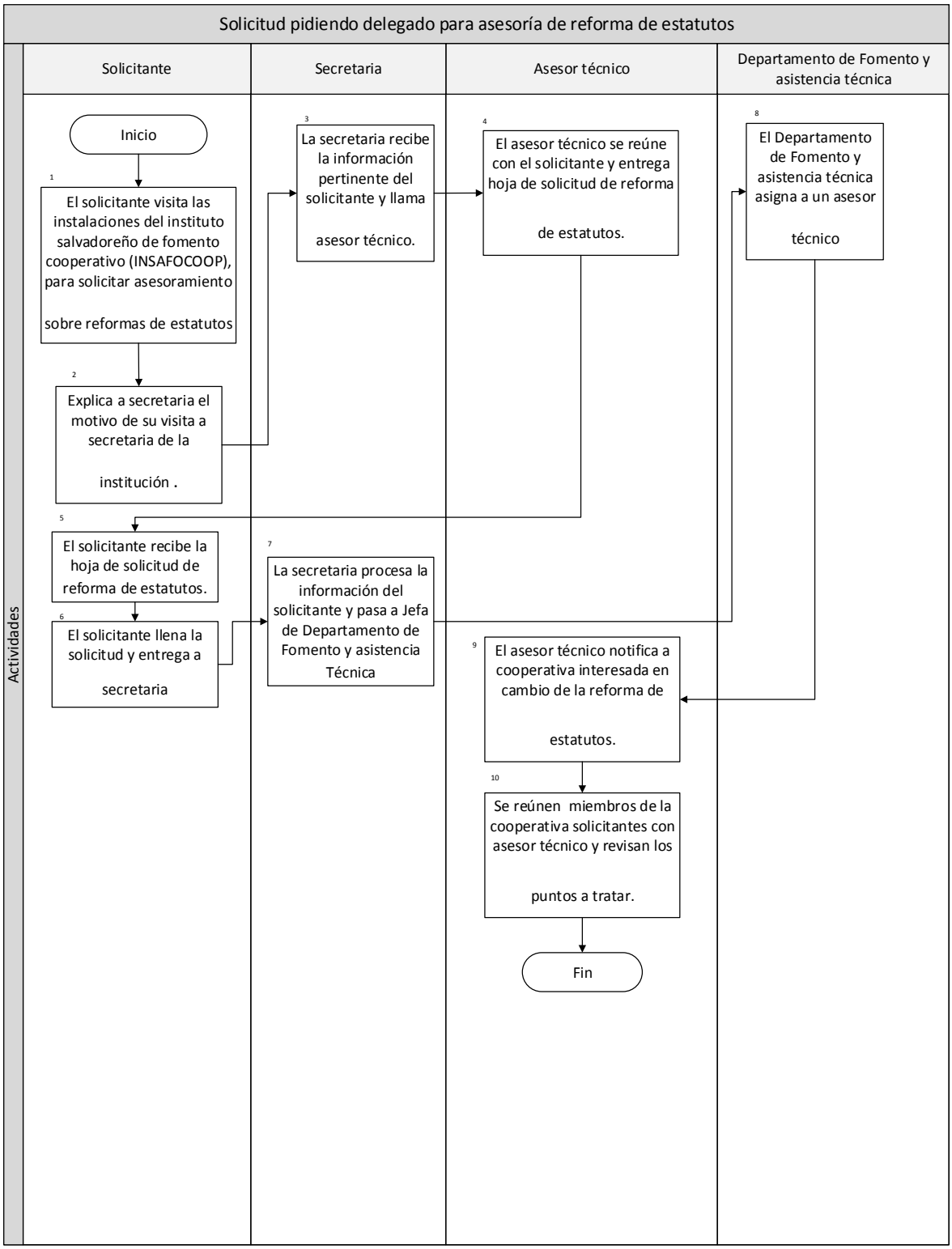
En cuanto a las líneas de financiamiento, Flores destacó que podrían buscar apoyo desde la banca estatal, pero todo dependería de hallar importadores directos.

“Nuestro diálogo bilateral con los panificadores nos permite incluso incentivarles para que ellos puedan animarse incluso a ser un nuevo importador o a organizarse para importar directamente la harina”, dijo Flores. Además, analizan “poner a disposición cierta infraestructura que facilite la importación”, agregó el titular del MINEC.

El miércoles próximo tendrán una jornada intensa con representantes gubernamentales, panificadores y empresas harineras para profundizar en las medidas.

Sobre el decreto para quitar impuestos de importación a la harina de trigo, Flores espera que esta semana pueda remitirse en el más corto plazo a la Asamblea Legislativa

## Anexos XII: Solicitud de cambio de reforma de estatutos



**Anexo XIII: Formato de Solicitud de cambio de reforma de estatuto**

**SOLICITUD PIDIENDO DELEGADO PARA ASESORIA DE REFORMA DE ESTATUTOS**

San Salvador, _____, de _____de 20_____.

Señor
_____
Jefe del Departamento de
Fomento y Asistencia Técnica
Presente.

Yo, _____en mi calidad de representante legal de la Asociación Cooperativa de _____
_____
_____
de R.L. ( de R.L.) Expongo a usted que estamos interesados en reformar los Estatutos que rigen nuestra Asociación Cooperativa, por lo que solicitamos los servicios de un Asesor Técnico para que nos de la orientación necesaria para dicha actividad.

Seguro de contar con su apoyo en tal sentido,

Atentamente,

_____
Presidente de Consejo de Administración

**Anexo XIV: Cuadro de Mando Integral (CMI)**

## GENERALIDADES

El contenido de esta propuesta de diseño de un cuadro de mando integral, que pueda ser implementado en la Cooperativa de panificadores ACPA de R.L., con el propósito que esta cooperativa pueda tener un control sobre los activos en la cuenta por cobrar y así reducir la cantidad de las cuentas incobrables que se generan en la ventas de los insumos de materia prima y préstamos a sus asociados.
Además esta propuesta es un aporte de la investigación efectuada en dicha cooperativa de panificadores, orientada a apoyar a este sector, colaborando a realizar un mayor control en recuperación de las cuentas incobrables, utilizando esta herramienta, les permitirá implementar en la cooperativa, utilizando cuatro áreas básicas de estrategias denominadas perspectivas: Financiera, Clientes, Proceso Internos así como también formación y crecimiento de recursos.

A continuación se describe de forma sencilla la forma en que la cooperativa puede implementar y poner en marcha, un cuadro de mando Integral. Utilizando periódicamente podrá ejecutar, lo que les permitirá tener un mejor control entre lo planeado y lo realmente ejecutado.

## Ventajas.

Las ventajas que se obtiene al aplicar el Cuadro de mando integral se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Cuadro de mando integral le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Cuadro de mando integral ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la Cooperativa en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Cuadro de mando integral permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Cuadro de mando integral le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el CMI extrae lo esencial.

## Objetivos.

Entre los principales objetivos del Cuadro de Mando Integral tenemos los siguientes:

- Traducir estrategias en acciones
- Alinear la estrategia a la misión y visión de la Cooperativa

- Medir el rendimiento derivado de la estrategia

Cuadro de Mando Integral, se construye en base a por lo menos cuatro perspectivas de suma importancia para cualquier Cooperativa, estas son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

**Concepto de cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral es "un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que usa para hacer operativa la visión estratégica de una Cooperativa en todos los ámbitos de la misma (Kaplan y Norton, 1996,2000). Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actualización, las metas y las acciones de mejora ya comentadas. El cuadro integral es un planeamiento particular que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente en acciones. Los elementos del CMI se dividen de acuerdo a varias perspectivas que son categorías cruciales de los resultados de la empresa.

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

Los indicadores de esta perspectiva muestran si la implantación y ejecución de dicha estrategia lleva a conseguir resultados financieros, las estrategias e indicadores deben reflejar el compromiso de mantener la confianza de los asociados y aumentar las oportunidades de negocio; todos los indicadores seleccionados para el cuadro de mando integral

Los objetivos financieros pueden definirse en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de un negocio: Crecimiento (fase inicial), sostenimiento (fase de crecimiento) y cosecha (fase de madurez).

En el ciclo de **crecimiento**, el objetivo financiero general es obtener un porcentaje de ventas en los mercados, grupo de clientes y regiones seleccionados. Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida.

En la fase de **sostenimiento**, el objetivo financiero general es la rentabilidad; en la cual es posible que se encuentren la mayoría de las empresas; se siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtenga unos excelentes rendimientos sobre capital invertido.

En la fase de **cosecha**, el objetivo financiero general es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la corporación. Es la fase madura se su ciclo de vida. Las empresa en esta fase ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos de inversión ha de tener unos periodos de restitución muy cortos y definidos, se busca reducir las necesidades de capital circulante.

El CMI considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la organización con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando de plantea que la situación financiera de la cooperativa ACPA no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollaran una serie de acciones a realizar en los clientes, proceso y aprendizaje.

Esto significa que de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas.

Para el caso de la cooperativa de crédito, ahorro y consumo ACPA de R.L. la perspectiva financiera tendrá en cuenta tres estrategias puntuales:

- Estrategia de crecimiento
- Estrategia de inversiones
- Estrategia de productividad

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

La estrategia de crecimiento hace referencia a temas estratégicos relacionados con el desempeño de CAPTACIONES, COLOCACIONES Y CAPITAL de la cooperativa de crédito, ahorro y consumo.

**ESTRATEGIA DE INVERSIONES**

En esta estrategia los temas estratégicos son: LIQUIDEZ, ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.
El tema estratégico de liquidez aborda lo relacionado a fuentes de financiamiento e inversiones, en tanto que el tema estratégico de activos improductivos comprende: CARTERAS VENCIDAS Y ACTIVOS FIJOS. Para cada uno de ellos se formulara así mismo el respectivo objetivo el cual también debe ser preciso a través de su indicador y meta.

**PERSPECTIVA DE CLIENTES**

Para lograr el desempeño financiero que una organización desea, es fundamental que posea clientes leales (Socios) y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las

relaciones con los clientes y las expectativas que los mismo tienen sobre los negocios. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son mas importantes y que mas los satisfacen.
El conocimiento de los clientes y de los procesos que mas valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea prospero. Sin el estudios de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la organización no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que es gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus comprar porque prefieren los productos que la Cooperativa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

En ese sentido, la perspectiva del cliente tiene que ver con los siguientes aspectos:

- Selección del Cliente
- Adquisición del cliente
- Retención del cliente
- Desarrollo del cliente

La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo, también conocido como target de mercado, o segmento objetivo. Kaplan y de Norton, hablan de cuatro clases de amplias de propuesta de valor:

1. Mejor compra o menor costo total: Precio económico, calidad confiable, servicio rápido.
2. Liderazgo de productos e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria.
3. Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
4. Cautiverio: El concepto de cliente cautivo fue introducido por Michael Portes. La organización intenta con seguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor.

**PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO**

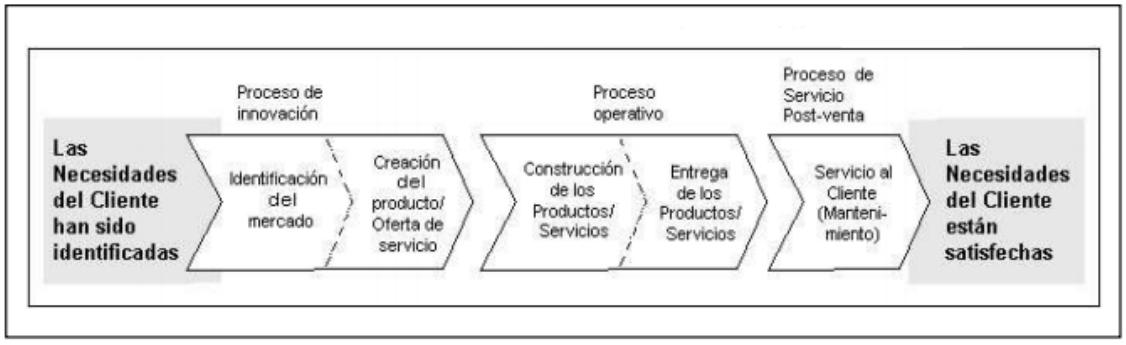
Para esta perspectiva, los objetivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los clientes/socios.

Se recomienda entonces que los directivos de la cooperativa definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación que identifica las necesidades de los socios y clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. Sigue a través de los procesos operativos entregando los productos y servicios exigentes a los clientes exigentes.

Finalmente termina con el servicio post venta ofreciendo servicios después de la venta que se añaden al valor que recibe los asociados y clientes.

Para los principales procesos de la cooperativa, tales como el cumplimiento de pedidos en el área de consumo de harina de trigo e insumos complementarios de materia prima, aprovisionamiento, planificación y control de administrativo por medio de cuentas incobrables. Se acostumbra medir y definir las medidas de costos, calidad, productividad y tiempo.

Perspectiva de proceso interno (Cuadro de mando Integral)




**Proceso de innovación**

Se debe pensar en este proceso como la onda larga en el proceso de la creación de valor, en que la cooperativa primero identifica los nuevos mercados, los nuevos socios/clientes y las necesidades emergentes de los asociaos y clientes exigentes. Luego la cooperativa diseña y desarrolla los nuevos productos financieros que le permitirán alcanzar los nuevos mercados satisfacer a los asociados y clientes recién identificados.

Este proceso identifica la importancia de segmentar el mercado, que la cooperativa desea satisfacer con los productos financieros y servicios futuros.

**Proceso operativo**

El proceso operativo empieza con la recepción de un pedido del socio y cliente y termina con la entrega del producto, ya sea de materia prima en el área de consumo o en el área de créditos existentes. Los indicadores de calidad, tiempo de ciclos y costos.

**Proceso postventa**

En este proceso se incluyen las actividades de garantías y reparaciones, tramites de los defectos y devoluciones y el procesamiento de los pagos.

Por otro lado cuando se hace referencia a la cooperativa de crédito, ahorro y consumo, la perspectiva de los procesos internos se refiere a los procesos de negocios internos.

En el modelo de aplicación se analiza primeramente los PROCESOS DE INNOVACION en donde de identifica como tema estratégico los SERVICIOS y PRODUCTOS FINANCIEROS, dentro de lo cual se abordan concretamente dos aspectos:

- Desarrollo de nuevos productos
- Modificaciones a productos existentes

Luego se analizan los procesos operativos en donde el tema estratégico es:

- Asocio y cliente
- Reclamos
- Tiempo de otorgamiento de créditos

**PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

La dinámica competitiva exige a las organizaciones hacer mejoras continuas tanto en producto, como en procesos existentes, previa la identificación de parámetros que consideran relevantes.

"Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje con los inductores necesarios para conseguir los resultados en las tres primeras perspectivas pues en estas se identifican los puntos en los que la organización ha de ser excelente"

El CMI afirma la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. La organización debe invertir en su infraestructura es decir, personal, sistemas y procedimientos; si es que se quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje organizacional.

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas informáticos
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Las capacidades de los empleados

La idea para mejorar los procesos y la actualización de cara a los socios y clientes debe provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos de los socios y clientes. Los indicadores claves sobre la gestión de los empleados se puede ver a través de:

- La satisfacción del empleado

La medición de la satisfacción reconoce que la moral y la satisfacción general del empleado respecto al trabajo son de máxima importancia para la organización

- La retención del empleado

Representa el objetivo de retener a aquellos empleados en lo que la organización tuene interés. Y en la cual ha invertido para que se capacite.

- La productividad del empleado

Es el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

**Anexos XV: Requerimientos de áreas administrativas**
**Determinación de área administrativa**

| **Hoja de análisis de requerimientos de espacio para área administrativa** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Área de departamento | Equipo mobiliario | Dimensiones (m) | | Área ($m^2$) | Cantidad | Sb-total | Sub total*150%($m^2$) |
| | | Ancho | Largo | | | | |
| Gerente General | Escritorio | 0.75 | 1.80 | 1.35 | 1 | 1.35 | 2.03 |
| | Silla | 0.62 | 0.62 | 0.38 | 1 | 0.38 | 0.57 |
| | Sillas de espera | 0.54 | 0.54 | 0.30 | 2 | 0.60 | 0.90 |
| | Archivero | 0.37 | 0.46 | 0.17 | 1 | 0.17 | 0.26 |
| | Espacio de acceso | 1 | 0.75 | 0.75 | 1 | 0.75 | 1.13 |
| | **Total oficina de Gerente General** | | | | | | **4.89** |
| Asistente legal | Escritorio | 0.75 | 1.80 | 1.35 | 1 | 1.35 | 2.03 |
| | Silla | 0.62 | 0.62 | 0.38 | 1 | 0.38 | 0.57 |
| | Sillas de espera | 0.54 | 0.54 | 0.30 | 2 | 0.60 | 0.90 |
| | Archivero | 0.37 | 0.46 | 0.17 | 1 | 0.17 | 0.26 |
| | **Total oficina de Asistente Legal** | | | | | | **3.76** |
| Jefe de Contabilidad | Escritorio | 0.75 | 1.80 | 1.35 | 2 | 2.70 | 4.05 |
| | Silla | 0.62 | 0.62 | 0.38 | 2 | 0.76 | 1.14 |
| | Sillas de espera | 0.54 | 0.54 | 0.30 | 4 | 1.2 | 1.80 |
| | Archivero | 0.37 | 0.46 | 0.17 | 2 | 0.34 | 0.51 |
| | Espacio de acceso | 1.0 | 2.0 | 0.75 | 1 | 2.0 | 3.0 |
| | **Total oficina de Jefe de Contabilidad** | | | | | | **10.5** |
| Jefe de finanzas | Escritorio | 0.75 | 1.80 | 1.35 | 2 | 2.70 | 4.05 |
| | Silla | 0.62 | 0.62 | 0.38 | 2 | 0.76 | 1.14 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sillas de espera | 0.54 | 0.54 | 0.30 | 4 | 1.2 | 1.80 |
| | Archivero | 0.37 | 0.46 | 0.17 | 2 | 0.34 | 0.51 |
| | Espacio de acceso | 1.0 | 2.0 | 2.0 | 1 | 2.0 | 3.0 |
| | **Total oficina de Jefe de Finanzas** | | | | | | **10.5** |
| **Total de áreas administrativas** | | | | | | | **54.04 m²** |

**Anexo XVI: Requerimientos de Equipo administrativo**

**Requerimientos de Equipo administrativo**

Los requerimientos de equipo administrativo propuestos para el manual de organización es el siguiente:

| Nombre del equipo | Descripción | Fotografía |
|---|---|---|
| Escritorios | Escritorio metálico de 120x060 cm. con dos cajones<br>**Color:**<br>Madera : café<br>Metal : negro<br>$225 | |
| Sillas ergonómicas | Dimensiones 301x491 cm<br>Color: Azul<br>Precio: $ 55.0 | |
| Sillas para visitas | Dimensiones: 600x400 cm<br>Silla Visitas<br>Plástico blanco<br>Respaldo perforado<br>Patas plateadas<br>$42 | |

| | | |
|---|---|---|
| Computadoras | Marca: Dell<br>Pantalla: 18.5`` LED<br>Procesador: Intel Celeron Dual core 2.6<br>Memoria Ram:2GB<br>Disco duro:500 GB<br>$475.0 | |
| Archiveros | Dimensiones:<br>133x45x63 cm<br>De 4 gavetas.<br>Color: Negro arena.<br>$145 | |
| Impresoras | Marca: EPSON L350<br>Color negro<br>Con sistema original de tanque de tinta.<br>$125 | |
| Mueble para computadora | GAK195: torre de computo de:<br>90x60x125 cm<br>Color: Pera<br>Costo<br>$ 75 | |

| | | |
|---|---|---|
| Dispensador de agua | Marca: Mirage<br>Linea : Mirage<br>Caliente y fría<br>Color: Blanco<br>Precio:<br>$44 | |

