

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN
AGROPECUARIA PUXTLECOS DEL MUNICIPIO DE
SAN PEDRO PUXTLA DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (AGROPUX DE R.L.) ,DEPARTAMENTO
DE AHUACHAPÁN, EL SALVADOR"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

LINARES PACHECO, JACQUELINE LISSETTE
SOLIS ROMERO, IRIS MARLENE
VILLALTA, ANA PATRICIA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad de
Ciencias Económicas : Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Ricardo Antonio Rebollo

Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Noviembre de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme guiado e iluminado para realizar ésta meta de mi vida, a Jesús y a la Virgen María por su amor e interceder por mí en todo momento, gracias a mi abuela Mila por todo su cariño, confianza y apoyo, a mi madre por su amor y creer en mí, a mi abuelo Toño y a todos mis tíos y tías por su ayuda y consejos, a mis hermanas, hermano, primos y primas por su cariño, a mis amigas Iris y Patty por brindarme su amistad y animarnos siempre a seguir adelante hasta en los momentos más difíciles, a mis demás familiares y amigos por apoyarme y estar siempre conmigo.

Jacqueline Lissette

Agradezco a Dios, por haberme dado la sabiduría y fortaleza necesaria para culminar ésta etapa de mi vida; a mis padres Bernardino y Candelaria, por su gran amor e incondicional apoyo; a mis hermanos, por su cariño y apoyo; a mis sobrinos y sobrinas, por su cariño; a mis compañeras Patty y Jacqueline, por su comprensión y por ser un gran equipo; a mis familiares, amigas y amigos que de una u otra manera me apoyaron, dándome muestras de cariño y animándome a seguir adelante.

Iris Marlene

Agradezco a Dios, por haberme permitido realizar esta etapa de mi vida. A mi abuelita Marina y a mi madre Patricia por sus consejos, por creer en mí incondicionalmente, y por su gran amor; a mis tías Marina y Rocío por brindarme en todo momento apoyo y cariño, a mi hermana, tíos, primos y primas por su cariño; a mis amigas Iris y Jacqueline por su comprensión en todo momento, y a mis amigas, amigos y demás familia, por brindarme su apoyo, a todos ellos por estar siempre conmigo y animarme a seguir adelante.

Ana Patricia

Agradecemos, al Ing. Manuel A. Escamilla por su apoyo técnico, al Lic. Ricardo A. Rebollo por su asesoría en el proceso de la elaboración de nuestro trabajo de investigación, y a los miembros de AGROPUX de R.L., por su valiosa colaboración.

El Grupo

INDICE

CONTENIDO	PAG
INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN	iv
CAPITULO I	
GENERALIDADES SOBRE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS, AGROPUX DE R.L., Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES	
A. GENERALIDADES SOBRE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS	1
1. DEFINICIÓN	1
2. IMPORTANCIA	1
3. CARACTERÍSTICAS	2
4. ORÍGENES DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS EN EL SALVADOR	3
B. GENERALIDADES DE AGROPUX DE R.L.	7
1. ANTECEDENTES	7
2. ACTIVIDAD ECONÓMICA	8
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	9
4. FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10
5. MARCO LEGAL	12
C. MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES	12
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	12

a. DEFINICIÓN	12
b. IMPORTANCIA	13
c. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	14
d. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
<i>ú.</i> FORMULACIÓN DE VISIÓN	20
- DEFINICIÓN	20
- IMPORTANCIA	21
- CARACTERÍSTICAS	22
- VALORES	23
<i>úú.</i> ANÁLISIS EXTERNO	23
<i>úúú.</i> ANÁLISIS INTERNO	24
<i>ív.</i> MATRIZ FODA	25
- DEFINICIÓN DE MATRIZ FODA	26
- IMPORTANCIA	28
v. DECLARACIÓN DE MISIÓN	29
- DEFINICIÓN	29
- IMPORTANCIA	30
- CARACTERÍSTICAS	31
<i>vú.</i> ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO	32
- DEFINICIÓN	32
- IMPORTANCIA	33
- CARACTERÍSTICAS	35

<i>vii.</i> ESTRATEGIAS	37
- DEFINICIÓN	37
- IMPORTANCIA	37
<i>viii.</i> FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS	38
2. TOMA DE DECISIONES	40
a. DEFINICIÓN	40
b. IMPORTANCIA	41
c. DETECCIÓN DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES	42
d. NATURALEZA DE LA TOMA DECISIONES	43
<i>i.</i> CLASIFICACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES	43
<i>ii.</i> TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	45
EN GRUPO	
e. FASES PARA LA TOMA DE DECISIONES	46
<i>i.</i> DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	46
<i>ii.</i> ANÁLISIS DEL PROBLEMA	47
<i>iii.</i> SOLUCIONES ALTERNATIVAS	47
<i>iv.</i> LA MEJOR SOLUCIÓN	47
<i>v.</i> LA DECISIÓN EFECTIVA	48

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PUXTLECOS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PUXTLA DE R.L. (AGROPUX DE R.L.)

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
1. OBJETIVO GENERAL	49
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	49
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	50
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	51
4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	51
a. FUENTES PRIMARIAS	51
b. FUENTES SECUNDARIAS	52
5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	53
6. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AGROPUX DE R.L.	79
1. VISIÓN	80
a. VALORES	81
2. ANÁLISIS INTERNO	82
a. FORTALEZAS	82
b. DEBILIDADES	85
3. ANÁLISIS EXTERNO	90
a. OPORTUNIDADES	91

b. AMENAZAS	92
4. MISIÓN	95
5. OBJETIVOS	96
6. ESTRATEGIAS	98
7. PLANES OPERATIVOS	99
D. TOMA DE DECISIONES	100
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
1. CONCLUSIONES	101
2. RECOMENDACIONES	104

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PUXTECOS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PUXTLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (AGROPUX DE R.L.)

A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	108
1. OBJETIVO GENERAL	108
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	108
B. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	109
1. FORMULACIÓN DE VISIÓN	109
a. VALORES	109
b. VISIÓN	111
2. DECLARACIÓN DE MISIÓN	112
3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO	112
4. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	114
a. ESTRATEGIAS FO U OFENSIVAS	114

b. ESTRATEGIAS DO O ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN	116
c. ESTRATEGIAS FA O DEFENSIVAS	119
d. ESTRATEGIAS DA O DE SUPERVIVENCIA	122
5. MATRIZ FODA	124
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	125
a. OBJETIVOS DE CADA ÓRGANO DE GOBIERNO	126
7. PLANES OPERATIVOS	128
a. POLÍTICAS	128
b. ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	130
c. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	143
<i>í.</i> PRESUPUESTO	144
<i>íí.</i> CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	145
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	

RESUMEN

En El Salvador las Asociaciones Agropecuarias surgieron como una nueva forma de organización para los agricultores que eran propietarios individuales beneficiados por la Reforma Agraria. La finalidad de estas asociaciones es la de mejorar, el nivel de vida de sus miembros y las familias de éstos, y por ende, de sus comunidades; a través de incentivar a sus miembros propiciándoles los insumos necesarios para la producción; gestionar, contratar y administrar créditos y/o donaciones y promover e implementar tecnología que permita llevar su nivel de producción, así como, ser más rentables y competitivos.

A la Asociación Agropecuaria Puxtlecós del Municipio de San Pedro Puxtla, de Responsabilidad Limitada (AGROPUX de R.L.), ubicada en el Departamento de Ahuachapán, se le realizó una Planeación Estratégica, con el objeto de que cuente con una herramienta administrativa que le sirva para la toma de decisiones, a fin de optimizar sus recursos y enfrentar los cambios que se le presenten en el ambiente externo y que les afecte.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el Método Científico, apoyándose del método deductivo, análisis y

síntesis; así también, se utilizaron técnicas para llevar a cabo el estudio, tales como: la investigación bibliográfica a través de la cual se recopiló información documental relacionada al tema de investigación; además de aspectos generales sobre asociaciones agropecuarias y de AGROPUX de R.L.

También, se realizó la investigación de campo a los miembros de la Asociación en estudio, la cual consistió en un censo; utilizando para ello, el cuestionario y la entrevista; con el objeto de conocer la problemática existente y así hacer el análisis interno y externo que se sirvió para elaborar las conclusiones y recomendaciones; siendo la principal de ellas, que debido al reciente establecimiento formal y legal de la Asociación y a la falta de conocimientos administrativos por parte de sus miembros, ésta no cuenta con herramientas administrativas como la planeación estratégica que evite que las decisiones solamente sean tomadas con base a la experiencia e intuición de sus miembros y no guiadas por un marco de referencia que permita hacerlo de acuerdo al rumbo al cual se dirige, su razón de ser, a sus objetivos en el largo plazo y a cursos de acción que le ayude a superar sus problemas y alcanzar sus objetivos; recomendando por esa razón, hacer uso de la presente propuesta de Planeación Estratégica.

Esta propuesta de Planeación Estratégica, comprende la Visión, Misión, Valores, Objetivos a largo plazo, y Estrategias; así como, los planes operativos, que incluye las políticas, la asignación de recursos para la implementación de las estrategias, el plan de implementación y su respectivo cronograma.

INTRODUCCIÓN

Los propietarios individuales beneficiados por la reforma agraria se vieron en la necesidad de asociarse; formándose de ésta manera, las Asociaciones Agropecuarias. Éstas, pretenden mejorar el nivel de vida de sus miembros y las familias de éstos, y por ende, de sus comunidades; a través de, incentivar a sus asociados propiciándoles los insumos necesarios para la producción; gestionar, contratar y administrar créditos/donaciones; así como, implementar tecnología que permita elevar su nivel de producción para ser más rentables y competitivos.

La presente investigación se realizó en la Asociación Agropecuaria Puxtlecoc del Municipio de San Pedro Puxtla de Responsabilidad Limitada, denominada AGROPUX de R.L.; debido a que la Asociación necesita contar con una herramienta que le permita consolidarse y estar preparada para sobrellevar los cambios que constantemente se presentan.

Este documento consta de tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se presentan las generalidades, orígenes, definición, importancia y características de las Asociaciones Agropecuarias; así como, los aspectos generales y el marco legal

de AGROPUX de R.L.; además, se desarrollan los aspectos de la Planeación Estratégica y la Toma de Decisiones.

El segundo capítulo, contiene los objetivos de la investigación, la metodología utilizada, la tabulación e interpretación de los resultados, así como, el análisis interno y externo de la situación actual de la Asociación en estudio; lo que permitió desarrollar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El capítulo tres, contiene la propuesta que se le hace a Agropux de R.L, la cual comprenda la Planeación Estratégica, así como, el plan de implementación de la misma y su respectivo cronograma de actividades.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS, AGROPUX DE R.L. Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES.

A. GENERALIDADES SOBRE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

1. DEFINICIÓN

Son asociaciones "todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal".¹

Por lo tanto, las asociaciones agropecuarias son un grupo de personas que se dedican, tanto a actividades agrícolas como a la crianza de animales con una finalidad en común.

2. IMPORTANCIA

Debido a que en los últimos años el sector agropecuario ha presentado diferentes problemas, para los agricultores fue necesario buscar maneras de salir adelante y poder así llevar a cabo sus cosechas.

¹ www.arias.or.cr/documentos/legalONG/cap4.htm

“El esfuerzo conjunto de los participantes en las asociaciones puede materializarse de distintas formas; como la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos”.²

De esta manera, agrupados como una asociación a los agricultores se les facilita el apoyo de organizaciones, acceso a créditos, producción y comercialización de sus productos, etc.

3. CARACTERÍSTICAS

Las Asociaciones Agropecuarias presentan ciertas características, según, el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) las principales son:

- ✓ Cada asociado es propietario de su parte productiva (terreno).

² www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/46/asocia.htm

- ✓ La Asociación se orienta en función social, porque se considera que beneficiará a la familia y a la comunidad.
- ✓ La Producción y Comercialización de los productos de los miembros son coordinadas por la Asociación.
- ✓ Los ingresos por ventas le pertenecen a cada uno de los miembros y ellos aportan cierta cantidad a la Asociación.

4. ORÍGENES DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS EN EL SALVADOR

Los conflictos que ha sufrido El Salvador, en su mayoría, se han sustentado en factores de tenencia de la tierra. Su pequeña extensión y su densidad de población, han generado una gran presión sobre ese recurso al que se une la alta concentración de su posesión.

Las raíces de esta situación son históricas, y esta composición de población-tierra, unida al hecho de que los dueños de la tierra se inclinaron por cultivos como el café, el algodón y la caña de azúcar; hicieron que surgiera una población de peones cuyo trabajo ha girado alrededor de las épocas de cosecha y en condiciones de alta pobreza.

“La reforma agraria vino a modificar la estructura de tenencia de la tierra; aún cuando su proceso iniciado en 1980, afectó solo al 23% de la tierra agrícola, beneficiando a un 17% de la población rural, restando por atender a 220,000 familias campesinas sin acceso directo a la tierra”.³

En su primera fase la reforma agraria contempló la expropiación de aquellas fincas superiores a 500 hectáreas mediante el decreto No.154, del 5 de marzo de 1980.

El modelo de organización empresarial seleccionado para asignar los inmuebles que serían expropiados y a organizar a quienes trabajan en ellas, fue el de Asociaciones Cooperativas de Producción, habiendo el Estado conferido al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), la responsabilidad de organizar las cooperativas, administrar conjuntamente las propiedades intervenidas y capacitar a los directivos y asociados para una eventual autoadministración.

³ Centro de Estudios y Material Didáctico para la formación profesional . “Estudio de las necesidades de formación Profesional en las Cooperativas del Sector Agropecuario” . 1era. Edición, El Salvador, p.5

La Fase II originalmente comprendía las propiedades que oscilaran en el rango de 100 -150 a 500 hectáreas, mediante el Decreto No.153 de 1980. Esto, no se ejecutó debido a que afectaba los intereses de los cafetaleros. Por lo tanto, se abolió con la Constitución de 1983 en su artículo 105 que establece el margen máximo de tenencia de tierra a 245 hectáreas.

La fase III que correspondió al Decreto 207 de fecha 28 de abril de 1980, afectó a los propietarios de tierra que no cultivaban directamente, para asignarla a aquellos arrendatarios o aparceros que la cultivaban; aquí se trató principalmente de productores de granos básicos, quienes podían solicitar a la Financiera Nacional de Tierras Agrícolas (FINATA), comprar la parcela con una extensión máxima de siete hectáreas.

Para sustentar el proceso de reforma agraria se emiten decretos tendientes a facilitar, mejorar y robustecer el proceso entre ellos se encuentra el decreto de la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, el cual es el No.221 del 9 de mayo de 1980, por el cual se creó el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Posteriormente, el 12 de abril de 1991, se emite el Decreto No.747, en el cual se establecían nuevas opciones de la tenencia de la tierra, que establece tres sistemas:

- ✓ Sistema Individual
- ✓ Sistema Asociativo de Participación Real.
- ✓ Sistema Mixto (Individual y participación Real).

Mediante este decreto se permitió parcelar las cooperativas ya existentes.

Sin embargo, los que optaron por poseer un terreno propio tuvieron dificultades para su sostenimiento, por lo cual buscaron nuevas formas de organizarse, comenzando de esta manera a crearse Asociaciones Agropecuarias.

Por lo tanto, por Decreto Legislativo No.199 del 24 de noviembre de 1994, se reformó la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, considerando en esta reforma que el Departamento de Asociaciones Agropecuarias se encargaría de todo lo relacionado a las Asociaciones Agropecuarias no cooperativas.

Por consiguiente, el 17 de julio de 1997, se emite el decreto No.63 que establece el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia

de las Asociaciones Agropecuarias, con el cual se logra el objetivo del Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

Con ambos decretos se reconoce legalmente la existencia de Asociaciones Agropecuarias en El Salvador.

B. GENERALIDADES DE AGROPUX DE R.L.

1. ANTECEDENTES

En su mayoría los habitantes del Municipio de San Pedro Puxtla del departamento de Ahuachapán, se dedican a las actividades agrícolas y crianza de aves de corral.

En los últimos años, principalmente a finales de la década de los 90's, los agricultores del lugar enfrentaron dificultades, tales como: poco acceso a los créditos necesarios para realizar las siembras, debido a que no contaban con las garantías para ello; los altos intereses para los créditos agrícolas; así como, la dificultad para la venta de las cosechas obtenidas. Es por ello que, en el año 2000, deciden asociarse un grupo de treinta y ocho agricultores, quienes comenzaron dicho proceso con el apoyo técnico y financiero brindado por SalvaNATURA, Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM), y Ayuda en Acción.

Siendo el diecisiete de diciembre del 2003, cuando finalmente se constituyen legalmente, que los acredita como Asociación

Agropecuaria Puxtlecoc del Municipio de San Pedro Puxtla, de Responsabilidad Limitada (AGROPUX de R.L.); con un capital social de \$280.00; y teniendo como finalidad trabajar por la superación material y social de sus integrantes.

Actualmente, los asociados se dedican al cultivo y venta de: chile dulce, pepino, tomate, pipián, lechuga y ejotes. Así también realizan la crianza y venta de aves (pollos).

AGROPUX de R.L. se creó con los siguientes propósitos:

- ✓ Incentivar a sus miembros propiciándoles los insumos necesarios para su producción.
- ✓ Gestionar, contratar y administrar créditos y/o donaciones con personas e instituciones.
- ✓ Promover e implementar tecnología que permita elevar su nivel de producción para ser más rentables y competitivos.

2. ACTIVIDAD ECONÓMICA

La actividad económica de AGROPUX de R.L., según su escritura de constitución es agropecuaria, ya que sus miembros se dedican al cultivo de hortalizas y a la crianza de aves (pollos) por ahora.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de la Asociación es vertical, y está compuesta por: La Asamblea General como autoridad máxima en la línea jerárquica, la Junta de Vigilancia que se encarga de supervisar el trabajo de la Junta Directiva e informar a la Asamblea General sobre ésta, y por la Junta Directiva que depende de la Asamblea General y tiene de apoyo al Comité de Producción y Comercialización.

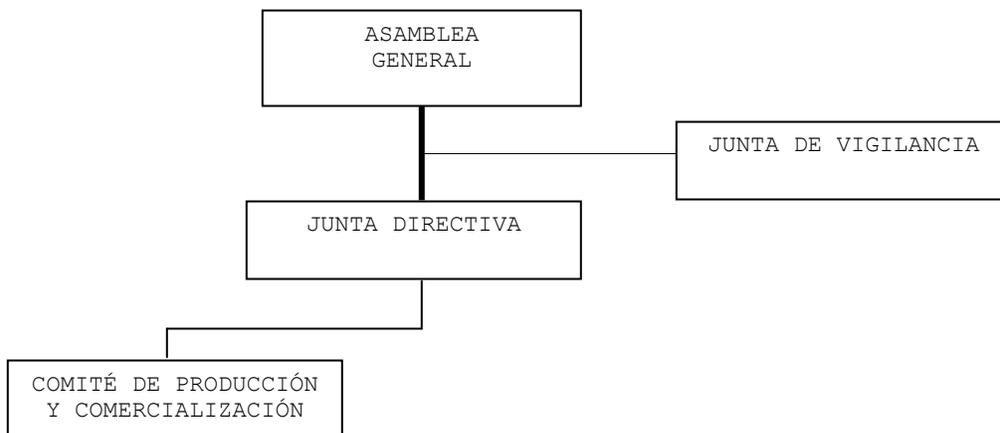
La Asamblea General esta formada por todos aquellos asociados que no son parte ni de la Junta Directiva, ni de la Junta de Vigilancia, los cuales en total son quince. Mientras que, la Junta Directiva está integrada por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un vocal y cinco miembros suplentes.

En tanto, la Junta de Vigilancia se encuentra compuesta por, un presidente, un secretario, un vocal y tres suplentes.

Finalmente el Comité de Producción y Comercialización posee siete miembros.

A continuación, se muestra la estructura organizativa que la Asociación posee actualmente.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE AGROPUX DE R.L.



Fuente: Ing. Manuel Escamilla. Técnico de SalvaNATURA

4. FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Cada unidad orgánica de la estructura organizativa de la asociación, posee sus propias funciones según el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias; de las cuales se detallan a continuación las principales:

- a. Asamblea General: Es la máxima autoridad de la Asociación, tiene la facultad de elegir los miembros de los diferentes órganos de dirección; evaluar, aprobar o desaprobar la gestión administrativa, financiera y social del período finalizado; aprobar el presupuesto anual.
- b. Junta Directiva: Es el órgano responsable de la administración de la Asociación y está obligada a, llevar

libros de registros de asociados, de actas de Asamblea Generales y de la misma Junta Directiva; cumplir y hacer cumplir los estatutos y los acuerdos de la Asamblea General; rendir cuentas a la Asamblea General de las operaciones y negocios de la Asociación.

c. Junta de Vigilancia: Se encarga de supervisar todas las actividades de la Asociación y fiscaliza los actos de la Junta Directiva e informar a la Asamblea General la manera en que todo ello se está llevando a cabo; así como, de aplicar la disciplina.

d. Comité de Producción y Comercialización: Su función es la de organizar la producción; de manera que, cada uno de los diferentes grupos de asociados; siembren en un período determinado diferentes cultivos; evitando así, su repetición. Además de procurar, que las cosechas se obtengan constantemente.

Asimismo, este comité se encarga de la colocación de la producción en el mercado; es decir, que establece los lugares donde se venderán tanto las cosechas como las aves (pollos).

5. MARCO LEGAL

Las Asociaciones Agropecuarias se encuentran regidas por la Constitución de la República de El Salvador. Además, según la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, en el artículo 5, éstas se encuentran sujetas al Departamento de Asociaciones Agropecuarias, del Ministerio de Agricultura y Ganadería; según lo dispuesto en el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias; en todo lo que se refiere al reconocimiento oficial, otorgamiento de personería jurídica, registro, supervisión y vigilancia. Asimismo, todo lo no previsto en los Estatutos ni en el Reglamento Interno de la Asociación será resuelto por acuerdo de la Asamblea General, o en su caso por lo previsto en el Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, por la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento.

C. MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

a. DEFINICIÓN

Según Steiner (1998), La planeación estratégica es un proceso que contiene el establecimiento de objetivos organizacionales, estrategias y políticas para así obtener los fines buscados.

Por otro lado, para Gómez Ceja(1994), la planeación estratégica es el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos. Además, se encuentra orientada al logro de los objetivos institucionales y posee como finalidad el establecimiento de guías generales de acción de la empresa.

En conclusión, tomando en cuenta los elementos de las definiciones antes mencionadas, se define la planeación estratégica como un proceso, que tiene como propósito orientar a la organización, al logro de sus objetivos, mediante el establecimiento de acciones a seguir y políticas.

b. IMPORTANCIA

La planeación estratégica es importante puesto que propone a la organización una vigilancia constante del entorno y como aprovecharlo; para que así, se encuentre en condiciones de asignar de la mejor manera los recursos que posee.

