

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



“PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y
ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONSEJO
ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE
R. L. CANTÓN SALINAS DE SISIGUAYO, MUNICIPIO DE JIQUILISCO
DEPARTAMENTO DE USulután

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:
MARTÍNEZ FIGUEROA, OLIVIA LETICIA
MORALES RICO, ALDO NORBERTO
SÁNCHEZ ARRIOLA, CARLOS ALBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE 2007.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretaria General: Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

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

Secretaria de la Facultad
de Ciencias Económicas: Lic. Vilma Yolanda V. de Del Cid

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director: Lic. Alfonso López Ortiz

Docente Observador. Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Septiembre 2007.

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

DEDICATORIAS

Gracias a DIOS todo poderoso por la vida y todas las bendiciones que me ha permitido culminar una de mis principales metas. A mis padres, Maria Félix Figueroa de Martínez, y Ricardo Esteban Martínez Hernández a mi esposo José Gilberto Barahona Rivera, y a mis Hijos Marcelo Alexander Barahona Martínez, Evelyn Carolina Barahona Martínez, y mis Hermanas que han estado apoyándome en todo momento.

Olivia Leticia Martínez Figueroa.

En primer lugar a DIOS todo poderoso quien por su gran misericordia permitió que terminara mi carrera a mi esposa Mary y a mis hijos Marlon, Erika, e Ingrid por comprenderme y darme de su tiempo a mis padres, Manuel de Jesús y Maria Teresa quienes me impulsaron a iniciar una carrera universitaria Gracias a Dios por darme excelente familia.

Carlos Alberto Sánchez Arriola.

Primeramente le agradezco a DIOS por la vida que nos brinda y las bendiciones que nos obsequia. También a mis padres Miguel Morales (Q.D.D.G.) y Dora Alicia Rico de Morales por haberme guiado y apoyado en esta meta muy importante para mi, por supuesto también agradezco a mis hermanas y hermanos, desde luego también a mi Tío Alfredo Rico por todas las enseñanzas que me brinda y por ultimo a mis compañeros de tesis por haberme aguantado todos estos años.

Aldo Norberto Morales Rico

Externamos también nuestros agradecimientos a nuestros docentes Directores por el excelente apoyo o guía brindada durante el desarrollo de esta investigación y además a la Asociación Cooperativa 31 de Diciembre de R. L. por habernos abiertos las puertas para que pudiéramos desarrollar este trabajo

| ÍNDICE | PÁG. |
|---|-------------|
| RESUMEN | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |
| CAPÍTULO I | |
| GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, Y ACUICULTURA EN EL SALVADOR. | |
| A Generalidades | |
| 1 Antecedentes de las cooperativas | 1 |
| 2 Conceptos de cooperativa | 2 |
| 3 Eventos importantes del cooperativismo en El Salvador | 2 |
| 4 Marco legal de las asociaciones cooperativas | 4 |
| 4.1 Autorización de las asociaciones cooperativas | 7 |
| 5 Clasificación de las cooperativas | 8 |
| 6 Modelo de Estructura Organizativa | 11 |
| 7 Acuicultura en El Salvador | 12 |
| 7.1 Cuadro sinóptico de la producción de camarones | 13 |
| 7.2 Cuadro sinóptico de las instituciones que participan En la educación y formación de la acuicultura | 13 |
| 7.3 Modalidades en el cultivo del camarón | 13 |
| 7.3.1 Primera modalidad | 13 |
| 7.3.2 Segunda modalidad | 14 |
| B GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R.L. | |
| 1 Antecedentes | 15 |
| 2 Ubicación | 16 |
| 3 Estructura Funcional | 17 |
| 4 Misión | 18 |
| 5 Visión | 18 |
| 6 Actividad Económica | 19 |
| 7 Marco Legal que rigen las cooperativas | 19 |

| | | |
|----------|--|----|
| C | MARCO TEÓRICO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO | |
| 1.1 | Concepto | 23 |
| 1.2 | Características | 24 |
| 1.3 | Importancia | 25 |
| 2 | FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO | |
| 2.1 | Planeación | |
| 2.1.1 | Concepto | 26 |
| 2.1.2 | Elementos | 27 |
| 2.1.3 | Principios | 28 |
| 2.1.4 | Organización | |
| 2.1.5 | Concepto | 31 |
| 2.1.6 | Elementos | 32 |
| 2.1.7 | Importancia | 33 |
| 2.1.8 | Características | 33 |
| 2.1.9 | Principios | 34 |
| 2.2 | Dirección | 34 |
| 2.2.1 | Concepto | 37 |
| 2.2.2 | Elementos | 38 |
| 2.2.3 | Importancia | 39 |
| 2.2.4 | Características | 39 |
| 2.2.5 | Principios | 40 |
| 2.3 | Control | |
| 2.3.1 | Concepto | 44 |
| 2.3.2 | Elementos | 44 |
| 2.3.3 | Importancia | 45 |
| 2.3.4 | Características | 46 |
| 2.3.5 | Principios | 47 |
| 3 | Estrategias de Comercialización | 49 |
| 3.1 | Concepto | 49 |

| | | |
|-----|-----------------------------------|----|
| 3.2 | Estrategias de comercialización | 50 |
| | Ciclo de vida del producto | 51 |
| 3.3 | Elementos de la mezcla de mercado | 52 |

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R. L.