**Anexo XVII: Remodelación área administrativa**

| Actividad | Unid. | Cantidad | Costo($) |
|---|---|---|---|
| **1. TRABAJOS PRELIMINARES** | | | |
| Movilización de mobiliario y equipo, preparar área para iniciar trabajo. | m² | 54.25 | |
| Remoción de mamparas de vidrio (con recuperación de vidrios; incluye desmontaje para almacenamiento en depósito) | m² | | |
| Remoción de zócalos de madera en sectores a demoler y afectados por cambio de piso | ml | | |
| Remoción de tabiques de placas de yeso tipo "Durlock" | m² | 54.25 | |
| **2. Muros, tabiques, mamparas y aberturas** | | | |
| Provisión y montaje de mampara de vidrio M1 con estructura de aluminio (tubos 50x50mm), hasta altura de cielorraso | m² | | |
| Provisión y montaje de mampara de vidrio M2 con estructura de aluminio (tubos 100x50mm), hasta altura de cielorraso | m² | | |
| Provisión y colocación de puerta placa de 0,79x2, 10m, incluye herrajes y cerradura tipo pomo, ídem existentes (para mamparas de vidrio). Las puertas deben estar correctamente ajustadas, con bordes rectos y superficies cepilladas. | un | | |
| **3. pisos** | | | |
| Provisión y colocación de piso (incluye colocación de masa de relleno para preparación de la base en toda el área a cubrir), calidad y modelo indicado por el Contratante | m² | 54.25 | |
| **4. cielorraso** | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Completar y/o reparar cielorraso existente en sectores afectados u otros desperfectos (reemplazo de placas y perfiles dañados) | m² | | |
| Realización de quiebres en cielorraso en sectores de remodelación de tabiques de Durlock | m² | | |
| **5. pintura y terminaciones** | | | |
| Pintura al látex con enduido de paredes y tabiques interiores (tabiques Durlock nuevos), hasta altura de cielorraso | m² | | |
| Pintura al látex de paredes y tabiques interiores (repintado paredes), hasta altura de cielorraso. Incluye reparaciones de la superficie | | | |
| **6. instalación eléctrica (iluminación y otros)** | | | |
| Reubicación de llaves y tomacorrientes (contabilizado por caja de conexión) | un | | |
| Reubicación de carteles indicadores de salida de emergencia | un | | |
| Reemplazo de lámparas defectuosas de todos los artefactos del sector intervenido | | | |
| **7 instalación eléctrica (para estaciones de trabajo)** | | | |
| Provisión e instalación de conjunto de tomas eléctricas para estación de trabajo (placa de 4 módulos con 3 tomas para computadora tipo americano + 1 toma normal) (línea Vimar o Legrand) (modelo ídem existente). Incluye cableado. A ubicar en Centro de Copiado. | un | | |
| Canalización de cableado de tomas en el piso con canaletas adecuadas (con separador de cables eléctricos y de señales débiles) fijadas al piso, para 2 conjuntos de tomas para estación de trabajo. Los tomas serán reubicados en mampara próxima. | un | | |
| Canalización de cableado de tomas en el piso con cañerías embutidas en el piso (independientes para cables eléctricos y de señales débiles), para 1 conjunto de tomas para estación de trabajo. Los tomas serán reubicados en tabique de Durlock | un | | |
| **8 Cableado estructurado para datos y telefonía** | | | |
| Provisión e instalación de conjunto de tomas de datos para estación de trabajo (placa de 4 puntos con 2 jacks RJ45 rojos para red + 1 jack RJ45 azul para teléfono) (modelo ídem existente). Incluye cableado. A ubicar en Centro de Copiado. | un | | |
| **Total** | | | |
| **Imprevistos 5%** | | | |
| **Costo Total 5** | | | |

**Anexos XVIII: Propuesta de formatos para el Control de Cuentas por cobrar y Documentos por cobrar**

**Modelo N° 1 Estado de Cuenta**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**ESTADO DE CUENTA**

Nombre asociado:_____ [1] Nº de expediente: _____ [2]

Fecha de otorgamiento:____/_____/_____ [3] Fecha de vencimiento:____/_____/_____ [4]

| Fecha | Descripción | Crédito | Ahorro | Saldo |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| [5] | [6] | [7] | [8] | [9] |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

F:_____ [10]
Nombre y Firma
Elaboro

Sello [12]

F:_____ [11]
Nombre y Firma
Reviso

Original: asociado Copia Cooperativa.

**Modelo N° 2 Informe de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos. (Mora)**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**INFORME DE CUENTAS POR COBRAR POR ANTIGÜEDAD DE SALDOS**

Fecha _____/_____/_____ 1

| 2 Nombre del Asociado | 3 Saldos | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | A 30 días | A 60 días | A 90 días | A 120 días | Total |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Total 4 | $ | $ | $ | $ | $ |

5
F:_____
Nombre y Firma
Elaboro

6
F:_____
Nombre y Firma
Reviso

## Modelo N° 3 Reporte de Morosidad

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**REPORTE DE MOROSIDAD**

[1]

[2]

Dirigido a: _____

Fecha de emision [_____/_____/_____]

| Nombre | Categoría [4] | | | Fecha de crédito | Monto del crédito ($) | Abono | Fecha del movimiento | Saldo pendiente | Documentos por cobrar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cliente | Empleado | Asociado | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| [3] | | | | [5] | [6] | [7] | [8] | [9] | [10] |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Monto de saldos pendientes a la fecha $[11]_____

Monto de saldos en mora $[12]_____

F:_____
Nombre y Firma
Elaboro

[13]

F:_____
Nombre y Firma
Reviso

**Modelo N° 4 Solicitud de desembolso de anticipo**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**SOLICITUD DE DESEMBOLSO DE ANTICIPO**

Nombre: _____ 1

DUI: _____ 2 NIT: _____

Departamento: _____ 3 Cargo: _____

Sueldo mensual: _____ 4 Fecha de contratación: ___/____/____

Valor del Anticipo ($):_____

5

Justificación :_____

_____

Mes(es) en que se aplicara el descuento :_____ 6

Cantidad a descontar ($) :_____

Observaciones :_____

Resolución :_____

7

F:_____ F:_____ F:_____

Nombre y Firma Autorizo | Nombre y Firma Entrego | Nombre y Firma Recibió

Original: Cooperativa Copia Solicitante.

**Modelo N° 5 Recibo de pago.**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**RECIBO DE PAGO**

Nº de recibo de pago:_____ [1]

| Código de Asociado [2] | Nombre de Asociado [3] | Fecha de aplicación _____/_____/_____ [4] |
|---|---|---|
| Datos de la cuenta | | Datos de distribución de la cuota |
| Cuenta [5]<br>Producto | | Mora.....$<br>Interes Corriente.....$ [6]<br>Abono a Capital.....$ |
| Saldo anterior $ [7] | Saldo Actual $ [8] | Total Abono $ [9] |

F:_____ cajero

F:_____ [10] Revisado

F:_____ Asociado

## Modelo N° 6 Control de cobros diarios.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**CONTROL DE COBROS DIARIOS**

Nombre del cobrador: [1] _____ Fecha _____/_____/_____

| Nº Correlativo | Nombre del Socio/Cliente | Nº de Comprobante | Saldo inicial | Abono | Saldo | Observaciones |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| [2] | [3] | [4] | [5] | [6] | [7] | [8] |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Total | | | | | | |

[9]

F:_____ Gestor de Cobro

F:_____ Dpto. de Crédito y Cobro

F:_____ Cajero/a

**Anexo XIX: Propuesta de formatos para el Control interno del efectivo**

**Control Interno**

**Modelo N° 1 Orden de compra.**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**ORDEN DE COMPRA**

Nº:_____ 1

Proveedor:_____ 2

Fecha:_____ 3 /_____/_____

Nº de teléfono:_____

Condición de pago:

Contado: ☐ Crédito: ☐ 5

Solicitante:_____ 4

| Unidad | Descripción | Prec. Unit | Total |
|---|---|---|---|
| 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | Total $ | |

10 F:_____
Solicitante

11 F:_____
Autorizado

**Modelo N° 2 Comprobante de Cheque.**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**COMPROBANTE DE CHEQUE**

ACPA DE R.L. Nº:_____

Cheque serie "A"Nº:_____

[1]

_____ de _____ de _____ $ _____

Páguese a la orden de:_____

La suma de :_____dólares.

F:_____

Firma

Banco:_____ [2] Cheque Nº:_____ [3]

[4]

Concepto:_____

| Codigo | Concepto | Detalle | Debe | Haber |
|---|---|---|---|---|
| | [5] | | | |
| | | | Total | |

[6]

_____ _____ _____ _____

Hecho por Revisado por Autorizado por Recibido por

**Modelo N° 3 Vale de Caja Chica.**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**VALE DE CAJA CHICA**

Vale de caja chica Nº :_____ [1] Por $ :_____ [2]

La cantidad de: _____ [3]

Concepto: _____ [4]

_____

Solicitante :_____ [5]

_____ [6] _____de _____ de _____

Con cargo a:

_____ $ _____

_____ $ _____ [9]

[7] _____
Autorizo

[8] _____
Recibió

## Modelo N° 4 Solicitud de Reintegro de caja chica.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**REINTEGRO DE CAJA CHICA**

2

Sírvase enviar cheque por la cantidad de $ :_____ 1 _____ Fecha :_____/_____/_____

Para cubrir los reembolsos a caja chica por pagos incurridos en el periodo

Del_____ de _____ al _____de _____de_____ 3

Desde hasta

| Numero de comprobante | Código de cuenta | Descripción del gasto | Total |
|---|---|---|---|
| | | | |
| 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | | |
| | | | |
| | | Total $ | |

Nombre: _____ Solicitante

Cargo:_____

8

Firma:_____

Nombre: _____ Quien aprueba

Cargo:_____

9

Firma:_____

Nombre: _____ Quien entrega

Cargo:_____

10

Firma:_____

Nota: No incluye pagos efectuados al periodo antes

## Modelo N° 5 Arqueo de Caja

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**ARQUEO DE CAJA**

Fecha :_____/_____/_____ [1] Hora :_____

**Ingreso**

| | | |
|---|---|---|
| Ahorros | $_____ | [2] |
| Creditos | $_____ | |
| Prestamos | $_____ | |
| Ventas de insumos | $_____ | |
| Otros | $_____ | |
| **Total** | $_____ | |

| Efectivos | | Cantidad | Valor ($) [3] |
|---|---|---|---|
| Billetes | | | |
| De $ 100 | | _____ | _____ |
| De $ 50 | | _____ | _____ |
| De $ 20 | | _____ | _____ |
| De $ 10 | | _____ | _____ |
| De $ 5 | | _____ | _____ |
| De $ 1 | | _____ | _____ |
| Monedas | | | |
| De $ 1.0 | | _____ | _____ |
| De $ 0.25 | | _____ | _____ |
| De $ 0.10 | | _____ | _____ |
| De $ 0.05 | | _____ | _____ |
| De $ 0.01 | | _____ | _____ |
| Cheques | | _____ | _____ |
| Remesas efectuadas | | _____ | _____ |

**TOTAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES** $_____

Diferencia [4] $_____

Sobrante $_____ [5] Faltante $_____

Observaciones: _____

_____

F:_____ [6] Cajero

F:_____ [7] Elaborado por

**Modelo N° 6 Quedan**

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**QUEDAN**

1

Factura:_____ Recibos:_____ Otros:_____

2

A nombre de: _____

| Nº de documentos | | Valor $ |
|---|---|---|
| _____ | | _____ |
| _____ | 3 | _____ |
| _____ | | _____ |
| _____ | | _____ |

Total de documentos:_____ _____

Para su correspondiente revisión y aceptación de pago, estos documentos se cancelaran el día _____ de _____ de _____ 4

La cancelación de esta Cuenta se realizara Únicamente contra de Devolución del presente.

Lugar y fecha:_____ 5

_____

F:_____ 6

Autorizo

## Anexo XX: Propuesta de formatos para el Control de los Inventarios

Modelo N° 1 Tarjeta de control de inventario (Kardex).

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**TARJETA DE CONTROL DE INVENTARIOS (KARDEX)**

Código: [1] Unidad de medida: [2] Bodega: [3]

Método de valuación : [4] Existencias máximas: [6] Existencias Mínimas: [6]

| Fecha | Detalle | Proveedor | Entrada | | | Salida | | | Saldo | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Cantidad | Precio Unitario | Valor | Cantidad | Precio Unitario | Valor | Cantidad | Precio Unitario | Valor |
| | | | | | | | | | | | |
| [7] | [8] | [9] | [10] | [11] | [12] | [13] | [14] | [15] | [16] | [17] | [18] |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

## Anexos XXI: manual de Procedimiento propuesto de las cuentas por cobrar

Formularios 1: Cronograma de cobros

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**CRONOGRAMA DE COBROS**

Año [1]

| [2] Nombre del Deudor | [3] Unidad responsable | [4] Monto a cancelar | [5] MESES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Formulario 2: Hoja de Control de cobro.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE CRÉDITO, AHORRO Y CONSUMO DE PANIFICADORES ACPA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

**HOJA DE CONTROL DE COBRO**

Unidad responsable: [1] _____

Deudor: [2] _____

Cant a cancelar ($): [3] _____ Deuda Total($): [4] _____

_____

OPERACIONES A REALIZAR

_____

| [5] Fecha | [6] Hora | [7] Logro Comunicación | | [8] Medio de comunicación | | | [9] Persona Contactada |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| __/___/___ | ____:____ | Si | No | Escrita | Teléfono | personal | |

Resultados: [10] _____

_____

| [5] Fecha | [6] Hora | [7] Logro Comunicación | | [8] Medio de comunicación | | | [9] Persona Contactada |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| __/___/___ | ____:____ | Si | No | Escrita | Teléfono | personal | |

Resultados: [10] _____

_____

| [5] Fecha | [6] Hora | [7] Logro Comunicación | | [8] Medio de comunicación | | | [9] Persona Contactada |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| __/___/___ | ____:____ | Si | No | Escrita | Teléfono | personal | |