Además, proporciona una ayuda a la toma de decisiones diarias en la organización debido a que, establece criterios y suministra el patrón, frente al cual se pueden evaluar las decisiones tomadas.

También, es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente; ya que les enseña asuntos claves y establece prioridades de cómo tratarlos.

Finalmente, la organización al contar con una planeación estratégica todos sus miembros evalúan de manera similar las situaciones que se presentan, analizan las alternativas con un lenguaje compartido y de esa manera deciden sobre las acciones que se deben emprender, con base a una visión que todos pueden realizar; ya que, cuando una organización no sabe hacia donde se dirige, termina en el sitio donde menos desea estar.

c. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Chiavenato (2001), determina que la planeación estratégica posee entre otras, las siguientes características:

í. Incluye a toda la empresa con sus recursos para obtener interacción entre la capacidad y potencialidad que posee.

íí. Es un proceso continuo de toma de decisiones que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las consecuencias futuras de las decisiones que deban tomarse en la actualidad.

ííí. Trata de especificar como lograr los objetivos de la organización.

íííí. Establece lo que la organización debe hacer antes de emprender las acciones necesarias.

ííííí. Se encuentra proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.

íííííí. Se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa.

Además, posee como característica la necesidad de un análisis interno y externo de la organización para visualizar las fortalezas y debilidades, prevenir amenazas y aprovechar oportunidades. También, sirve de base para la elaboración de planes subsecuentes.

Por consiguiente, la planeación estratégica presenta características que la hacen indispensable para que las organizaciones alcancen el éxito.

d. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder formular la planeación estratégica existen diversos modelos o procesos; pero debido a la naturaleza de la organización, como grupo hemos decidido analizar los siguientes:

MODELO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA SEGÚN FRED R. DAVID (FIGURA 1)

David (1997), propone un modelo de administración estratégica el cual se encuentra constituido por ocho etapas; de ellas, las cinco primeras corresponden a la planeación estratégica, siendo éstas las siguientes:

- í. Elaborar la declaración de la misión.
- íí. Realizar auditoría (análisis) externa.
- ííí. Realizar auditoría (análisis) interna.
- ív. Establecer objetivos a largo plazo.
- v. Generar, evaluar y seleccionar estrategias.

Este modelo parte de la declaración de la misión. Realiza análisis externo e interno con el fin de identificar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en la organización. Establece objetivos a largo plazo, basándose en la declaración de la misión y en el análisis de la

situación de la empresa, para luego generar, evaluar y seleccionar las estrategias que harán posible el logro de la misión.

Sin embargo, este modelo no incluye la formulación de la visión el cual se considera muy importante para el éxito de toda organización.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (FEPADE-2002)

FASE I: Formulación de la visión de la organización a través del análisis del entorno y de los valores.

FASE II: Diagnóstico de la situación actual a través de la valorización del FODA.

FASE III: Formulación de la misión de la organización.

FASE IV: Formulación de estrategias.

FASE V: Formulación de planes operativos.

Este proceso incluye la formulación de la visión a diferencia del presentado anteriormente. Además, contiene el diagnóstico de la situación actual, mediante la valorización del FODA considerando, igual que el anterior, el ambiente externo e interno de la organización. Con el diagnóstico de la situación

actual formular la misión y estrategias, las cuales deben encaminar a la empresa hacia su visión y logro de la misión.

Es importante destacar que este proceso no comprende el establecimiento de objetivos y que las estrategias son prioritarias para acercarse a la visión.

Además, este proceso incluye la formulación de planes operativos los cuales permitirán implementar las estrategias en el corto plazo.

ANÁLISIS DE PROCESOS

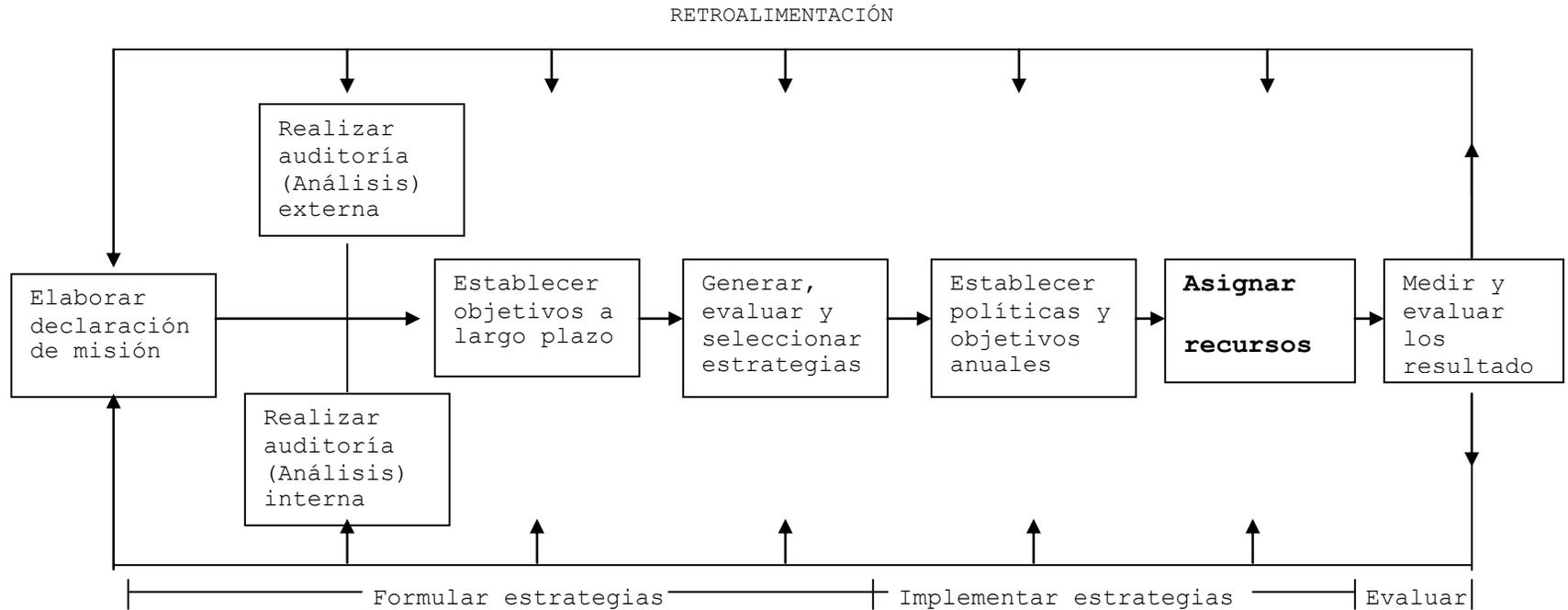
Analizando los procesos o modelos antes presentados, se ha determinado que debido a la naturaleza y características de la asociación, se realizará una mezcla de ambos.

Tomando primeramente la formulación de la visión como lo presenta el proceso del seminario.

A continuación, se realizará el análisis externo e interno como lo presenta el modelo de David para realizar la matriz FODA y el análisis de la situación actual de la empresa.

Después, se formulará la misión como lo presenta el proceso de FEPADE 2002; debido a que la asociación esta empezando, decidimos primero conocer su situación actual para poder formular la misión.

FIGURA 1. MODELO GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: Fred R. David " Conceptos de Administración Estratégica", Editorial Prentice Hall, México, 1997. pág. 13

Posteriormente, se establecerán los objetivos a largo plazo y la generación, evaluación y selección de las estrategias como lo muestra el modelo de David.

Finalmente, se formularán planes operativos como la última fase del proceso; que contendrán el establecimiento de políticas y la asignación de recursos como el modelo de David. Para que la empresa posteriormente implemente las estrategias.

¿ FORMULACIÓN DE VISIÓN

- DEFINICIÓN

El punto de partida de la Planeación Estratégica, es la declaración de la visión de la empresa; puesto que sus administradores necesitan plantear en primer lugar, hacia dónde se debe dirigir la organización en el largo plazo, que es lo que quiere llegar a ser en el futuro. A continuación se presentan definiciones de visión brindadas por algunos autores:

Para Morrisey (1996), es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la empresa, ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes.

Es "un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio; un concepto que sirve de guía

para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización".⁴

Por consiguiente, se puede establecer que la visión es una declaración del punto hacia el cual se proyecta en el largo plazo la empresa como una entidad que se preocupa por mejorar continuamente, contestando a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué quiere ser? ¿Qué quiere que le reconozcan?
- ✓ ¿Qué desea lograr idealmente?
- ✓ ¿Cuáles son las características que no tiene y desea tener?
- ✓ ¿Qué es lo que no quiere?
- ✓ ¿Qué características tiene y no desea tener?.

- IMPORTANCIA

Es fundamental que toda empresa establezca su visión, ya que para que sus administradores tomen decisiones eficientes y diseñen los cursos de acción que deberá seguir la organización necesitan saber hacia dónde se dirige ésta en el futuro, es decir, que quiere llegar a ser en el largo plazo, en qué se

⁴ Thompson Jr. A., y Strickland III. A.J. "Administración Estratégica". Ed. Mc-Graw Hill, 11ª. Edición, México, 1999. p. 26

quiere convertir. Así también, la formulación de la visión inspira y motiva a todos los miembros de una empresa en sus esfuerzos para alcanzarla.

- CARACTERÍSTICAS

Una declaración de visión bien formulada debe poseer las siguientes características:

- ✓ Breve.
- ✓ Fácil de captar y recordar
- ✓ Inspirar y plantear retos para su logro.
- ✓ Creíble y consistente con los valores de la empresa y la misión.
- ✓ Mostrar la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa.
- ✓ Definida por los líderes.
- ✓ Capaz de ser apoyada y aceptada por todos.
- ✓ Positiva y alentadora.
- ✓ Elaborada para un plazo determinado (puede ser de tres a cinco años).

- VALORES

Puesto que una de las características de la visión es que ésta debe ser consistente con los valores de la empresa, se hace necesario establecer la definición de valores de la empresa:

Quigley (1996), los define como las pautas a través de las cuales una empresa anima a sus miembros a tener comportamientos con su sentido de orden, seguridad y desarrollo.

Para Ramirez y Cabello (1997), los valores representan el conjunto de enunciados en los que se reflejan los principios fundamentales bajo los cuales opera la empresa.

Por lo tanto, se definen a los valores empresariales como pautas que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización y reflejan la forma de operar de ésta.

ú. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo posee como objetivo identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y amenazas que ésta debería evitar.

De esta manera, se examinan factores económicos, sociales, gubernamentales, legales, políticas y tecnológicos que pueden afectar a la organización.

Mediante el análisis externo se detecta si la empresa tiene la capacidad de responder a los factores y así poder formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las implicaciones que puedan presentar las amenazas potenciales ya sea evitándolas y/o superándolas.

iii. ANÁLISIS INTERNO

Con el análisis interno se posibilita fijar con precisión las fortalezas y debilidades de la organización, así como la calidad y cantidad de recursos disponibles con los que cuenta.

Las fortalezas y debilidades junto con las amenazas y oportunidades, así como una declaración clara de misión, son la base para poder establecer los objetivos y estrategias las cuales se establecen con el propósito de explotar las fortalezas internas y de superar las debilidades.

IV. MATRIZ FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades debido a que son internas es posible actuar directamente sobre ellas. Pero, las oportunidades y amenazas son externas generalmente es muy difícil poder cambiarlas o modificarlas.

A continuación, se definen cada uno de los componentes del término FODA:

- ✓ Fortalezas: Son las capacidades especiales que posee la empresa, los recursos que controlan, habilidades con las que cuentan, actividades que se desarrollan positivamente etc., por lo que, les brinda una posición privilegiada frente a la competencia.

- ✓ Oportunidades: Son los factores que resultan positivos, favorables, explotables que se deben descubrir en el

ambiente externo de la empresa y que les permitirá obtener ventaja competitiva.

- ✓ Debilidades: Son aquellos factores como recursos que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que se desarrollan negativamente, etc. que causan una posición desfavorable frente a la competencia.

- ✓ Amenazas: Son aquellas circunstancias que provienen del ambiente externo y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- DEFINICIÓN DE MATRIZ FODA

“La matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una organización”.⁵

⁵ Koontz H. y Wehrich H. “ Administración: Una perspectiva global”, McGraw-Hill, 10ma edición, México, 1994. p.174

Por otro lado, para David (1997), la matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

FUENTE: Koontz H. y Weihrich H. "Administración: Una perspectiva global", McGraw-Hill, México, 1994. p.175

Las estrategias FO o Estrategias Ofensivas son las que se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO o Estrategias Adaptativas o de Reorientación; son las que se utilizan para intentar minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Las estrategias FA o Estrategias Defensivas se basan en los puntos fuertes de la organización para hacerle frente a las amenazas que se presentan, quiere decir que mediante las fortalezas se minimizarán los efectos que puedan tener las amenazas; las estrategias DA o Estrategias de Supervivencia tratan de disminuir al mínimo las debilidades como las amenazas para evitar que la empresa incluso desaparezca.

Considerando las definiciones anteriores se define que, la matriz FODA es una herramienta que permite realizar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización obteniendo un diagnóstico preciso que ayuda a elaborar las estrategias que se necesitan para lograr los objetivos.

- IMPORTANCIA

Mediante la matriz FODA se determinan de una manera más clara y precisa las conclusiones del análisis interno y externo de la organización, ya que, se logra visualizar las Fortalezas y Debilidades que posee la empresa y las Oportunidades y Amenazas que se le presentan. De esta manera se generan y seleccionan las diferentes estrategias viables y pertinentes que debe poseer la organización para alcanzar los objetivos.

V. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

- DEFINICIÓN

Existen varias definiciones de misión, entre éstas tenemos las siguientes:

Es "la respuesta de la organización, adaptada a la situación, a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?"⁶.

David (1997), considera que misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras similares, es decir, que es una manifestación de su razón de ser para contestar a la pregunta ¿Cuál es el negocio de la empresa?.

Asimismo, este autor considera que la misión de una organización señala el alcance de sus operaciones en términos de productos y mercados. Para Morrisey (1996), misión es una afirmación que especifica el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, así como también el ¿Por qué se está en él? y ¿A quién sirve?.

⁶ Thompson JR. A. y Strickland III. A.J, op. cit., p.26

Otra definición dice así: misión es "un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el(los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito".⁷

Teniendo en cuenta estas definiciones, se puede concluir que misión es el enunciado que contesta a la pregunta ¿Cuál es el negocio de la empresa?, en términos de los productos y servicios que ofrece, ¿Quiénes son sus clientes?, ¿De qué manera desarrolla sus productos o servicios?, y reflejando la razón de existir o el propósito más fundamental de la empresa.

- IMPORTANCIA

La formulación de la misión de una empresa es importante por muchas razones, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- ✓ Establece y mantiene la consistencia y la claridad del propósito en toda la empresa, es decir, que todos sus

⁷ Goodstein L. , Nolan T. y Pfeiffer W., "Planeación Estratégica Aplicada", Editorial Mc-Graw Hill, 1era. Edición, 1998. p.197

miembros y unidades conocen cual es la verdadera razón de existir de la empresa.

- ✓ Proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomará el gerente y su equipo administrativo y las otras unidades de la empresa, lo que significa que sirve de guía en las decisiones acerca de los objetivos, estrategias y planes, para que estas se realicen en congruencia con ella.

- ✓ Al ser comunicada a todos los miembros de la empresa, permite que éstos comprendan de qué manera se relaciona lo que hacen con el propósito mayor o fundamental de la organización y orienten sus esfuerzos a su logro.

- ✓ Puede conseguir que la empresa obtenga el apoyo de personas externas a ella, tales como clientes mayoritarios, proveedores, instituciones financieras, las cuales son fundamentales para su éxito.

- CARACTERÍSTICAS

Una buena declaración de la misión debe poseer las siguientes características:

- ✓ Debe de identificar claramente el autoconcepto de la empresa, es decir, lo que la diferencia de otra similar.
- ✓ Señalar los productos o servicios que ofrece a sus clientes.
- ✓ Identificar quién es la gente a la que sirve, sus clientes.
- ✓ Puntualizar la razón de existencia de la organización.
- ✓ Identificar los principios y valores bajo los que pretende operar la organización.
- ✓ Especificar la manera en que realiza sus productos o servicios.

VÍ. ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- DEFINICIÓN

Para David (1997), los objetivos a largo plazo son los resultados específicos que se propone alcanzar una empresa por medio del cumplimiento de su misión básica, y que el largo plazo significa más de un año.

Thompson y Strickland (1999), brindan la siguiente definición: son los resultados que se deben alcanzar dentro de los tres a cinco años siguientes o sobre una base constante, año tras año. Los objetivos "son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control".⁸

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, podemos establecer que los objetivos a largo plazo son las condiciones futuras que la empresa lucha por alcanzar en el largo plazo (de tres a cinco años) a través de las diferentes actividades que ésta realiza, para así darle cumplimiento a la misión de la organización.

- IMPORTANCIA

Según David (1997), los objetivos son vitales para el éxito de una empresa por muchas razones, entre las cuales menciona que

⁸ Koontz H., y Wehrich H., Opu. cit., p. 122

los objetivos ayudan a que sus miembros entienda su papel dentro del futuro de la organización, sientan las bases para una toma de decisiones, establecen las prioridades de la empresa y estimulan el esfuerzo y la realización.

Además, funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras, y dan lugar a la sinergia en éstas.

Morrisey (1996), menciona que al establecerse los objetivos a largo plazo, se cuenta con ayuda para:

- ✓ Enfocar los esfuerzos en alcanzar las posiciones futuras que permitirán cumplir con la misión y visión.
- ✓ Establecer estrategias adecuadas para dichos objetivos.
- ✓ Comunicar las expectativas a todos los interesados, ya sean, empleados, clientes, proveedores o accionistas.

Por consiguiente, se puede establecer que, la importancia de los objetivos a largo plazo radica en que, para que una empresa consiga el éxito, es fundamental que establezca objetivos a largo plazo, puesto que contribuyen a que las personas que forman parte de ella comprendan como deben actuar para

encaminarse al logro de dichos objetivos; los cuales permitirán realizar la misión y la visión de la empresa y ayuda a formular los cursos de acción apropiados para alcanzarlos. Asimismo, les sirven de apoyo a los gerentes en la toma de decisiones; además, de que indican cuales son las prioridades que pretende realizar la organización al igual que impulsan el esfuerzo conjunto para ello.

Cabe señalar que el establecimiento de objetivos a largo plazo también es importante porque sirven de indicadores para evaluar el desempeño de las personas o unidades específicas que integran la organización, así como el progreso de la misma; y ayudan a comunicar lo que la empresa quiere lograr en el largo plazo a personas importantes para ella tales como sus clientes, sus proveedores, sus accionistas, sus empleados u otras organizaciones.

- CARACTERÍSTICAS

Según, Stanton, Etzel y Walker(2000), para que los objetivos que se formulan sean eficaces deben tener las siguientes características:

- ✓ Claros: fáciles de comprender.
- ✓ Ambiciosos pero realistas: que sean alcanzables.

- ✓ Congruentes entre sí: que sean consistentes que no se contradigan unos con otros.
- ✓ Limitados en el tiempo: deben lograrse en un período determinado.
- ✓ Deben formularse por escrito.
- ✓ Importantes: el logro de los objetivos debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse.

Otras de las características que deben cumplir los objetivos a largo plazo son las que menciona Morrisey (1996), como criterios con los cuales se deben evaluar dichos objetivos:

- ✓ Medibles o verificables: Que sean susceptibles de medirse o verificarse si se han logrado, a través de información cuantitativa accesible.
- ✓ Flexibles o adaptables: Deben ser lo suficiente flexibles para tomar en cuenta las circunstancias cambiantes y las nuevas oportunidades.
- ✓ Consistentes con el resto del plan estratégico: Que tengan coherencia con la visión y la misión de la empresa.

vii. ESTRATEGIAS

- DEFINICIÓN

Según Quigley (1996), las estrategias son enunciados que responden a las preguntas ¿En qué forma se logran los objetivos a largo plazo? ¿De qué manera se convertirán en realidad los objetivos?.

De igual manera, David (1997), sostiene que las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Tomando en cuenta lo anterior se definen las estrategias como cursos de acción generales diseñadas para lograr los objetivos a largo plazo de una empresa, puesto que responde a la pregunta ¿Cómo se va a llegar?.

- IMPORTANCIA

Las estrategias son indispensables ya que sin ellas puede ser que los objetivos no se alcancen. Además, permite guiar las acciones de la empresa estableciendo varios caminos para lograr determinado objetivo, y ejecutar decisiones ya que facilita la toma de estas entre diferentes alternativas la mejor.

Con las estrategias se desarrolla la creatividad en solución de problemas o aprovechamiento de oportunidades.

Viii. FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS

Es la última fase de la planeación estratégica y según Stoner et. al., (1996), los planes operativos brindan los detalles que se necesitan para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Además, Chiavenato (2001) plantea que en la planeación operativa se busca el éxito de los objetivos de la empresa mediante las acciones futuras, las cuales se deben orientar a la eficiencia en los medios para alcanzarlos.

Asimismo, para Rodríguez (1997), la planeación operativa permite poner en práctica los objetivos que se establecen en la planeación estratégica, dichos planes por lo común son a corto plazo (hasta un año).

Por lo tanto, la formulación de planes operativos permiten llevar a cabo o implementar las estrategias, sin ellos la planeación estratégica no funcionaría en una organización.

Stoner et. al., (1996), indica que los planes operativos son de dos clases generales: los que se usan una sola vez, es decir, alcanzando sus propósitos específicos no se repiten; y los planes permanentes que son aquellos elaborados para manejar situaciones que se repiten. Según este autor los planes operativos son los siguientes:

- ✓ Programas: Planes utilizados una sola vez, que incluyen una serie de actividades que deben ejecutarse, el tiempo que se necesita para ello (horas, días, meses, etc.) y la unidad o el miembro de la organización responsable de efectuarlas. De acuerdo con Chiavenato (2001), uno de los programas es el cronograma, el cual es el cuadro en el que se reflejan solamente las tareas o actividades y los períodos generalmente días o meses.

- ✓ Presupuestos: Planes para una sola vez que tienen por finalidad la asignación de recursos financieros a programas específicos para un plazo determinado (un año). Se puede decir que los presupuestos son un estilo de programas en los que en vez de tomar en cuenta el tiempo que se necesita para la actividad, se toma en consideración el dinero.