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Importancia | 56 |
| 2 | Alcances y Limitaciones | 57 |
| 3 | Objetivos de la investigación | 58 |
| 3.1 | Objetivo General | 58 |
| 3.2 | Objetivos Específicos | 58 |
| 4. | Métodos y técnicas utilizadas en la investigación | 59 |
| 4.1 | Métodos de investigación | 59 |
| 4.1.1 | Análisis | 59 |
| 4.1.2 | Síntesis | 59 |
| 4.2 | Tipo de investigación | 59 |
| 4.3 | Tipo de diseño de la investigación | 60 |
| 4.4 | Fuentes de información | |
| 4.4.1 | Primarias | 60 |
| 4.4.2 | Secundarias | 60 |
| 4.5 | Técnicas e instrumentos de recolección | |
| 4.5 | Técnica, entrevista, encuesta, observación directa | 61 |
| 4.5.2 | Instrumento | 62 |
| 4.6 | Universo y muestra | 62 |
| 4.7 | Tabulación y análisis | 63 |
| 5. | Diagnóstico de la situación actual | 63 |
| 5.1 | Estructura organizativa de la cooperativa | 63 |

| | | |
|-----|---------------------|----|
| 5.2 | Área administrativa | 64 |
| 5.3 | Recursos humanos | 66 |
| 5.4 | Comercialización | 67 |
| 5.5 | Producción | 68 |
| 5.6 | Finanzas | 68 |
| 6. | Análisis FODA | 69 |
| 7. | Conclusiones | 72 |
| 8. | Recomendaciones | 73 |

CAPÍTULO III

A PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R. L.

| | | |
|-------|-------------------------------------|-----|
| 1. | Importancia | 74 |
| 2. | Objetivos | |
| 2.1 | Objetivo General | 75 |
| 2.2 | Objetivos específicos | 75 |
| 3. | Propuesta de aplicación | 76 |
| 3.1 | Planeación | 76 |
| 3.1.1 | Objetivos | 76 |
| 3.1.2 | Misión | 77 |
| 3.1.3 | Visión | 77 |
| 3.1.4 | Políticas | 78 |
| 3.2 | Organización | 80 |
| 3.2.1 | Estructura y manual de organización | 81 |
| 3.3 | Dirección | 99 |
| 3.2.1 | Técnicas de comunicación | 99 |
| 3.3.2 | Memorándum | 100 |
| 3.3.4 | Tipo de liderazgo | 100 |

| | | |
|-------|---------------------------------------|-----|
| 3.3.5 | Motivación | 101 |
| 3.4 | Control | 102 |
| 3.4.1 | Control de ingreso de efectivo diario | 102 |
| 3.4.2 | Remesas Bancarias | 102 |
| 3.4.3 | Control de caja chica | 103 |
| 3.4.4 | Control de orden de compras | 104 |
| 3.4.5 | Control de Asistencias | 103 |

B ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

| | | |
|-----|---------------------------------|-----|
| 1. | Políticas de Comercialización | 104 |
| 2. | Estrategias de Comercialización | 105 |
| 2.1 | Producto | 105 |
| 2.2 | Precio | 108 |
| 2.3 | Plaza | 111 |
| 2.4 | Promoción | 114 |
| | Plan de capacitación | |

C PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R.L.

| | | |
|--------|--|-----|
| 1. | Recurso Humano | 121 |
| 2. | Recurso Material | 131 |
| 3..... | Recurso financiero | 132 |
| | Presupuesto de Recurso de Capacitación | 133 |
| | Cronograma de actividades | 134 |
| | Bibliografía | 135 |
| | Anexos 1 | |
| | Anexos 2 | |
| | Anexos 3 | |
| | Anexos 4 | |

RESUMEN

La Asociación Cooperativa 31 de Diciembre de R. L., se dedica al cultivo de camarón de granja de agua salada, y sus inicios se remontan al año de 1994, como parte de los convenios surgidos de los acuerdos de paz. La cooperativa enfrenta problemas administrativos y de comercialización, los cuales afectan negativamente el desarrollo de la misma.

Con el propósito de dar una respuesta al problema mencionado se presenta la propuesta de Aplicación del Proceso Administrativo y Estrategias de Comercialización a la Cooperativa 31 de Diciembre.

Como una respuesta al problema que enfrenta la cooperativa se han diseñado propuestas administrativas en cada una de las fases del proceso; dentro de la planeación se ha diseñado lo que son los objetivos, la misión, visión, y políticas necesarias para la cooperativa; en la organización se ha diseñado lo que es el organigrama y un manual de organización para cada una de las unidades del organigrama, lo cual ayudará en gran medida a ordenar administrativamente la cooperativa, ya que permitirá entender mejor la estructura organizativa, consultar los niveles jerárquicos, y mejorar las relaciones laborales de sus miembros; En cuanto a la dirección, es muy importante que el administrador pueda influir positivamente en las personas que están bajo su responsabilidad, por lo tanto es necesario que se presenten algunas técnicas de comunicación como son, el memorandun, los diferentes tipos de liderazgo, así como algunas formas de motivación al personal; finalmente dentro del proceso administrativo en su última fase como el control, se han diseñado algunos formularios administrativos que serán de gran utilidad para el personal administrativo, como son el control diario de ingresos de efectivo, las remesas bancarias, control de caja chica, control de orden de compra y una hoja de control de asistencia de personal, que son controles internos que debe poseer toda Empresa, Instituciones, Organizaciones, etc.

También se han tomado en cuenta las estrategias de comercialización, ya que durante la investigación se determinó la falta de esa herramienta; y la implementación de las mismas contribuirá en gran manera a generar una mayor efectividad en las ventas de la Asociación Cooperativa.