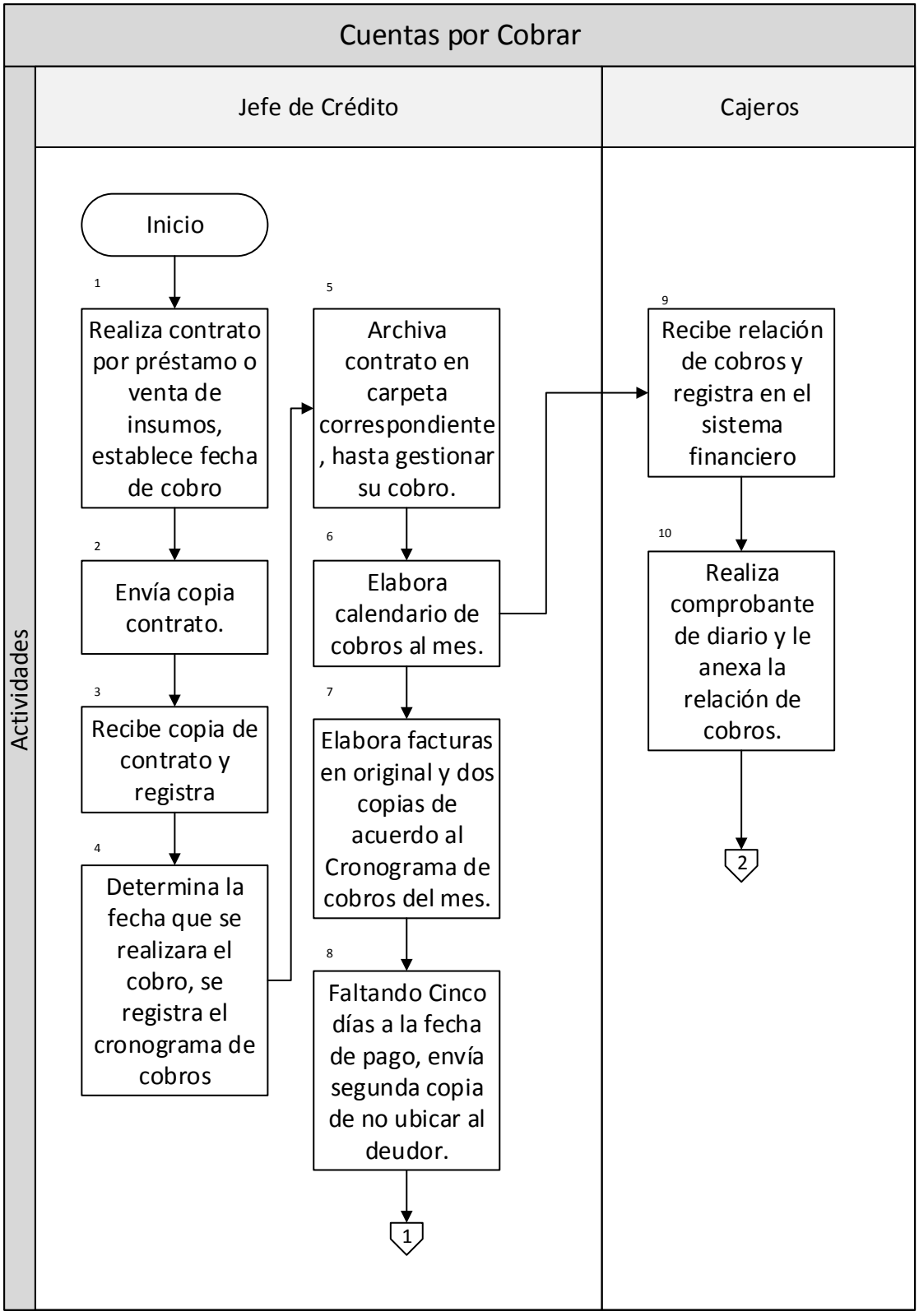
Resultados: [10] _____

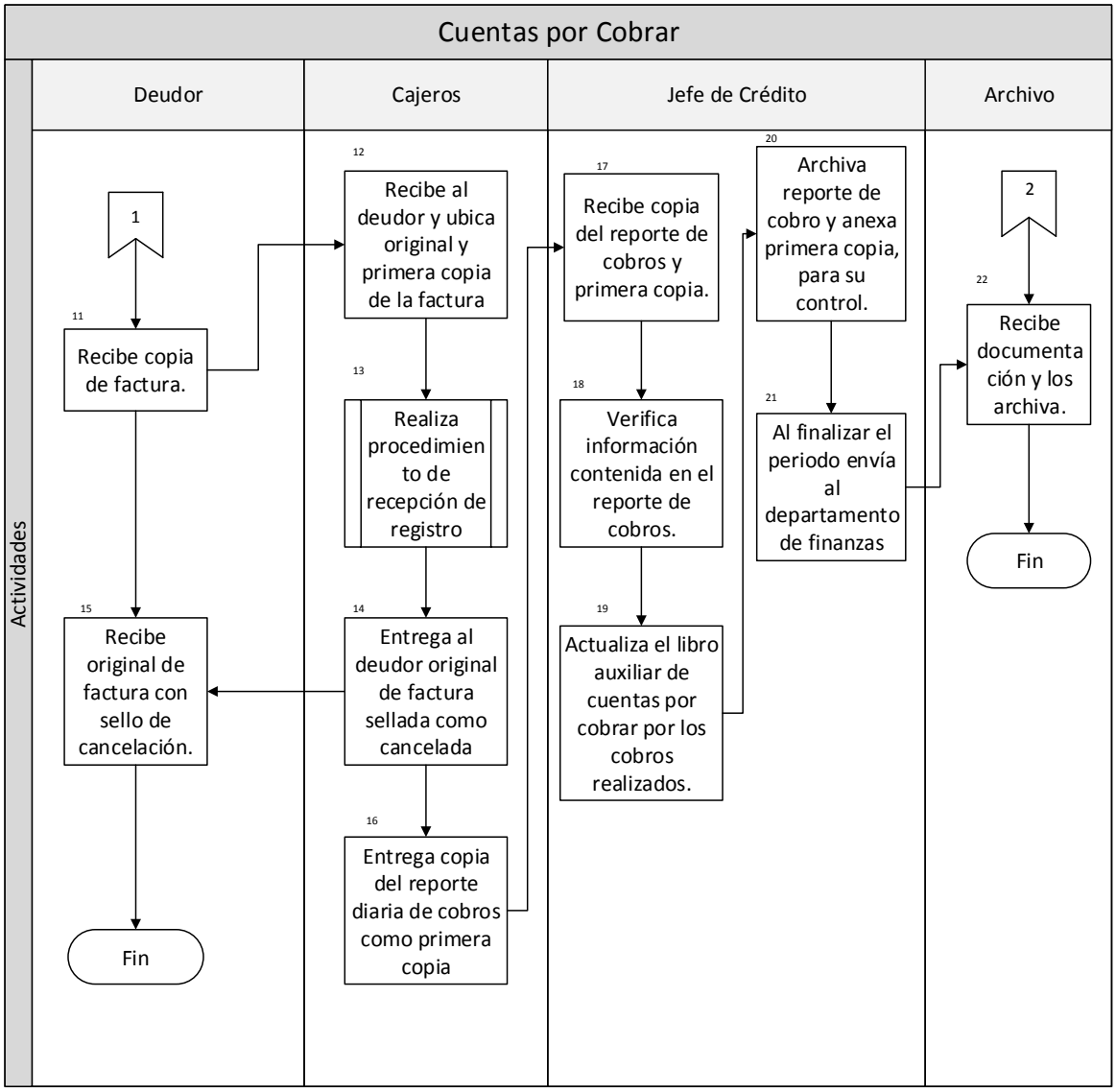
_____

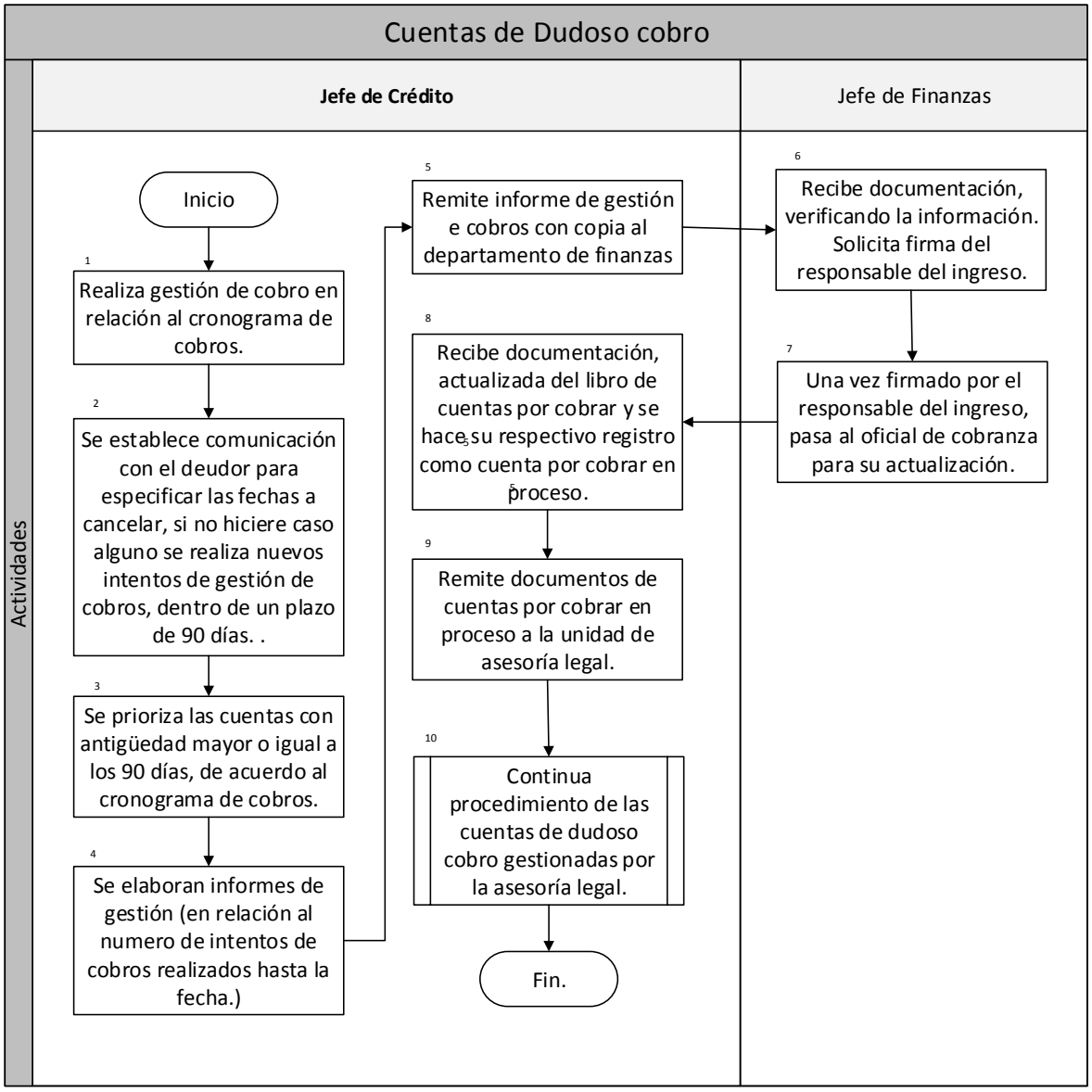
Observaciones: [11] _____

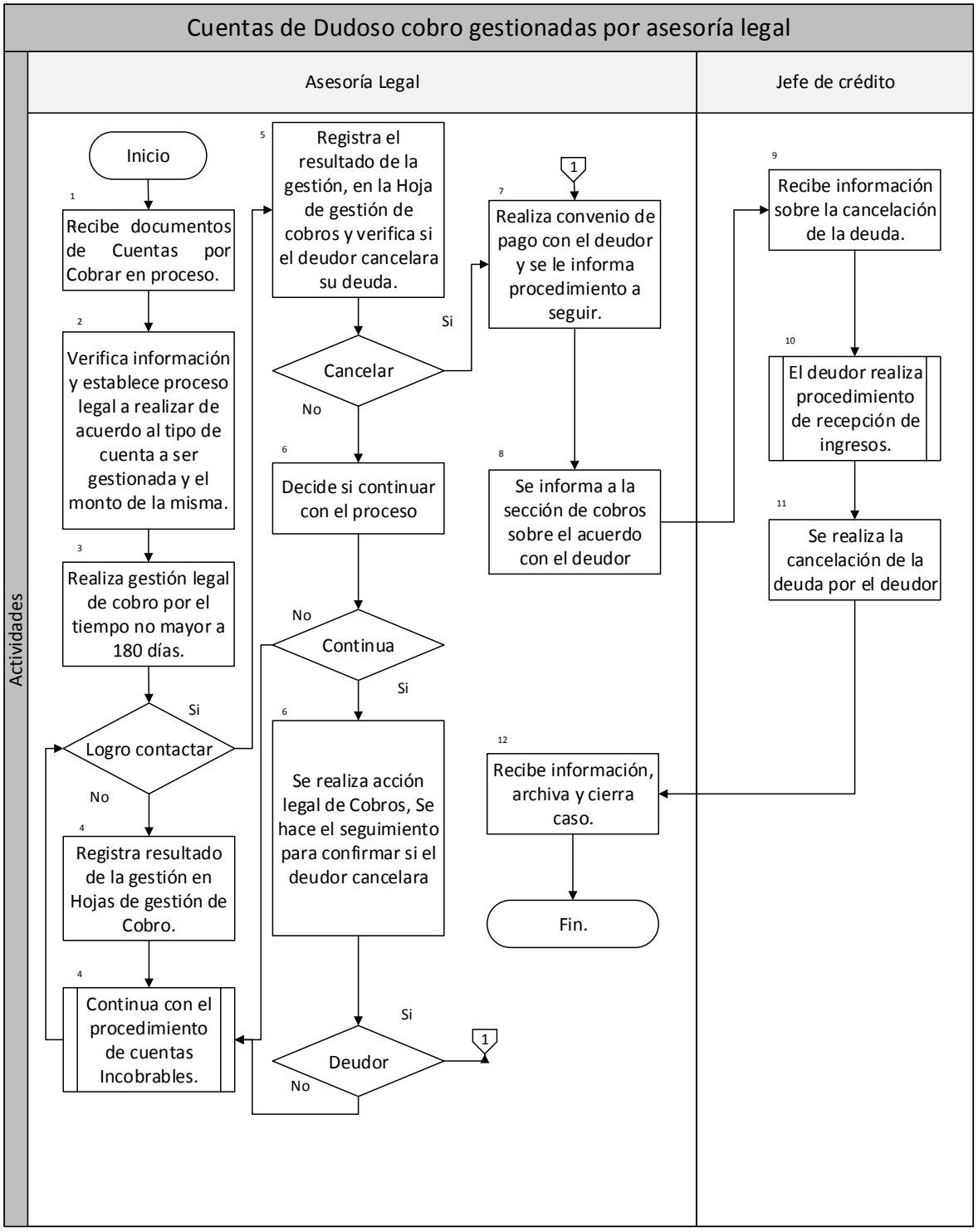
_____

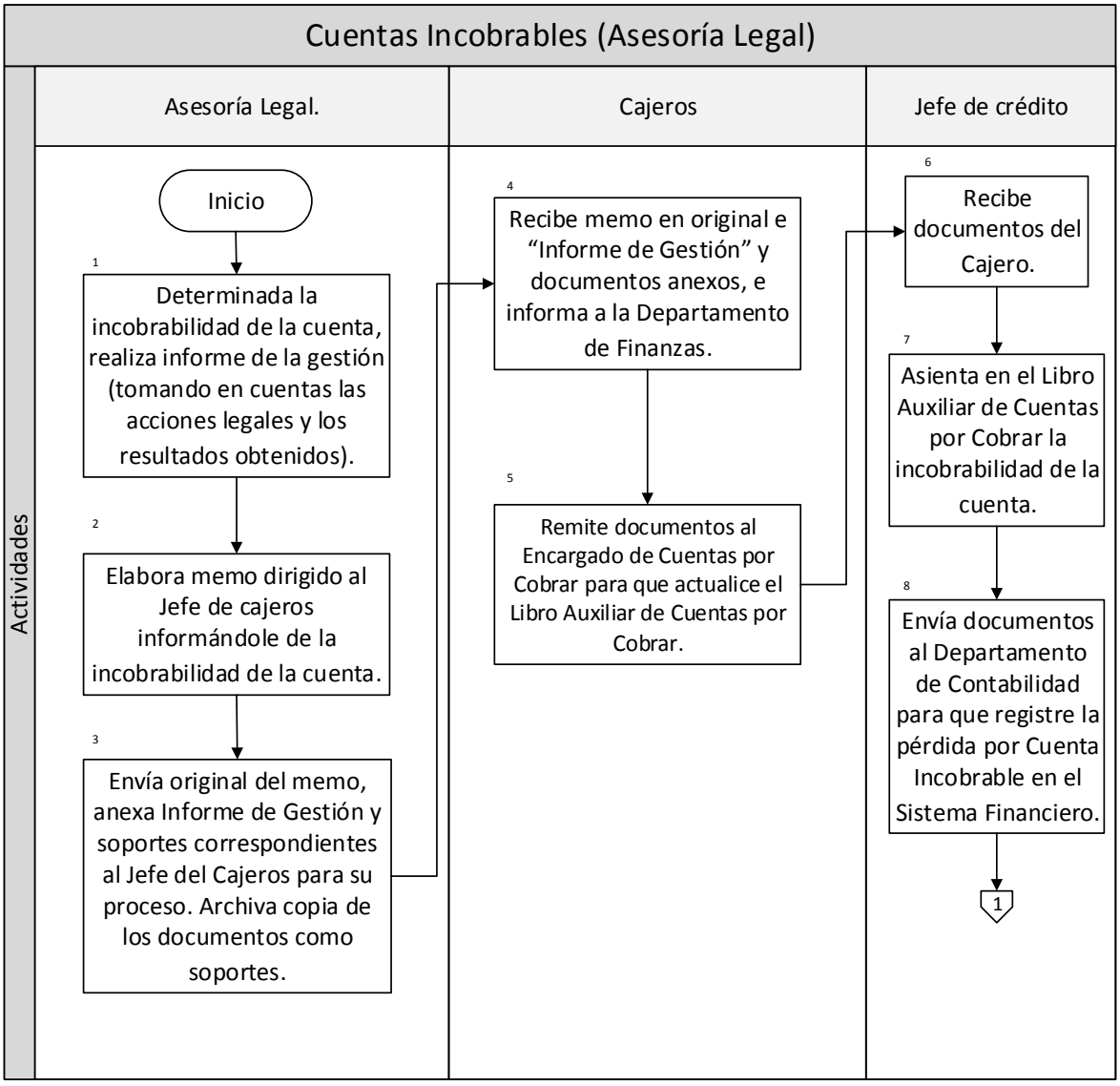
Descripción de las actividades

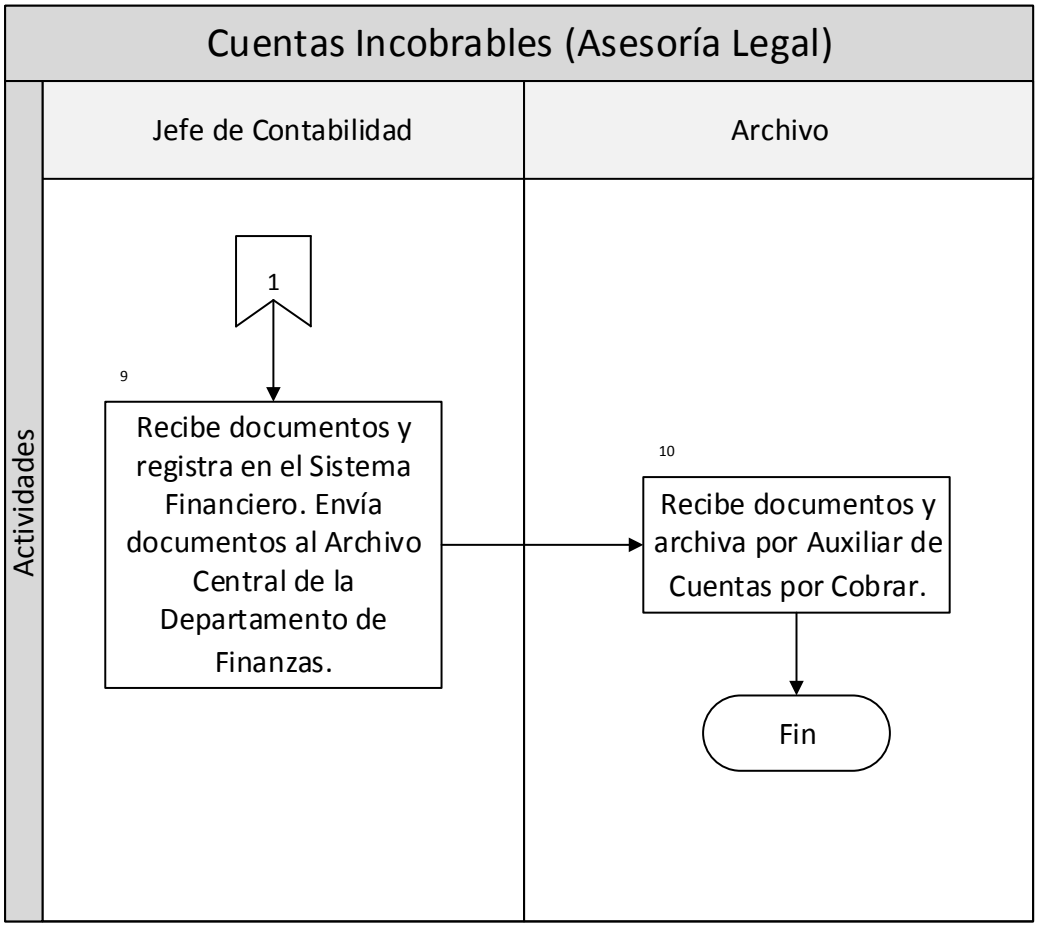



Cuentas por Cobrar
Actividades
Deudor
Cajeros
Jefe de Crédito
Archivo
1
11
Recibe copia de factura.
15
Recibe original de factura con sello de cancelación.
Fin
12
Recibe al deudor y ubica original y primera copia de la factura
13
Realiza procedimien to de recepción de registro
14
Entrega al deudor original de factura sellada como cancelada
16
Entrega copia del reporte diaria de cobros como primera copia
17
Recibe copia del reporte de cobros y primera copia.
18
Verifica información contenida en el reporte de cobros.
19
Actualiza el libro auxiliar de cuentas por cobrar por los cobros realizados.
20
Archiva reporte de cobro y anexa primera copia, para su control.
21
Al finalizar el periodo envía al departamento de finanzas
2
22
Recibe documenta ción y los archiva.
Fin


Cuentas de Dudoso cobro
Actividades
Jefe de Crédito
Jefe de Finanzas
Inicio
1
Realiza gestión de cobro en relación al cronograma de cobros.
2
Se establece comunicación con el deudor para especificar las fechas a cancelar, si no hiciere caso alguno se realiza nuevos intentos de gestión de cobros, dentro de un plazo de 90 días. .
3
Se prioriza las cuentas con antigüedad mayor o igual a los 90 días, de acuerdo al cronograma de cobros.
4
Se elaboran informes de gestión (en relación al numero de intentos de cobros realizados hasta la fecha.)
5
Remite informe de gestión e cobros con copia al departamento de finanzas
6
Recibe documentación, verificando la información. Solicita firma del responsable del ingreso.
7
Una vez firmado por el responsable del ingreso, pasa al oficial de cobranza para su actualización.
8
Recibe documentación, actualizada del libro de cuentas por cobrar y se hace su respectivo registro como cuenta por cobrar en proceso.
9
Remite documentos de cuentas por cobrar en proceso a la unidad de asesoría legal.
10
Continua procedimiento de las cuentas de dudoso cobro gestionadas por la asesoría legal.
Fin.