- ✓ Políticas: Planes permanentes que establecen lineamientos generales que guían la toma de decisiones, establecen los límites para hacerlo, orientan como se debe actuar para poner en práctica o implementar las estrategias y alcanzar los objetivos de la empresa o de las unidades específicas. Algunas de ellas incluyen reglas, es decir, medidas específicas que se tomarán en una situación dada.
- ✓ Procedimientos: Planes permanentes que indican métodos estándar de operaciones, incluyen una serie cronológica detallada de acciones para ejecutar una determinada actividad que se presenta con frecuencia en la organización, establecen la forma exacta de llevar a cabo el trabajo.

2. TOMA DE DECISIONES

a. DEFINICIÓN

La toma de decisiones es "un proceso que sirve para identificar y seleccionar un curso de acción con el propósito de resolver un problema".⁹

⁹ Stoner J. , Freeman R.E. , Gilbert D.R, " Administración", Prentice Hall, 6ta. Edición, México. p. 260

Un curso de acción no se debe juzgar de manera aislada, ya que cada decisión debe encajar con otros planes.

b. IMPORTANCIA

A diario las personas toman decisiones a veces de manera espontánea, otras con un mayor esfuerzo del conocimiento e imaginación.

Asimismo, en las empresas los gerentes toman decisiones constantemente, para el logro de sus objetivos, de ahí su importancia. Se puede decir, entonces que: la toma de decisiones es parte inherente de la administración, por lo tanto, los administradores deben prestar atención sistemática y especializada para tomar decisiones. Es decir, que un buen gerente debe saber tomar decisiones porque estas intervienen en todos los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Para tomar decisiones es necesario considerar las circunstancias presentes y pasadas, procurando de esta manera, decidir correctamente.

La toma de decisiones está relacionada ya sea, a un problema o una oportunidad. Un problema es " una situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al deseado".¹⁰

Mientras que una oportunidad es "una situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la empresa la posibilidad de superar los objetivos establecidos".¹¹

c. DETECCIÓN DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Según, Stoner et. al., (1996), generalmente hay cuatro situaciones que alerta a los gerentes, cuando se puede presentar un problema, estas son:

- ✓ Una desviación de la experiencia pasada.
- ✓ Una desviación del plan establecido.
- ✓ Otras personas presentan problemas con frecuencia al gerente.
- ✓ El desempeño de la competencia.

¹⁰ Ibid., p.261

¹¹ Ibid., p. 263

Sin embargo, no siempre ésta claro si una situación que enfrenta un gerente representa un problema o una oportunidad; porque muchas veces, ambas están entrelazadas. Por ejemplo, al dejar pasar oportunidades se pueden ocasionar problemas, mientras que, al estudiarse muy detalladamente problemas se pueden encontrar oportunidades.

Por consiguiente, el poder identificar si una situación que se presenta es un problema y solucionarlo, o una oportunidad y aprovecharla, dependerá de la capacidad que tenga el gerente para ello.

d. NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES

Las decisiones a tomar dependerán de las situaciones que se presenten; hay situaciones fáciles de manejar debido a que se presentan con mayor frecuencia o de poca importancia; mientras que otras requieren mayor atención porque no hay un precedente sobre ella.

i. CLASIFICACIÓN DE DECISIONES

Mercado (1997), clasifica las decisiones en: decisiones tácticas y decisiones estratégicas; decisiones individuales y decisiones colectivas.

- ✓ Decisiones Tácticas: Estas decisiones se concentran en la resolución de problemas de rutina, la cual consiste en seleccionar entre alternativas, considerando el criterio económico, permitiendo lograr el fin deseado con el mínimo de esfuerzo y costo.

- ✓ Decisiones Estratégicas: Estas son las decisiones gerenciales, implican investigar ¿Cuál es la situación?, y ¿Cuáles son los recursos? ; entre ellos están todas las decisiones sobre objetivos y los medio para alcanzarlos.

- ✓ Decisiones Individuales: Son aquellas que toma directamente el gerente.

- ✓ Decisiones Colectivas: Son aquellas que se adoptan tomando en consideración la opinión de todos los integrantes encabezado por el gerente.

Es importante en el proceso de toma de decisiones asegurarse de que las decisiones a las cuales se ha llegado en varias partes de la empresa y en los niveles gerenciales sean compatibles entre sí, y con los objetivos de toda la empresa.

Asimismo, Mercado (1997), establece ciertas bases que todo gerente debe considerar para tomar decisiones, estas son:

- ✓ Hechos: Se refiere a que se debe reunir toda la información posible y pertinente.
- ✓ Experiencia: La experiencia acumulada a través de los años facilita tomar decisiones.
- ✓ Intuición: Aunque es subjetiva, es válida si se toma en cuenta.
- ✓ Autoridad: Es en ocasiones perjudicial, debido a que la decisión adoptada por el gerente es impuesta.

ú. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

En las organizaciones, las decisiones de gran alcance en actividades y personal de la misma, generalmente se realizan en grupo. Para ello, se pueden utilizar ciertas técnicas que ayudan a incrementar el potencial creativo del grupo en lo que se refiere a generar ideas y comprender los problemas para tomar decisiones. Según, Stoner et. al., (1996), dichas técnicas son:

- ✓ Tormenta de Ideas: Consiste en fomentar la generación de ideas por parte de los miembros, evitando la crítica.

- ✓ Técnica de Grupo Nominal: En esta técnica los miembros del grupo están presentes pero se les exige que operen con independencia uno del otro.

- ✓ Técnica Delphi: Esta es parecida a la Técnica de Grupo Nominal, con la excepción de que no exige la presencia física de los miembros del grupo. Es decir, que se solicitan y comparan opiniones anónimas sobre un tema de interés, para ello se utilizan cuestionarios y resúmenes informativos.

e. FASES PARA LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones, se debe realizar de manera sistemática, es decir, siguiendo un orden lógico y congruente. Existen diferentes enfoques que explican el proceso para la toma de decisiones; sin embargo, ninguno puede garantizar que un gerente tomará siempre la decisión acertada.

Según Mercado (1997), éste proceso consta de las cinco fases siguientes:

ú. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El primer paso en la toma de decisiones, es buscar el problema real mediante la realización de un diagnóstico, el cual permitirá identificarlo.

ú. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

En esta fase, se clasifica el problema con el propósito de establecer ¿ Quién debe tomar la decisión?, ¿ A quién hay que consultar al tomarla? y ¿ Quién debe ser informado al respecto?. Esto llevará a que la decisión sea efectiva. Además, se deben buscar los hechos referentes al problema que permitirán tomar la decisión. Para ello, el gerente tiene que preguntarse ¿ Qué información necesita para tomar una decisión en particular? ; así como decidir hasta qué punto son procedentes y válidos los datos que posee.

Tiene que determinar qué información adicional necesita y hacer lo necesario para conseguirla.

úi. SOLUCIONES ALTERNATIVAS

Esta fase, consiste en plantear diferentes soluciones alternativas posibles, para posteriormente seleccionar las más adecuada.

ív. LA MEJOR SOLUCIÓN

Para tomar una decisión, se deben evaluar posibles soluciones a fin de seleccionar la mejor. Para ello, se puede hacer uso de ciertos criterios: se debe considerar el riesgo que tiene cada

alternativa; el esfuerzo económico que representa cada uno de ellos, la elección del momento oportuno para que se lleven a cabo las alternativas; y finalmente, las limitaciones de los recursos, es decir, que se deberá considerar la disponibilidad de los recursos necesarios para cada una de ellas.

V. LA DECISIÓN EFECTIVA

Esta fase se refiere a que, una solución tiene que ser hecha efectiva en la acción a fin de que se convierta en decisión.

Para ello, es necesario dar a conocer la decisión tomada; así también, implica llevar un control de la misma.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PUXTECOS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PUXTLA DE R.L.

A. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la Asociación Agropecuaria Puxtlecós, del Municipio de San Pedro Puxtla de Responsabilidad Limitada (AGROPUX de R.L.); con el fin de formularles una propuesta de planeación estratégica que contribuya a una eficiente toma de decisiones.

2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- a. Realizar un análisis del ambiente dentro de la Asociación con el fin de identificar los factores internos que afectan su funcionamiento.
- b. Determinar los factores externos que inciden en el funcionamiento de la Asociación a través de un análisis de su entorno.
- c. Elaborar las conclusiones y recomendaciones que permitan la formulación de la propuesta de Planeación Estratégica a AGROPUX de R.L. por medio del análisis de la información obtenida.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico; que según Sampieri, es un estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de la hipótesis sobre las presuntas relaciones entre fenómenos; sistemático y controlado, puesto que existe una disciplina constante para llevarlo a cabo y sin dejar los hechos a la casualidad; es empírico, porque se basa en fenómenos que son observables de la realidad; y crítico ya que se juzga constantemente de forma objetiva. Es por ello, que se empleó este método, en donde se tomó un problema existente, como lo es, la falta de planeación estratégica en AGROPUX de R.L., y a través de la investigación se explica y se presenta una solución a este.

Asimismo, se utilizaron los métodos generales que según Rojas (1982), son las herramientas metodológicas de las que se vale la investigación científica para la obtención de los objetivos formulados. Siendo estos métodos: la Deducción debido a que se estudió la problemática de la Planeación Estratégica para la Toma de decisiones, empezando por su comprensión general, hasta llegar a las partes que lo componen; el Análisis, ya que se han estudiado las características a través de una descomposición de las partes que integran un todo; y la síntesis, siendo ésta la

que conduce a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos. Es decir, que nos llevó a una mejor comprensión de los resultados de la investigación.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es correlacional ya que permite establecer relaciones entre dos o más variables.

3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño que se aplicó en la investigación fue el No Experimental, ya que no se manipularon intencionalmente las variables en estudio. De la clasificación de este tipo de diseño se tomó el transeccional correlacional, debido a que solo se observaron las variables y la relación entre ellas en su ambiente natural, en el momento en que se llevó a cabo la investigación de campo; es decir, en un momento determinado para luego ser analizados.

4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

a. FUENTES PRIMARIAS

Para la obtención de información se utilizaron las fuentes primarias, como lo son: la encuesta, la entrevista y la observación.

í. La encuesta: Se realizó por medio de un cuestionario que fue dirigido a veintiocho miembros de AGROPUX de R.L.

íí. La Entrevista: Se efectuó con una guía de preguntas estructurada dirigida a diez miembros de la Junta Directiva de AGROPUX de R.L., puesto que son los encargados de administrar la Asociación.

Asimismo, se realizó una entrevista a tres técnicos de SalvaNATURA, Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM), y Ayuda en Acción, respectivamente puesto que son los que brindan apoyo y asesoría técnica para su funcionamiento.

ííí. Observación: Se realizó con la finalidad de observar las condiciones en que funciona AGROPUX de R.L

b. FUENTES SECUNDARIAS

Para fundamentar la información otorgada por las fuentes primarias, fue necesario recolectar información de fuentes secundarias; la cual nos sirvió para elaborar el marco teórico, estas fuentes fueron: Libros de Administración General, libros de Planeación Estratégica, Trabajos de Graduación relacionados con el tema, Internet, leyes y reglamentos proporcionados por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de

Agricultura y Ganadería, y otras leyes relacionadas con las Asociaciones Agropecuarias y con registros de la Asociación.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de la investigación se conformó con los técnicos que brindan apoyo a la Asociación y por todos los miembros que forman parte de los órganos de la misma. Por consiguiente, se censaron veintiocho asociados de los cuales quince son de la Asamblea General, seis de la Junta de Vigilancia, y siete del Comité de Comercialización, esto porque la población es finita. Asimismo se realizó una entrevista a diez miembros de la Junta Directiva y a tres técnicos de las ONG`S.

6. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del censo realizado a los veintiocho miembros de la Asociación que no pertenecen a la Junta Directiva; en donde se resume de forma breve, las preguntas del cuestionario utilizado, junto con las respectivas tabulaciones de sus respuestas y un comentario de los resultados de las mismas.

Las abreviaturas usadas en los cuadros estadísticas son:

- Fr= Frecuencia
- % = Porcentajes

DATOS GENERALES

- SEXO

Objetivo: Conocer cuantos hombres y mujeres forman parte de AGROPUX de R.L.

TABLA No.1

Respuestas	Fr	%
Femenino	1	4
Masculino	27	96
Total Censados	28	100

COMENTARIO: La mayor parte de los miembros de la Asociación son del sexo masculino; debido a que al momento de agruparse era el jefe de la familia el que se incorporó; además, eran más hombres los que se dedicaban a la agricultura.

- EDAD

Objetivo: Determinar los rangos de las edades de los miembros de AGROPUX de R.L.

TABLA No.2

Respuestas	Fr	%
18-28	2	7
28-38	8	29
38-48	11	39
48-58	4	14
58-68	3	11
68- MÁS	-	-
Total censados	28	100

COMENTARIO: La edad de los miembros de la Asociación en su mayoría oscila entre los 38-48 años por lo que poseen experiencia en cuanto al trabajo en el campo.

- SABE LEER Y ESCRIBIR:

Objetivo: Determinar cuantos miembros de AGROPUX de R.L. saben leer y escribir.

TABLA No.3

Respuestas	Fr	%
SÍ	18	64
NO	10	36
Total censados	28	100

COMENTARIO: La mayoría de los censados manifestaron que saben leer y escribir aunque reconocen que no lo hacen muy bien. Además, un número considerable no sabe leer y escribir, ambas razones dificultan el funcionamiento y desarrollo de la Asociación y sus miembros.

- ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE DE PERTENECER A LA ASOCIACIÓN?:

Objetivo: Conocer el tiempo de pertenecer a AGROPUX de R.L. que tienen los miembros.

TABLA No.4

Respuestas	Fr	%
1-3 años	18	64
4-10 meses	10	36
Total censados	28	100

COMENTARIO: En su mayor parte los censados tienen bastante tiempo de encontrarse organizados; es decir, desde antes que la Asociación se constituyera legalmente ellos, han trabajado juntos.

- ¿ A QUÉ ÓRGANO PERTENECE?

Objetivo: Conocer si identifican a que órgano de la estructura de la Asociación pertenecen como miembros.

TABLA No.5

Respuestas	Fr	%
Junta de Vigilancia	6	21
Asamblea General	15	54
Cómite de Comercialización	7	25
Total censados	28	100

COMENTARIO: Todos los miembros lograron identificarse al órgano que pertenecen.

DATOS ESPECÍFICOS**1. ¿Qué le motivó a formar parte de la Asociación?.**

Objetivo: Identificar que es lo que motivo a los miembros a formar parte de la Asociación.

TABLA No.6

Respuestas	Fr	%
-Accesar a Créditos	17	61
-Obtener mayores ingresos	19	68
-Obtener donaciones	19	68
-Obtener Asesoría técnica	21	75
-Mejorar su nivel de vida	26	93
-Otros	5	18

COMENTARIO: A la mayoría de los asociados, lo que los motivo a ser parte de la Asociación fue el deseo de mejorar su nivel de vida y el de su familia, mediante el aumento de sus ingresos, además, de obtener asesoría técnica para el desarrollo de sus actividades agropecuarias. Por lo tanto, se deben llevar a cabo las acciones necesarias que permitan a los miembros de la Asociación mejorar su nivel de vida.

2. ¿Considera usted que la falta de conocimientos administrativos obstaculiza el buen funcionamiento de la Asociación?

Objetivo: Determinar si la falta de conocimientos administrativos obstaculiza el buen funcionamiento de la Asociación.

TABLA No.7

Respuestas	Fr	%
SÍ	23	82
NO	5	18
Total Censados	28	100

¿Porqué?

TABLA No.8

Respuestas	Fr	%
- No tienen conocimientos administrativos ni contables los miembros de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia.	5	22
- Les afecta en el desarrollo de las funciones.	4	17
- Hay mala organización.	5	22
- Mal manejo del dinero	3	13
NO SABE/ NO RESPONDIÓ	6	26
Total Censados	23	100

COMENTARIO: La mayor parte de los asociados consideran que la falta de conocimientos administrativos, principalmente de los Directivos, así como de la Junta de Vigilancia representa un obstáculo para el desempeño de sus funciones en la Asociación.

3. ¿Se realizan planes en la Asociación?

Objetivo: Determinar si en la Asociación se realizan planes y cuales son los que se efectúan.

TABLA No.9

Respuestas	Fr	%
SÍ	27	96
NO	1	4
Total Censados	28	100

Si su respuesta es SÍ menciónelos:

TABLA No.10

Respuestas	Fr	%
- Planificación de los cultivos	15	56
- Coordinación de la alternabilidad de las siembras y venta de hortalizas y aves (pollos).	9	33
- NO SABE/ NO RESPONDIÓ	3	11
Total	23	100

COMENTARIO: Casi en su totalidad los miembros manifestaron que en la Asociación si se realizan planes, de los cuales un número significativo sostuvo que se planifica lo que se va a cultivar, así como la coordinación en la alternabilidad de las siembras y en las ventas tanto de las hortalizas como de las aves (pollos). Por consiguiente, en la Asociación no se ha realizado planeación estratégica.

4. ¿Se encuentran los planes escritos en algún documento? :

Objetivo: Conocer si poseen los planes por escrito y en que documento los tienen.

TABLA No.11

Respuestas	Fr	%
SÍ	24	86
NO	2	7
NO SABE\NO RESPONDIÓ	2	7
Total Censados	28	100

COMENTARIO: En su mayoría los asociados, manifestaron que los planes se encuentran por escritos; sin embargo, no supieron identificar el nombre del documento que los contiene.

5. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes? :

Objetivo: Identificar quienes son los encargados de la elaboración de los planes en la Asociación.

TABLA No.12

Respuestas	Fr	%
Junta Directiva	9	32
Junta Directiva y Técnicos	6	21
Representantes de Grupo y Junta Directiva	10	36
NO SABE\ NO RESPONDIÓ	3	11
Total censados	28	100

COMENTARIO: Un buen número de los censados sostuvieron que en la elaboración de los planes participan los representantes de grupo y los miembros de la Junta Directiva. Sin embargo, es necesario dar a conocer a todos los asociados, quienes son los que realizan la planeación a fin de que tengan conocimiento de ello.

6. ¿Conoce usted la visión de la Asociación?

Objetivo: Determinar si los miembros conocen la visión de la asociación o si ésta no posee.

TABLA No.13

Respuestas	Fr	%
SÍ	21	75
NO	6	21
NO TIENE	1	4
Total censados	28	100

Si su respuesta es SÍ Menciónela: TABLA No.14

Respuestas	Fr	%
- Construir agromercado	3	14
- Construir cuarto frío	2	10
- Mejorar el nivel de vida de los asociados	4	19
NO SABE\NO RESPONDIÓ	12	57
Total	21	100

COMENTARIO: La mayoría de los miembros, manifestaron que si conocen la visión.

Sin embargo, al solicitarle que la mencionaran dijeron no recordarla, mientras que los que si lo hicieron, la confunden con los objetivos que persiguen. Por consiguiente, es necesario que esté claramente definida y darla a conocer continuamente a todos los asociados.

7. ¿Se encuentra la visión escrita formalmente en algún documento? :

Objetivo: Conocer si la asociación tiene escrita la visión en algún documento y cuál es éste.

TABLA No.15

Respuestas	Fr	%
SÍ	15	54
NO	9	32
NO SABE\NO RESPONDIÓ	4	14
Total censados	28	100

COMENTARIO: En su mayoría los asociados contestaron que la visión se encuentra escrita formalmente. No obstante, al preguntarle como se llamaba el documento que la contenía, manifestaron desconocerla. Por lo tanto, es necesario que la Asociación posea la visión de manera formal y dársela a conocer a sus miembros.

8. Para usted ¿Qué Fortalezas o ventajas internas posee la Asociación?:

Objetivo: Identificar las fortalezas o ventajas internas que posee la Asociación.

TABLA No.16

Respuestas	Fr	%
- Ayuda de organizaciones (donaciones de equipo y dinero, asesoría técnica)	16	57
- Asociación constituida legalmente	12	43
- Agricultores capacitados para producir	4	14
- Funcionamiento de agromercado	3	11
- Participación de la mayoría de los asociados en reuniones generales	3	11
- Espíritu emprendedor de los Asociados	3	11
- Otros	5	18

COMENTARIO: Se puede observar que la mayoría de los asociados considera que uno de los puntos fuertes con que posee la Asociación es que cuentan actualmente con la ayuda de organizaciones ONG`S, las cuales les brindan apoyo técnico, capacitaciones, transporte para trasladar sus productos a los lugares de venta y, además, han recibido por parte de ellas donaciones de equipo, mobiliario y dinero para la construcción del agromercado. Otro buen número de asociados considera que es una fortaleza que la Asociación esté constituida legalmente, ya que según mencionó ello les favorece en la gestión de créditos y ayuda de organismos nacionales e internacionales.

9. Para usted ¿Qué debilidades o problemas posee la Asociación?:

Objetivo: Identificar las debilidades o problemas que posee la Asociación.

TABLA No.17

Respuestas	Fr	%
- Falta o pocos recursos económicos	11	39
- Falta de instalaciones propias	4	14
- Falta de transporte propio	6	21
- Algunos agricultores no saben leer ni escribir	4	14
- Falta o poca maquinaria, herramientas, mobiliario y equipo	4	14
- Bajo nivel académico de sus miembros	3	11
- Falta de conocimientos contables y de redacción y manejo de documentos	5	18
- No tienen	5	18
- Otros	9	32

COMENTARIO: Se puede considerar que una de las mayores debilidades que posee actualmente la Asociación es la falta de recursos económicos para llevar a cabo sus proyectos, del mismo modo la falta de transporte propio para trasladar los productos de sus Asociados a los lugares de ventas, la falta de conocimientos contables por lo menos básicos y de redacción y manejo de documentos tales como las actas e informes, según manifestaron un considerable porcentaje de los asociados censados; así también, se puede contemplar que otras de las debilidades de la Asociación son la falta de instalaciones propias, el que algunos de sus miembros no sepan leer ni

escribir, y la falta o poca maquinaria, herramientas, mobiliario y equipo.

10. ¿Qué oportunidades cree que se presentan en el ambiente externo que puede aprovechar la Asociación?:

Objetivo: Conocer las oportunidades actuales que puede aprovechar la Asociación.

TABLA No.18

Respuestas	Fr	%
- La existencia de Instituciones Nacionales e Internacionales.	12	43
- Instituciones que brindan apoyo al sector agropecuario.	3	11
- Ampliación del mercado nacional.	6	21
- Falta de mercados municipales en pueblos vecinos.	8	29
- Agricultores que desean asociarse.	5	19
NO SABE \ NO RESPONDIÓ	6	21

COMENTARIO: En su mayoría los asociados identificaron como oportunidades; la existencia de ONG`S nacionales e internacionales que apoyan al sector agropecuario, la falta de mercados municipales en pueblos vecinos. Pero se ha observado, que las de menor porcentaje también son muy importantes para la Asociación.