La investigación se realizó a través de varias visitas a las instalaciones de la cooperativa, utilizando un cuestionario, una guía de entrevistas y la observación directa sobre los factores que intervienen directamente sobre el tema de investigación; esto permitió formular algunas conclusiones como las siguientes:

- La cooperativa no cuenta con herramientas administrativas que le ayuden a ordenarse adecuadamente.
- La faltan estrategias y canales directos para la comercialización de su producto.
- Tienen una buena capacidad de producción, lastimosamente no la pueden explotar
- La cooperativa no cuenta con planes que le ayuden al logro de sus objetivos.
- No cuenta con un precio fijo en las ventas de camarones
- No tiene como promocionar su producto en el mercado
- Necesariamente hace falta una marca de camarón para que este sea identificado por todas las personas que se acercan al lugar
- No tienen los equipos adecuados para el mantenimiento de la producción del camarón

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy, toman relevancia las asociaciones cooperativas como una forma de desarrollo empresarial, logrando así, que los asociados y trabajadores obtengan beneficios exclusivos para los que las integran.

El mejoramiento de ésta cooperativa es de suma importancia para el país, ya que genera fuentes de trabajo, y a su vez encontrarán en ella los asociados un beneficio económico.

Esta investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de aplicación del proceso administrativo y estrategias de comercialización para la gestión del consejo administrativo de la Asociación Cooperativa 31 de diciembre de R. L. ubicado en el Cantón Salinas de Sisiguayo, en el Municipio de Jiquilisco. Departamento de Usulután.

Es por ello que actualmente ésta Asociación Cooperativa, demanda una mejor forma de administrar los recursos que perciben a favor de los asociados, mediante el mejoramiento del proceso administrativo y las estrategias de comercialización.

Para plantearle la solución a ésta asociación cooperativa se tuvo que estructurar de la siguiente manera.

En el Primer Capítulo: Investigamos los antecedentes de la cooperativa, conceptos, eventos importantes, clasificación, margo legal y una pequeña reseña de la acuicultura. Luego construimos el marco de referencias sobre las cooperativas. Otro aspecto a considerar es el marco teórico del proceso administrativo, destacando sus fases las cuales son, la planeación, organización, dirección y control y por ultimo retomara las estrategias de

comercialización identificando las distintas etapas de la producción con la ayuda de los elementos de la mezcla de mercado destacando “las cuatro P” (Producto, Precio, Promoción, Plaza)

El Segundo Capítulo: Consiste en desarrollar el diagnóstico de la situación actual de la asociación, mediante el método científico y la síntesis, la técnica utilizada es la encuesta, tomando como fuente de información primaria todos los asociados; y como secundaria las leyes, libros, tesis, revistas y sitios de Internet, para la determinación de la muestra se optó por el censo, y por último se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo de los datos para luego concluir con la propuesta y recomendaciones.

El Tercer Capítulo: Contiene la propuesta de aplicación del proceso administrativo y estrategias de comercialización para la asociación cooperativa 31 de diciembre de R. L., creándoles la filosofía y la estructura organizativa, incluyendo la misión, visión, objetivos y políticas. También diseñando la marca, logo, precio, hojas volantes, Brochur, etc.

También incluye un plan de capacitación al personal para que pueda fortalecer el área administrativa.

Por último se presenta un plan de implementación que muestra el recurso humano necesario, material y el financiero, terminando con el cronograma de actividades para implantar la aplicación del proceso administrativo y estrategias de comercialización para la gestión del consejo administrativo de la asociación cooperativa 31 de diciembre de R.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA GENERAL SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, ACUICULTURA, PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.

A GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, Y ACUICULTURA EN EL SALVADOR.

1. Antecedentes de las cooperativas

El desarrollo histórico del cooperativismo se inició en Rochdale, Inglaterra en los años de 1844, y fue ahí donde nació la primera cooperativa de consumo más importante de obreros textiles, que se integró como producto del análisis de la problemática económica que enfrentaban los obreros, así como la búsqueda de alternativas de solución para establecer una nueva forma de vida, y rápidamente se unieron personas para apoyar las peticiones que ellos exigían en su momento, Una de las conclusiones a que llegaron los obreros textiles de Rochdale, al integrar la primera cooperativa de consumo es: El incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores.

En síntesis la clase consumidora, permanente y universal, está siempre a merced de la acción de los intermediarios, cuyo móvil principal es el lucro. Por lo tanto, la clase trabajadora tiene el derecho y el deber de defenderse, y la mejor forma de hacerlo es solidariamente.¹

¹ <http://www.geocities.com>

2. Conceptos de cooperativa

La cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre solidaridad y con voluntad propia, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.²

También podemos decir que es un grupo de personas que se asociación voluntariamente con el fin principal de satisfacer sus necesidades económicas y sociales.

3. Eventos Importantes del Cooperativismo en El Salvador.

El proceso cronológico del cooperativismo en El Salvador, identifica características particulares a lo largo del tiempo hasta los años 1990, cuyo desarrollo es:

- 1) A finales de 1886, se implementó la primera cátedra de cooperativismo en la Universidad de El Salvador, lo cual significó la primera expresión de cooperativismo en el país. Vale la pena mencionar que posterior a éste acontecimiento el gobierno anuncia las primeras leyes que regulan la creación y funcionamiento de las cooperativas.
- 2) En 1904, se incluyeron leyes del cooperativismo en el Código de Comercio, que contiene artículos sobre la creación y funcionamiento de las cooperativas.
- 3) En la segunda década del siglo XX, se fundaron las primeras cooperativas y éstas fueron: la confederación de obreros, en 1917, y la cooperativa de los zapateros en 1914, de la cuesta del palo verde en el departamento de San Salvador.
- 4) En el año de 1930, se dio una crisis, de la insurrección obrero, campesina, indígena, lo cual debilitó éste movimiento cooperativista, siendo finalmente derrotados.

² Idem.