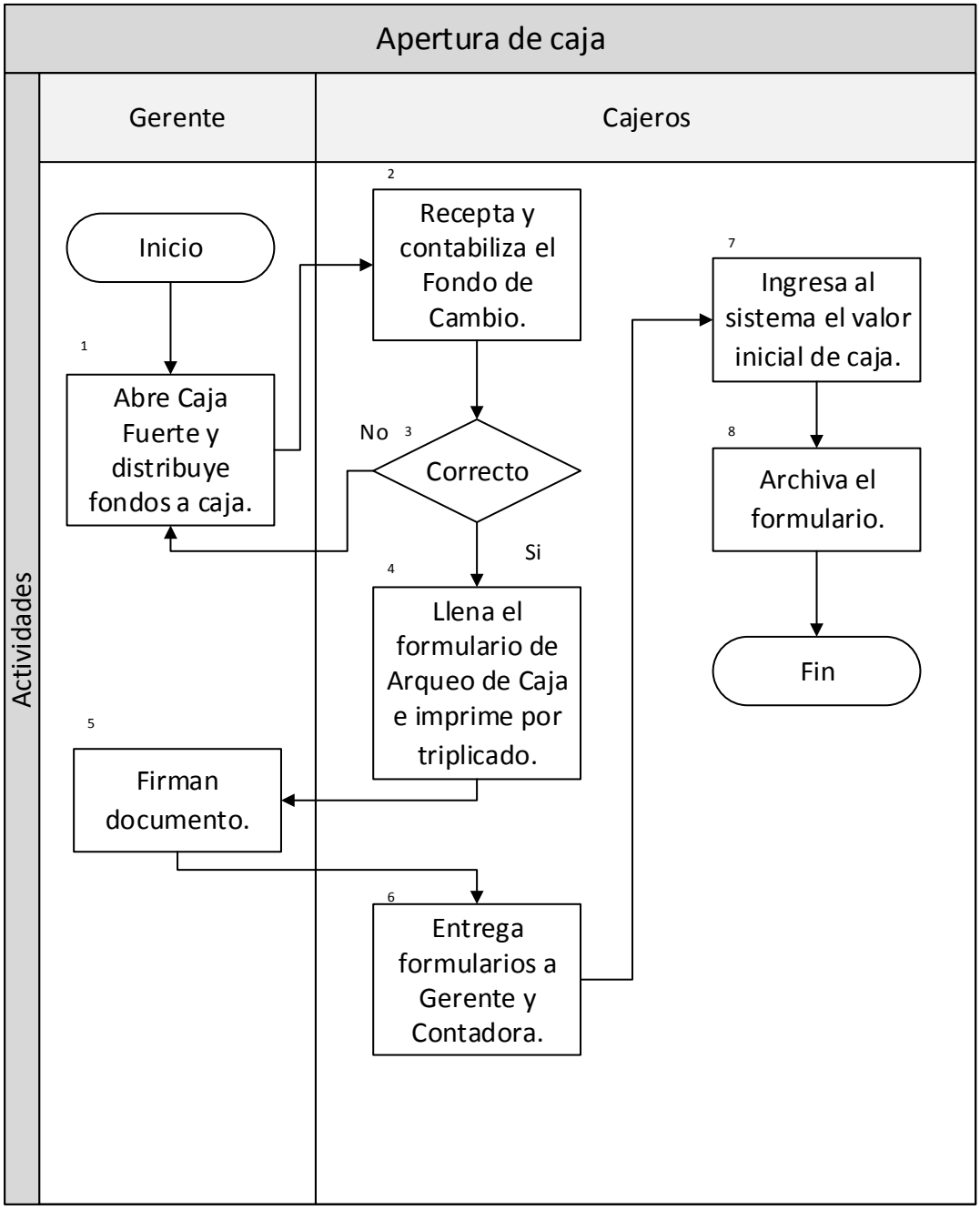

Cuentas de Dudoso cobro gestionadas por asesoría legal
Actividades
Asesoría Legal
Jefe de crédito
Inicio
1
Recibe documentos de Cuentas por Cobrar en proceso.
2
Verifica información y establece proceso legal a realizar de acuerdo al tipo de cuenta a ser gestionada y el monto de la misma.
3
Realiza gestión legal de cobro por el tiempo no mayor a 180 días.
Logro contactar
Si
No
4
Registra resultado de la gestión en Hojas de gestión de Cobro.
4
Continua con el procedimiento de cuentas Incobrables.
5
Registra el resultado de la gestión, en la Hoja de gestión de cobros y verifica si el deudor cancelara su deuda.
Cancelar
Si
No
6
Decide si continuar con el proceso
Continua
No
Si
6
Se realiza acción legal de Cobros, Se hace el seguimiento para confirmar si el deudor cancelara
Deudor
Si
No
1
1
7
Realiza convenio de pago con el deudor y se le informa procedimiento a seguir.
8
Se informa a la sección de cobros sobre el acuerdo con el deudor
9
Recibe información sobre la cancelación de la deuda.
10
El deudor realiza procedimiento de recepción de ingresos.
11
Se realiza la cancelación de la deuda por el deudor
12
Recibe información, archiva y cierra caso.
Fin.

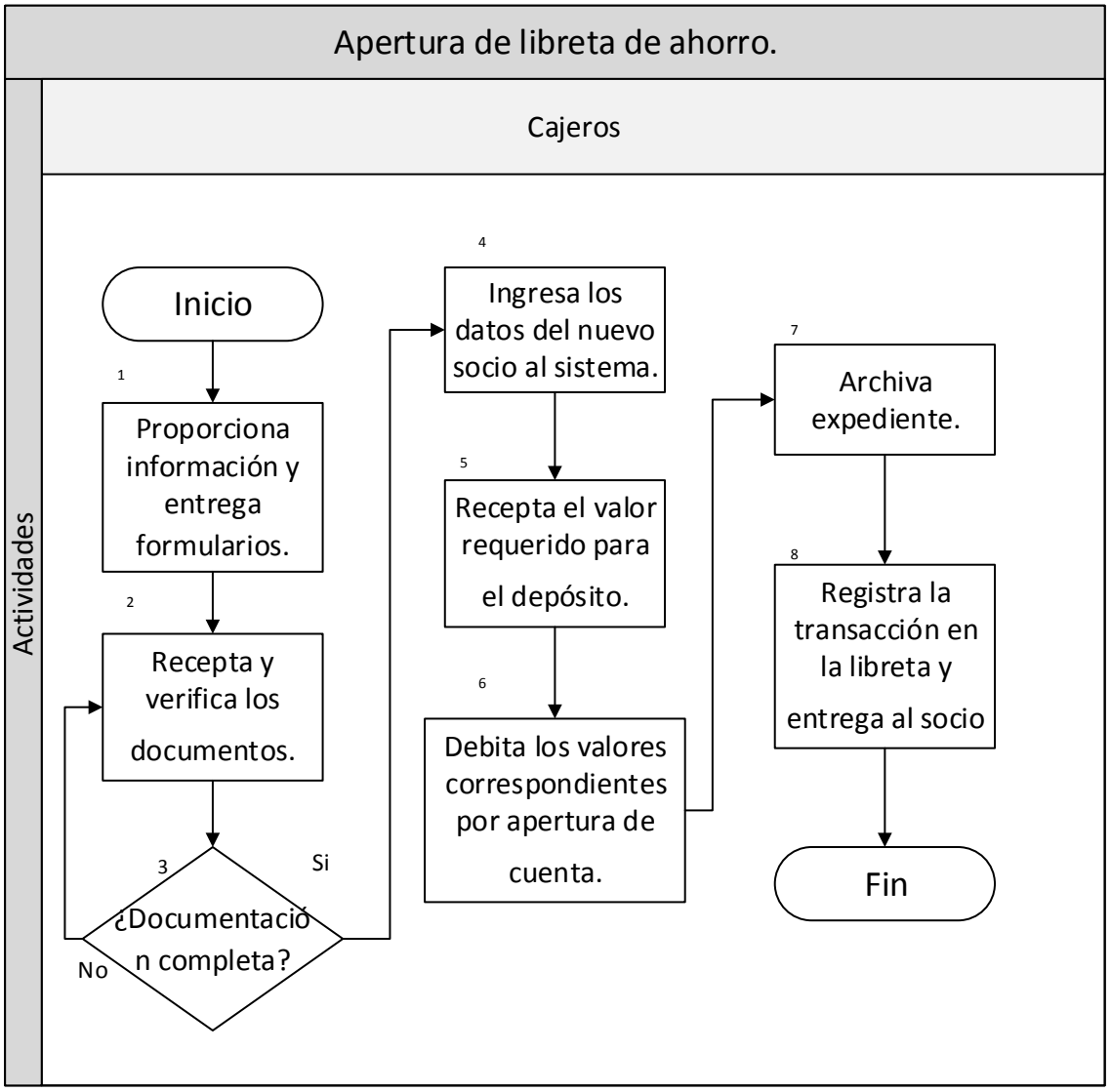

Cuentas Incobrables (Asesoría Legal)
Actividades
Asesoría Legal.
Cajeros
Jefe de crédito
Inicio
1
Determinada la incobrabilidad de la cuenta, realiza informe de la gestión (tomando en cuentas las acciones legales y los resultados obtenidos).
2
Elabora memo dirigido al Jefe de cajeros informándole de la incobrabilidad de la cuenta.
3
Envía original del memo, anexa Informe de Gestión y soportes correspondientes al Jefe del Cajeros para su proceso. Archiva copia de los documentos como soportes.
4
Recibe memo en original e "Informe de Gestión" y documentos anexos, e informa a la Departamento de Finanzas.
5
Remite documentos al Encargado de Cuentas por Cobrar para que actualice el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar.
6
Recibe documentos del Cajero.
7
Asienta en el Libro Auxiliar de Cuentas por Cobrar la incobrabilidad de la cuenta.
8
Envía documentos al Departamento de Contabilidad para que registre la pérdida por Cuenta Incobrable en el Sistema Financiero.
1

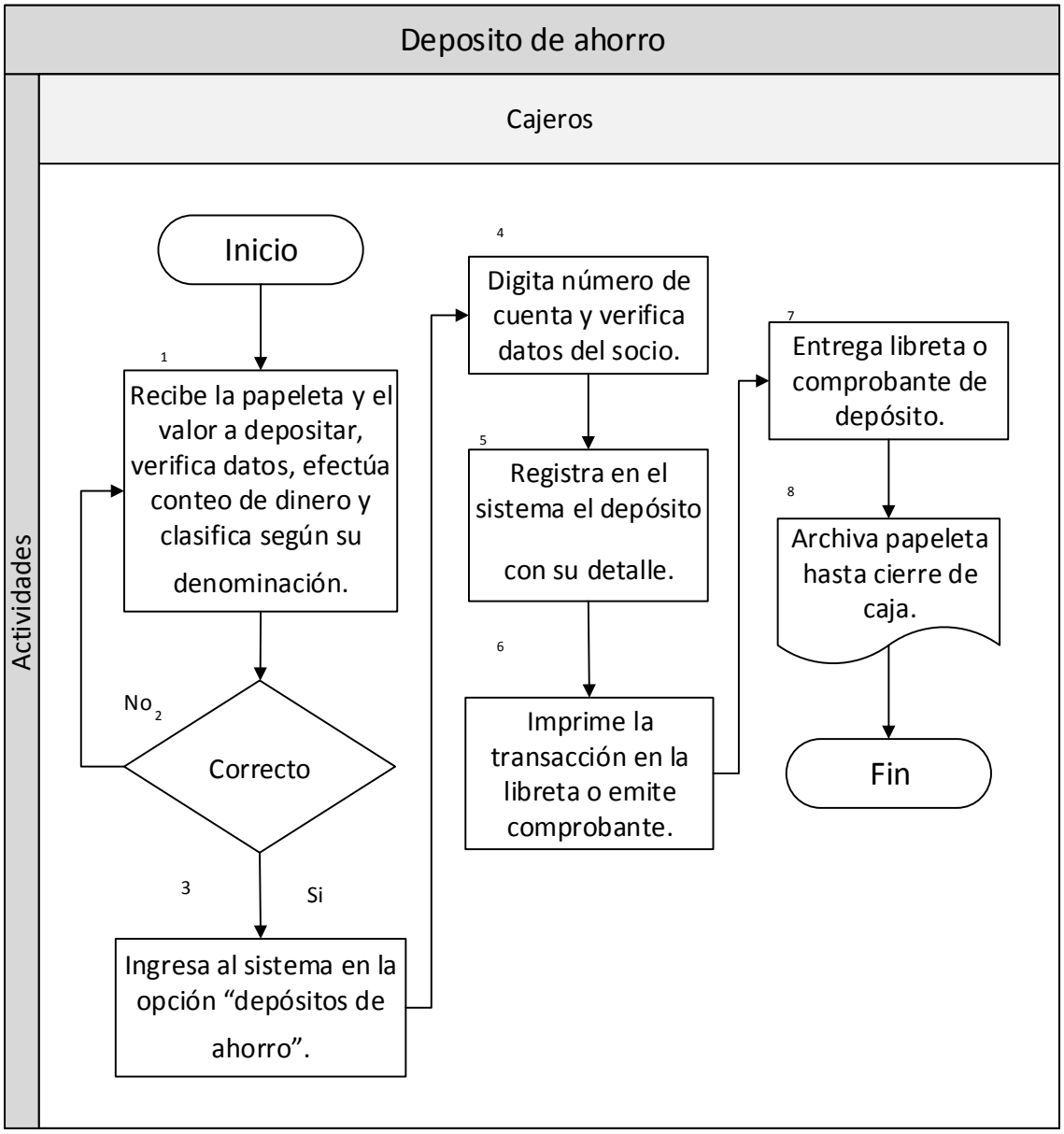

Cuentas Incobrables (Asesoría Legal)
Actividades
Jefe de Contabilidad
Archivo
1
9
Recibe documentos y registra en el Sistema Financiero. Envía documentos al Archivo Central de la Departamento de Finanzas.
10
Recibe documentos y archiva por Auxiliar de Cuentas por Cobrar.
Fin

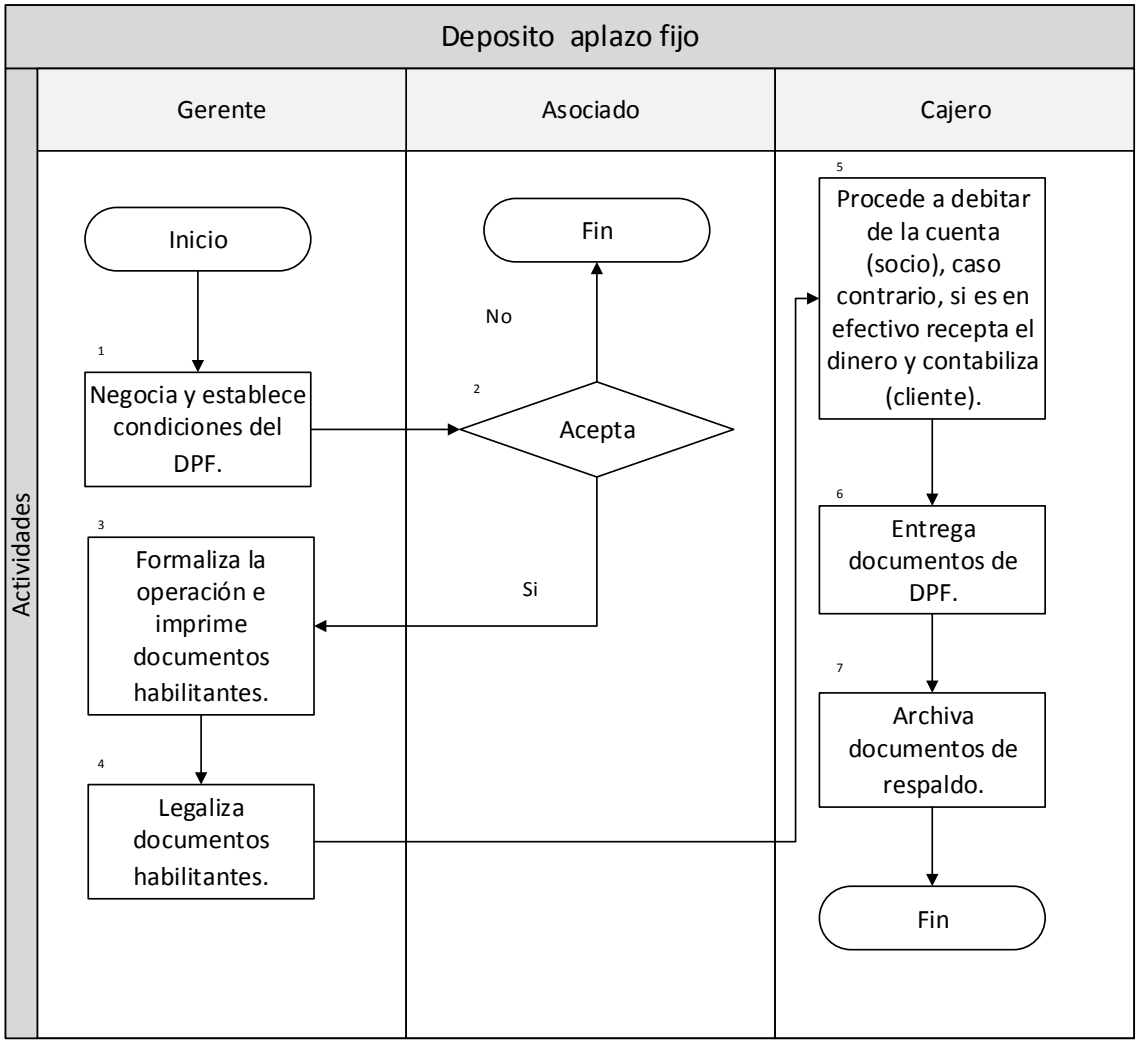
**Anexos XXII: Manual de procedimientos de nuevos servicios**