11. ¿Qué amenazas se presentan en el ambiente externo que debe enfrentar la Asociación?.

Objetivo: Conocer las amenazas que enfrenta la Asociación actualmente.

TABLA No.19

Respuestas	Fr	%
- Los precios bajos de venta de las cosechas.	10	36
- La delincuencia.	3	11
- Fenómenos Naturales.	7	25
- Difícil acceso al crédito.	8	29
- Competencia.	4	14
- El acceso a algunas comunidades del municipio es malo.	2	7
- Alza de combustibles.	4	14
- Variación en el precio de los insumos.	5	18
NO SABE \ NO RESPONDIÓ	5	18

COMENTARIO: La mayoría de los asociados identifica como amenazas los precios bajos de venta de las cosechas, el difícil acceso al crédito y los fenómenos naturales. Pero se ha observado que los que tienen menos porcentaje también afectan a la Asociación

12. ¿Conoce usted la Misión de la Asociación? :

Objetivo: Determinar si los miembros conocen la misión de la Asociación, o si ésta posee.

TABLA No.20

Respuestas	Fr	%
SÍ	11	39
NO	10	36
NO TIENE	7	25
Total censados	28	100

Si su respuesta es SÍ. Menciónela:

TABLA No.21

Respuestas	Fr	%
- Ser autosostenibles y bien organizados.	2	18
- Ser una asociación que venda más.	1	9
- Producir hortalizas y granos básicos.	1	9
NO RECUERDA	4	36
NO RESPONDIÓ	3	28
Total	11	100

COMENTARIO: A pesar de que un buen número de asociados manifestó conocer la misión, al solicitarles que la mencionarán, la mayor parte de ellos manifestaron no recordarla y otro buen número de ellos simplemente no respondieron; en tanto los que la mencionaron no lo hicieron de una forma clara y diferían unas respuestas de otra; con lo que se puede observar que la Asociación ha establecido su misión pero no se les esta recordando constantemente a los asociados o en otros casos no se les ha dado a conocer.

13. ¿Se encuentra la misión escrita formalmente en algún documento? :

Objetivo: Conocer si la Asociación tiene definida su misión formalmente.

TABLA No. 22

Respuestas	Fr	%
SÍ	13	46
NO	3	11
NO SABE\NO RESPONDIÓ	12	43
Total Censados	28	100

Si su respuesta es SÍ méncionelo.

TABLA No.23

Respuestas	Fr	%
- En escritura pública	1	8
- En anotaciones que lleva la Junta Directiva en libretas o cuadernos	12	92
Total	13	100

COMENTARIO: Un considerable número de asociados manifestó que tienen la Misión escrita formalmente en un documento, pero al preguntárseles en que documento, respondieron que en las anotaciones que lleva la Junta Directiva en libretas o cuadernos, lo cual indica que la Misión no está definida de manera formal.

14. ¿Qué valores posee la Asociación? :

Objetivo: Conocer los valores que se practican en la Asociación.

TABLA No. 24

Respuestas	Fr	%
Solidaridad	25	89
Igualdad	23	82
Responsabilidad	25	89
Respeto	27	96

COMENTARIO: Se puede observar que los asociados consideran que el respeto entre ellos, la responsabilidad con sus deberes como asociado, la solidaridad y la igualdad de derechos y obligaciones entre ellos son los valores que se trata de poner en práctica en la Asociación.

15. ¿Conoce los objetivos que pretende alcanzar la Asociación en el largo plazo? :

Objetivo: Determinar si los miembros conocen los objetivos a largo plazo de la Asociación o si esta tiene.

TABLA No.25

Respuestas	Fr	%
SÍ	18	64
NO	8	29
NO TIENE	2	7
Total Censados	28	100

Si su respuesta es SÍ. Menciónelos:

TABLA No.26

Respuestas	Fr	%
- Construir Agromercado	10	36
- Construir cuarto frío.	5	18
- Aumentar el número de miembros	6	21
- Comprar y vender insumos agropecuarios	3	11
- Otros	15	54

COMENTARIO: La mayoría de los asociados difieren en sus respuestas, es decir, tienen ideas diferentes de los objetivos que pretende alcanzar la Asociación. Sin embargo, hubo algunas coincidencias como lo son: construir un agromercado, aumentar el número de miembros y construir cuarto frío. Lo cual indica que no poseen objetivos claramente definidos.

16. ¿Se encuentran los objetivos a largo plazo escritos formalmente en algún documento? :

Objetivo: Establecer si la Asociación tiene definidos sus objetivos a largo plazo formalmente.

TABLA No.27

Respuestas	Fr	%
SÍ	11	39
NO	8	29
NO SABE \ NO RESPONDIÓ	9	32
Total Censados	28	100

COMENTARIO: A pesar de que, la mayoría de los asociados censados respondieron que los objetivos a largo plazo se encuentran escritos formalmente en un documento al preguntarles el nombre de este no contestaron porque lo desconocen. Con lo cual, se puede conocer que los objetivos no se encuentran establecidos formalmente.

17. ¿Está de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la Asociación? :

Objetivo: Determinar si los miembros de la Asociación están de acuerdo con los objetivos que pretende alcanzar la Asociación en el largo plazo.

TABLA No.28

Respuestas	Fr	%
SÍ	18	64
NO	4	14
NO SABE \ NO RESPONDIO	6	22
Total Censados	28	100

COMENTARIO: Un porcentaje representativo de miembros se encuentra de acuerdo con los objetivos que persigue la Asociación por lo que están dispuestos al logro de los mismos.

18. ¿Qué acciones se están llevando a cabo para alcanzar los objetivos? :

Objetivo: Conocer las acciones que realiza la Asociación para lograr los objetivos.

TABLA No.29

Respuestas	Fr	%
- Solicitud de créditos.	4	14
- Gestionar Asesoría Técnica	19	68
- Capacitaciones	17	61
- Trabajar duro y unidos	8	29
NO SABE \ NO RESPONDIÓ	7	25

COMENTARIO: La mayoría de los asociados considera que para alcanzar los objetivos están tomando en cuenta la asesoría técnica así como las capacitaciones. Es decir, que están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos.

19. ¿Cuenta la Asociación con políticas que orienten el desarrollo de las actividades? :

Objetivo: Conocer si en la Asociación existen políticas que orienten el desarrollo de las actividades.

TABLA No.30

Respuestas	Fr	%
SÍ	10	36
NO	15	54
NO SABE \ NO RESPONDIÓ	3	11
Total Censados	28	100

Si su respuesta es SÍ menciónelas:

TABLA No.31

Respuestas	Fr	%
- Planificar las actividades ha realizar	2	20
- Toma de decisiones es en mayoría	3	30
- Aprovechar las capacitaciones	1	10
- Buscar ayuda técnica	1	10
- FUNDESYRAM ayuda a formar ideas	1	10
NO SABE \ NO RESPONDIÓ	2	20
Total	10	100

COMENTARIO: La mayoría de los miembros manifestaron que la asociación no cuenta con las políticas que orienten las actividades. Los que contestaron que si, no supieron dar políticas claras o algunos no las mencionaron, lo que indica que deben de elaborarse y presentarse de una manera clara y sencilla para su puesta en práctica.

20. ¿Qué tipo de decisiones se toman en la Asociación?:

Objetivo: Establecer que tipo de decisiones se toman en la Asociación.

TABLA No.32

Respuestas	Fr	%
- Aprobación de planes	21	75
- De coordinación	25	89
-Resolución de Gestionar o Aceptar créditos	7	25
NO SABE \ NO RESPONDIÓ	1	4

COMENTARIO: Un porcentaje representativo de asociados manifestó que las decisiones que se toman son de coordinación (cultivos, ventas y otras actividades), lo cual indica que se necesita que la planeación estratégica este orientada a la toma de esas decisiones.

21. ¿Participa usted en la toma de decisiones?

Objetivo: Determinar el grado de participación que tienen los asociados en la toma de decisiones.

TABLA No.33

Respuestas	Fr	%
SÍ	19	70
NO	9	30
Total Censados	28	100

¿Porqué? SÍ PARTICIPA TABLA No.34

Respuestas	Fr	%
- A veces cuando los invitan	4	21
- Se reúnen para aprobar	2	11
- NO SABE / NO RESPONDIÓ	13	68
Total	19	100

NO PARTICIPA TABLA No.35

Respuestas	Fr	%
- Solo Junta Directiva toma decisiones.	5	56
- No asistió a las reuniones	2	22
- NO SABE / NO RESPONDIÓ	2	22
Total	9	100

COMENTARIO: La mayor parte de los miembros participa en la toma de decisiones, aunque no dijeron el porqué o dijeron que su participación consistía en la asistencia a las reuniones. Los que contestaron que no era porque consideran que sólo la Junta Directiva las toma y por su falta de asistencia a las reuniones que se han realizado, por lo que, se debe de proponer una participación mas fuerte de parte de todos los asociados.

22. ¿Con qué recursos materiales cuenta la Asociación? :

Objetivo: Conocer los recursos con los que dispone la Asociación para el desarrollo de sus actividades.

TABLA No.36

Respuestas	Fr	%
- Maquinaria y Equipo(bombas de ariete, de motor y sistemas de riego)	13	46
- Herramientas (palas, azadones)	6	21
- Mobiliario (canopis, jabas, básculas y estantes)	15	54
- Otros	5	18
- NO SABE/NO RESPONDIÓ	6	21

COMENTARIO: Según la mayor parte de los asociados censados, la asociación cuenta con mobiliario, el cual incluye canopis, jabas, básculas y estantes, que utilizan para la comercialización de los productos. Asimismo, un porcentaje considerable de asociados mencionó que poseen equipo para la producción tales como bombas de ariete, de motor y sistemas de riego.

23. ¿Con qué fondos se adquirieron los recursos?:

Objetivo: Determinar las fuentes de financiamiento que posee la Asociación.

TABLA No.37

Respuestas	Fr	%
- Aportaciones	6	21
- Préstamos	-	-
- Donaciones	19	68
- NO SABE/NO RESPONDIÓ	6	21

COMENTARIO: En un porcentaje muy representativo los censados manifestaron que los recursos materiales que posee la asociación, se obtuvieron mediante donaciones, lo cual indica el fuerte apoyo que reciben de algunas ONG`S.

24. ¿Reciben o han recibido algún tipo de capacitación?

Objetivo: Conocer el tipo de conocimientos adquiridos por los asociados que les ayude en el desarrollo de las actividades.

TABLA No.38

Respuestas	Fr	%
SÍ	21	75
NO	7	25
Total de censados	28	100

Si su respuesta es SÍ ¿ Sobre que tema y quién lo impartió?:

TABLA No.39

Respuestas	Fr	%
- Cultivos de hortalizas (FUNDASYRAM, Ayuda en Acción y SalvaNATURA).	15	71
- Elaboración y manejo de Abono Orgánico y Veneno Natural. (FUNDASYRAM y SalvaNATURA)	13	62
- Mejora en cultivos de hortalizas. (FUNDASYRAM y CENTA)	5	24
- Planificación de cultivos de hortalizas. (FUNDASYRAM y SalvaNATURA)	4	19
- Cría de aves y elaboración de concentrado. (FUNDASYRAM y SalvaNATURA)	8	38
- Elaboración de mermeladas y jaleas. FUNDASYRAM, Ayuda en Acción y SalvaNATURA).	4	19

COMENTARIO: La mayoría de los asociados han recibido capacitaciones de diversos temas como elaboración de abonos orgánicos, mejora en siembras de hortalizas, planificación de cultivos, cría de aves, y elaboración de mermeladas y jaleas; las cuales, manifestaron que fueron brindadas por SalvaNATURA, Ayuda en Acción El Salvador, FUNDESYRAM y CENTA. Estas capacitaciones solo son con respecto al área de producción.

25. ¿Qué ventajas representa la ubicación geográfica de donde se comercializa las hortalizas y los pollos?:

Objetivo: Identificar las ventajas que representa para la Asociación, la ubicación geográfica de donde se comercializan las hortalizas y pollos.

TABLA No. 40

Respuestas	Fr	%
- Fácil Acceso	22	79
- Zona de Comercio	25	89
- Buen servicio de transporte público	12	43
- Otros	1	4

COMENTARIO: Para la mayor parte de los censados la ventaja que tiene la ubicación geográfica donde se realiza la comercialización es que se encuentra en zona de comercio como el mercado de Sonsonate; además, consideran que es de fácil acceso tanto para ellos como para los consumidores, ya que se encuentran cerca de la ciudad de Sonsonate y el pueblo de San Pedro Puxtla puesto que, muchos provienen de cantones aledaños.

26. ¿Utilizan publicidad para dar a conocer sus productos?

Objetivo: Conocer si la Asociación hace uso de algún medio publicitario para promocionar sus productos.

TABLA No.41

Respuestas	Fr	%
SÍ	25	89
NO	3	11
Total Censados	28	100

TABLA No. 42

Respuestas	Fr	%
Prensa	-	-
Televisión	-	-
Radio	-	-
Volantes	-	-
Revistas	-	-
Otros	25	89
NO SABE \ NO RESPONDIÓ	3	11
Total	28	100

COMENTARIO: La mayoría de los miembros coinciden en que la Asociación realiza publicidad para dar a conocer sus productos y lo hacen por medio de un perifoneo en toda la Ciudad de San Pedro Puxtla. Por lo que, deben buscarse nuevas o más formas de dar a conocer la Asociación y sus productos en más lugares.

C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AGROPUX DE R.L.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de AGROPUX de R.L, se consideró la información obtenida a través de, las entrevistas realizadas a los asociados que forman parte de su Junta Directiva (ANEXO No.2), y a los técnicos de las ONG`S (ANEXO No.3); que dan apoyo a la misma; los cuales son SalvaNATURA, Ayuda en Acción El Salvador y FUNDESYRAM; de igual manera, se utilizó la información recolectada mediante los

cuestionarios (ANEXO No.1), que fueron llenados por el resto de los asociados.

1. VISIÓN

La visión que posee actualmente AGROPUX de R.L. es (según ANEXO No.2, pregunta 10): "Ser la Asociación líder en producción y comercialización de productos agropecuarios de la región"; la cual ha sido formulada por los miembros de la Junta Directiva con la ayuda de los técnicos de las ONG`S que les apoyan.

Esta visión no se encuentra bien definida ya que es demasiado general, es decir, que no especifica la región donde desean sobresalir realizando sus actividades; además, aunque su ideal de ser una Asociación líder inspira y plantea todo un reto para lograrlo no es muy creíble de ser alcanzada en el largo plazo (5 años), tomando en consideración que la Asociación recién se ha establecido de manera formal y legalmente, y necesita estar bien organizada y fortalecida.

La gran mayoría de los asociados afirman conocer la visión (TABLA No.13 y No.14); sin embargo, no la recuerdan. Asimismo, confunden la visión con los objetivos que persiguen; esto es resultado de la poca divulgación que se le ha dado a la misma, dificultando así, alcanzar el ideal que se persigue como

Asociación.

Además, la Asociación, no posee la visión escrita en un documento formal (ANEXO No.2, pregunta 11 y TABLA No.15), a pesar de que parte de los asociados afirman lo contrario debido a que la tienen escrita los miembros de la Junta Directiva en los cuadernos y libretas de apuntes, por lo cual se confunden. Esta situación de informalidad no permite darle la seriedad pertinente o legalidad; inclusive limita el difundirla.

Todo lo mencionado anteriormente, le obstaculiza a la Asociación orientar todos sus esfuerzos al logro de lo que desean llegar a ser en el futuro.

a. VALORES

Tanto los miembros de la Junta Directiva de AGROPUX de R.L., como la mayoría de sus demás miembros sostienen que los valores que ésta posee para guiarlos en su conducta o comportamiento son la solidaridad y respeto mutuo, la responsabilidad con sus deberes u obligaciones, además, de la igualdad entre cada uno de ellos (ANEXO No.2, pregunta 19 y Tabla No.24). Sin Embargo, los miembros de la Junta Directiva manifiestan que éste conjunto de valores no han sido elaborados y establecidos formalmente como los de la Asociación, sino, que son los valores personales de

cada uno de los miembros y que ponen en práctica dentro de ella.

2. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis del ambiente interno se han estudiado cada una de las fortalezas y debilidades que se ha detectado posee AGROPUX de R.L., las cuales se detallan a continuación:

a. FORTALEZAS

ú **Agricultores capacitados para producir:** La mayoría de los miembros de la Asociación han recibido capacitaciones orientadas a mejorar el cultivo de hortalizas y frutas y la crianza de aves de corral (pollos), por parte de las instituciones SalvaNATURA, Ayuda en Acción El Salvador FUNDESYRAM y CENTA, lo que les permite obtener productos de mayor calidad para ofrecer en el mercado; Además, han recibido capacitaciones para la elaboración de productos agroindustriales tales como mermeladas y jaleas, así como para la elaboración de alimentos de soya y abonos orgánicos (TABLA No.38 y 39, y ANEXO No.2, pregunta 3).

ú **Accesibilidad a la asesoría técnica:** Actualmente AGROPUX de R.L. cuenta con asesoría técnica para los cultivos y riegos, además, para la crianza de pollos, la cual es brindada a sus asociados por SalvaNATURA, Ayuda en Acción y FUNDESYRAM,

instituciones que también les brindan asesoría para la planeación y coordinación de las siembras, organización de grupos y crianza de aves; asimismo, para la comercialización de los productos y para la compra y venta de insumos agropecuarios (ANEXO No.3, preguntas 2, 4, y 9; ANEXO No.2, preguntas 13 y 27; y TABLA No.16).

iii. Insumos agropecuarios a precios accesibles por compras

asociativas: Los asociados obtienen los fertilizantes, insecticidas, abonos y semillas que necesitan a precios alcanzables para ellos, debido a que los compran a precios bajos al hacerlo de forma conjunta (ANEXOS No.2 y No.3 preguntas 13 y 4 respectivamente).

iv. Calidad en los productos que ofrecen los asociados:

Debido a la asesoría técnica y capacitaciones orientadas a mejorar los cultivos y la crianza de aves recibidas por los miembros de AGROPUX de R.L. y, además, a la experiencia que poseen en el desarrollo de esas actividades, éstos producen hortalizas, frutas y pollos de alta calidad (ANEXO No.3, pregunta 4)

v. Ubicación geográfica donde funciona el agromercado:

En la actualidad, los miembros de la asociación se reúnen dos veces por semana para comercializar en forma conjunta sus productos

en la Ciudad de Sonsonate y en el Pueblo de San Pedro Puxtla; éstos lugares son de fácil acceso para ellos y sus clientes, puesto que ambos provienen de cantones y comunidades cercanas a ellos y en el caso de la Ciudad de Sonsonate, además, funciona en una zona de comercio (TABLA No.40).

Ví. **Capital para la construcción de las instalaciones donde funcionará el agromercado:** La asociación ya posee el dinero para la compra del terreno donde funcionará en el futuro el agromercado, el cual ha sido donado por una ONG extranjera gracias a las gestiones hechas por SalvaNATURA, la que también financiará la construcción de la infraestructura (ANEXO No.3, pregunta 4)

Víí. **Asociación constituida legalmente:** AGROPUX de R.L. es una organización establecida legalmente, lo que les favorece para gestionar el financiamiento de proyectos de beneficio para sus asociados con instituciones nacionales y extranjeras (ANEXO No.2, pregunta 13, TABLA No.16 y ANEXO No.3, pregunta 4).

Vííí. **Espíritu emprendedor de los asociados:** Los miembros de la asociación muestran interés y dedicación en la realización de su trabajo para salir adelante, del mismo modo muestran interés de organizarse y buscar en conjunto alternativas de solución a

sus problemas, con el objetivo de mejorar su nivel de vida, el de sus familias y comunidades (ANEXO No.2, pregunta 13, ANEXO No.3, pregunta 4, y TABLA No.16).

ix. Experiencia de los miembros de la Junta Directiva en organizaciones de desarrollo comunal: Las personas que integran la Junta Directiva han tenido experiencia como líderes de comunidades; es decir, experiencia en organizar y dirigir grupos para buscar solución a los problemas de sus comunidades (ANEXO No.3, pregunta 4).

b. DEBILIDADES

ú. Pocos recursos materiales: A pesar de que la Asociación cuenta con equipo para producir como bombas de ariete artesanales, bombas de motor y sistemas de riego y que, además, posee mobiliario para la comercialización que incluye canopis, jabas, básculas y estantes, todos ellos para uso de sus asociados y que han sido donados por SalvaNATURA, Ayuda en Acción y FUNDESYRAM (TABLAS No.36 y No.37, y ANEXO No.2 pregunta 27), éstos son mínimos debido a que la asociación recién está funcionando legalmente, y no satisfacen todas las necesidades de sus miembros (ANEXO No.3, pregunta 10 y TABLAS No.17 y No.36).

ii. Falta de Instalaciones: En la actualidad la asociación no cuenta con un local donde establecerse ya que recién se ha constituido de manera legal, sus reuniones las llevan a cabo en la casa comunal o parque del pueblo, predios de los cantones, en el local de FUNDESYRAM o en el local de la Alcaldía (ANEXOS No.2 y No.3, preguntas 14 y 5 respectivamente, y TABLA No.17).

iii. Falta de infraestructura para el funcionamiento del agromercado: La Asociación no posee un local para la comercialización de los productos de sus asociados, por lo que esa actividad solamente la realizan dos veces por semana, los días miércoles en la Ciudad de Sonsonate y los días viernes en el parque del pueblo de San Pedro Puxtla; esto les afecta en la obtención de sus ingresos y en el traslado de los productos a esos lugares (ANEXO No.2, pregunta 14 y ANEXO No.3, pregunta 5).

iv. Falta de transporte propio para trasladar los productos: AGROPUX de R.L. no cuenta con vehículo propio para facilitarles a sus asociados el traslado de los productos a los lugares de venta, y actualmente dependen de la ayuda que les da una de la instituciones que les brinda asesoría técnica para solventar ésta necesidad (TABLA No.17 y ANEXO No.3, pregunta 5).

V. Poca publicidad de los productos: Se ha detectado que existe poca publicidad para dar a conocer los productos que ofrecen los asociados, puesto que solamente hacen uso del perifoneo y solo en el pueblo de San Pedro Puxtla y no en la Ciudad de Sonsonate (TABLAS No.41 y No.42).

VÍ. Acumulación ocasional de algunos de los productos: Existen momentos en que los agricultores miembros de la Asociación tienen sobreproducciones imprevistas ya sea de algunas de las hortalizas o frutas y de carnes (pollos), entonces se hace necesario bajar sus precios para poder venderlos incidiendo negativamente en las ganancias o se descomponen y es preciso desecharlas ocasionándoles pérdidas irremediables a los asociados (ANEXO No.3, pregunta 5).