- 5) En el año 1932 se produce el levantamiento campesino, el cual fue reprimido por el gobierno provocando más de 30,000 muertos.
- 6) En el año 1949, se redujo el desarrollo del Cooperativismo, y se da el surgimiento tanto de Cooperativas conformadas por sectores artesanales como de grandes productores. Éste periodo se caracterizó por el poco impulso y promoción del Cooperativismo.
- 7) En el año 1950, es cuando aumenta la importancia del Cooperativismo, esto se debe a factores internos y externos, a nivel interno la Institucionalización del Estado intervencionista y a nivel externo la actitud de los Estados Unidos ante el triunfo de revolución Cubana. Surge en esta época la iniciativa estadounidense a través del Programa Alianza para el Progreso, el cual se encarga de unificar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- 8) En el año de 1960, se iniciaron las primeras Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S), y posteriormente se fundó la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito (FEDECACES) en 1966. en esta época el movimiento cooperativo es impulsado tanto con el apoyo estatal como privado. Vale la pena mencionar que se observa un crecimiento importante del movimiento cooperativo en este período.
- 9) En el año de 1969, se creó el Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP); y fue a partir de este año, que Estados Unidos apoya el movimiento cooperativista salvadoreño dentro de su política de aislamiento de la Revolución Cubana.
- 10) En el año de 1971, comienza a funcionar el INSAFOCOOP, y surgen: las Asociaciones Nacionales Indígenas Salvadoreñas (ANIS), la Central Campesina Salvadoreña (CCS), la Unión Comunal Salvadoreña (UCS), La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Integradas (ACOPAI), y surgen las cooperativas de la Reforma Agraria, y se profundiza su deuda.
- 11) En 1980, se inició el Cooperativismo, y posteriormente se desarrolló en los años de 1990, creando una política neoliberal de tendencia baja del

cooperativismo solidario, y crecimiento de Asociaciones Cooperativistas en su funcionamiento empresarial vinculadas con la banca comercial. Posteriormente tomó posesión el Gobierno, de la Democracia Cristiana, la cual considero a la Asociación Cooperativa como un instrumento para construir una base social propia.³

4. Marco Legal que regula a las Asociaciones Cooperativas.

El marco legal cooperativo está conformado por:

1) Art. 114 de la Constitución de la República (1983)

I. El Art. 114 de la constitución establece que el Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

II. En base a la disposición constitucional antes citada y en atención al rápido crecimiento del movimiento cooperativo en el país y a la necesidad que tienen las asociaciones cooperativas de contar con una legislación adecuada y dinámica que responda a las necesidades del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, que le permita desarrollarse social, económico y administrativamente, es conveniente dictar la legislación correspondiente.

2) Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (1986)

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozaran de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la

³ <http://www.insafocoop.gob.sv/>

ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se registrarán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.

Las cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.

Cuando en el texto de esta ley se mencione el término "ASOCIACIONES COOPERATIVAS" o "COOPERATIVAS", se entenderá que se refiere también a "FEDERACIONES" o "CONFEDERACIONES".

Art. 15.- Las cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinados según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito. El acta de Constitución será firmada por todos los asociados. En caso de que hubiere asociados que no pudieren firmar, se hará constar esa circunstancia y dejarán impresa la huella digital del dedo pulgar derecho y en defecto de éste, la huella de cualquier de sus otros dedos, y firmará a su nombre y ruego otra persona.

Los interesados que desearan constituir una Cooperativa podrán solicitar al organismo estatal correspondiente, el asesoramiento y asistencia del caso.

3) Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) (1969)

Art. 2- Son atribuciones del Instituto:

- a) La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas;
- b) Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederaciones de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten;
- c) Planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo para lo cual podrá solicitar la colaboración de los organismos estatales, municipales y particulares interesados en estas actividades, a fin de que el movimiento cooperativista, se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico del país;
- d) Conceder personalidad jurídica, mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, a las asociaciones cooperativas federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas;
- e) Conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones cooperativas, federaciones y de la Confederación Nacional de Cooperativas;
- f) Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones
- g) Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las Asociaciones Cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas
- h) Divulgar los lineamientos generales de actividad cooperativista, en particular los relativos a la administración y legislación aplicables a aquella, con el objeto de promover el movimiento cooperativo;

i) Asumir la realización o ejecución de programas o actividades que en cualquier forma y directamente se relacionen con las atribuciones indicadas en el presente artículo.

4.1 Autorización de las Asociaciones Cooperativas (1986)

Por decreto legislativo No. 339 de fecha, 6 de mayo de 1986, publicado en el diario oficial No. 86 tomo 291, del 14 de mayo del mismo año, se emitió la “Ley General de Asociaciones Cooperativas”, por medio de la cual se autoriza la función de las cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de conformidad con las leyes y sus estatutos.

Podemos mencionar algunos artículos importantes relacionados con la Ley General de Asociaciones Cooperativas:

Artículo 1

Se consideran asociaciones cooperativas las formadas por personas que se constituyan de conformidad con las disposiciones de esta ley y que reúnan los requisitos siguientes:

- a) Funcionar sobre principios de igualdad en derechos y obligaciones de los asociados, concediendo a cada uno de ellos un solo voto, cualquiera que sea el número de aportaciones que haya suscrito o que posea.
- b) Constituirse con duración indefinida y recursos económicos variables.
- c) Funcionar con número ilimitado de asociados, salvo las excepciones legales.
- d) Funcionar estrictamente de acuerdo con los principios de libre adhesión y retiro voluntario, neutralidad política, étnica y religiosa.
- e) Perseguir fines (u objetivos) que no sean de lucro.
- f) Distribuir los excedentes sociales en proporción al volumen de las operaciones efectuadas con las Cooperativas.

- g) Pagar un interés limitado a las aportaciones de los asociados, y
- h) Establecer la irreparabilidad del Fondo de Reserva y los demás fondos sociales, entre los asociados.