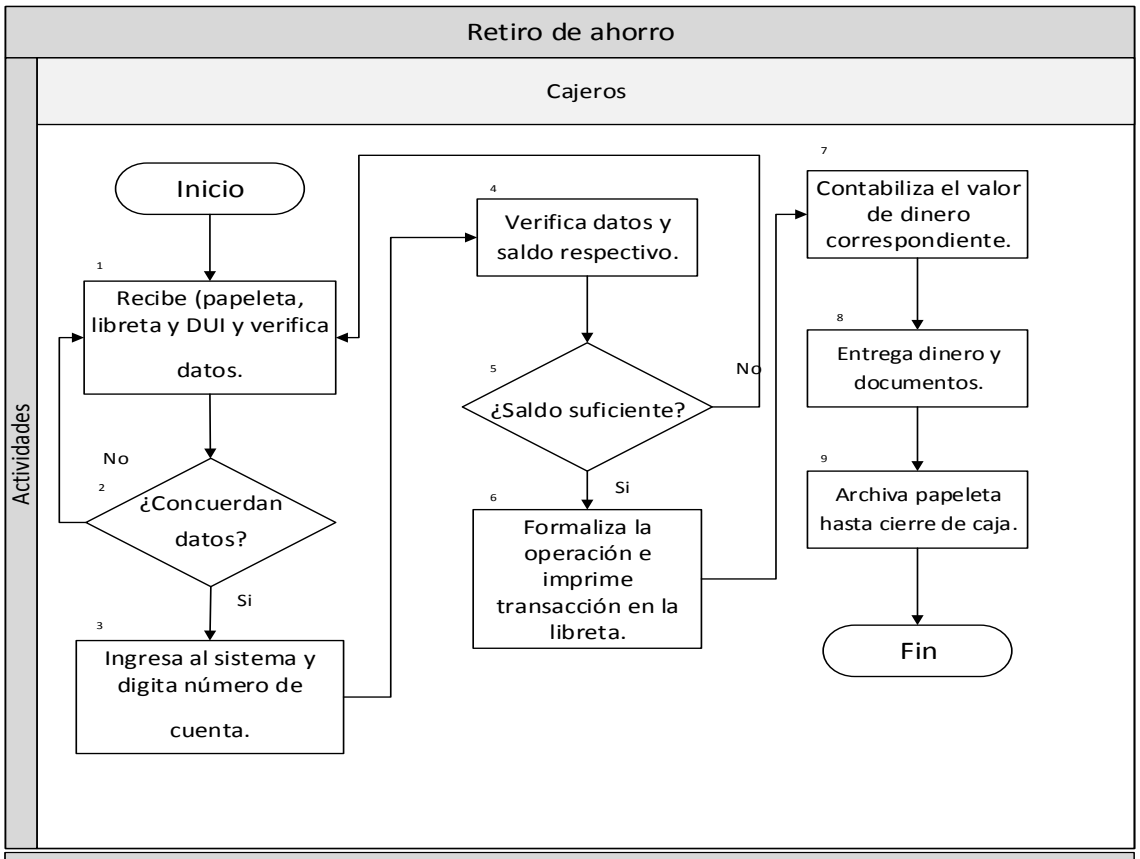
Nuevos servicios

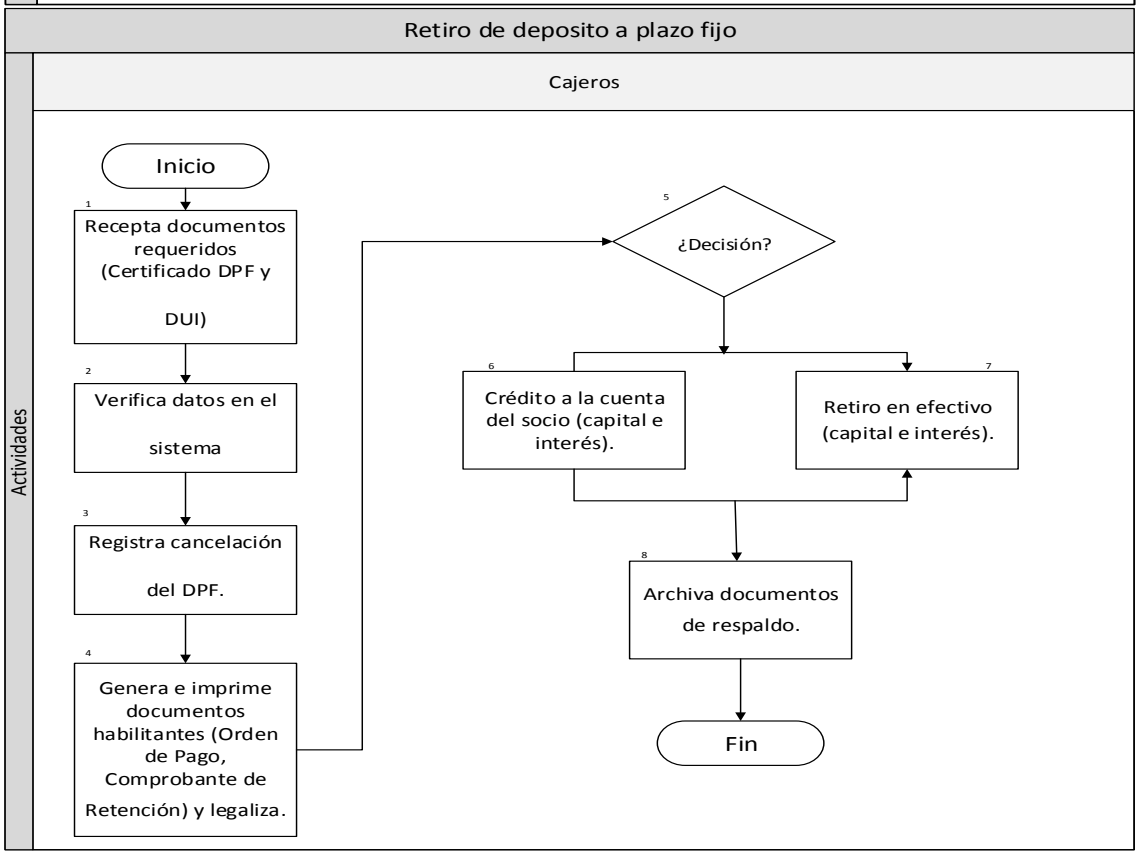


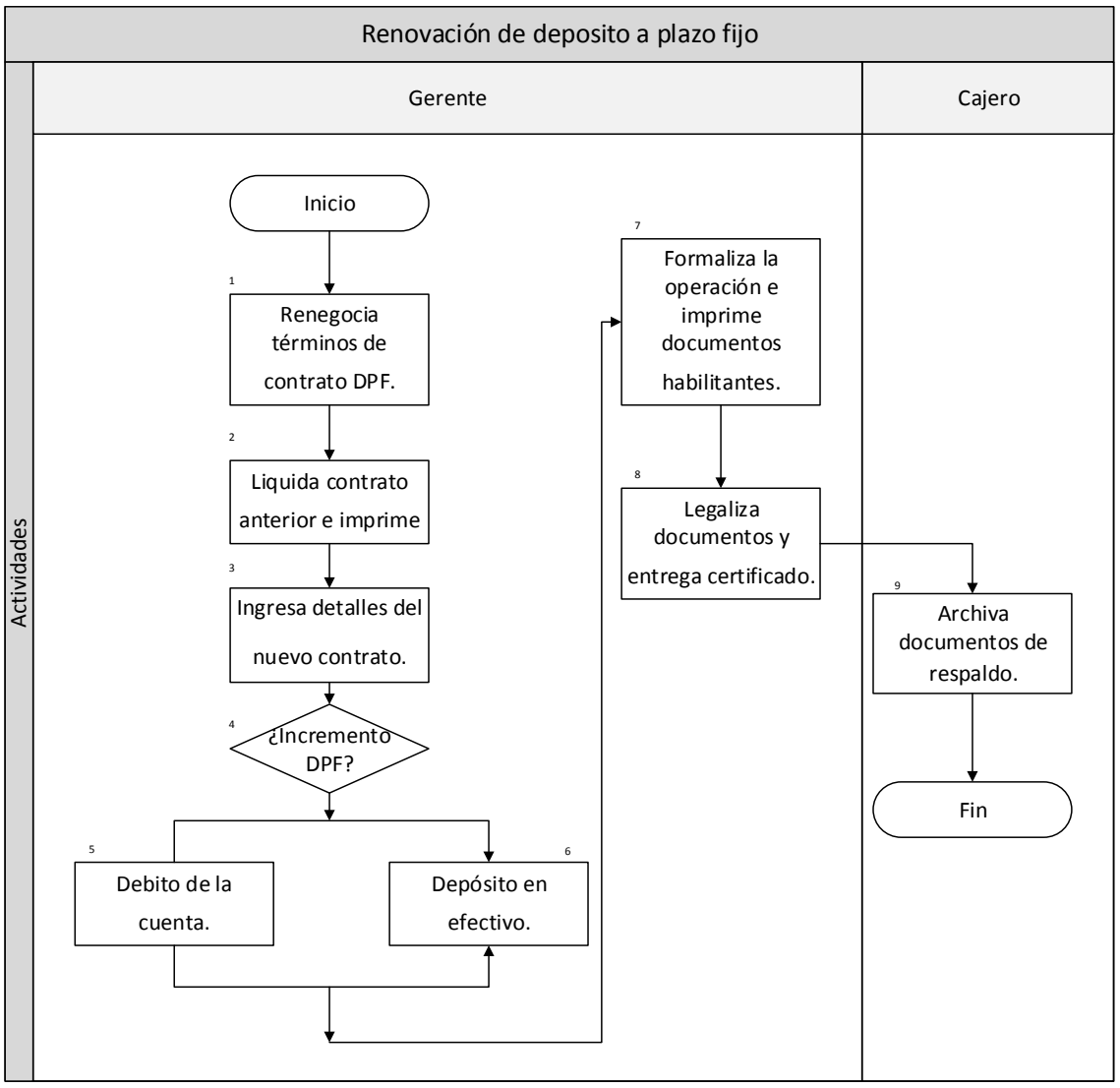

Apertura de libreta de ahorro.
Actividades
Cajeros
Inicio
1
Proporciona información y entrega formularios.
2
Recepta y verifica los documentos.
3
¿Documentación completa?
Si
No
4
Ingresa los datos del nuevo socio al sistema.
5
Recepta el valor requerido para el depósito.
6
Debita los valores correspondientes por apertura de cuenta.
7
Archiva expediente.
8
Registra la transacción en la libreta y entrega al socio
Fin

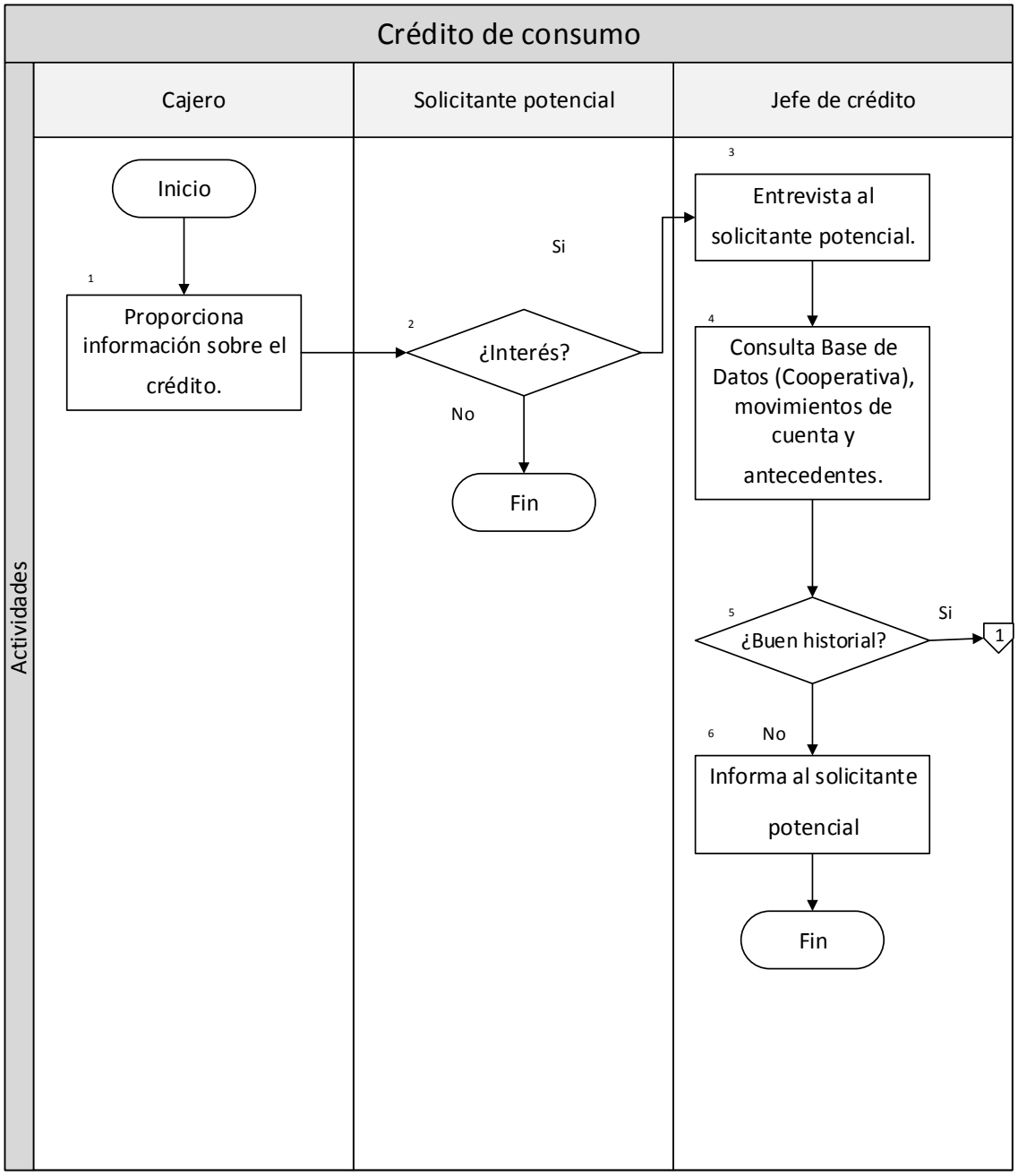

Deposito de ahorro
Cajeros
Actividades
Inicio
1
Recibe la papeleta y el valor a depositar, verifica datos, efectúa conteo de dinero y clasifica según su denominación.
No 2
Correcto
3
Si
Ingresa al sistema en la opción “depósitos de ahorro”.
4
Digita número de cuenta y verifica datos del socio.
5
Registra en el sistema el depósito con su detalle.
6
Imprime la transacción en la libreta o emite comprobante.
7
Entrega libreta o comprobante de depósito.
8
Archiva papeleta hasta cierre de caja.
Fin

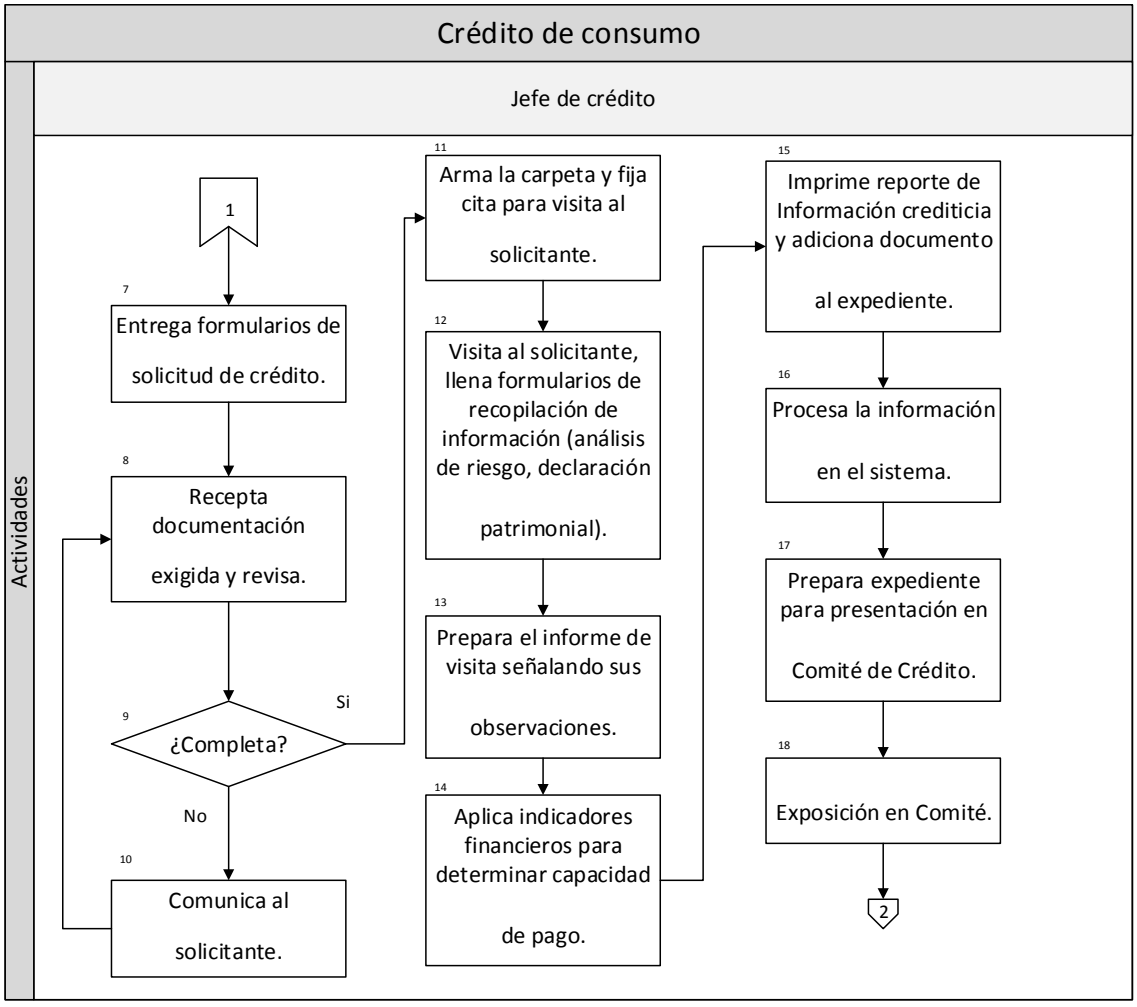

Deposito aplazo fijo
Actividades
Gerente
Asociado
Cajero
Inicio
1
Negocia y establece condiciones del DPF.
2
Acepta
No
Fin
Si
3
Formaliza la operación e imprime documentos habilitantes.
4
Legaliza documentos habilitantes.
5
Procede a debitar de la cuenta (socio), caso contrario, si es en efectivo recepta el dinero y contabiliza (cliente).
6
Entrega documentos de DPF.
7
Archiva documentos de respaldo.
Fin

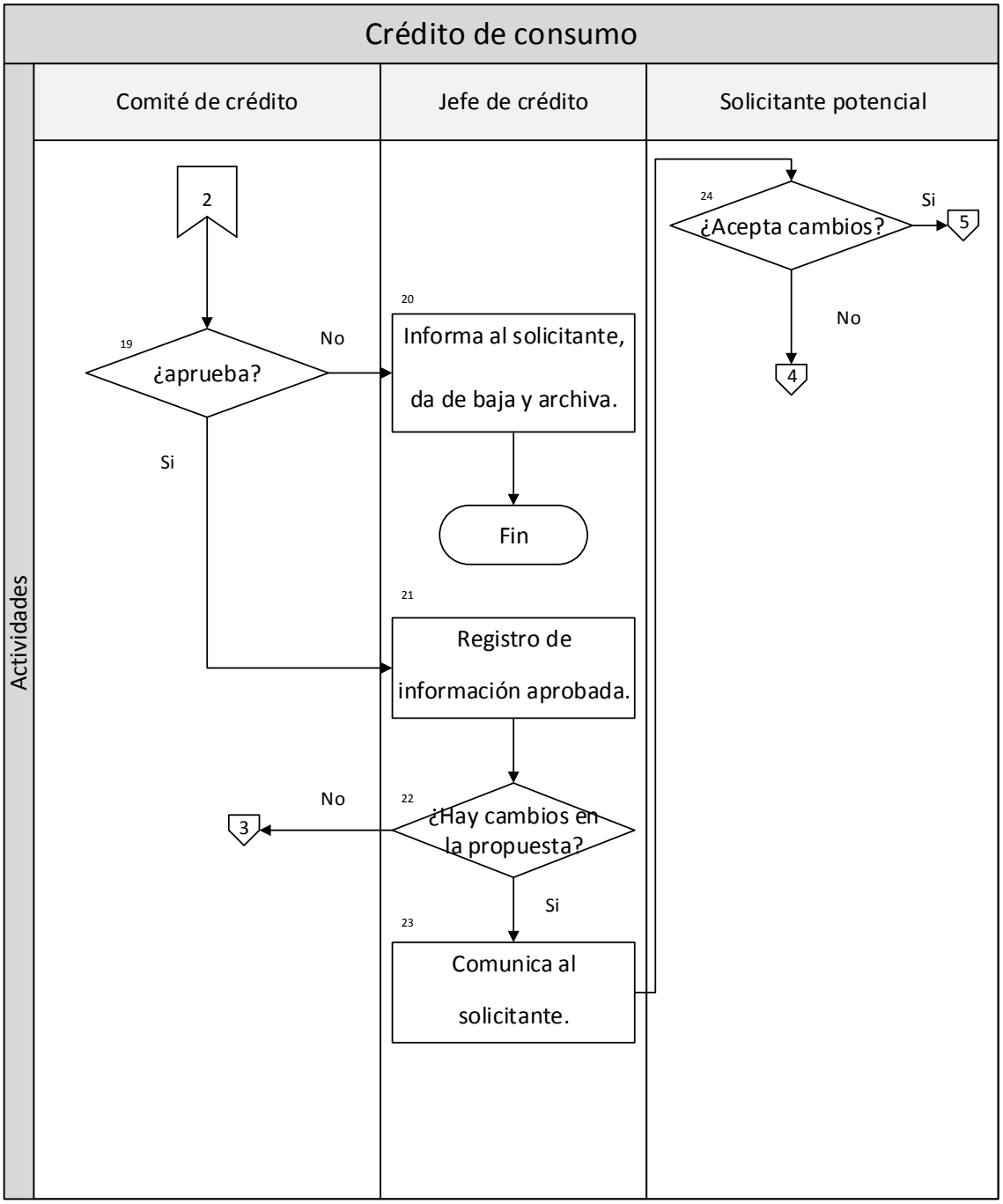

Retiro de ahorro
Cajeros
Actividades
Inicio
1
Recibe (papeleta, libreta y DUI y verifica datos.
2
¿Concuerdan datos?
No
Si
3
Ingresa al sistema y digita número de cuenta.
4
Verifica datos y saldo respectivo.
5
¿Saldo suficiente?
No
Si
6
Formaliza la operación e imprime transacción en la libreta.
7
Contabiliza el valor de dinero correspondiente.
8
Entrega dinero y documentos.
9
Archiva papeleta hasta cierre de caja.
Fin