VÍÍ. Falta de terrenos propios por parte de algunos asociados: En AGROPUX de R.L. se da el problema de que algunos de sus miembros, no poseen tierras propias para realizar los cultivos y se ven obligados a alquilarlas a precios altos, incrementando de ésta manera los costos de sus cosechas (ANEXO No.2, pregunta 14 y ANEXO No.3, pregunta 5).

VÍÍÍ. Pocos recursos económicos: La Asociación no cuenta con el capital necesario para llevar a cabo sus proyectos y

actividades, dependiendo únicamente de las aportaciones de los asociados, de ingresos por ventas de insumos agropecuarios y de las donaciones que les puedan brindar las instituciones (ANEXO No.2, pregunta 14 y TABLA No.17).

ix. Bajo número de asociados: Debido a que la Asociación cuenta únicamente con treinta y ocho miembros, los ingresos que obtiene de sus aportaciones mensuales (\$1.00 c/asociado) son bajos y no permite mucho crecimiento en su capital social por lo que la asociación no es sujeto de créditos financieros (ANEXO No.3, pregunta 5).

x. Falta de conocimientos administrativos y contables: Los miembros de AGROPUX de R.L. encargados de administrarla y manejar sus operaciones y negocios (Junta Directiva), así como los encargados de supervisar los actos de éstos (Junta de Vigilancia), poseen un nivel bajo de estudios (ANEXO No.2, pregunta 2 y ANEXO No.3, pregunta 5) y no tienen los conocimientos al menos básicos que les puedan ayudar a administrar adecuadamente la Asociación y a llevar sus registros contables, ya que, aunque han recibido algunas capacitaciones por parte de las instituciones sobre éstos temas (ANEXO No.2, pregunta 3), se pudo determinar que existen deficiencias en esos aspectos, porque los miembros de la Junta

Directiva y un considerable porcentaje de los asociados censados manifiestan que una de las debilidades que posee la asociación es la falta de conocimientos administrativos y contables que tienen y que ello obstaculiza el buen funcionamiento de la Asociación (ANEXO No.2, preguntas 14 y 5 respectivamente y TABLAS No.7, 8 y No.17).

xii. **Algunos de los agricultores asociados no saben leer ni escribir:** El nivel de estudio de los miembros de la Asociación es demasiado bajo, algunos inclusive no saben leer ni escribir (TABLAS No.3 y No.9 y No.10), ésta es una situación que les dificultaría recibir capacitaciones sobre algún tema en el que se requiera sepan leer y escribir o podría dificultarles el que desempeñen en el futuro un cargo en la Junta Directiva o Junta de Vigilancia, así como para leer e interpretar informes sobre la situación de la Asociación en un momento determinado.

xiii. **Falta de visión de los agricultores para verse como empresarios:** A pesar de que una de las fortalezas de la AGROPUX de R.L. es el espíritu emprendedor de sus asociados para salir adelante (ANEXO No.2, pregunta 13, TABLA No.16 y ANEXO No.3, pregunta 4), estos no se ven así mismos como personas capaces de desempeñar todas las funciones administrativas enfocadas a

lograr el desarrollo y solidez de la Asociación (ANEXO No.3, pregunta 5)

xiii. Poco tiempo para dedicarlo a la Asociación: Algunos de los asociados no asignan el tiempo que se necesita para el buen funcionamiento de AGROPUX de R.L., puesto que en la mayoría de los casos sus actividades diarias no les permite asistir y en otros simplemente no asisten a las reuniones para participar en la búsqueda de soluciones a los problemas o para la planeación de las actividades y tomar las decisiones (ANEXO No.3, pregunta 5).

xiv. Falta de herramientas administrativas: (ANEXO No.3, pregunta 5) La Asociación no cuenta con instrumentos administrativos tales como manuales y reglamentos internos que orienten la actuación o conducta individual de sus miembros o de sus unidades orgánicas, y guíen la toma de decisiones, evitando así que éstas carezcan de bases técnicas y se tomen únicamente con base a la experiencia e intuición (ANEXO No.2, pregunta 25).

3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis del ambiente externo favorece a detectar las amenazas y oportunidades que afectan a la Asociación, por tanto,

la Junta Directiva y representantes que son los encargados de elaborar los planes (ANEXO No.2, pregunta 6 y TABLA No.12) toman en cuenta el ambiente externo aunque no de una manera profunda ya que no analizan cada factor, sino por la experiencia y la intuición (ANEXO No.2, pregunta 8) y esto es muy importante para la planeación.

a. OPORTUNIDADES

De acuerdo al cuestionario (TABLA No.18) y a las Guía de entrevista a Junta Directiva (ANEXO No.2, pregunta 15) y Guía de entrevista a técnicos (ANEXO No.3, pregunta 6) se detectaron las siguientes oportunidades:

ú **La existencia de Instituciones Nacionales e Internacionales que apoyan al sector agropecuario:** Hay instituciones que pueden ayudar a la Asociación como el MAG, mediante el Departamento de Asociaciones Agropecuarias que brindan capacitaciones sobre la Administración de las Asociaciones y sobre la diversificación de la producción, cuando estas ya se encuentran establecidas. Además, existen organizaciones de la Cooperación Internacional que realizan inversiones para infraestructura y equipos que pueden ayudar al proceso productivo.

ii. Ampliación del mercado nacional: Debido al mejoramiento de las carreteras pueden llegar a ciudades más pobladas y cercanas como Juayúa y Apaneca a comercializar las hortalizas y pollos.

iii. Falta de mercados municipales en pueblos vecinos: Hay ciudades como Guaymango, Santo Domingo de Guzmán, Jujutla, y San Antonio del Monte que no cuentan con su propio mercado, lo que los convierte en posibles compradores al tener quién constantemente les ofrezcan productos de esa naturaleza.

iv. Agricultores que desean asociarse: Actualmente el sector agropecuario es el que más problemas tiene para salir adelante por lo que los agricultores buscan maneras de sobrevivir. Por lo que, hay muchos de ellos en las diferentes comunidades de San Pedro Puxtla que desean superarse y formar parte de la Asociación.

b. AMENAZAS

De acuerdo al cuestionario (TABLA No.19) y a la Guía de Entrevista a Junta Directiva (ANEXO No.2, pregunta 16) y Guía de Entrevista a Técnicos (ANEXO No.3, pregunta 7) se identificaron las siguientes amenazas:

ú. Los precios bajos de venta de la cosecha: Hay muchos consumidores que al momento de comprar exigen un precio más bajo a veces del costo y los asociados deben venderlo para no perder clientes y producto.

úú. Delincuencia: Actualmente la delincuencia brinda un ambiente de inseguridad en el país, esto no permite que se sientan a salvo al salir de San Pedro Puxtla; ya que, el problema es al ir a Sonsonate, siendo éste uno de los departamentos más peligrosos del país.

úúú. Fenómenos Naturales: Por la intervención del hombre, el medio ambiente ha sufrido cambios diversos que afectan el cultivo de hortalizas como falta de lluvia en invierno o lluvias ácidas, y granizadas, que ocasionan pérdidas en las cosechas.

úv. Competencia: En lugares vecinos se están creando cooperativas que pueden ofrecer los mismos productos o mayor variedad, así como también la entrada de hortalizas a muy bajos precios de Guatemala ya que este país queda muy cerca del lugar de comercialización de la Asociación. (Según ANEXO No.2, pregunta 26).

V. Las vías de acceso de las comunidades son malas: Los asociados viven y trabajan en cantones aledaños a la Ciudad de San Pedro Puxtla, y los caminos rurales de acceso muchas veces se encuentran tan mal que les dificulta el traslado de las hortalizas y las aves, así como de los insumos hacia sus comunidades.

VÍ. Alza de los combustibles: Tanto a nivel internacional como nacional el combustible a presentado muchas variaciones principalmente al alza lo que ha generado en nuestro país, el aumento del precio de los pasajes, y debido a que la Asociación utiliza la gasolina en algunos equipos éstos factores afectan sus ingresos.

VÍÍ. Variación en el precio de los insumos: Aunque como Asociación pueden obtener insumos a bajos precios, las variaciones que estos presentan son al alza y muchas veces les dificulta su adquisición.

VÍÍÍ. Falta de apoyo de algunas autoridades municipales: Algunos miembros de la Alcaldía no apoyan a la Asociación, ya sea por intereses políticos o porque no conocen los beneficios que puede brindar a la comunidad la Asociación.

4. MISIÓN

La misión que posee actualmente la Asociación (Según ANEXO No.2, pregunta 17) es: "Producir con un enfoque de innovación constante y con una planificación de cara al mercado y de esa forma mejorar los ingresos económicos". La cual denota que no está claramente definida; porque no se tiene identificados en ella los productos que ofrece, ni los valores bajo los que pretenden operar; esto hace necesaria su reformulación.

A pesar de que una considerable parte de los asociados manifestaron conocerla al pedirles que la mencionaran, dijeron no recordarla o en otros casos no respondieron; mientras los que si lo hicieron sus respuestas difirieron unas de las otras y no coincide con la respuesta de los miembros de la Junta Directiva (TABLAS No.20 y 21). Esto refleja, la falta de divulgación de la misión, que existe en la Asociación.

Por ello, se debe dar a conocer a todos los asociados, de manera constante, la misión de la Asociación, a fin de que estén identificados con ella y que todas las actividades que realicen vayan encaminadas a cumplirla.

Si bien es cierto, un porcentaje considerable de los miembros censados (un 46% según TABLAS No.22 y 23); sostienen que la

misión de la Asociación se encuentra escrita en un documento formal, esto es erróneo, ya que los miembros de la Junta Directiva la tienen anotada, pero en sus cuadernos y libretas de apuntes según lo manifestado por ellos (ver ANEXO No.2, pregunta 18).

Por tanto, la misión que posee la Asociación es informal, lo que dificulta transmitirla a todos los asociados.

5. OBJETIVOS

De acuerdo con el Anexo #2, pregunta 20, los objetivos que pretende alcanzar AGROPUX de R.L son los siguientes:

- a.** Poseer infraestructura de agromercado, local y vehículo propio.
- b.** Aumentar el número de asociados.
- c.** Comprar y vender insumos agropecuarios.
- d.** Mejorar el nivel de vida de los asociados, su familia y comunidad.
- e.** Consolidar a la Asociación como una empresa.
- f.** Gestionar ayuda para más proyectos.
- g.** Tener un agroservicio.
- h.** Vender toda la producción del año.
- i.** Incrementar el Capital de la Asociación.

Éstos objetivos han sido elaborados por los miembros de la Junta Directiva y representantes de cada grupo de asociados, con la ayuda de los técnicos de las instituciones que los apoyan, y posteriormente dados a conocer a los demás asociados, aunque la mayor parte de ellos no coinciden en cuales son (TABLAS 25 y 26). A pesar de ello no tienen definido claramente el tiempo en el cual pretenden lograrlos, puesto que los asociados mencionaron objetivos a largo plazo que los directivos no los consideran como tales, ejemplo de ello es que la Junta Directiva considera que la construcción del Agromercado y el cuarto frío, así como, aumentar el número de miembros son objetivos para ser logrados de uno a dos años, es decir en el corto plazo y los asociados mencionan que son para el largo plazo (TABLA No.26 y ANEXO No.2, pregunta 21).

Aunque la mayor parte de los asociados que fueron censados mencionaron que tienen los objetivos a largo plazo escritos formalmente en un documento (TABLA No.27), se pudo establecer que esto no es así, ya que el documento en el que los tienen es informal, ya que se trata de cuadernos o libretas donde los miembros de la Junta Directiva anotan lo que se habla en las reuniones (ANEXO No.2, pregunta 21), lo que denota que los objetivos no se encuentran formalmente definidos, y con ello dificulta a los asociados un claro y pleno conocimiento de ellos

(TABLA No.26), así como, la presentación a instituciones nacionales e internacionales que los solicitan para poder brindarles ayuda o préstamos.

Por otro lado, los asociados si están de acuerdo con ellos (TABLA No.28), lo que contribuye a que todos trabajen para alcanzarlos, a través de acciones como las capacitaciones o recibiendo asesoría técnica (TABLA No.29), y esto beneficia a la Asociación.

6. ESTRATEGIAS

Al preguntar acerca de estrategias, se pudo observar que muchos asociados no tenían muy claro de que se trataban, por lo que, se les explicó.

Por lo tanto, mencionaron algunas acciones ha seguir para lograr sus objetivos (ANEXO No.2, pregunta 22):

- a. Buscar ayuda de ONG`S y otras instituciones.
- b. Buscar nuevas maneras de realizar la comercialización.
- c. Siendo responsables con la aportación mensual.
- d. Gestionando asesoría técnica y capacitaciones(TABLA No.29).

Se destaca que las acciones no se encuentran formalmente establecidas ya que solo han sido habladas en reuniones de la

Junta Directiva, técnicos y demás miembros de la Asociación (ANEXO No.2, pregunta 23).

7. PLANES OPERATIVOS

En la Asociación se realizan planes operativos los cuales ayudan al funcionamiento de la misma (ANEXO No.2, pregunta 6 y TABLA No.9), ésta planeación consideran que contribuirá al éxito de la Asociación (ANEXO No.2, pregunta 7).

Los planes que elaboran son (Según ANEXOS No.2, pregunta 6, y TABLA No.10):

- a.** Plan de siembras escalonadas: Aquí se establece quién va a sembrar, que cultivo y en que período, ya que se deben alternar las siembras entre los asociados.
- b.** Plan de ventas: Se establece quién va a vender y en que lugar las hortalizas y pollos.
- c.** Plan de compra y venta de insumos agropecuarios: Determinan que se necesita comprar (fertilizantes, insecticidas, semillas etc.) y quién de los asociados los va a comprar.

Los encargados de elaborar éstos planes son los asociados que conforman la Junta Directiva y los representantes de grupo con la ayuda de los técnicos de las instituciones que les apoyan

(ANEXO No.2, pregunta 6 y TABLA No.12); después deben dárselos a conocer a todos los asociados, pero éstos tienen la limitante que no los tienen por escrito en un documento formal aunque ellos consideran que sí (TABLA No.11 y ANEXO No.2, pregunta 9) y realmente son anotaciones en cuadernos que utilizan los directivos.

Con respecto a las políticas, la Asociación no posee (ANEXO No.2, pregunta 24 y TABLA No.30 y 31), lo que indica que no poseen lineamientos en el desarrollo de sus actividades.

D. TOMA DE DECISIONES

En AGROPUX de R.L. las decisiones que se toman con más frecuencia son las de coordinación y de aprobación de planes (TABLA No.32). Las primeras se refieren a que constantemente se está determinando ¿Qué se va a cultivar?, Es decir, la alternabilidad en la rotación de los cultivos entre los asociados, así como lo relacionado a las ventas; tanto de las que se realizan en el parque de la Ciudad de San Pedro Puxtla como las de Sonsonate; para ello deben estar de acuerdo con la planificación de las actividades a realizar, mediante su respectiva aceptación.

Una parte considerable de los asociados sostienen que participan en la toma de decisiones (TABLAS No.33, 34 y 35); la cual se realiza por mayoría; sin embargo, hay quienes consideran lo contrario, debido a que no asisten a las reuniones en ocasiones porque no se les avisa con anticipación. Esto denota que existen deficiencias en la comunicación.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar la información obtenida sobre AGROPUX de R.L., a través del censo realizado a sus asociados y de las entrevistas a los miembros de la Junta Directiva y a los Técnicos de las tres instituciones que le brindan apoyo actualmente (ANEXOS No.2 Y No.3), se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones como producto final del Diagnóstico de la Situación Actual de la misma:

1. CONCLUSIONES

- a.** Se ha determinado que, debido a que la Asociación recién se ha establecido formal y legalmente (ANEXO No.3, pregunta 1) y a la falta de conocimientos administrativos por parte de sus miembros (Análisis Interno, Debilidades, página 86), ésta no cuenta con herramientas administrativas como la planeación estratégica que evite que las decisiones solamente sean tomadas con base a la experiencia e intuición de sus miembros

(ANEXO No.2, pregunta 25); y no guiadas por un marco de referencia que permita hacerlo de acuerdo al rumbo al cual se dirige, su razón de ser, a sus objetivos en el largo plazo y a cursos de acción que le ayude a superar sus problemas y alcanzar esos objetivos.

b. La Visión y misión que posee actualmente AGROPUX de R.L., no se encuentra bien definidas; la visión no especifica la región donde desea sobresalir; asimismo, el reto que se plantean como Asociación (ser líder), es demasiado ambiciosa considerando que su constitución legal es reciente. Mientras, que la misión no se identifican los productos que se ofrecen, ni los valores bajo los cuales pretende operar la Asociación.

Además, tanto la visión como la misión no se tienen por escritas en un documento formal lo cual dificulta darlas a conocer a todos sus asociados; así como a otros interesados (instituciones que pueden brindar ayuda a la Asociación).

c. Los valores que se ponen en práctica dentro de la Asociación se hacen insuficientes para orientar el comportamiento de todos sus miembros y lograr el éxito de ésta, y son los que poseen de manera personal cada asociado, puesto que, no se han establecido formal y explícitamente sus valores empresariales.

- d.** Los objetivos no cumplen con algunas características que deben tener, ya que, no se han separado en largo y corto plazo, es decir no se sabe claramente en que período se quieren lograr (no están claramente limitados en el tiempo), lo que logra una confusión entre los asociados; y además no se encuentran por escrito en un documento formal que todo al que le interese pueda tener acceso.
- e.** Las estrategias no se encuentran establecidas formalmente, debido a que solamente se han comentado en reuniones de Junta Directiva y técnicos, por lo que, no se han formulado tomando en cuenta los objetivos a largo plazo que poseen. Asimismo, no tienen muy claro la definición de estrategia lo cual ha hecho que los asociados a veces las confundan con objetivos.
- f.** No cuentan con políticas que guíen el desarrollo de las actividades, además, los planes operativos que poseen no se encuentran formalmente establecidos, ni se les comunica a todos los asociados, ya que son elaborados de manera no técnica, lo que les dificulta el seguimiento, control y evaluación de los mismos.
- g.** Las decisiones se toman en grupo, por mayoría, en donde participan todos los miembros; sin embargo, se denotan

dificultades para informar con anticipación las fechas y el lugar de reuniones debido a que el domicilio de casi todos los asociados es distante del lugar donde se reúnen; y no cuentan con instalaciones propias y específicas para ello, ya que actualmente lo hacen en locales prestados o al aire libre (en la plaza).

- h.** Los asociados de AGROPUX de R.L. poseen un bajo nivel académico, inclusive parte de ellos, no saben leer ni escribir, esto se traduce en limitante para su involucramiento y participación en funciones administrativas, contables, de producción y comercialización, siempre que requiera el manejo de documentación; representando de esta manera un obstáculo para lograr su desarrollo.

2. RECOMENDACIONES

- a.** Para que las decisiones que se tomen en AGROPUX de R.L. sean eficientes y no carezcan de un marco de referencia, se recomienda utilizar la propuesta de Planeación Estratégica; la cual también contribuirá a que la Asociación cuente con visión, misión, objetivos a largo plazo y estrategias para lograr esos objetivos y para mejorar su capacidad de respuesta a sus problemas actuales.

- b.** Reformular la visión y misión de la Asociación, asegurándose que la visión esté delimitada y plantee retos que sean alcanzables y creíbles para que los asociados se sientan inspirados a trabajar para lograrlo. Asimismo, en la misión deben identificarse los productos que ofrece la Asociación y sus valores. Y finalmente, ambos deben estar contenidos en un documento formal, que pueda ser presentado a las instituciones que brindan apoyo actualmente (FUNDESYRAM, SalvaNATURA y Ayuda en Acción) así como, para gestionar futuras ayudas a otras instituciones.
- c.** Para lograr el éxito de la Asociación es necesario que se establezcan y den a conocer a todos sus miembros el conjunto de valores empresariales que guíen la manera en que deben comportarse ante las situaciones dentro de la Asociación, y deben ser elaborados en congruencia con los valores personales de sus miembros para que puedan ser cumplidos.
- d.** Establecer objetivos a largo plazo, que sean claros con respecto al período en el cual se pretenden lograr y formulados por escrito para una mejor comprensión de lo que se quiere alcanzar, por parte de los asociados e instituciones interesadas en conocerlos; además, congruentes entre si y con la visión y misión que se reformulen.

- e. Formular, evaluar y seleccionar estrategias que sean congruentes a los objetivos a largo plazo, la misión y la visión de la Asociación. Además, deben encontrarse en un documento formal para que se facilite el conocimiento de éstas a todo aquel que le interese.

- f. Las políticas deben elaborarse y presentarse de una manera clara y sencilla para que cuenten con lineamientos que los guíen en la toma de decisiones, como implementar las estrategias y de esta manera alcanzar los objetivos, la visión y cumplir con la misión de la Asociación. Asimismo, los planes operativos para la implementación de estrategias que ayuden al logro de los objetivos deben elaborarse de una forma técnica que ayude al éxito de los mismos.

- g. Se deben establecer los mecanismos necesarios que conlleven a agilizar la manera de comunicar cuando se realicen actividades con la finalidad, de que todos los asociados participen y perciban que son tomados en cuenta en la toma de decisiones. Así también, la Asociación debe contar con un local adecuado, que sirva como punto único para realizar sus asambleas y reuniones.

h. Proporcionar cursos de alfabetización a los asociados que no saben leer ni escribir, a fin de que éstos participen en iguales condiciones que el resto. Asimismo, se les debe brindar a todos los asociados conocimientos básicos sobre aspectos administrativos, contables de producción y comercialización, que conlleve al buen funcionamiento de AGROPUX de R.L.

CAPITULO III

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PUXTLECOS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PUXTLA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (AGROPUX DE R.L.)

A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

1. OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de planeación estratégica que contribuya a una eficiente toma de decisiones en la Asociación Agropecuaria Puxtlecós del Municipio de San Pedro Puxtla de Responsabilidad Limitada (AGROPUX de R.L.)

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a.** Formular la visión, misión y objetivos a largo plazo que orienten todos los esfuerzos de la Asociación.
- b.** Elaborar las estrategias según los resultados de la Matriz FODA que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo de la Asociación.
- c.** Diseñar planes operativos que permitan la implementación de la planeación estratégica en AGROPUX de R.L.

B. PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. FORMULACIÓN DE VISIÓN

a. VALORES

Para proponer la visión a ser lograda en el largo plazo (5 años) por AGROPUX de R.L., se hace necesario tener en cuenta sus valores empresariales; es decir, los valores que guían el comportamiento de todos sus miembros, y debido a que la Asociación no los tiene establecidos se han tomado como tales los valores personales de sus asociados y se proponen otros:

í. Respeto mutuo: Respeto por la dignidad de cada miembro de la Asociación, por sus derechos y sus opiniones.