Artículo 4

A ninguna asociación cooperativa le será permitido:

- a) Intervenir en actos de carácter político - partidista o religioso.
- b) Establecer con comerciantes, hombres de negocios o cualquiera otra persona extraña a la cooperativa, combinaciones y acuerdos o celebrar contratos, que hagan participar a los primeros directa o indirectamente, de los beneficios y franquicias que otorga la presente ley.
- c) Conceder ventajas o privilegios a los iniciadores, fundadores o gerentes sobre parte alguna del Haber Social.
- d) Hacer inversiones lucrativas de cualquier naturaleza, exceptuando las compras de acciones y bonos que hagan a Federaciones o Uniones Cooperativas y al Gobierno cuando éste los emita para beneficio social.
- e) Desarrollar actividades para las cuales no están legalmente autorizadas.⁴

Toda asociación cooperativa se constituye con un mínimo de 15 personas, bajo la supervisión de INSAFOCOOP, la cual verifica la asamblea general de asociados. La cooperativa 31 de diciembre, objeto de estudio está inscrito en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

5. Clasificación de las cooperativas

Las cooperativas pueden clasificarse de la siguiente manera:

⁴ Reglamento de Asociaciones y Cooperativas Salvadoreñas, Capítulo VI, Año 1986,

a) Cooperativas de Producción

Son aquellas cooperativas cuyo fin es producir de una manera favorable, buscando mejores mercados y precios necesarios, utilizando menos intermediarios para la comercialización de sus productos.

b) Cooperativas de Vivienda:

Estas se organizan con el objetivo de beneficiar a sus asociados a través de la adquisición de inmuebles para lotificación y/o construcción de viviendas y mejora de las mismas.

c) Cooperativas de servicio:

Estas tienen como objetivo proporcionar servicio de diferente índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar las condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.⁵

6. Modelo de Estructura Organizativa de las Asociaciones Cooperativa.

Cada Asociación Cooperativa tiene definido su Organigrama, en este apartado, se muestra un modelo de estructura organizativa de algunas Asociaciones Cooperativas de nuestro medio.

Asamblea General de Asociados

La cual esta conformada por todos los asociados de la cooperativa teniendo cada miembro a un voto, independientemente del valor de las aportaciones que se tenga.

Consejo de Administración

Es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General. Esta integrado por asociados principales con su respectivo suplente, elegidos por un periodo definido por los estatutos

⁵ "Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Art. 7-12, Año 1986"

Comité de Vigilancia

Es el encargado de supervisar que los órganos directivos comités, empleados y miembros de las cooperativas cumplan con sus deberes y obligaciones conforme lo manda la ley y el reglamento interno que tienen

Gerencia

El Consejo de Administración designará uno o varios Gerentes, según las necesidades de las asociaciones cooperativas, las atribuciones de la gerencia se fijarán en el reglamento de esta ley y en los estatutos de esta cooperativa. Los gerentes podrán ser o no miembros de la Asociación y ser o no miembros del Consejo de Administración, pero su cargo será incompatible con los demás miembros del Consejo de Vigilancia y de Comités que tengan funciones de gestión.

Comité de suministros y comercialización

Es el encargado de determinar las políticas para la compra y venta de los productos o insumos necesarios.

Comité de producción

Es el que se encarga de dirigir, supervisar, evaluar y organizar todas las actividades del área productiva.