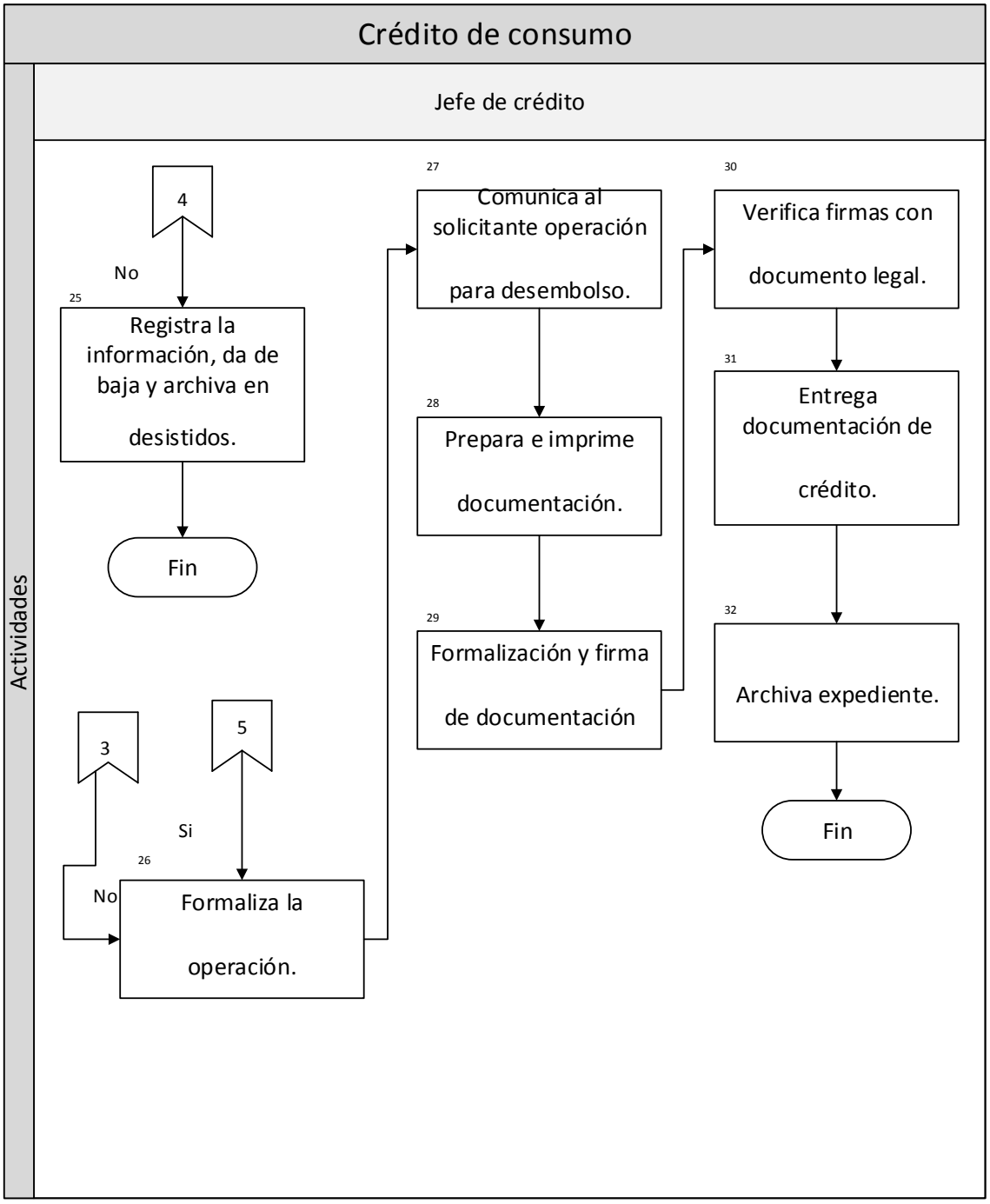

Retiro de deposito a plazo fijo
Cajeros
Actividades
Inicio
1
Recepta documentos requeridos (Certificado DPF y DUI)
2
Verifica datos en el sistema
3
Registra cancelación del DPF.
4
Genera e imprime documentos habilitantes (Orden de Pago, Comprobante de Retención) y legaliza.
5
¿Decisión?
6
Crédito a la cuenta del socio (capital e interés).
7
Retiro en efectivo (capital e interés).
8
Archiva documentos de respaldo.
Fin

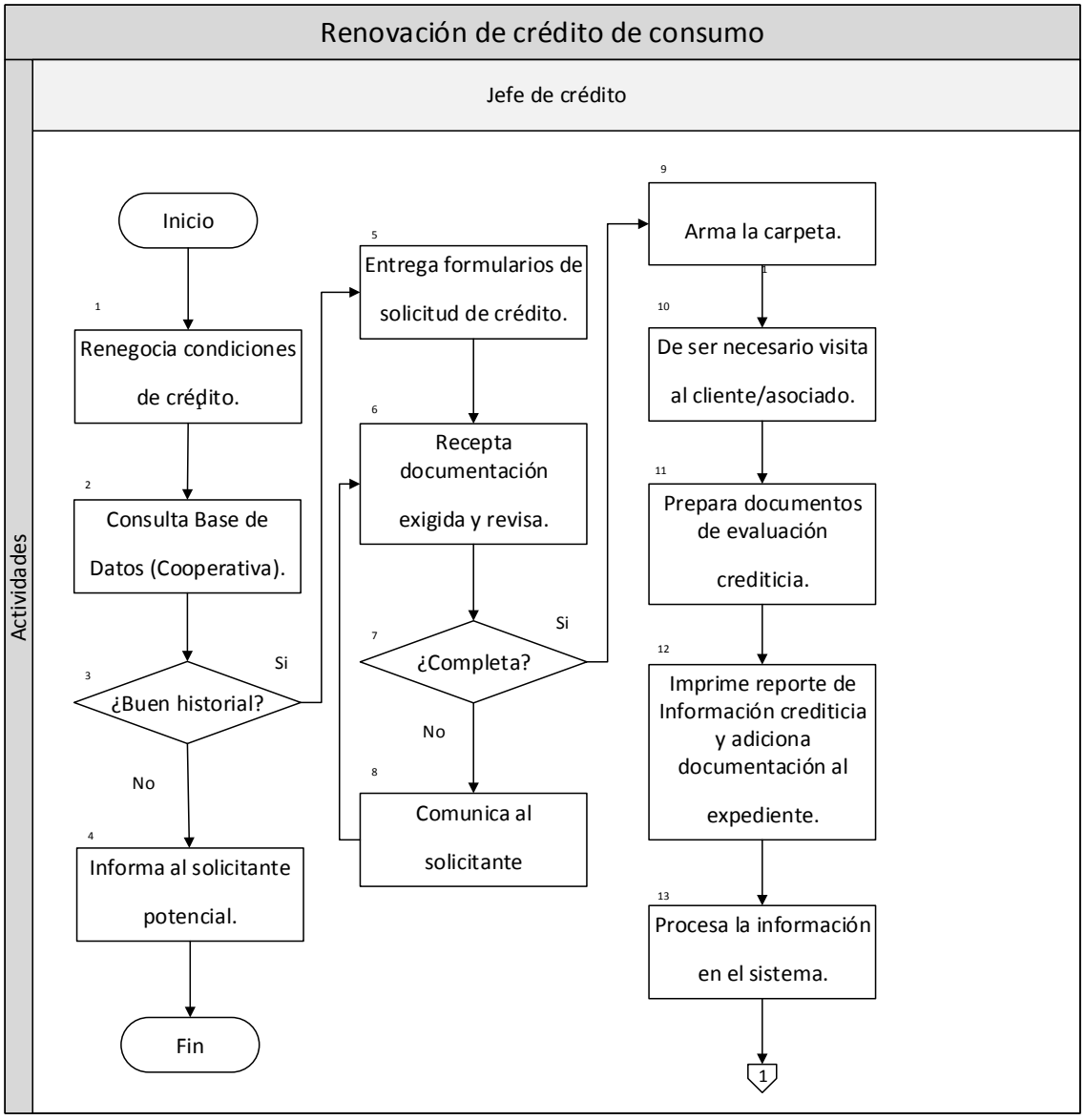

Renovación de deposito a plazo fijo
Actividades
Gerente
Cajero
Inicio
1
Renegocia términos de contrato DPF.
2
Liquida contrato anterior e imprime
3
Ingresa detalles del nuevo contrato.
4
¿Incremento DPF?
5
Debito de la cuenta.
6
Depósito en efectivo.
7
Formaliza la operación e imprime documentos habilitantes.
8
Legaliza documentos y entrega certificado.
9
Archiva documentos de respaldo.
Fin

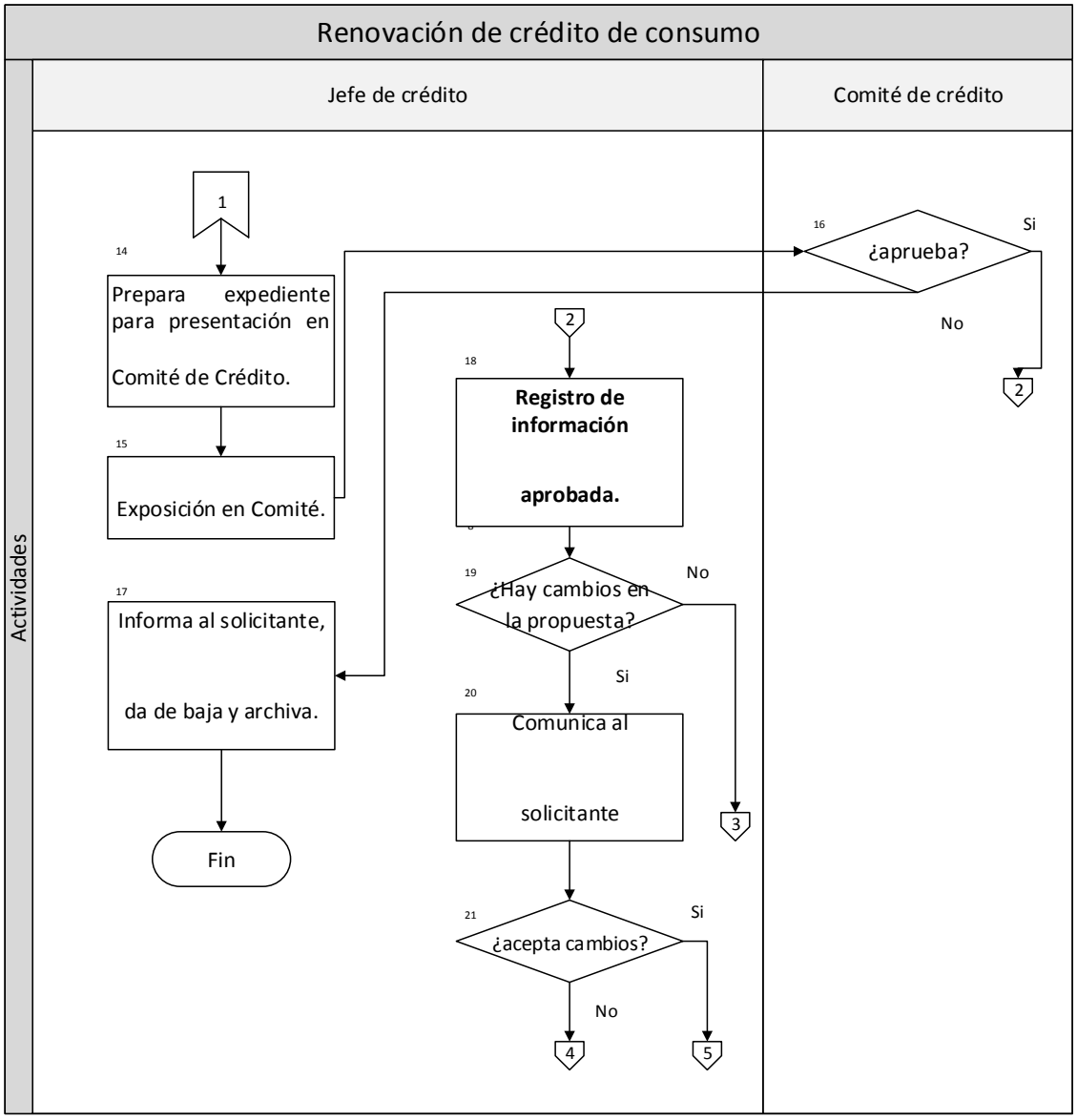

Crédito de consumo
Actividades
Cajero
Solicitante potencial
Jefe de crédito
Inicio
1
Proporciona información sobre el crédito.
2
¿Interés?
Si
No
Fin
3
Entrevista al solicitante potencial.
4
Consulta Base de Datos (Cooperativa), movimientos de cuenta y antecedentes.
5
¿Buen historial?
Si
1
6
No
Informa al solicitante potencial
Fin

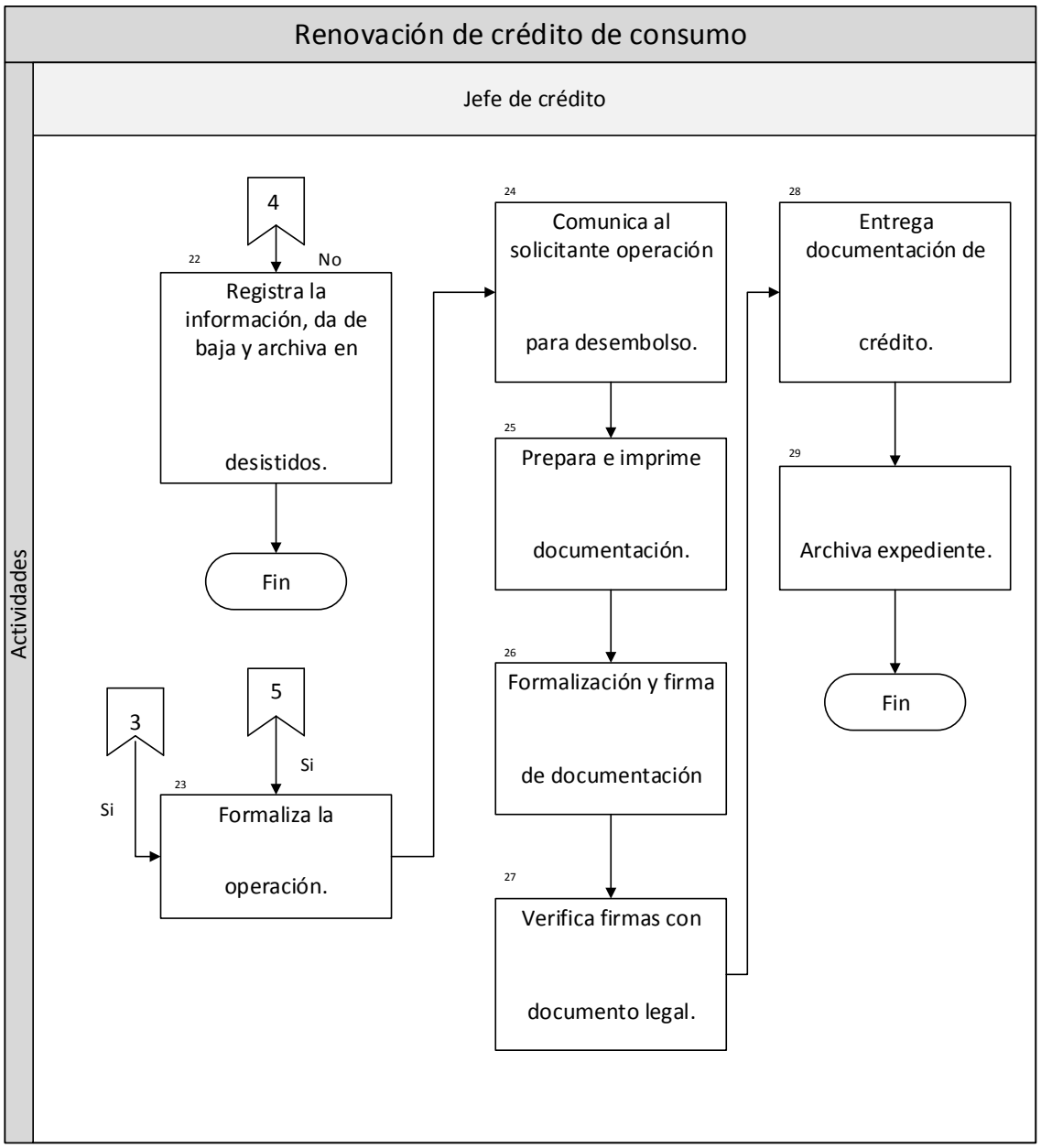

Crédito de consumo
Jefe de crédito
Actividades
1
7
Entrega formularios de solicitud de crédito.
8
Recepta documentación exigida y revisa.
9
¿Completa?
Si
No
10
Comunica al solicitante.
11
Arma la carpeta y fija cita para visita al solicitante.
12
Visita al solicitante, llena formularios de recopilación de información (análisis de riesgo, declaración patrimonial).
13
Prepara el informe de visita señalando sus observaciones.
14
Aplica indicadores financieros para determinar capacidad de pago.
15
Imprime reporte de Información crediticia y adiciona documento al expediente.
16
Procesa la información en el sistema.
17
Prepara expediente para presentación en Comité de Crédito.
18
Exposición en Comité.
2

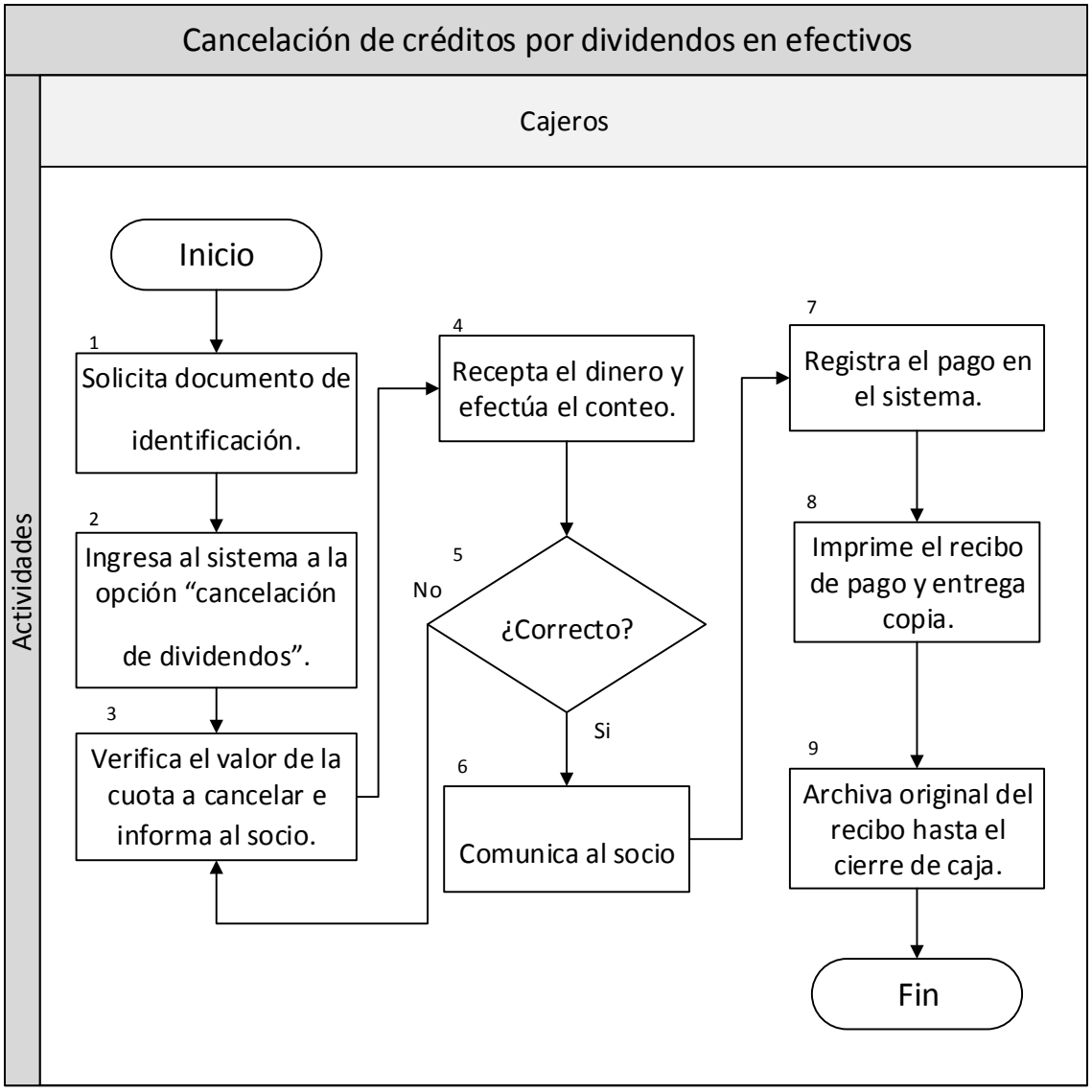

Crédito de consumo
Comité de crédito
Jefe de crédito
Solicitante potencial
Actividades
2
19
¿aprueba?
No
Si
20
Informa al solicitante, da de baja y archiva.
Fin
21
Registro de información aprobada.
22
¿Hay cambios en la propuesta?
No
3
Si
23
Comunica al solicitante.
24
¿Acepta cambios?
Si
5
No
4