íí. Igualdad entre los asociados: Todos los miembros de la Asociación tienen iguales oportunidades, derechos y obligaciones dentro de ella.

ííí. Responsabilidad de los asociados: Cada uno de los miembros debe tener un comportamiento responsable ante sus obligaciones.

íííí. Solidaridad: Cada uno de los miembros debe estar dispuesto a ayudarse unos con otros cuando lo necesiten según sus

capacidades.

v. Protección del medio ambiente: En la Asociación no pueden existir conductas que vayan a favor del deterioro del medio ambiente.

ví. Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es la manera de operar de la Asociación y cada uno de sus miembros contribuye según la medida de sus capacidades para lograr los fines de ésta.

víí. Comunicación sincera y decorosa: La comunicación entre los asociados debe llevarse a cabo de una forma veraz, que evite malas interpretaciones y así no afectar el ambiente de trabajo en la Asociación, además, debe realizarse sin utilizar palabras y actitudes que ofendan a sus miembros.

vííí. Compromiso con la Asociación: Cada uno de los miembros tiene interés en lograr los fines de la Asociación, por lo que invierten su vida y comparten los riesgos y recompensas de pertenecer a ella.

ix. Calidad en los productos: Los productos agropecuarios que se ofrecen a los consumidores deberán ser de calidad, de

tal manera que superen todas sus expectativas y necesidades.

x. Excelencia en el desarrollo de las actividades: Las labores dentro de la Asociación deben llevarse a cabo de la mejor manera posible.

xí. Mejora continua: Se deben buscar nuevos métodos adecuados para el desarrollo de las actividades de la Asociación que ayuden a enfrentar los retos que se presentan.

b. VISIÓN

Después de establecer los valores empresariales que tendrá la Asociación, la visión que se propone para ser alcanzada en un plazo de cinco años es la siguiente:

"SER UNA ASOCIACIÓN CONSOLIDADA EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS QUE OFRECEN SUS ASOCIADOS EN LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR".

2. DECLARACIÓN DE MISIÓN

La misión que se propone para AGROPUX de R.L. es la siguiente:

"SOMOS UNA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA CONFORMADA POR AGRICULTORES RESPONSABLES QUE TRABAJAN EN EQUIPO PARA MEJORAR SUS NIVELES DE VIDA, EL DE SUS FAMILIAS Y COMUNIDADES, A TRAVÉS DE LA BÚSQUEDA DEL MEJORAMIENTO CONSTANTE EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN PARA OFRECER A SUS CLIENTES PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE CALIDAD Y A PRECIOS ACCESIBLES".

3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos que se proponen a la Asociación para ser alcanzados en el largo plazo son los siguientes:

- a.** Lograr un incremento de las ventas de los productos que ofrecen los asociados a fin de que obtengan mayores ingresos económicos.
- b.** Lograr que los asociados obtengan mayores conocimientos productivos y técnicos administrativos para facilitar y mejorar el desarrollo de sus actividades y al funcionamiento de la Asociación.

- c.** Contar con herramientas técnicas-administrativas que ayuden al desarrollo de las actividades y al funcionamiento de la Asociación.
- d.** Lograr un aumento de los ingresos de la Asociación para la realización de proyectos que beneficien a sus miembros, sus familias y comunidades.
- e.** Mejorar el nivel académico de los miembros para motivarlos a tener una mayor participación en las actividades que se realizan en la Asociación.
- f.** Contar con un mayor número de bienes materiales que les ayuden a los asociados a mejorar la producción y comercialización de los productos, así como, al buen funcionamiento de la Asociación.

4. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

a. ESTRATEGIAS FO U OFENSIVAS

Las estrategias Ofensivas resultan de combinar fortalezas con las oportunidades en la matriz FODA (ver CUADRO No.5), y van orientadas a aprovechar las oportunidades que se le presentan a la Asociación, utilizando para ello sus puntos fuertes o fortalezas.

CUADRO No.1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Agricultores capacitados para producir. 2. Accesibilidad a la Asesoría Técnica. 3. Insumos Agropecuarios a precios accesibles. 4. Calidad en los productos que ofrecen los asociados. 5. Ubicación geográfica donde funciona el agromercado. 6. Capital para la construcción de las instalaciones donde funcionará el agromercado. 7. Asociación constituida legalmente. 8. Espíritu emprendedor de los asociados. 9. Experiencia de los miembros de la Junta Directiva en organizaciones de desarrollo comunal.	1. Existencia de Instituciones nacionales e internacionales que apoyan al sector agropecuario. 2. Ampliación del mercado Nacional. 3. Falta de mercados municipales en pueblos vecinos. 4. Agricultores que desean asociarse.

Estrategia FO u Ofensiva No.1

F7, F8, F9, O1.

Gestionar ayuda con otras instituciones, adicionales a las que ya les brindan para desarrollar proyectos de beneficio a la Asociación, como el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Estrategia FO u Ofensiva No.2

F1, F4, F8, O1.

Actualizar constantemente información que contribuya al mejoramiento en los procesos de producción a través de capacitaciones o medios informativos.

Estrategia FO u Ofensiva No.3

F1, F4, O2, O3.

Ofrecer los productos de los asociados en otras ciudades y pueblos de la zona occidental del país.

Estrategia FO u Ofensiva No.4

F4, F8, O3

Realizar mercados móviles para ofrecer los productos agropecuarios en pueblos vecinos que no cuentan con mercados municipales.

b. ESTRATEGIAS DO O ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN

Éstas estrategias son el resultado de la Matriz Foda (Cuadro No.5) del cruce de Debilidades y Oportunidades.

Mediante éstas estrategias se pretenden superar las debilidades que posee la Asociación aprovechando las oportunidades externas que se les presentan.

CUADRO No.2

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Pocos recursos materiales. 2. Falta de instalación. 3. Falta de infraestructura para el funcionamiento de agromercado. 4. Falta de transporte propio. 5. Poca publicidad de los productos 6. Acumulación ocasional de algunos productos. 7. Falta de terrenos propios de algunos asociados. 8. Pocos recursos económicos. 9. Bajo número de asociados. 10. Falta de conocimientos administrativos y contables. 11. Algunos de los asociados no saben leer ni escribir. 12. Falta de visión empresarial de los asociados. 13. Poco tiempo para dedicarlo a la asociación. 14. Falta de herramientas administrativas.	1. Existencia de Instituciones nacionales e internacionales que apoyan al sector agropecuario. 2. Ampliación del mercado Nacional. 3. Falta de mercados municipales en pueblos vecinos. 4. Agricultores que desean asociarse.

Estrategia DO o Adaptativa o de Reorientación No.1

D2, O1.

Construcción de un local donde funcionen las oficinas de la Asociación.

Estrategia DO o Adaptativa o de Reorientación No.2

D4, O1.

Adquisición de un vehículo para transportar los productos al agromercado a través del apoyo de instituciones nacionales o internacionales.

Estrategia DO o Adaptativa o de Reorientación No.3

D5, O2.

Promover los productos agropecuarios, mediante la asistencia a ferias y diferentes eventos en pueblos y ciudades de la zona occidental del país.

Estrategia DO o Adaptativa o de Reorientación No.4

D6, O1.

Construcción de un cuarto frío en el que se puedan guardar los productos que necesiten de refrigeración para no echarse a perder.

Estrategia DO o Adaptativa o de Reorientación No.5

D8, D9, O4.

Aceptación de más miembros en la Asociación, para poder obtener mayor cantidad de aportaciones.

Estrategia DO o Adaptativa o de Reorientación No.6

D10, O1.

Capacitación de los asociados sobre contabilidad y administración agropecuaria, mediante programas que ofrecen diferentes instituciones.

Estrategia DO o Adaptativa o de Reorientación No.7

D11, O1.

Impartir programas de alfabetización para los asociados y sus familias, con el apoyo del Ministerio de Educación y universidades.

Estrategia DO o Adaptativa o de Reorientación No.8

D14, O1.

Elaboración de herramientas técnico-administrativas, como Manual de Procedimientos, de Organización, Reglamento Interno y Manual de Análisis y Descripción de puestos, que ayuden al funcionamiento y desarrollo de la Asociación, con el apoyo de

universidades, o mediante el apoyo económico de instituciones nacionales o internacionales.

c. ESTRATEGIAS FA O DEFENSIVAS

A través de éstas estrategias se pretenden aprovechar las fortalezas de la Asociación para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas que enfrenta.

CUADRO No.3

FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Agricultores capacitados para producir.	1. Precios bajos de venta de la cosecha.
2. Accesibilidad a la Asesoría Técnica.	2. Delincuencia
3. Insumos Agropecuarios a precios accesibles.	3. Fenómenos naturales
4. Calidad en los productos que ofrecen los asociados.	4. Competencia
5. Ubicación geográfica donde funciona el agromercado.	5. Malas vías de acceso a las comunidades.
6. Capital para la construcción de las instalaciones donde funcionará el agromercado.	6. Alza de los combustibles.
7. Asociación constituida legalmente.	7. Variación en el precio de los insumos.
8. Espíritu emprendedor de los asociados.	8. Falta de apoyo de las autoridades municipales.
9. Experiencia de los miembros de la Junta Directiva en organizaciones de desarrollo comunal.	

Estrategia FA o Defensiva No.1

F1, F2, F4, A4.

Diversificación de los productos agropecuarios, mediante el cultivo de frutas y otros tipos de hortalizas adaptables al suelo y a la ubicación geográfica del municipio, así como, a través de la crianza de otros animales.

Estrategia FA o Defensiva No.2

F6, A5.

Construcción de bodegas para almacenar adecuadamente los productos y evitar que se estén transportando constantemente desde las comunidades.

Estrategia FA o Defensiva No.3

F9, A5.

Buscar ayuda con la Alcaldía u otras instituciones para mejorar las vías de acceso a las comunidades.

Estrategia FA o Defensiva No.4

F3, F7, A7.

Creación de un Agroservicio que satisfaga las necesidades de insumos agropecuarios a precios accesibles de los asociados.

Estrategia FA o Defensiva No.5

F1, A7

Elaboración de insumos orgánicos para utilizarlos en el cultivo de hortalizas y frutas con el fin de obtener productos de mejor calidad a menor costo.

Estrategia FA o Defensiva No.6

F7, F8, F9, A8.

Entablar relaciones entre la Alcaldía y la Asociación, dando a conocer a las autoridades municipales los beneficios que tiene para la comunidad el que agricultores de la zona, con espíritu emprendedor para salir adelante, estén organizados como una Asociación Agropecuaria legal que busca solución a los problemas de sus miembros con el único objeto de mejorar su nivel vida, el de sus familias y comunidades, para obtener de ellos apoyo económico en la realización de los diferentes proyectos.

d. ESTRATEGIAS DA O DE SUPERVIVENCIA

Estas estrategias van orientadas a superar las debilidades que tiene la Asociación y evitar las amenazas que se les presentan.

CUADRO No.4

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos recursos materiales. 2. Falta de instalación. 3. Falta de infraestructura para el funcionamiento de agromercado. 4. Falta de transporte propio. 5. Poca publicidad de los productos 6. Acumulación ocasional de algunos productos. 7. Falta de terrenos propios de algunos asociados. 8. Pocos recursos económicos. 9. Bajo número de asociados. 10. Falta de conocimientos administrativos y contables. 11. Algunos de los asociados no saben leer ni escribir. 12. Falta de visión empresarial de los asociados. 13. Poco tiempo para dedicarlo a la asociación. 14. Falta de herramientas administrativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios bajos de venta de la cosecha. 2. Delincuencia 3. Fenómenos naturales 4. Competencia 5. Malas vías de acceso a las comunidades. 6. Alza de los combustibles. 7. Variación en el precio de los insumos. 8. Falta de apoyo de las autoridades municipales.

Estrategia DA o de Supervivencia No.1

D5, A4.

Realizar publicidad de los diferentes productos que ofrecen los asociados a través de radios comunitarias, para que un mayor número de personas los conozcan.

Estrategia DA o de Supervivencia No.2

D6, A1, A4.

Procesar las hortalizas, frutas y carnes para convertirlos en productos agroindustriales tales como encurtidos, mermeladas, jaleas y embutidos.

5. MATRIZ FODA

CUADRO No.5

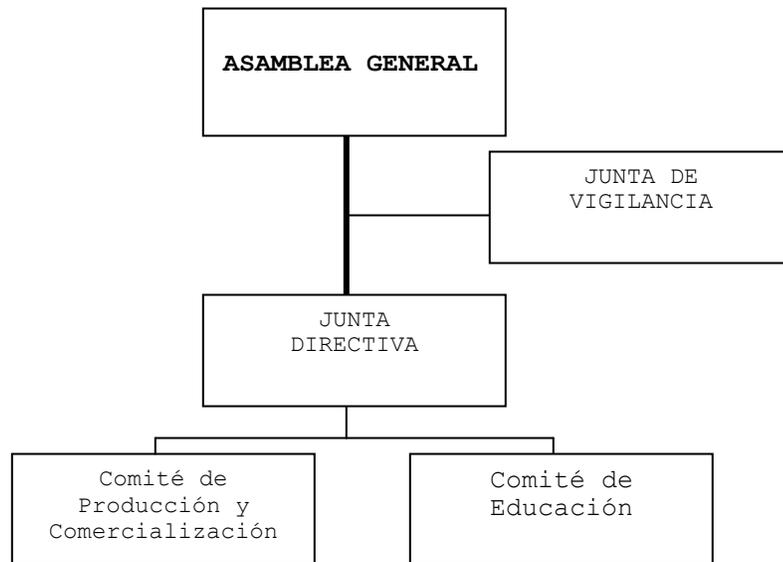
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. AGRICULTORES CAPACITADOS PARA PRODUCIR. 2. ACCESIBILIDAD A LA ASESORÍA TÉCNICA. 3. INSUMOS AGROPECUARIOS A PRECIOS ACCESIBLES POR COMPRAS ASOCIATIVAS. 4. CALIDAD EN LOS PRODUCTOS QUE OFRECEN LOS ASOCIADOS 5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DONDE FUNCIONA EL AGROMERCADO. 6. CAPITAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS INSTALACIONES DONDE FUNCIONARA EL AGROMERCADO. 7. ASOCIACIÓN CONSTITUIDA LEGALMENTE. 8. ESPÍRITU EMPRENDEDOR DE LOS ASOCIADOS. 9. EXPERIENCIA DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA EN ORGANIZACIONES DE DESARROLLO COMUNAL. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. POCOS RECURSOS MATERIALES. 2. FALTA DE INSTALACIÓN. 3. FALTA DE INFRAESTRUCTURA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE AGROMERCADO. 4. FALTA DE TRANSPORTE PROPIO PARA TRASLADAR LOS PRODUCTOS. 5. POCA PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS 6. ACUMULACIÓN OCASIONAL DE ALGUNOS PRODUCTOS. 7. FALTA DE TERRENOS PROPIOS DE ALGUNOS ASOCIADOS. 8. POCOS RECURSOS ECONÓMICOS. 9. BAJO NÚMERO DE ASOCIADOS. 10. FALTA DE CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES. 11. ALGUNOS DE LOS AGRICULTORES ASOCIADOS NO SABEN LEER NI ESCRIBIR. 12. FALTA DE VISIÓN EMPRESARIAL DE LOS ASOCIADOS. 13. POCO TIEMPO PARA DEDICARLO A LA ASOCIACIÓN. 14. FALTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO U OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DO O ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. EXISTENCIA DE INSTITUCIONES NACIONALES E INTERNACIONALES QUE APOYAN AL SECTOR AGROPECUARIO. 2. AMPLIACIÓN DEL MERCADO NACIONAL. 3. FALTA DE MERCADOS MUNICIPALES EN PUEBLOS VECINOS. 4. AGRICULTORES QUE DESEAN ASOCIARSE. 	<p>F1, F4, F8, O1. ACTUALIZAR CONSTANTEMENTE LA INFORMACIÓN</p> <p>F1, F4, O2, O3. OFRECER LOS PRODUCTOS EN OTRAS CIUDADES Y PUEBLOS.</p> <p>F7, F8, F9, O1. GESTIONAR AYUDA CON OTRAS INSTITUCIONES</p> <p>F4, F8, O3. REALIZAR MÉRCADOS MÓVILES</p>	<p>D2, O1. CONSTRUCCIÓN DE UN LOCAL</p> <p>D4, O1. ADQUISICIÓN DE UN VEHÍCULO</p> <p>D5, O2. PROMOVER LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS</p> <p>D6, O1. CONSTRUCCIÓN DE UN CUARTO FRIO</p> <p>D8, D9, O4. ACEPTACIÓN DE MAS MIEMBROS</p> <p>D10, O1. CAPACITAR A LOS ASOCIADOS</p> <p>D11, O1. IMPARTIR PROGRAMAS DE ALFABETIZACIÓN</p> <p>D14, O1. ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA O DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS DA O DE SUPERVIVENCIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. PRECIOS BAJOS DE VENTA DE LA COSECHA. 2. DELINCUENCIA 3. FENÓMENOS NATURALES 4. COMPETENCIA 5. MALAS VIAS DE ACCESO A LAS COMUNIDADES. 6. ALZA DE LOS COMBUSTIBLES. 7. VARIACIÓN EN EL PRECIO DE LOS INSUMOS. 8. FALTA DE APOYO DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES 	<p>F1, F2, F4, A4. DIVERSIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS</p> <p>F6, A5. CONSTRUIR BODEGAS PARA ALMACENAR LOS PRODUCTOS</p> <p>F3, F7, A7. CREACIÓN DE UN AGROSERVICIO</p> <p>F1, A7. ELABORACIÓN DE INSUMOS ORGÁNICOS</p> <p>F7, F8, F9, A8. ENTABLAR RELACIONES ENTRE LA ALCALDÍA Y LA ASOCIACIÓN.</p> <p>F9, A5. BUSCAR AYUDA PARA MEJORAR LAS VÍAS DE ACCESO A LAS COMUNIDADES</p>	<p>D5, A4. REALIZAR PUBLICIDAD A TRAVÉS DE RADIOS COMUNITARIAS.</p> <p>D6, A1, A4. PROCESAMIENTO DE HORTALIZAS, FRUTAS Y CARNE DE POLLO.</p>

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Para que los miembros de los diferentes órganos de Gobierno, desempeñen su trabajo al servicio de la Asociación, éstos deben entender con absoluta claridad la estructura de la misma.

La Estructura Organizativa actual cuenta con órganos con funciones claras y específicas pero necesitan de más apoyo para realizar sus actividades de la planeación estratégica propuesta, así como de tener en cuenta los objetivos de cada una de ellas.

Por lo tanto, se propone la siguiente estructura organizativa:



LINEAS	JERARQUÍCAS
_____	AUTORIDAD LINEAL
_____	AUDITORÍA INTERNA
_____	APOYO

Propuesto por: El equipo Investigador

El cambio que se ha propuesto es sobre la creación de un Comité de Educación, así como de la elaboración del objetivo que posee cada órgano.

a. OBJETIVOS DE CADA ÓRGANO DE GOBIERNO

í. Asamblea General: Tomar acuerdos con carácter obligatorio para ser acatado por la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y todos los miembros de la Asociación.

íí. Junta de Vigilancia: Guardar la disciplina interna y recomendar sanciones; así como, supervisar las actividades realizadas por la Junta Directiva y Comités, para informar a la Asamblea General.

ííí. Junta Directiva: Realizar la gestión administrativa de la Asociación, en forma transparente, para que sus resultados sean presentados a todos los miembros de AGROPUX de R.L.

íííí. Comité de Producción y Comercialización: Apoyar a la Junta Directiva en la coordinación de la producción y comercialización de los productos que ofrece la Asociación.

V. Comité de Educación: Este comité se propone con el siguiente objetivo; apoyar a la Junta Directiva, en la búsqueda y desarrollo constante de programas de capacitación para mejorar el nivel académico y aumentar los conocimientos en producción, comercialización y administración que poseen los asociados. Éste comité contará con cinco miembros.

Las funciones del Comité de Educación son las siguientes:

- Gestionar programas de capacitación con instituciones que brinden este tipo de servicio o apoyo.

- Desarrollar los programas de capacitación ya sea, en nuevas técnicas de producción, comercialización, o en administración, así como, programas de alfabetización.

- Procurar la asistencia de los asociados a las capacitaciones.

- Velar por la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar las capacitaciones.

- Dar a conocer los planes de la Asociación y los beneficios de pertenecer a ella a todos los agricultores que deseen asociarse, así como, los requisitos y obligaciones que deben cumplir.

7. PLANES OPERATIVOS

a. POLÍTICAS

Las políticas o lineamientos generales que se proponen seguir para ayudar a reforzar la implementación de las estrategias son las siguientes:

- í. Efectuar una reunión semanal entre la Junta Directiva y representantes de grupo de trabajo para coordinar las actividades a realizar.
- íí. Mantener informados a todos los asociados mediante reuniones mensuales, acerca de las actividades llevadas a cabo y las próximas a realizar.
- ííí. Fomentar la participación de todos los asociados en la planeación anual de las actividades a efectuar.
- ív. La Junta de Vigilancia realizará revisiones espontáneas de las operaciones y negocios de la Asociación.
- v. Dar capacitación a los miembros de la Asociación periódicamente, para mantener actualizados sus conocimientos.

- ví. Los asociados que quieran optar a un cargo en la Junta Directiva o de Vigilancia deben por lo menos saber leer y escribir.

- víí. Dar a conocer a los nuevos asociados los planes a corto y largo plazo de la Asociación.

- vííí. Mantener los valores, la visión y misión en un lugar visible dentro de las instalaciones de la Asociación.

- íx. Participar en eventos socio - culturales de la comunidad.

- x. Adquirir los insumos agropecuarios de acuerdo a las necesidades de los asociados.

b. ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Debido a que la Asociación no cuenta con el capital para llevar a cabo las estrategias será necesario presentar la propuesta de Planeación Estratégica a las organizaciones que les prestarán ayuda para ello, las cuales son Horizontes 3000 de Austria, Socorro Popular Francés, y Ayuda en Acción de España, para que éstas les brinden el apoyo económico.