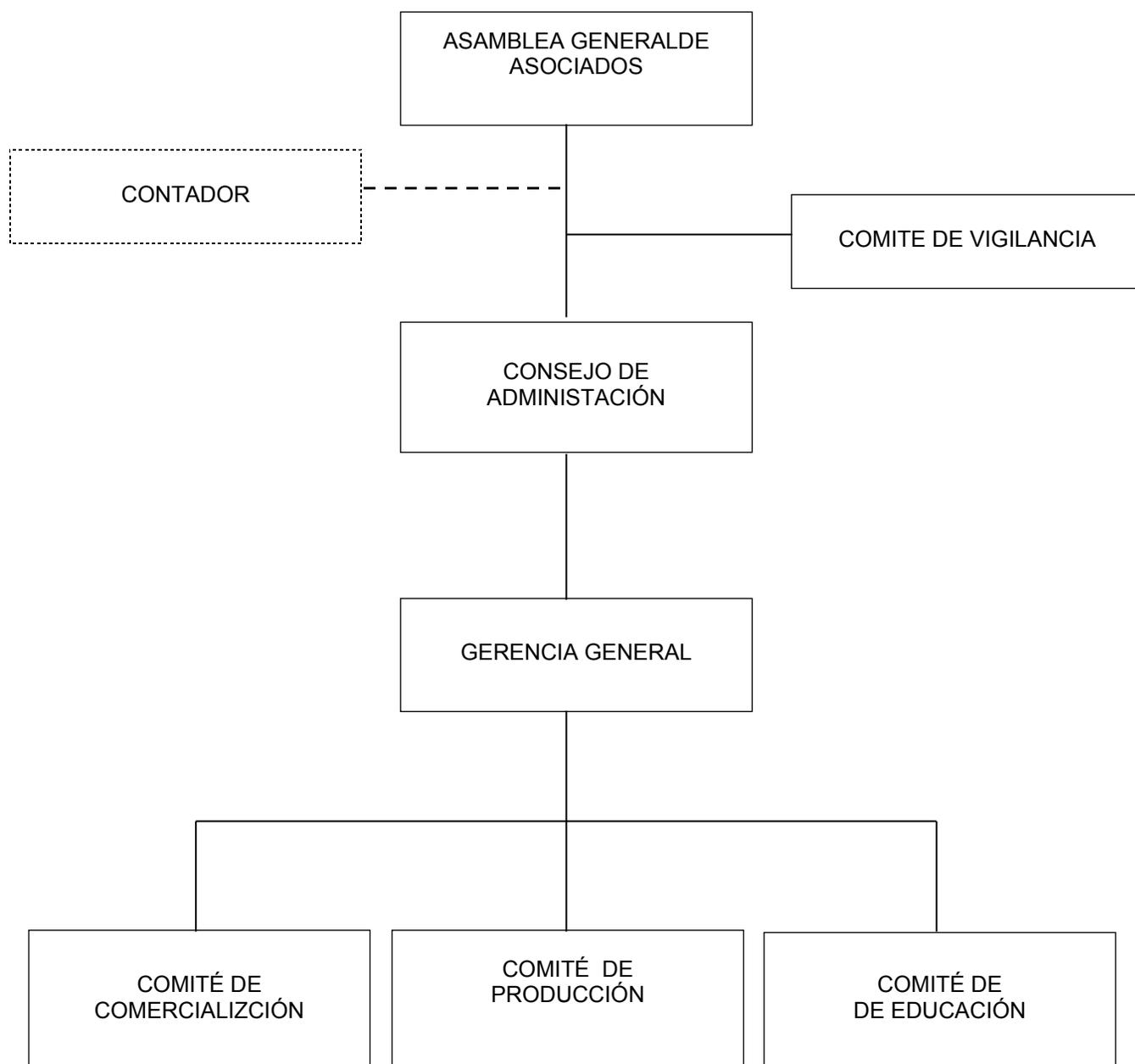
Comité de educación

Es el encargado de mantener el espíritu cooperativo y de proporcionar capacitación que recién ingresan a la cooperativa.

Contador

Es el encargado de llevar, todos los registros contables que se hacen diariamente, y mantenerlos al día, y este será contratado por la asamblea de asociados⁶

⁶ Hernández Ramos, Adalinda y otros, "Diagnostico de la organización de una ruta de transporte público, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Tecnológica de El Salvador, Lic. En Administración de Empresas año 2003 Pág. 24

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS*

*Esta es la estructura organizacional básica que establece La Ley de Asociaciones Cooperativas, pero cada cooperativa agrega los departamentos o unidades que se necesita según su giro

7. Acuicultura en El Salvador.

La acuicultura en El Salvador se inició en 1962, mediante la asistencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), a solicitud del Gobierno, en el marco de un programa de diversificación agrícola, construyendo una estación de Piscicultura de agua dulce. La acuicultura marina se desarrolló entre 1982-1984, mediante un programa auspiciado por la agencia de Cooperación para el Desarrollo Internacional (USAID) y ejecutado por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), posteriormente se construyeron tres granjas para cultivos de camarones, que fue el inicio del desarrollo en el cultivo de las granjas camaroneras y otras especies marinas de agua salada, y agua dulce, que se dio en nuestro país⁷.

7.1 Cuadro Sinóptico de la producción de camarones de agua dulce, y la de mar.

Producción de Acuicultura. 2001- 2002 - 2003

| ESPECIES | Tonelada s | \$ Miles | Tonelada s | \$ Miles | Tonelada s | \$ Miles |
|--|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| Camarón de mar | 363 | 1, 156.5 | 372.1 | 1 118,0 | 472,9 | 1 899,3 |
| Peces marinos | 12 | 10,9 | 11.3 | 10,3 | 3,8 | 3,5 |
| Tilapia | 28.8 | 61,4 | 405 | 863,2 | 654,1 | 1 855 |
| Camarón de agua dulce | 3.0 | 32,8 | 4.3 | 46,8 | 3,5 | 44,0 |
| Alevines tilapia (miles) | 537 | 14,5 | 1 ,012.00 | 34,3 | 9 197 | 353 |
| Post larvas camarón agua dulce (miles) | 700 | 53,8 | 700. | 53,8 | 1 639 | 68,2 |
| Post larvas camarón de mar (miles) | 111. 727 | 639,7 | 133,410 | 1 ,200 | 50 ,510 | 221, |

Fuente: CENDEPESCA, 2001, 2002, y 2003, anuarios de estadísticas pesqueras.

⁷ <http://www.departamentousulutlan.com>

7.2 Cuadro Sinóptico de las instituciones que participan en la educación y formación de la acuicultura

| INSTITUCIÓN | NIVEL | FACULTAD | CARRERA |
|-----------------------------------|------------|------------------------------|-----------------------|
| Universidad de El Salvador | asignatura | Biología, Ciencia Agronómica | Ingeniería Agronómica |
| Centro Universitario de Occidente | asignatura | Biología | Licenciatura Biología |
| Universidad José Matías Delgado | diplomado | Agroindustrias | Ingeniería Agronómica |
| Escuela Nacional de Agricultura | asignatura | Agrónomo | Técnico |

Fuente: CENDEPESCA, 2004 Código de ética de la pesca y acuicultura en El Salvador Ministerio de Agricultura y Ganadería.

7.3 Modalidades en el cultivo del camarón

El cultivo o siembra de camarones en nuestro medio, se da a través de dos modalidades, que se detallan a continuación:

7.3.1 Primera modalidad

Consiste en la preparación de un estanque de post larvas, cuya preparación básica es la compuerta de entrada de agua y compuerta de salida, conocidas normalmente como bordas. El recambio de agua es por el nivel de las mareas, y se usa fertilizante para mejorar la alimentación natural, la densidad de siembra no está predeterminada, y su rendimiento es de 430 Kg. /Ha.⁸

⁸ (kg.=Kilogramos, Ha=Hectáreas (1 hectárea es igual a 10,000. Metros Cuadrados)

7.3.2 Segunda modalidad

Consiste en entrapar el camarón acarreado por la marea y mantenerlo en condiciones mínimas de recambio de agua para la cosecha, sólo durante la época lluviosa, ya que en la época seca se dedican las instalaciones a la producción de sal, su rendimiento es de 142 Kg./ha.