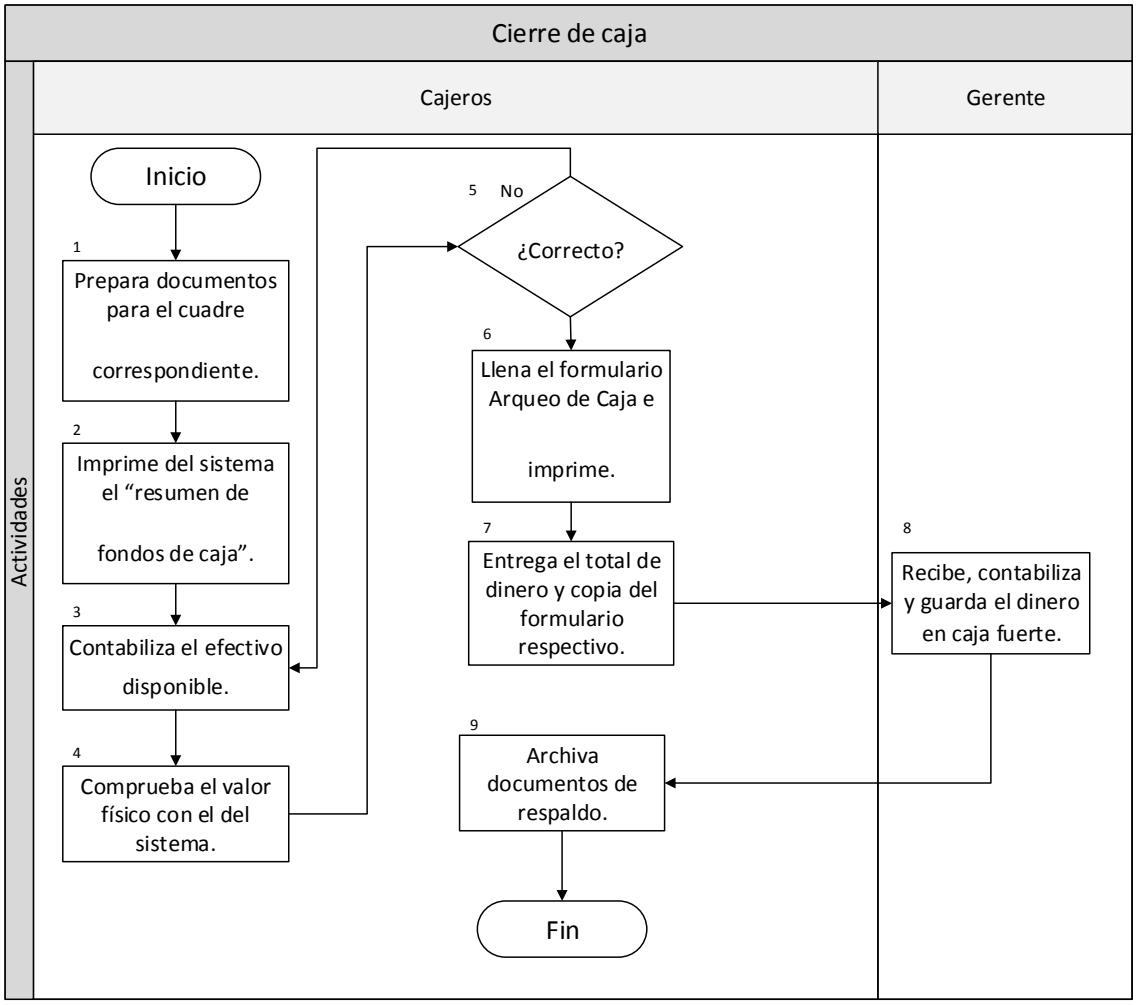

Crédito de consumo
Jefe de crédito
Actividades
4
No
25
Registra la información, da de baja y archiva en desistidos.
Fin
27
Comunica al solicitante operación para desembolso.
28
Prepara e imprime documentación.
29
Formalización y firma de documentación
30
Verifica firmas con documento legal.
31
Entrega documentación de crédito.
32
Archiva expediente.
Fin
3
5
Si
26
No
Formaliza la operación.


Renovación de crédito de consumo
Actividades
Jefe de crédito
Inicio
1
Renegocia condiciones de crédito.
2
Consulta Base de Datos (Cooperativa).
3
¿Buen historial?
Si
No
4
Informa al solicitante potencial.
Fin
5
Entrega formularios de solicitud de crédito.
6
Recepta documentación exigida y revisa.
7
¿Completa?
Si
No
8
Comunica al solicitante
9
Arma la carpeta.
10
De ser necesario visita al cliente/asociado.
11
Prepara documentos de evaluación crediticia.
12
Imprime reporte de Información crediticia y adiciona documentación al expediente.
13
Procesa la información en el sistema.
1

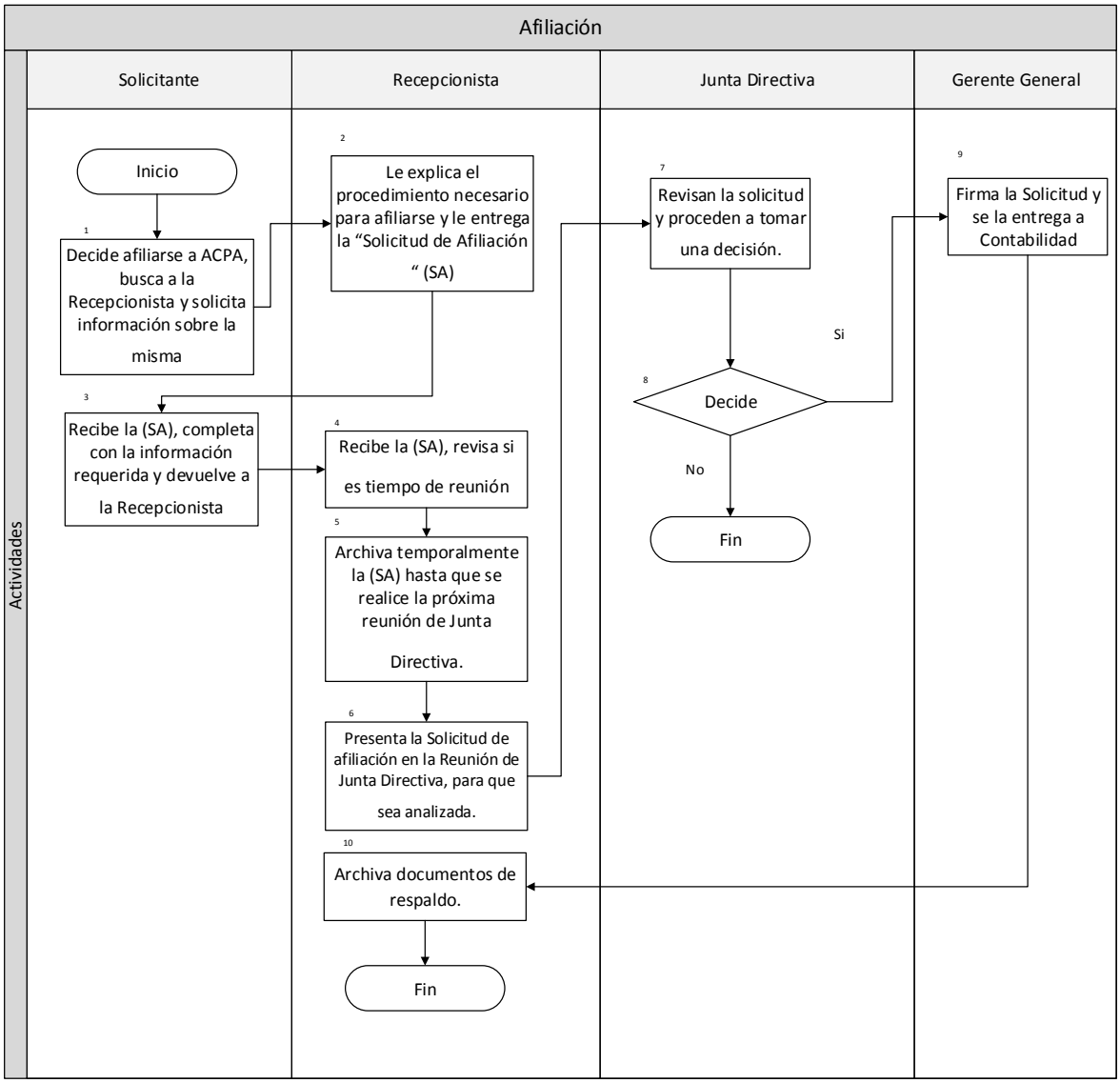

Renovación de crédito de consumo
Actividades
Jefe de crédito
Comité de crédito
1
14
Prepara expediente para presentación en Comité de Crédito.
15
Exposición en Comité.
16
¿aprueba?
Si
No
2
2
18
Registro de información aprobada.
19
¿Hay cambios en la propuesta?
No
Si
20
Comunica al solicitante
3
17
Informa al solicitante, da de baja y archiva.
Fin
21
¿acepta cambios?
Si
No
4
5

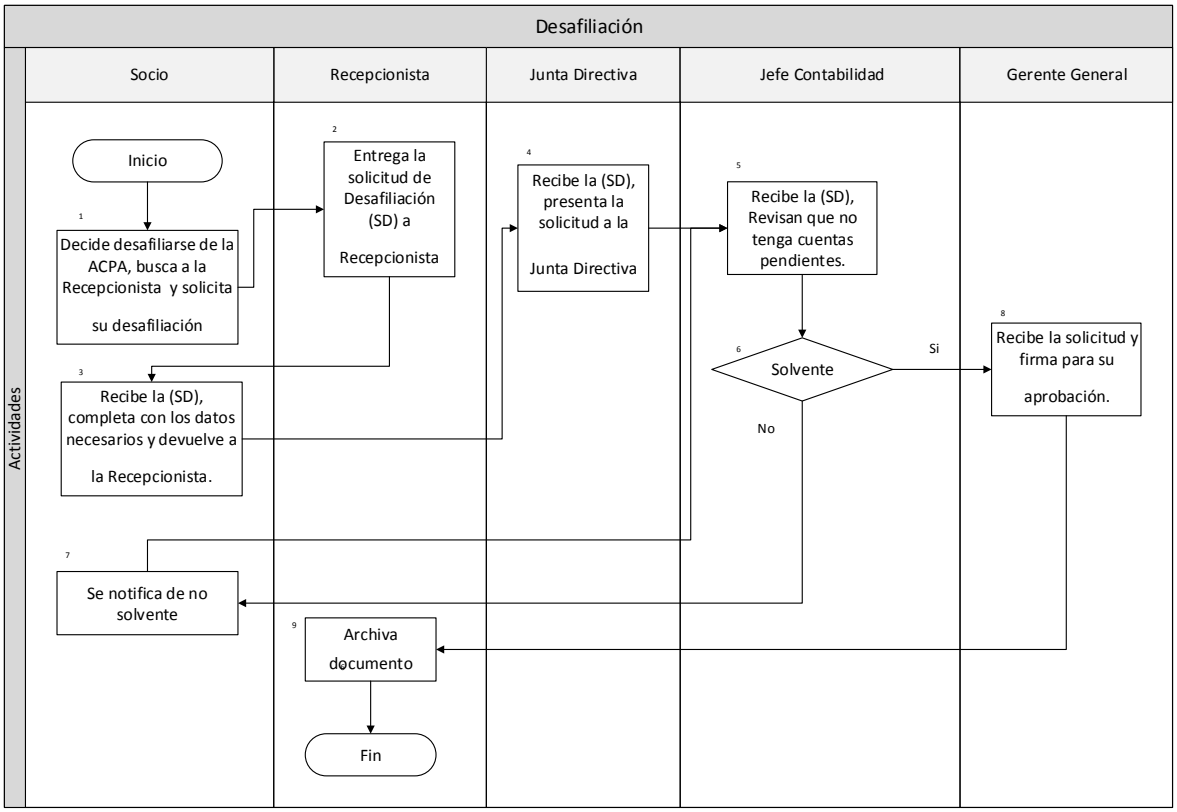

Renovación de crédito de consumo
Actividades
Jefe de crédito
4
22
No
Registra la información, da de baja y archiva en desistidos.
Fin
5
3
Si
Si
23
Formaliza la operación.
24
Comunica al solicitante operación para desembolso.
25
Prepara e imprime documentación.
26
Formalización y firma de documentación
27
Verifica firmas con documento legal.
28
Entrega documentación de crédito.
29
Archiva expediente.
Fin


Cancelación de créditos por dividendos en efectivos
Cajeros
Actividades
Inicio
1
Solicita documento de identificación.
2
Ingresa al sistema a la opción "cancelación de dividendos".
3
Verifica el valor de la cuota a cancelar e informa al socio.
4
Recepta el dinero y efectúa el conteo.
5
¿Correcto?
No
Si
6
Comunica al socio
7
Registra el pago en el sistema.
8
Imprime el recibo de pago y entrega copia.
9
Archiva original del recibo hasta el cierre de caja.
Fin

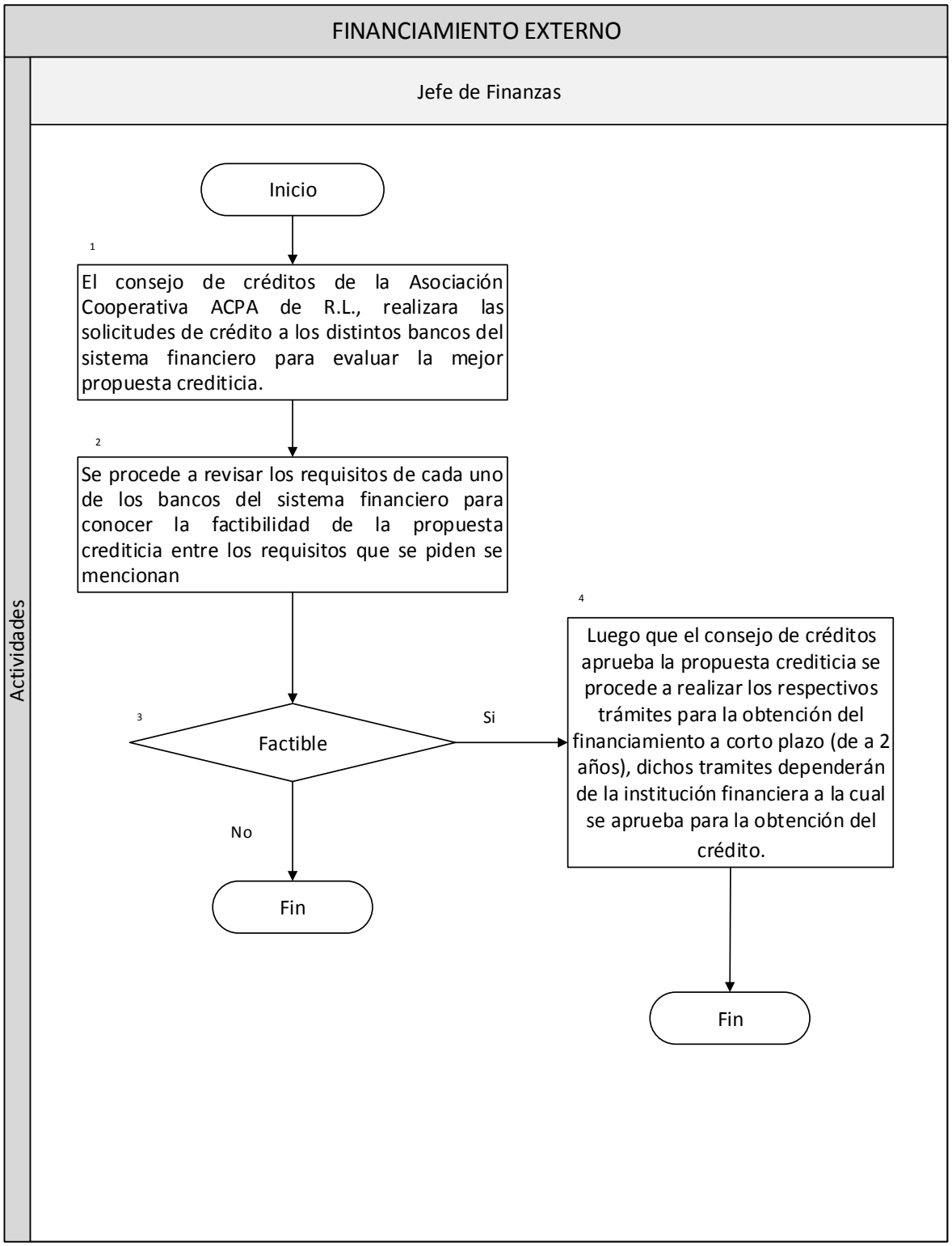

Cierre de caja
Actividades
Cajeros
Gerente
Inicio
1
Prepara documentos para el cuadre correspondiente.
2
Imprime del sistema el "resumen de fondos de caja".
3
Contabiliza el efectivo disponible.
4
Comprueba el valor físico con el del sistema.
5
No
¿Correcto?
6
Llena el formulario Arqueo de Caja e imprime.
7
Entrega el total de dinero y copia del formulario respectivo.
8
Recibe, contabiliza y guarda el dinero en caja fuerte.
9
Archiva documentos de respaldo.
Fin

## Anexo XXIII: Afiliación de nuevos socios a la cooperativa




Desafiliación
Actividades
Socio
Recepcionista
Junta Directiva
Jefe Contabilidad
Gerente General
Inicio
1
Decide desafiliarse de la ACPA, busca a la Recepcionista y solicita su desafiliación
2
Entrega la solicitud de Desafiliación (SD) a Recepcionista
3
Recibe la (SD), completa con los datos necesarios y devuelve a la Recepcionista.
4
Recibe la (SD), presenta la solicitud a la Junta Directiva
5
Recibe la (SD), Revisan que no tenga cuentas pendientes.
6
Solvente
Si
No
7
Se notifica de no solvente
8
Recibe la solicitud y firma para su aprobación.
9
Archiva documento
Fin