ESTRATEGIAS	RECURSOS		
	MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
AÑO 1			
1. GESTIONAR AYUDA CON OTRAS INSTITUCIONES ADICIONALES A LAS QUE YA BRINDAN PARA DESARROLLAR PROYECTOS DE BENEFICIO PARA LA ASOCIACIÓN.	- PLANES - INFORMES	JUNTA DIRECTIVA	\$100.00
2. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE CAPACITACIONES O MEDIOS INFORMATIVOS. (CADA AÑO)	- REVISTAS - BOLETINES -MATERIAL DIDÁCTICO	- JUNTA DIRECTIVA - COMITÉ DE EDUCACIÓN. - 1 CAPACITADOR	\$2,000.00
3. OFRECER LOS PRODUCTOS DE LOS ASOCIADOS A OTRAS CIUDADES Y PUEBLOS DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO)	- ESTUDIOS DE MERCADO - VEHÍCULO	- 1 CONSULTOR - COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$7,000.00
4. REALIZAR MERCADOS MÓVILES PARA OFRECER LOS PRODUCTOS EN PUEBLOS VECINOS QUE NO CUENTAN CON MERCADOS MUNICIPALES. (CADA AÑO)	- VEHÍCULO - CANOPIS. - JABAS - ESTANTES - MEGÁFONO - HOJAS VOLANTES	- ASOCIADOS - COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$2,000.00
5. BUSCAR AYUDA CON LA ALCALDÍA U OTRAS INSTITUCIONES PARA MEJORAR LAS VÍAS DE ACCESO A LAS COMUNIDADES.	- SOLICITUD - INFORMES	- JUNTA DIRECTIVA	\$50.00

<p>6. ELABORACIÓN DE INSUMOS ORGÁNICOS PARA UTILIZARLOS EN EL CULTIVO DE HORTALIZAS Y FRUTAS, CON EL FIN DE OBTENER PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD A MENOR COSTO (CADA AÑO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - DESECHOS ORGÁNICOS - AGUA - PLANTAS - PRODUCTOS QUÍMICOS EN DOSIS BAJAS - BARRILES 	<ul style="list-style-type: none"> - ASOCIADOS - 1 TÉCNICO 	<p>\$100.00</p>
<p>7. ADQUISICIÓN DE UN VEHÍCULO PARA TRANSPORTAR LOS PRODUCTOS AL AGROMERCADO, A TRAVÉS DEL APOYO DE INSTITUCIONES NACIONALES O INTERNACIONALES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PLANES - SOLICITUDES - INFORMES 	<p>JUNTA DIRECTIVA</p>	<p>\$20,000.00</p>
<p>8. PROMOVER LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS MEDIANTE LA ASISTENCIA A FERIAS Y DIFERENTES EVENTOS EN PUEBLOS Y CIUDADES DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - BOLETINES INFORMATIVOS - HOJAS VOLANTES 	<ul style="list-style-type: none"> - COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN 	<p>\$200.00</p>
<p>9. ACEPTACIÓN DE MÁS MIEMBROS EN LA ASOCIACIÓN PARA OBTENER MAYOR CANTIDAD DE APORTACIONES. (AÑO 1, 3 Y AÑO 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PLANES - MATERIAL DIDÁCTICO 	<ul style="list-style-type: none"> - COMITÉ DE EDUCACIÓN. 	<p>\$100.00</p>
<p>10. CAPACITACIÓN DE LOS ASOCIADOS SOBRE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA MEDIANTE PROGRAMAS QUE OFRECEN DIFERENTES INSTITUCIONES. (AÑO 1 Y AÑO 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - MATERIAL DIDÁCTICO 	<ul style="list-style-type: none"> - COMITÉ DE EDUCACIÓN. - 1 FACILITADOR 	<p>\$800.00</p>
<p>11. IMPARTIR PROGRAMAS DE ALFABETIZACIÓN PARA LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS CON EL APOYO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDADES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - MATERIAL DIDÁCTICO - SOLICITUDES - INFORMES 	<ul style="list-style-type: none"> - COMITÉ DE EDUCACIÓN - ALFABETIZADORES 	<p>\$300.00</p>
<p>12. ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS TÉCNICO ADMINISTRATIVAS QUE AYUDEN AL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ASOCIACIÓN, CON EL APOYO DE UNIVERSIDADES O MEDIANTE EL APOYO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - INFORMES 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 CONSULTOR. 	<p>\$3,000.00</p>

ECONÓMICO DE INSTITUCIONES NACIONALES O INTERNACIONALES.			
13. ENTABLAR RELACIONES ENTRE LA ALCALDÍA Y LA ASOCIACIÓN.	- INFORMES - PLANES	- JUNTA DIRECTIVA	\$100.00
14. REALIZAR PUBLICIDAD DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS QUE OFRECEN LOS ASOCIADOS A TRAVÉS DE RADIOS COMUNITARIAS PARA QUE UN MAYOR NÚMERO DE PERSONAS LOS CONOZCAN. (CADA AÑO)	- DOCUMENTOS	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$50.00
TOTAL			\$35,800.00

NOTAS ACLARATORIAS:

ESTRATEGIA No.3: Para ésta estrategia se necesitará tres estudios de mercado, uno para cada departamento de la zona occidental. El costo de ellos podrá eximirse o disminuirse a través de la búsqueda de apoyo por parte de las universidades públicas y privadas del país.

ESTRATEGIA No.8: Se recomienda hacer ésta estrategia tres veces por año, como mínimo y aumentar en uno cada año las ferias o eventos a los que se asistirán, a partir del año 2.

ESTRATEGIA No.9: Se recomienda que se incremente como mínimo 10 asociados cada dos años. Es decir, que en éste primer año habrá cuarenta y ocho asociados en total.

ESTRATEGIA No.14: Éste costo, es la cantidad fija que se destinará cada año para llevar a cabo ésta estrategia.

ESTRATEGIAS	RECURSOS		
	MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
AÑO 2			
1. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE CAPACITACIONES O MEDIOS INFORMATIVOS. (CADA AÑO).	- REVISTAS - BOLETINES - MATERIAL DIDÁCTICO	- JUNTA DIRECTIVA - COMITÉ DE EDUCACIÓN. - 1 CAPACITADOR	\$2,000.00
2. OFRECER LOS PRODUCTOS DE LOS ASOCIADOS A OTRAS CIUDADES Y PUEBLOS DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO).	- VEHÍCULO	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$2,000.00
3. REALIZAR MERCADOS MÓVILES PARA OFRECER LOS PRODUCTOS EN PUEBLOS VECINOS QUE NO CUENTAN CON MERCADOS MUNICIPALES (CADA AÑO).	- VEHÍCULO - CANOPIS. - JABAS - ESTANTES - MEGÁFONO - HOJAS VOLANTES	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$1,000.00
4. DIVERSIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS, MEDIANTE EL CULTIVO DE FRUTAS Y OTROS TIPOS DE HORTALIZAS ADAPTABLES AL SUELO Y A LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO, ASÍ COMO A LA CRIANZA DE OTROS ANIMALES. (AÑO 2 Y AÑO 4)	- ESTUDIOS DE SUELO. - ESTUDIOS DE MERCADO - INSUMOS AGROPECUARIOS	- TÉCNICOS ESPECIALIZADOS - COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN. - Asociados	\$20,000.00
5. CONSTRUCCIÓN DE BODEGAS PARA ALMACENAR LOS PRODUCTOS Y EVITAR QUE SE ESTÉN TRANSPORTANDO CONSTANTEMENTE DESDE LAS COMUNIDADES.	- PLANOS - MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	- 1 ARQUITECTO - 3 ALBAÑILES	\$6,000.00
6. CREACIÓN DE UN AGROSERVICIO QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE INSUMOS AGROPECUARIOS A PRECIOS ACCESIBLES DE LOS ASOCIADOS.	- INSUMOS AGROPECUARIOS - LOCAL	- JUNTA DIRECTIVA - COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$45,000.00

7. ELABORACIÓN DE INSUMOS ORGÁNICOS PARA UTILIZARLOS EN EL CULTIVO DE HORTALIZAS Y FRUTAS, CON EL FIN DE OBTENER PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD A MENOR COSTO (CADA AÑO)	- DESECHOS ORGÁNICOS - AGUA - PLANTAS - PRODUCTOS QUÍMICOS EN DOSIS BAJAS - BARRILES	- ASOCIADOS	\$40.00
8. ENTABLAR RELACIONES ENTRE LA ALCALDÍA Y LA ASOCIACIÓN (AÑO 1 Y AÑO 2).	- INFORMES - PLANES	- JUNTA DIRECTIVA	\$100.00
9. PROMOVER LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS MEDIANTE LA ASISTENCIA A FERIAS Y DIFERENTES EVENTOS EN PUEBLOS Y CIUDADES DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO).	- BOLETINES INFORMATIVOS - HOJAS VOLANTES	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$300.00
10. CONSTRUCCIÓN DE UN CUARTO FRÍO EN EL QUE SE PUEDEN GUARDAR LOS PRODUCTOS QUE NECESITEN DE REFRIGERACIÓN PARA NO ARRUINARSE	- MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. - SISTEMA DE REFRIGERACIÓN	- 3 ALBAÑILES - TÉCNICO INSTALADOR	\$5,000.00
11. REALIZAR PUBLICIDAD DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS QUE OFRECEN LOS ASOCIADOS A TRAVÉS DE RADIOS COMUNITARIAS PARA QUE UN MAYOR NÚMERO DE PERSONAS LOS CONOZCAN.	- DOCUMENTOS	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$50.00
TOTAL			\$81,490

NOTAS ACLARATORIAS:

ESTRATEGIA No.2: A partir de este año solo se tomará en cuenta el costo de la gasolina, el cual se incrementará año con año debido a que se supone que en cada año se aumentará en uno los lugares en los que se ofrecerán los productos.

ESTRATEGIA No.3: En este año se supone disminuirá el costo de ésta estrategia debido a que solo se tomará en cuenta el costo de la gasolina y hojas volantes.

ESTRATEGIA No.4: En el costo de ésta estrategia no se incluyen los estudios de suelo, puesto que se supone que éstos los pueden realizar los técnicos de las instituciones que las apoyan o por el Ministerio de Agricultura, tampoco incluye el costo de los estudios de mercado porque éstos se llevaron a cabo en el primer año.

ESTRATEGIA No.7: En éste año se supone que para realizar ésta estrategia se incurrirá en un costo menor debido a que solo se considera la compra de los productos químicos, los cuales se utilizan en dosis bajas.

ESTRATEGIA No.9: A partir de éste año el costo de ésta estrategia se incrementará en \$100.00 año con año debido a que, se supone que se aumentará en una, las ferias a las que se asistirán.

ESTRATEGIAS	RECURSOS		
	MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
AÑO 3			
1. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE CAPACITACIONES O MEDIOS INFORMATIVOS. (CADA AÑO).	- REVISTAS - BOLETINES - MATERIAL DIDÁCTICO	- JUNTA DIRECTIVA - COMITÉ DE EDUCACIÓN. - 1 CAPACITADOR	\$2,420.00
2. OFRECER LOS PRODUCTOS DE LOS ASOCIADOS EN OTRAS CIUDADES Y PUEBLOS DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO).	- VEHÍCULO	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$3,000.00
3. REALIZAR MERCADOS MÓVILES PARA OFRECER LOS PRODUCTOS EN PUEBLOS VECINOS QUE NO CUENTAN CON MERCADOS MUNICIPALES (CADA AÑO).	- VEHÍCULO - CANOPIS. - JABAS - ESTANTES - MEGÁFONO - HOJAS VOLANTES	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$2,210.00
4. ELABORACIÓN DE INSUMOS ORGÁNICOS PARA UTILIZARLOS EN EL CULTIVO DE HORTALIZAS Y FRUTAS, CON EL FIN DE OBTENER PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD A MENOR COSTO (CADA AÑO)	- DESECHOS ORGÁNICOS - AGUA - PLANTAS - PRODUCTOS QUÍMICOS EN DOSIS BAJAS - BARRILES	- ASOCIADOS	\$120.00
5. CONSTRUCCIÓN DE UN LOCAL DONDE FUNCIONEN LAS OFICINAS DE LA ASOCIACIÓN.	- PLANOS - TERRENO - MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	- 1 ARQUITECTO - 3 ALBAÑILES	\$30,000.00
6. PROMOVER LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS MEDIANTE LA ASISTENCIA A FERIAS Y DIFERENTES EVENTOS EN PUEBLOS Y CIUDADES DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO).	- BOLETINES INFORMATIVOS - HOJAS VOLANTES	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$400.00

7. ACEPTACIÓN DE MÁS MIEMBROS EN LA ASOCIACIÓN PARA OBTENER MAYOR CANTIDAD DE APORTACIONES. (AÑO 1, 3 Y AÑO 5).	- PLANES - MATERIAL DIDÁCTICO	- COMITÉ DE EDUCACIÓN	\$100.00
8. CAPACITACIÓN DE LOS ASOCIADOS SOBRE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA MEDIANTE PROGRAMAS QUE OFRECEN DIFERENTES INSTITUCIONES. (AÑO 1 Y AÑO 3)	- MATERIAL DIDÁCTICO	- COMITÉ DE EDUCACIÓN - 1 FACILITADOR	\$970.00
9. REALIZAR PUBLICIDAD DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS QUE OFRECEN LOS ASOCIADOS A TRAVÉS DE RADIOS COMUNITARIAS PARA QUE UN MAYOR NÚMERO DE PERSONAS LOS CONOZCAN. (CADA AÑO)	- DOCUMENTOS	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$50.00
10. PROCESAMIENTO DE LAS HORTALIZAS, FRUTAS Y CARNES PARA CONVERTIRLOS EN PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES TALES COMO ENCURTIDOS, MERMELADAS, JALEAS Y EMBUTIDOS. (AÑO 3, 4 Y 5)	- MAQUINARIA Y EQUIPO - MANTAS - BOTES	- 1 ESPECIALISTA EN AGROINDUSTRIA. - COMITÉ DE EDUCACIÓN - COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$40,000.00
TOTAL			\$79,270.00

NOTAS ACLARATORIAS

ESTRATEGIA No.1: El costo de ésta estrategia se ha incrementado en un 21% para éste año, debido a que se aumentará el número de asociados en 10 miembros más (21% con respecto al año anterior).

ESTRATEGIA No.3: Éste costo aumentará en éste año debido a que se ha considerado la compra de mobiliario por el ingreso de nuevos asociados. (21% con respecto al año 1).

ESTRATEGIA No.4: Se incrementará el costo de ésta estrategia debido a que se incurrirá en la compra de más barriles y productos químicos para los nuevos asociados.

ESTRATEGIA No.6: Será incrementado debido a la asistencia a una feria más con respecto al año anterior.

ESTRATEGIA No.8: Éste costo aumentará en un 21% con respecto al año uno debido a que en ese mismo porcentaje se aumentará el número de asociados éste año.

ESTRATEGIA No.10: En éste costo no se incluye los honorarios del especialista en agroindustria, puesto que se contará con la asesoría de instituciones, a través de sus técnicos.

ESTRATEGIAS	RECURSOS		
	MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
AÑO 4			
1. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE CAPACITACIONES O MEDIOS INFORMATIVOS. (CADA AÑO).	- REVISTAS - BOLETINES - MATERIAL DIDÁCTICO	- JUNTA DIRECTIVA - COMITÉ DE EDUCACIÓN. - 1 CAPACITADOR	\$2,420.00
2. OFRECER LOS PRODUCTOS DE LOS ASOCIADOS A OTRAS CIUDADES Y PUEBLOS DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO).	- VEHÍCULO	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$4,000.00
3. REALIZAR MERCADOS MÓVILES PARA OFRECER LOS PRODUCTOS EN PUEBLOS VECINOS QUE NO CUENTAN CON MERCADOS MUNICIPALES (CADA AÑO).	- VEHÍCULO - CANOPIS. - JABAS - ESTANTES - MEGÁFONO - HOJAS	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$1,000.00
4. ELABORACIÓN DE INSUMOS ORGÁNICOS PARA UTILIZARLOS EN EL CULTIVO DE HORTALIZAS Y FRUTAS, CON EL FIN DE OBTENER PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD A MENOR COSTO (CADA AÑO)	VOLANTES - DESECHOS ORGÁNICOS - AGUA - PLANTAS - PRODUCTOS QUÍMICOS EN DOSIS BAJAS	- ASOCIADOS	\$120.00
5. PROMOVER LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS MEDIANTE LA ASISTENCIA A FERIAS Y DIFERENTES EVENTOS EN PUEBLOS Y CIUDADES DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO).	- BARRILES - BOLETINES INFORMATIVOS - HOJAS VOLANTES	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$500.00
6. REALIZAR PUBLICIDAD DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS QUE OFRECEN LOS ASOCIADOS A TRAVÉS DE RADIOS COMUNITARIAS PARA QUE UN MAYOR NÚMERO DE PERSONAS LOS CONOZCAN.	- DOCUMENTOS	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$50.00
7. PROCESAMIENTO DE LAS HORTALIZAS, FRUTAS Y CARNES PARA CONVERTIRLOS EN	- MAQUINARIA Y EQUIPO	- COMITÉ DE EDUCACIÓN	\$20,000.00

PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES TALES COMO ENCURTIDOS, MERMELADAS, JALEAS Y EMBUTIDOS. (AÑOS 3, 4 Y 5)	- MANTAS - BOTES	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	
8. DIVERSIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS, MEDIANTE EL CULTIVO DE FRUTAS Y OTROS TIPOS DE HORTALIZAS ADAPTABLES AL SUELO Y A LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO, ASÍ COMO A LA CRIANZA DE OTROS ANIMALES. (AÑO 2 Y AÑO 4)	- INSUMOS AGROPECUARIOS	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$24,200.00
TOTAL			\$52,290.00

NOTAS ACLARATORIAS.

ESTRATEGIA No.3: En este año disminuirá este costo debido a que no se incurrirá en la compra de mobiliario, solo en combustible hojas volantes.

ESTRATEGIA No.7: A partir de éste año el costo de ésta estrategia disminuirá con respecto al año anterior debido a que no se incluirá el costo de la maquinaria y equipo.

ESTRATEGIA No.8: Debido al aumento en el porcentaje de asociados que se realizará en el año 3, en éste año ha aumentado el costo de ésta estrategia en un 21% con respecto al año 2.

ESTRATEGIAS	RECURSOS		
	MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
AÑO 5			
1. ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE CAPACITACIONES O MEDIOS INFORMATIVOS. (CADA AÑO).	- REVISTAS - BOLETINES - MATERIAL DIDÁCTICO	- JUNTA DIRECTIVA - COMITÉ DE EDUCACIÓN. - 1 CAPACITADOR	\$2,830.00
2. OFRECER LOS PRODUCTOS DE LOS ASOCIADOS A OTRAS CIUDADES Y PUEBLOS DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO).	- VEHÍCULO	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$5,000.00
3. REALIZAR MERCADOS MÓVILES PARA OFRECER LOS PRODUCTOS EN PUEBLOS VECINOS QUE NO CUENTAN CON MERCADOS MUNICIPALES (CADA AÑO).	- VEHÍCULO - CANOPIS. - JABAS - ESTANTES - MEGÁFONO - HOJAS VOLANTES	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN - ASOCIADOS	\$2,420.00
4. ELABORACIÓN DE INSUMOS ORGÁNICOS PARA UTILIZARLOS EN EL CULTIVO DE HORTALIZAS Y FRUTAS, CON EL FIN DE OBTENER PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD A MENOR COSTO (CADA AÑO)	- DESECHOS ORGÁNICOS - AGUA - PLANTAS - PRODUCTOS QUÍMICOS EN DOSIS BAJAS - BARRILES	- ASOCIADOS	\$150.00
5. PROMOVER LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS MEDIANTE LA ASISTENCIA A FERIAS Y DIFERENTES EVENTOS EN PUEBLOS Y CIUDADES DE LA ZONA OCCIDENTAL DEL PAÍS. (CADA AÑO).	- BOLETINES INFORMATIVOS - HOJAS VOLANTES	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$600.00
6. ACEPTACIÓN DE MÁS MIEMBROS EN LA ASOCIACIÓN PARA OBTENER MAYOR CANTIDAD DE APORTACIONES (AÑOS 1, 3 Y 5)	- PLANES - MATERIAL DIDÁCTICO	- COMITÉ DE EDUCACIÓN	\$100.00

7. REALIZAR PUBLICIDAD DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS QUE OFRECEN LOS ASOCIADOS A TRAVÉS DE RADIOS COMUNITARIAS PARA QUE UN MAYOR NÚMERO DE PERSONAS LOS CONOZCAN.	- DOCUMENTOS	- COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$50.00
8. PROCESAMIENTO DE LAS HORTALIZAS, FRUTAS Y CARNES PARA CONVERTIRLOS EN PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES TALES COMO ENCURTIDOS, MERMELADAS, JALEAS Y EMBUTIDOS. (AÑOS 3,4 Y 5)	- MAQUINARIA Y EQUIPO - MANTAS - BOTES	- CÓMITE DE EDUCACIÓN - COMITÉ DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	\$23,000.00
TOTAL			\$34,150.00
TOTAL DE LOS CINCO AÑOS			\$283,000.00

NOTAS ACLARATORIAS

ESTRATEGIA No.1: Debido a que en éste año ingresarán otros diez nuevos miembros a la Asociación, el costo de ésta estrategia aumentará en 17% con respecto al año anterior.

ESTRATEGIA No.3: Éste costo aumentará en éste año debido a que incluye la compra de mobiliario por el ingreso de nuevos asociados.

ESTRATEGIA No.8: En éste año se incrementará es el costo en un 10%, de acuerdo al supuesto que la producción aumentará.

c. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS		
			MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
1	PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y TÉCNICOS	EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	1 DOCUMENTO SOBRE EL TRABAJO. 1 COPIA EN CD	EQUIPO INVESTIGADOR	\$60.00
2	SEMINARIO TALLER SOBRE EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A TODOS LOS ASOCIADOS	EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	* MATERIAL DIDÁCTICO 44 REFRIGERIOS	EQUIPO INVESTIGADOR	\$260.00
3	APROBACIÓN DEL DOCUMENTO	ASAMBLEA GENERAL	38 COPIAS DEL DOCUMENTO DEL TRABAJO DE INV.	ASAMBLEA GENERAL JUNTA DIRECTIVA	\$114.00
4	PRESENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LAS INSTITUCIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	JUNTA DIRECTIVA COMITÉS Y TÉCNICOS	DOCUMENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	JUNTA DIRECTIVA COMITÉS Y TÉCNICOS	\$50.00
5	PONER EN PRÁCTICA LA PROPUESTA DURANTE CINCO AÑOS	JUNTA DIRECTIVA Y COMITÉS	INFORMES DOCUMENTOS DEL TRABAJO DE INV.	JUNTA DIRECTIVA COMITÉS	\$283,000.00
	TOTAL				\$283,484.00

* El material didáctico se detalla en el siguiente presupuesto

Ú. PRESUPUESTO

No.	RECURSOS MATERIALES	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
50	Pliegos de papel Bond	0.25	12.50
2	Rollos de Tirro	0.50	1.00
2	Cajas de Marcadores	5.00	10.00
38	Cuadernos No.10 Espiral	0.75	28.50
38	Bolígrafos azul	0.25	9.50
1	Resma de papel Bond	4.00	4.00
1	Pizarra acrílica portátil	100.00	100.00
1	Engrapadora	5.00	5.00
1	Cajita de grapas	1.50	1.50
	TOTAL DE PRESUPUESTO		\$172.00

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO IDALBERTO (2001). **Administración un Proceso Administrativo**. México: McGraw Hill Interamericana. Tercera Edición
- DAVID, F.R. (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. México: Prentice Hall. Quinta Edición.
- GOODSTEIN, L.D, NOLAN, T.M., PFEIFFER, W.J. (1998). **Planeación Estratégica Aplicada**. Colombia: McGraw-Hill. Inc. Primera Edición.
- HERNANDEZ, S.R, FERNANDEZ, C.C, BAPTISTA, L.P (1998). **Metodología de la Investigación**. México: Mc-Graw Hill Segunda Edición.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1994). **Administración: Una Perspectiva Global** México: McGraw-Hill. Décima Edición.
- MERCADO, S. (1997). **Administración Aplicada Teoría y Práctica** México: Limusa S.A. de C.V. Segunda Parte.