Para el camarón de mar y de agua dulce la densidad de siembra varia entre 4 a 8 camarones por metro cuadrado; como fuente de alimentación principal se usa alimento formulado con niveles de 25 a 32 por ciento de proteína, los rendimientos de este sistema de cultivo son del orden de 5,000 a 8,000 Kg. /ha; no se usa fuente externa de aireación y el manejo de la calidad de agua se basa en el recambio periódico que se hace al cultivo.

Para el camarón de agua dulce la densidad de siembra es de 5 a 8 camarones por metro cuadrado; y se usa alimento formulado con 28 a 35 por ciento de proteínas, y el ciclo de cultivo es de 6 seis meses.

Para el camarón de mar el rendimiento es de 2,000 a 3,500 Kg. /ha, su densidad de siembra es de 10 a 18 camarones por metro cuadrado, se usa post larva producida en laboratorios y se ponen en práctica las medidas de prevención de enfermedades, su ciclo es de 3 a 4 meses para obtener rendimientos de 3,000 a 4,000 Kg. /Ha⁹.

⁹ CENDEPESCA 2004, Código de ética de la pesca y acuicultura en El Salvador, M.A.G.

B Generalidades de la Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

1 Antecedentes

Esta asociación cooperativa fue creada como un convenio entre el gobierno y los desmovilizados de la guerra civil, después de los acuerdos de paz firmados en Chapultepec, en el año de 1992. Originalmente fue fundada con 35 miembros que representaban a una familia, a cada uno de ellos le fueron asignados terrenos en el cantón Salinas de Sisiguayo, municipio de Jiquilisco departamento de Usulután, pero fue hasta el año, 1993 que iniciaron el trabajo como cooperativa, en ese momento se dedicaban a la producción y venta de sal, pero debido a que no era rentable posteriormente se convirtieron en camaróneras, constituyéndose legalmente en, 1994 como Asociación Cooperativa 31 de Diciembre de R. L., siendo su máximo representante el señor Tomás Rodríguez, quien funge como presidente de la asociación cooperativa y la señora Rosa Ayala representante del movimiento de mujeres dentro de la misma. Actualmente cuenta con 31 miembros, ya que cuatro de ellos emigraron al extranjero.

La asociación cooperativa se dedica al cultivo y extracción de camarón de agua salada, para ello cuenta con 28 hectáreas de terreno, dentro de las cuales se encuentran 12 playas dedicadas para el cultivo del camarón; cada playa tiene una medida de 100 metros cuadrados que pueden producir 50 qq. Por ciclo y cada ciclo esta formado por cuatro meses lo que equivale a tres ciclos por año. La asociación cooperativa tiene la capacidad productiva para satisfacer la demanda de un mercado superior al que tiene actualmente; además posee los permisos legales necesarios para la producción y venta del camarón. La mayoría de sus habitantes se dedican a la agricultura y a la pesca artesanal. Dentro del mismo se cuenta con un hospital, cuatro unidades de salud, aproximadamente treinta escuelas, dos institutos, dos iglesias católicas, diez ermitas, dos grupos de auto

ayuda, una cruz roja y la fundación Ayuda en Acción, la cual está ubicada en el Bajo Lempa. En el aspecto recreativo este municipio cuenta con sesenta canchas de football y un estadio, un parque en la zona urbana y tres mini parques en la zona rural, una casa de la cultura y un club de empresarios; así también en la orilla del Bajo Lempa se encuentra la laguna Aguacayo; tienen sitios arqueológicos y el parque ecológico Chaguatique.

Debemos mencionar también que en la zona existen muchas cooperativas que se dedican al cultivo de camarón de agua salada, y que además es también un lugar propicio para el cultivo de conchas, ya que se han hecho algunos ensayos al respecto.¹⁰

En la zona existen alrededor de cinco cooperativas camaroneras (Wilber, Romero, Carranza, La Salvadoreña, 29 de Junio, Los Mancornados), por lo general la cooperativa 31 de diciembre les vende productos tales como: sal, cajas para empaque, cal, alimento para camarón, bolsas para larvas, entre otros.¹¹

2. Ubicación

La Cooperativa 31 de Diciembre se encuentra ubicada en el Cantón Salinas de Sisiguayo, del Municipio de Jiquilisco departamento de Usulután, a 14.7 Km., de la cabecera departamental y a 97 Km, de San Salvador

3. Estructura funcional actual de la cooperativa 31 diciembre de R.L.

La estructura funcional que tiene la cooperativa es de tipo informal, ya que ni siquiera cuentan con un organigrama que indique la descripción de la estructura

¹⁰ Ídem. Pág. 16

¹¹ Información proporcionada por el Sr. Tomás Rodríguez, presidente de la Cooperativa 31 de diciembre año 2006

jerárquica a seguir, sin embargo, vale la pena mencionar que cuentan con áreas funcionales de trabajo, tales como:

Presidente

Es la persona encargada de la toma de decisiones importantes dentro de la cooperativa, convoca al personal a reuniones de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados previstos de forma mensual o periodos que se estimen convenientes.

Técnico de producción

Tiene como función la planificación y ejecución productiva de las granjas, el seguimiento de información de informes mensuales ò cuando sea requerido, evalúa la calidad del proceso y trabajo del personal de campo.

Laguneros

Son los encargados del trabajo de llenado de estanques hasta la cosecha, su trabajo es a tiempo completo, y tendrán como responsabilidad las actividades de limpiezas de barandas, recambios de aguas, apoyo a los muestreos, aplicaciones de cal, y la observación del estado sanitario del cultivo.

Comideros

Tienen a su cargo el plan de alimentación recomendado por el técnico de producción, cuyo horario es entregado por el jefe de campo cada semana, hasta el fin del ciclo productivo.