**Anexos XXIV: Procedimiento de gestión de préstamo a corto plazo**



**Anexo XXV: Detalle de los costos de operación por área de servicio**

**Costos de Operación**

**Aquí se detallan los costos por área de servicio**

| **Resumen de los servicios por área** | |
|---|---|
| **Operaciones** | **Costo ($)** |
| **Área de créditos** | **$925** |
| Colocación de créditos | $250 |
| Análisis y decisiones crediticias | $250 |
| Instrumentación y desembolso | $150 |
| Recuperación de préstamos en mora | $277 |
| **Área de Ahorro** | **$1,105** |
| Apertura de cuenta de ahorro | $375 |
| Apertura de depósito a plazo | $375 |
| Apertura de aportaciones | $355 |
| **Área de consumo** | **$ 550** |
| Comercialización de productos | $200 |
| Imprevistos | $350 |
| **Total** | **$ 2,580** |

**Anexos: XXVI Tasas de interés Activa y Pasiva**

Tabla: porcentaje de las tasa de interese pasiva como pasiva de las cooperativas

| **Cooperativas** | **Tasa de interés %** | |
|---|---|---|
| | **Pasivas** | **Activas** |
| Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito Comunal Agrícola Alfonso Verduzco de R.L (ACOPACC DE R.L) | 0.5% al 2.5% | 19 % |
| Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito Y Aprovisionamiento Comunal San Cristóbal de R.L (ACACRECOSC DE R.L) | 0.5% al 2.5% | 19% |
| Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito de Empresarios Salvadoreños de R.L (ACACES DE R.L) | 3.5 % | 19 % [69] |
| Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de profesionales Salvadoreños (COOPAS DE R.L) | 6.5 % | 19 % |
| FEDECREDITO | 3. 5% | 26 % |

[69] https://www.acaces.com.sv/informacion?detalle%=CREDITOEMPRESARIAL

| | | |
|---|---|---|
| FEDECACES[70] | 4.4 % | 17 % |
| BANCOFIT | 5. 5% | 19 % |
| CAJA DE CREDITO DE SENSUNTEPEQUE | 0.5% al 1.5% | 17 % |
| CAJA DE CREDITO DE OLOCUILTA | 0.5% al 1.5% | 17 % |
| CAJA DE CREDITO DE SOYAPANGO | 0.5% al 1.5% | 19 % |

**Tasa de interés Activa**

| Descripción | Tasa interés | % | Ponderada x100 |
|---|---|---|---|
| Préstamos personales | 15% | 70 | 0.105 x100 = 10.5 |
| Préstamos prendarios | 17% | 10 | 0.017x100 = 1.7 |
| Préstamos compra de equipo | 19% | 20 | 0.038x100 = 3.8 |
| | | **100** | **0.16 x100 = 16 %** |

Tasa Activa de las colocaciones por la cooperativa tiene una tasa de interés ponderada del 16%

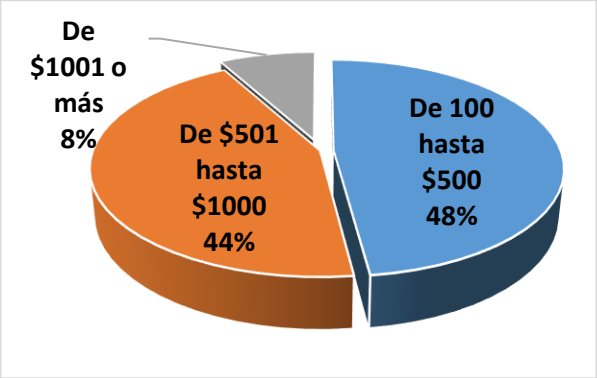
**Tasa de interés Pasiva**

| Descripción | Tasa interés | % | Ponderada x100 |
|---|---|---|---|
| Captación ahorro | 1.25% | 80 | 0.01 x100 = 1.0 |
| Captación programado | 2.5% | 10 | 0.0025x100 = 0.25 |
| Depósito a plazo | 2.5% | 10 | 0.0025x100 = 0.25 |
| | | **100** | **0.015 x100 = 1.5 %** |

Tasa Pasiva de las captaciones por la cooperativa tiene una tasas de intereses ponderada del 1.5%

**Anexos XXVII: Cálculo del flujo de efectivo**
**Montos de los créditos**

39 ¿Cuál es el monto de crédito que requiere?

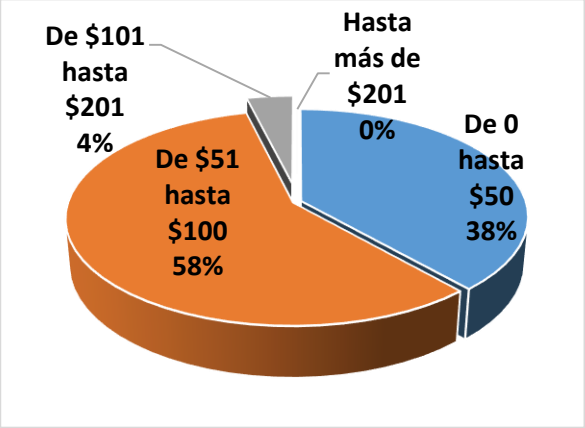



[70] http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/las-cooperativas-ahorro-credito-duplicaron-tamano-50290

En relación a la pregunta monto de crédito que requiere el 48% requiere de $100 a $500, y un 44% requiere de $501 a $ 1000.
**Teniendo un promedio de $ 500.**

**Monto de los depósitos**

37 ¿Qué cantidad destina al ahorro en un mes?




En relación al ahorro el 58% de los encuestados manifestaron ahorrar entre $51 a $100, teniendo un promedio de $75 al mes, en un año.
**= $75*12= $900.**

**Número de créditos**
Para obtener el número de créditos se efectuaron los siguientes cálculos:

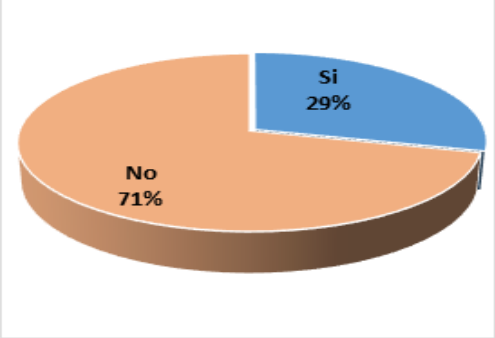
En el siguiente cuadro se muestra los lugares que proporcionan capacitaciones en la rama de panadería en el área de San Salvador.

| CENTRO QUE BRINDAN CAPACITACIONES DE PANADERÍA | Total |
|---|---|
| Ciudad Mujer | 72 |
| Dirección General De Centros Penales (D.G.C.P.) (2015) | 136 |
| Fondo De Inversión Social Para El Desarrollo Local (FISDL) (2015) | 18 |
| Comisión Nacional De La Micro Y Pequeña Empresa – CONAMYPE (2015) | 317 |
| Instituto Salvadoreño De Formación Profesional (INSAFORP) (2013) | 215 |
| Centro De Formación Laboral (CFL) (2015) | 192 |
| Escuela De Panificación “Alfonso Álvarez Lemus” (2015) | 645 |
| Total: | 1,595 |

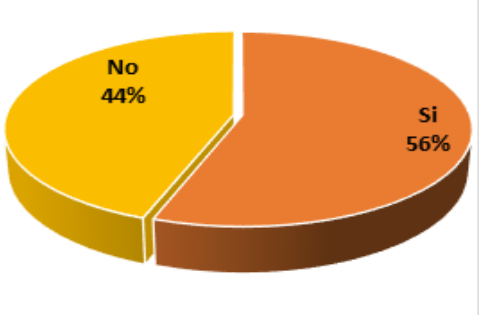
| LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA POR DEPARTAMENTO | POR CLASE CON CÓDIGO | UNIDADES ECONÓMICAS | PERSONAS OCUPADAS |
|---|---|---|---|
| AHUACHAPAN | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 268 | 590 |
| CABAÑAS | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 99 | 285 |
| CHALATENANGO | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 116 | 284 |
| CUSCATLAN | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 183 | 413 |
| LA LIBERTAD | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 1,027 | 3,318 |
| LA PAZ | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 385 | 768 |
| LA UNION | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 153 | 334 |
| MORAZAN | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 65 | 179 |
| SAN MIGUEL | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 685 | 1,644 |
| SAN SALVADOR | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 2,935 | 7,883 |
| SAN VICENTE | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 96 | 203 |
| SANTA ANA | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 840 | 1,870 |
| SONSONATE | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 594 | 1,260 |
| USULUTAN | 1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA | 560 | 1,228 |
| **Total** | **1071 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA** | **8,006** | **20,259** |

Teniendo en consideración los 2,935 unidades económicas (Negocios de panadería) y los 1,595 nuevos panificadores que año con año, son graduados en las distintas instituciones que capacitan en el área de panadería.

14¿Ha hecho uso de créditos bancarios en alguna ocasión?




16¿Le gustaría hacer uso de Créditos para mejorar su negocio?



Cálculos año 1:

Los 1,595 nuevos panificadores de la capacitaciones más 2,935 unidades económicas (panaderías)
1,595+2,935 = **4,530**

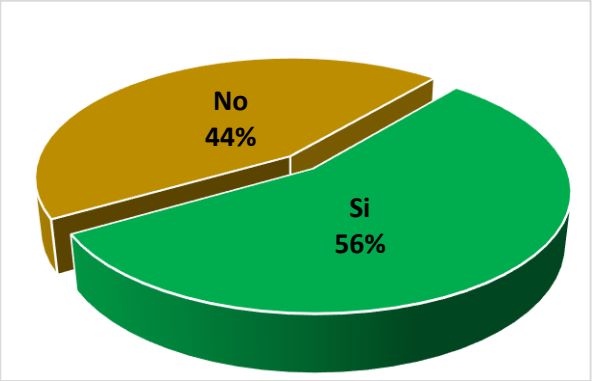
Considerando el 56% de los panaderos encuestados, que están dispuestos a asociarse a dicha cooperativa.
=**4,530*0.56 = 2,537**

Teniendo encuesta el 29% de los encuestados que han hecho uso de créditos.
=**2,537*0.29 = 736**

**Tabla de cantidad de créditos en los distintos años**

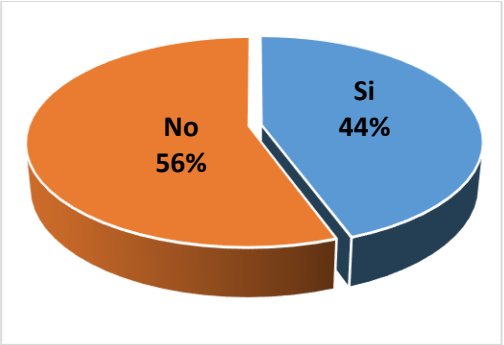
| **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
|---|---|---|---|---|
| 1,595+2,935 = 4,530 | 2*1,595+2,935 = 6,121 | 3*1,595+2,935 = 7,720 | 4*1,595+2,935 = 9,315 | 5*1,595+2,935 = 10,910 |
| 4,530*0.56=2,537 | 6,121 *0.56=3,430 | 7,720 *0.56=4,323 | 9,315 *0.56=5,216 | 10,910 *0.56=6,110 |
| | | | | |
| 2,537*0.29= 736 | 3,430*0.29= 995 | 4,323*0.29= 1,254 | 5,216*0.29= 1,513 | 6,110*0.29= 1,772 |
| | | | | |
| **736** | **995** | **1,254** | **1,513** | **1,772** |

29¿Le gustaría asociarse a una Cooperativa de Crédito, Ahorro y Consumo para Micro Empresarios del sector panadero?

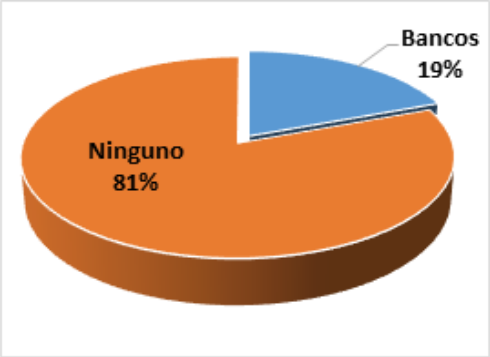


Numero de ahorros

12¿Considera que su negocio le permite ahorrar?




38¿Dónde Colocaría sus ahorros




En relación a los ahorro se calcularon de la siguiente forma.

Tabla: Cantidad de depósitos en los años siguientes

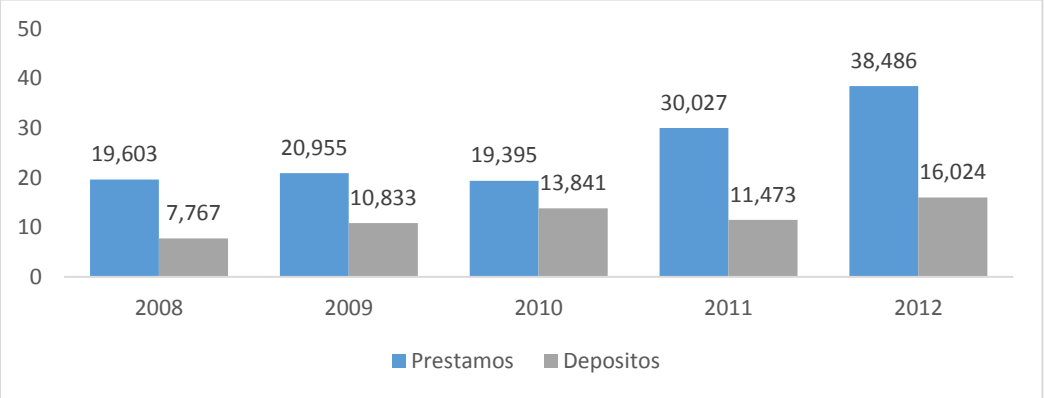
| **Año 1** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Año 5** |
|---|---|---|---|---|
| 1,595+2,935 = 4,530 | 2*1,595+2,935 = 6,121 | 3*1,595+2,935 = 7,720 | 4*1,595+2,935 = 9,315 | 5*1,595+2,935 = 10,910 |
| 4,530*0.56=2,537 | 6,121 *0.56=3,430 | 7,720 *0.56=4,323 | 9,315 *0.56=5,216 | 10,910 *0.56=6,110 |
| 2,537*0.44= 1,116 | 3,430*0.44= 1,509 | 4,323*0.44= 1,902 | 5,216*0.44= 2,295 | 6,110*0.44= 2,688 |
| | | | | |
| | | | | |
| 1,116*0.81= 904 | 1,509*0.81= 1,222 | 1,902*0.81= 1,541 | 2,295*0.81= 1,859 | 2,688*0.81= 2,178 |
| | | | | |
| **904** | **1,222** | **1,541** | **1,859** | **2,178** |

$$Margen = Intereses\ cobrados - Intereses\ pagados$$

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| Interés cobrados (1) | 58,880 | 79,600 | 100,320 | 121,040 | 141,760 |
| Intereses pagados (2) | 12,204 | 16,497 | 20,803.5 | 25,096.5 | 29,403 |
| | | | | | |
| | **46,676** | **63,103** | **79,516.5** | **95,943.5** | **112,357** |

**acofinges**

Comparación de crecimiento tanto de préstamos como de ahorros en los años 2008 – 2012. (En Miles de Dólares)

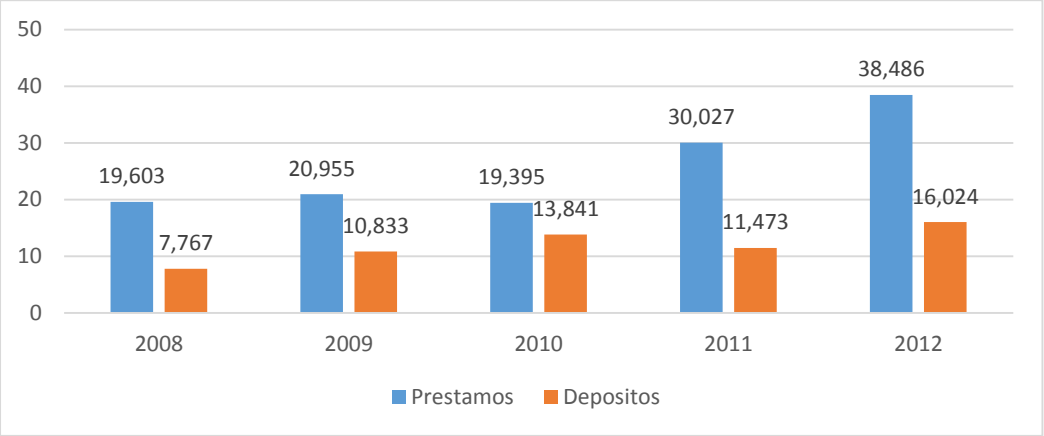



Fuente: memoria de labores acofinges 2012

En el 2008 acofinges tuvo un incremento de los préstamos de un 252 %, en el 2009 tuvo una disminución en los créditos en relación a los ahorros de un 193.44 %, en el 2010 siguió bajando la relación prestamos entre ahorros de un 140.12 %, en el 2011 subió la relación de préstamos ahorro en un 261.72 %, y en el 2012 bajo la relación prestamos ahorro en un porcentaje de 240.18 %. Lo que significa que acofinges presta más a sus cotizases que de percibir ahorros. Promediando 217.49 % en la relación de su cartera de créditos que de sus ahorrantes.

**FEDECACES**

Comparación de crecimiento tanto de préstamos como de ahorros en los años 2008 – 2012. (En Miles de Dólares)




Fuente: Memoria de labores FEDECACES 2014, (en miles de dólares.)

En el 2008 FEDECACES tuvo un porcentaje de su cartera de créditos en relación a la de ahorro de 252.39 %, en el 2009 este porcentaje bajo en un 193.44 %, en el 2010 la relación prestamos con ahorro bajo a 140.13 %, en el 2011 subió la relación a 261.72 %, y en el 2012 la relación prestamos ahorro bajo a 240.18 %. Lo que significa que FEDECACES presta más a sus cotizases que de percibir ahorros. Promediando 217.57 % en la relación de su cartera de créditos que de sus ahorrantes.

**Anexo: XXVIII cálculo de la administración de proyectos**

Calculo del Personal Administrativo

| ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO | | | |
|---|---|---|---|
| Personal | Salario | Duración | Sud total |
| Jefe Administrativo | 350 | 2 | $700 |
| Jefe de la Obra | 350 | 2 | $700 |
| **Total** | | | **$1,400** |

Calculo de recursos materiales

| RECURSOS MATERIALES | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Nombre | Cantidad | Unidad | Costo ($) | Sud total ($) |
| Papel Bond (Resmas) | 2 | Unidad | $ 5 | $ 10 |
| Impresiones (Paginas) | 1,000 | Unidad | $0.03 | $ 30 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Bolígrafos | 1 | Docena | $ 1.5 | $ 1.5 |
| Lápices | 1 | Docena | $ 1.5 | $ 1.5 |
| Fotocopias (Paginas) | 100 | Unidad | $0.02 | $ 2.0 |
| Planos (A1) | 5 | Unidad | $ 1.80 | $ 9.0 |
| **Total** | | | | **$ 54.0** |
| **Imprevistos 5 %** | | | | **$ 2.7** |
| **Total** | | | | **$ 56.7** |

Calculo recursos complementarios

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nombre | Costos ($) /mes | Duración | Subtotal ($) |
| Energía eléctrica | $ 18 | 2 | $ 36 |
| Consumo de agua | $ 15 | 2 | $ 30 |
| Transporte | $ 7.0 | 2 | $ 14 |
| Internet | $ 15 | 2 | $ 30 |
| Uso de celular | $7.5 | 2 | $ 15 |
| **Total** | | | **$ 125.0** |