- MORRISSEY, G.L. (1996). **Planeando con Morrisey: Pensamiento Estratégico**. México: Prentice-Hall Hispanoamérica. Primera Edición.
- QUIGLEY JOSEPH V. (1996). **Visión: Cómo la Desarrollan los Líderes, la Comparten y la Sustentan..** México: McGraw Hill Interamericacna S.A. Primera Edición.
- RAMIREZ PADILLA D. N. Y CABELLO GARZA M. A.(1997). **Empresas Competitivas: Una Estrategia de Cambio para el Éxito**. México: McGraw-Hill. Primera Edición.
- ROJAS, S.R. (1982). **Guía para realizar Investigaciones Sociales**. México: Textos Universitarios. Séptima Edición.
- STANTON, W.J., ETZEL, M.J., WALKER, B.J. (2000). **Fundamentos de Marketing**. México: McGraw-Hill. Onceava Edición.
- STONER, J., FREEMAN R.E., GILBERT, D.R. (1996). **Administración**. México: Prentice-Hall Hispanoamérica. Sexta Edición.

- THOMPSON JR. A. Y STRICKLAND III A.J. (1999). **Administración Estratégica**. México: McGraw Hill. Onceava Edición.
- VALENCIA, R.J. (1997). **Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa**. México: ECAFSA. Primera Edición.

OTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CENTRO DE ESTUDIOS Y MATERIAL DIDÁCTICO PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL del Programa Nacional de Formación Profesional-PRONAFORP. (1996). "**Estudio de las necesidades de formación Profesional en las Cooperativas del Sector Agropecuario**". El Salvador. Primera Edición.
- FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL (2004). **Informe Camino al Desarrollo. La experiencia de desarrollo local sostenible de las microregiones Tacuba y Puxtla en El Salvador, 1999-2004** Julio 2004. El salvador.

PAGINAS EN INTERNET

www.arias.or.cr/documentos/legalONG/cap4.htm

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/46/

FOLLETOS

Folleto de Seminario de FEPADE sobre Planeación Estratégica 2002

TESIS

- GARCÍA CEDILLOS, WANGIE MARISOL; GARCÍA PÉREZ, EVARISTA MARICELA; SÁNCHEZ, DAVID ALEXANDER. **Diseño de un Sistema de Dirección Estratégica para la Toma de Decisiones de la Agencia de Desarrollo Económico Local para los Municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín (ADEMISS) del Departamento de San Salvador, El Salvador.** Universidad de El Salvador. 2003.

- MEDINA BERRÍOS, KAREN ROSYBEL; SALAMANCA, YANIRA MARISOL; CASTRO MENDOZA, OLGA MILAGRO. **Planeación estratégica, para la Unidad de Proyección Social Central de la Universidad de El Salvador.** Universidad de El Salvador. 2000

- RIVERA RIVERA, ANA MIRIAM. **Parcelación de propiedades asociativas en la Reforma Agraria.** Facultad de Ciencias Jurídicas, Universidad de El Salvador. 1994.

- VÁSQUEZ VÁSQUEZ, PAULA ESTELA Y OTROS. **Planeación estratégica para las academias de enseñanza en cosmetología, corte y confección de prendas de vestir y manejo de máquinas industriales en el área metropolitana de San Salvador.** Universidad de El Salvador. 2000.

ANEXOS



ANEXO No.1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO:

Con el presente cuestionario se pretende recopilar información acerca de AGROPUX de R.L. para elaborar el Trabajo de Graduación "Planeación Estratégica para la Asociación Agropecuaria Puxtlecós del Municipio de San Pedro Puxtla de Responsabilidad Limitada, Departamento de Ahuachapán. El Salvador" que nos permita aspirar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

INDICACIONES:

A continuación, encontrará dos tipos de preguntas, una con opciones en las que deberá marcar con una "X" la respuesta y otras completará de acuerdo a su criterio.

I.DATOS GENERALES

-Sexo: F M

-Edad: 18-28

28-38

38-48

48-58

58-68

68-más

-¿Sabe leer? SI NO

-¿Sabe escribir? SI NO

-¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la Asociación? _____

- ¿A qué órgano pertenece? Junta de Vigilancia
Asamblea General
Comité

II.DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Qué le motivo a formar parte de la Asociación?

- Accesar a créditos Obtener asesoría técnica
Obtener mejores ingresos Mejorar su nivel de vida
Obtener donaciones Otros: _____

2. ¿Considera usted que la falta de conocimientos administrativos
obstaculiza el buen funcionamiento de la Asociación?:

SI NO

¿Porqué?: _____

3. ¿Se realizan planes en la Asociación?: SI NO

Si su respuesta es sí. Menciónelos: _____

4. ¿Se encuentran los planes escritos en algún documento?

SI NO

Si su respuesta es SÍ. Menciónelo: _____

5. ¿Quiénes participan en la elaboración de los
planes?: _____

6. ¿Conoce usted la visión de la Asociación? SI NO NO TIENE

Si su respuesta es sí. Menciónela: _____

7. ¿Se encuentra la visión escrita formalmente en algún
documento?

SI NO

11. ¿Qué amenazas se presentan en el ambiente externo que debe enfrentar la Asociación?: _____

12. ¿Conoce usted la Misión de la Asociación?

SI NO NO TIENE

Si su respuesta es sí. Menciónela: _____

13. ¿Se encuentra la Misión escrita formalmente en algún documento?:

SI NO

Si su respuesta es Sí. Menciónelo: _____

14. ¿Qué valores posee la Asociación?:

15. ¿Conoce los objetivos que pretende alcanzar la Asociación en el largo plazo?: SI NO NO TIENE

Si su respuesta es Sí. Menciónelos: _____

16. ¿Se encuentran los objetivos a largo plazo escritos formalmente en algún documento?: SI NO

Si su respuesta es Sí. Mencioné el documento: _____

17. ¿Está de acuerdo con los objetivos que se persiguen en la Asociación?:

SI NO

18. ¿Qué acciones se están llevando a cabo para alcanzar los objetivos?: _____

19. ¿Cuenta la Asociación con políticas que orienten el desarrollo de las actividades? SI NO

Si su respuesta es SÍ. Menciónelas. _____

20. ¿Qué tipo de decisiones se toman en la Asociación?:

21. ¿Participa usted en la toma de dichas decisiones?

SI NO

¿Porqué?: _____

22. ¿Con que recursos materiales cuenta la Asociación?:

Maquinaria y Equipo _____

Herramientas _____

Mobiliario _____

Otros: _____

23. ¿Con qué fondos se adquirieron los recursos?

Aportaciones de Asociados

Préstamos

Donaciones

Otros: _____

24. ¿Reciben o han recibido algún tipo de capacitación?

SI NO

Si su respuesta es SÍ. ¿ Sobre que tema y quién lo impartió?:____

25. ¿Qué ventajas representa la ubicación geográfica de donde se comercializa las hortalizas y los pollos?

Fácil acceso

Zona de comercio

Buen servicio de transporte colectivo

Otros:_____

26. ¿Utilizan publicidad para dar a conocer sus productos?

SI NO

Si su respuesta es SÍ. ¿Qué medios utilizan para dar a conocer sus productos?

Prensa T.V.

Radio Volantes

Revistas Otros: _____

ANEXO No. 2

RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE AGROPUX DE R.L.

1. ¿Qué cargo desempeña?

Se entrevistó a los diez asociados que desempeñan cargos dentro de la Junta Directiva de la Asociación

2. ¿Cuál es su nivel de estudio?

Respuesta:

Una parte de los miembros de la Junta Directiva tienen estudios a nivel de primaria (entre 1°, 2° y 3° grado), otra a nivel de secundaria (entre 4°, 5° y 6° grado) y el presidente ha cursado hasta 7° grado

3. ¿Ha recibido capacitaciones?

Respuesta:

Los miembros de la Junta Directiva si han recibido capacitaciones.

¿Sobre qué?

Respuesta:

Sobre:

- Hacer abonos y venenos orgánicas, concentrados para aves y telas metálicas
- Crianza de aves y conejos
- Producción de hortalizas
- Producción de productos agroindustriales (mermeladas y jaleas)
- Formación y organización de asociaciones
- Relaciones humanas
- Podas de árboles frutales

- Manejo de Créditos y Fondos
- Conservación de suelos
- Producción de alimentos de soya
- Contabilidad pero no muy bien

¿Quién se la ha brindado?

SalvaNATURA, Ayuda en Acción, FUNDESYRAM y CENTA

4. ¿Quiénes asisten a dichas capacitaciones?

Respuesta:

A esas capacitaciones asisten representantes de cada grupo de agricultores y ellos comparten con los demás, además, asisten los miembros de la Junta Directiva y en algunas ocasiones los miembros de la Junta de Vigilancia

5. ¿Considera que la falta de conocimientos administrativos obstaculiza el buen funcionamiento de la Asociación?

Respuesta:

Si consideran que el no tener conocimientos para administrar la Asociación obstaculiza su buen funcionamiento y opinan que necesitan capacitaciones sobre eso, más que todo de contabilidad

6. ¿Realizan planes en la Asociación?

Respuesta:

Se planean actividades tales como: las siembras escalonadas, la producción y la compra y venta de insumos agropecuarios (fertilizantes)

¿Quiénes son los encargados de elaborarlos?

Respuesta:

La Junta Directiva y los representantes de grupos, con el apoyo de los técnicos de las instituciones.

7. ¿Considera que un plan contribuye o contribuirá a éxito de la Asociación?

Respuesta:

Si lo consideran, y expresan que es esencial para el buen funcionamiento de la Asociación tener una guía a seguir y una visión como equipo

8. ¿Para planificar toman en cuenta el ambiente interno y externo de la Asociación?

Respuesta:

Internamente toman en cuenta algunos aspectos tales como la disponibilidad del dinero para comprar insumos agropecuarios, la rotación de los cultivos, las necesidades de insumos, etc. y externamente toman en cuenta el clima, los precios de los insumos, etc..

9. ¿Poseen por escrito los planes?

Respuesta:

Si se va anotando lo que se planea hacer, pero de manera informal

10. ¿Tienen formulada la visión de la Asociación?

Respuesta:

Si la tienen formulada

Menciónela:

Respuesta:

Ser la Asociación líder en producción y comercialización de productos agropecuarios de la región

¿Quiénes participaron en la formulación?

Respuesta:

La Junta Directiva con la ayuda de los técnicos

11. ¿Poseen por escrito la visión?

Respuesta:

Si la tienen por escrito pero no en un documento formal

12. ¿Cómo espera que esté la Asociación dentro de cinco años?

Respuesta:

- Que sea una asociación líder
- Con más miembros
- Con infraestructura
- Fortalecida como empresa
- Con suficiente dinero para llevar a cabo muchos proyectos
- Superada con buenas ganancias

13 ¿Cuáles son los puntos fuertes o fortalezas con los que cuenta la Asociación?

Respuesta:

- Apoyo de instituciones (ONGs, Alcaldía, etc)
- Agricultores con voluntad a salir adelante
- Compras asociativas de insumos agropecuarios
- Venta de insumos agropecuarios a los asociados
- Asociación constituida legalmente
- Agricultores con experiencia en cultivos
- Mobiliario para vender y equipo para producir
- Funcionamiento de Agromercado
- Aportaciones monetarias de los asociados
- Capacitaciones recibidas por parte de algunos agricultores en cuanto a producción de productos agroindustriales, hortalizas, frutas, crianza de aves (pollos)

14. ¿Cuáles considera que son los problemas o debilidades que posee la Asociación?

Respuesta:

- Falta de conocimientos administrativos y contables de los miembros de la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia
- Desorganización
- Falta de recursos económicos
- Falta de local propio para la venta
- Falta de terrenos propios para la siembra por parte de algunos agricultores
- Falta de local para reunirse

15. ¿Cuáles considera que son las oportunidades que puede Aprovechar la Asociación?

Respuesta:

- Inversión que hacen las instituciones nacionales e internacionales
- Ampliación del mercado nacional
- Créditos que otorgan las instituciones para el sector agropecuario
- Ventajas de las compras y ventas asociativas de insumos
- Capacitaciones que brindan las instituciones

16. ¿Cuáles considera que son las amenazas que enfrenta la Asociación actualmente?

Respuesta:

- Altos precios de los insumos agropecuarios
- Variabilidad climática
- Delincuencia, cuando se sale a comercializar fuera del municipio
- Políticas económicas gubernamentales

- El grado de aceptación de las autoridades municipales
- Precios bajos pagados por los productos agropecuarios en el mercado
- Conformación de Asociaciones Cooperativas cerca del municipio
- Bajos precios de los productos agropecuarios que entran de Guatemala

17. ¿Tienen formulada la Misión?

Respuesta:

Si la tienen formulada

Menciónela

Respuesta:

Producir con un enfoque de innovación constante y con una planificación de cara al mercado y de esa forma mejorar los ingresos económicos.

¿Quiénes participaron en su elaboración?

Respuesta:

La Junta Directiva con la ayuda de los técnicos

18. ¿La tienen por escrito?

Respuesta:

Si la tienen por escrito pero no en un documento formal, solo en cuadernos y libretas que se utilizan en las reuniones para llevar todo anotado

19. ¿Cuáles son los valores de la Asociación?

Respuesta:

- Solidaridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Cooperación

¿Quiénes participaron en la elaboración?

No los han elaborado, los que mencionaron son los que practican cada uno de los miembros de la Asociación.

20. ¿Cuáles son los objetivos que pretenden alcanzar como Asociación?

Respuesta:

- Gestionar ayuda para muchos proyectos
- Comprar y vender insumos agropecuarios
- Tener un agroservicio
- Tener infraestructura propia para el funcionamiento del Agromercado
- Tener un cuarto frío donde guardar los productos
- Tener un vehículo propio para transportar los productos al Agromercado
- Tener local propio para las reuniones
- Mejorar el nivel de vida de los asociados, sus familias y comunidades
- Vender todo lo que se cosecha
- Consolidar la asociación como empresa
- Incrementar el número de socios
- Aumentar el capital de la asociación

¿Quiénes participaron en la elaboración?

Respuesta:

La Junta Directiva y representantes de grupos con la ayuda de los técnicos de las instituciones que los están apoyando

21. ¿En cuanto tiempo pretenden alcanzar los objetivos?

Respuesta:

Tienen objetivos para ser alcanzados de uno a dos años (como el tener infraestructura para el funcionamiento del agromercado, cuarto frío y vehículo, así como, incrementar el número de asociados y el capital de la asociación), y otros en el transcurso de cinco años (tener local, mejorar el nivel de vida de los asociados, sus familias y comunidades, consolidar a la asociación como una empresa, etc.)

¿Tienen por escrito los objetivos?:

Respuesta:

Si los tienen por escrito, pero no en un documento formal, al igual que la visión y misión, se encuentran escritos en cuadernos o libretas que se utilizan en las reuniones para llevar todo anotado.

22. ¿De qué manera pretenden alcanzar los objetivos o cuales son las estrategias que han diseñado para ello?

Respuesta:

- Buscando la ayuda de ONG`S y otras instituciones.
- Aplicando mecanismos de comercialización
- Incrementando el capital de la asociación siendo responsables con la cuota mensual, comprando los insumos agropecuarios (fertilizantes, abonos, etc.) en ésta en incrementando el número de asociados
- Trabajando todos unidos de acuerdo
- Esforzándose en el trabajo
- Gestionando proyectos

23. ¿Quiénes han elaborado las estrategias que se utilizan?

Respuesta:

Las estrategias no se han elaborado formalmente, solamente se han hablado en reuniones de la Junta Directiva, asociados y los técnicos de las ONG`S, de acciones que se llevarán a cabo

24. ¿Cuentan con políticas que orienten al desarrollo de las actividades?

Respuesta:

AGROPUX de R.L. no cuenta con políticas

25. ¿Qué tipo de decisiones se toman en la Asociación?

Respuesta:

- Decisiones de coordinación de la producción y organización (qué se va a producir y quién, siembras escalonadas)
- Decisiones sobre la compra de insumos agropecuarios (qué se va a comprar y dónde).
- Decisiones sobre quienes trabajarán en el Agromercado.
- Decisiones sobre los precios que tendrán los insumos que se venden.
- Decisiones sobre los planes que se llevarán a cabo.

¿En qué se basan para tomar las decisiones?:

Respuesta: Según las experiencias que se han tenido y lo que se sienta que es mejor para la Asociación.

26. ¿Conoce a sus competidores?

Respuesta:

Sí los conocen

¿Quiénes son?

Respuesta:

Asociaciones Cooperativas de Agricultores cercanas a San Pedro Puxtla y otros agricultores en la Ciudad de Sonsonate, ya que algunos ofrecen los mismos productos de nosotros.

27. ¿Recibe ayuda de organizaciones nacionales e internacionales?

Respuesta:

Actualmente la asociación recibe ayuda de tres organizaciones (ONG`S): SalvaNATURA, Ayuda en Acción El Salvador y FUNDESYRAM

¿Qué tipo de ayuda les brindan?

- Donaciones de equipo, mobiliario, insumos agropecuarios (semillas), colmenas, plantas de cítricos, telas metálicas, etc.)
- Venta de semillas a precios accesibles
- Asesoría técnica en cuanto a cultivos, planeación, organización de grupos, comercialización, administración de la asociación, contabilidad, levantamiento de actas, elaboración de proyectos, etc.
- Ayuda para la compra de fertilizantes
- Capacitaciones
- Transporte para las personas y sus productos al Agromercado y a Sonsonate
- Ayuda para la legalización de la Asociación
- Asistencia a las reuniones.

ANEXO No. 3

RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS TECNICOS QUE BRINDAN APOYO A AGROPUX DE R.L.

1. ¿Desde cuando funciona la Asociación que Usted Visita?

Respuesta:

Desde el año 2001 sin legalizar, en Diciembre de 2003 se hizo la escritura pública y en Abril de 2004 se publicaron los estatutos en el Diario Oficial (se legalizó).

2. ¿Cuál es la función que usted realiza en la Asociación?

Respuesta:

Brindar Asesoría:

- Técnica para la producción
- Legal para constituir la Asociación
- En Agronegocios (funcionamiento de Agromercado, compra y venta de insumos agropecuarios)
- En cuanto a organización

3. ¿Cada cuanto tiempo visita la Asociación?

Respuesta:

Dos veces por semana

4. ¿Cuáles son las fortaleza que usted a observado posee la Asociación?

Respuesta:

- Conformada por agricultores responsables y motivados, con ganas de trabajar y buena disposición a organizarse y salir adelante

- Funcionamiento de Agromercado para comercializar los productos de los asociados
- Capital para la compra de terreno donde funcionará en el futuro el Agromercado, el cual ha sido donado por la ONG Austriaca Horizonte 3000 y SalvaNATURA donará la infraestructura
- Cuenta con el apoyo de 3 proyectos de instituciones
- Mobiliario para vender sus productos y equipo para producirlos
- Experiencia de los miembros de la Junta Directiva en organizaciones de desarrollo comunal
- Compras y ventas asociativas de insumos agropecuarios
- Asociación constituida legalmente
- Calidad en los productos

5. ¿Cuáles son las debilidades o problemas internos que ha observado en la Asociación?

Respuesta:

- Actualmente no poseen un lugar propio para reunirse, ni para vender sus productos
- Actualmente solo poseen 38 socios, cuando hay mucha gente que quiere asociarse
- No poseen un plan operativo bien definido, ya que solo se han tirado líneas de acción
- No poseen reglamentos internos
- No hay una misión, visión y objetivos bien definidos
- Falta de visión de los agricultores para verse como empresarios, ya que su fuerte solo es la producción
- Algunos agricultores no poseen tierras y les toca alquilar para producir

- Falta de transporte propio (vehículo) para llevar sus productos al lugar de venta, y solo lo transportan con la ayuda de instituciones
- Algunos de los asociados no saben leer ni escribir
- Bajo nivel de estudio por parte de los miembros de la Junta Directiva
- Falta de un Catálogo Administrativo de Procedimientos
- Poco tiempo para dedicarlo a la Asociación
- Exceso de producción en ocasiones

6. ¿Qué oportunidades externas ha observado que puede o debe aprovechar la Asociación?

Respuesta:

- La inversión por parte de la Cooperación Internacional y las inversiones municipales
- La falta de mercado municipal en la zona y en otros pueblos vecinos
- Ampliación de los mercados internacionales
- Potencial Turístico de la zona

7. ¿Cuáles son las amenazas o problemas del ambiente externo que ha observado enfrenta la Asociación?

Respuesta:

- Bajos precios de los productos que entran de Guatemala
- La variabilidad de los precios de los insumos agropecuarios (fertilizantes, insecticidas y otros)
- La variabilidad climática (la falta de lluvia en invierno)
- El TLC como tal, ya que los precios bajos del maíz procedente de los EE.UU. van a debilitar a los agricultores

- La conformación de otras asociaciones en la zona (Cooperativas de Agricultores)
- Las políticas gubernamentales
- El grado de aceptación de las autoridades municipales

8. ¿Asesoran a los miembros de la Asociación?

Respuesta:

Si, asesoramiento, acompañamiento y gestión

9. ¿Qué tipo de asesoría les brindan?

Respuesta:

- Asistencia técnica a cultivos
- Asistencia técnica a riegos
- Fortalecimiento de organización
- Comercialización

10. ¿Cómo considera los recursos materiales con que cuenta la Asociación?

Respuesta:

Son buenos pero mínimos, ya que la Asociación recién se está fundando