Jefe de campo

Es el encargado de supervisar y ejecutar las recomendaciones proporcionadas por el técnico, así mismo reportará las acciones sucedidas en el campo, y tendrá labores a tiempo completo desde la preparación de los estanques hasta el fin de las cosechas.

Operador de bombeo

Este personal está a tiempo completo en el puesto de bombeo, cumpliendo con el horario de suministro de agua que indique la recomendación hechas por el técnico de producción.

Vigilantes

El área de producción está vigilada por el personal permanente durante las veinticuatro horas del día, cubriéndose éste periodo por turnos de trabajo de seis de la mañana a seis de la tarde y de seis de la tarde a seis de la mañana.¹²

4. Misión

Actualmente la cooperativa no cuenta con el diseño de una misión, que les ayude a identificarse y dar a conocer cual es su papel principal dentro de la organización y la sociedad.

5. Visión

La asociación cooperativa no cuenta con una visión que ayude a formular

¹² Estatutos internos de la Asociación Cooperativa 31 de Diciembre de R.L. año 1993.

objetivos claros y precisos, y que puedan facilitar el camino hacia un mejor futuro y desarrollo.

6. Actividad Económica

La cooperativa se dedica principalmente al cultivo y venta de camarón de agua salada, reproducidos por medio de la siembra de larvas en estanques, los cuales tienen una dimensión aproximada de 100 metros cuadrados.

La actividad principal en la que está registrada como contribuyente es: Elaboración y conservación de pescado, crustáceos, y otros productos marinos.

7. Marco legal que rigen las cooperativas

Centro de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA)

Desde su creación, esta entidad ha sido la encargada de regular los recursos marinos y pesqueros del país. En 1970, se aprobó la Ley de Fomento a la Pesca y Caza Marítima de Altura y Gran Altura, pero a pesar de la “intención de la Ley de regular las actividades pesqueras”, en la práctica únicamente sirvió para que el Ministerio de Economía regulara la concesión de licencias y beneficios fiscales de las empresas dedicadas a la captura del camarón y langostino. (Agenda Ambiental y Plan de Acción-SEMA, 1992).

En la década entre los años 1970 y 1980, esta división realizó inventarios de cuerpos de agua dulce, así como investigaciones orientadas hacia la acuicultura. CENDEPESCA, cuenta con recursos humanos muy capacitados y estadísticas interesantes producto de años de toma de datos e investigaciones.

**Dirección General de Sanidad
Vegetal y Animal (DGSVA)**

Otra de las principales direcciones generales del MAG, cuya participación implica la autorización y certificación de organismos o productos de estos, que ingresan y salen del país, de acuerdo a requisitos y normas sanitarias. Este Dirección, actualmente es la encargada de la aplicación de la Convención CITES.

**Consejo Nacional de Desarrollo
Sostenible (CNDS)**

Instancia local creada como resultado de los acuerdos internacionales originados en la Cumbre de Río y de los acuerdos regionales. Entre los objetivos del Consejo están: a) Dar cumplimiento a la Agenda 21 y a ALIDES, a través de la participación y el diálogo con todos los sectores de la comunidad, b) Dar seguimiento a las diferentes iniciativas que se realicen a nivel nacional, regional e internacional para el desarrollo sostenible

**Policía Nacional Civil (PNC)
División Medio Ambiente**

La PNC, dependencia del Ministerio de Seguridad Pública, fue creada a raíz de los acuerdos de Paz en 1992. La División Medio Ambiente, tiene como objetivo, fiscalizar el “cumplimiento de las leyes existentes sobre la protección y defensa de los recursos naturales y el entorno ambiental de El Salvador”. Desde su establecimiento, esta División se ha integrado al quehacer de todas aquellas instituciones que manejan aspectos de los recursos naturales y especialmente de la Biodiversidad del país. Cabe resaltar su apoyo a la aplicación de la Ley de Conservación de Vida Silvestre, en el proceso de decomiso de especies en las zonas transfronterizas como a nivel local, como un gran aporte dentro de los compromisos de la Convención CITES. También, la PNC juega un papel muy

importante como apoyo a la protección de algunas de las principales áreas naturales del país.

Comisión de Salud y Medio

Ambiente- Asamblea Legislativa

Esta Comisión, al seno del cuerpo de legisladores de la República, cada día cobra mayor influencia en cuanto a la aprobación de leyes nacionales, acuerdos, tratados internacionales, al igual que denuncias de delitos ambientales. Dicha Comisión, está conformada por catorce diputados representantes de diferentes fracciones políticas. Y posible primeros apoyo a las camaroneras que su desarrollo se renueva cada vez.

Organizaciones Científico- Académicas

Se agrupan bajo esta categoría aquellas instituciones o individuos que con sus estudios e investigaciones han aportado un mayor conocimiento de los recursos naturales y la Biodiversidad del país. La Escuela de Biología y la Facultad de Química y Farmacia de la Universidad de El Salvador (UES), han generado una serie de trabajos básicos sobre inventarios, biología y prospección de algunas especies silvestres, a través de la elaboración de trabajos de tesis para la obtención de grados académico de licenciatura.

Consejo Nacional de Ciencia y

Tecnología (CONACYT)

El Consejo es una institución autónoma dependiente del Ministerio de Economía, de derecho público sin fines de lucro, creada mediante Decreto Legislativo No.287, publicado en Diario Oficial de 10 de agosto de 1992. El objetivo de su creación es la formulación y dirección de la política nacional en materia de ciencia y tecnología orientada al desarrollo económico y social del país. Su misión es, orientar y coordinar a los diferentes sectores de la sociedad salvadoreña para incorporarse

la variable Ciencia y Tecnología como elemento coadyuvante del desarrollo social y económico de manera sostenible. La Junta Directiva está conformada por diez propietarios con sus respectivos suplentes que provienen tres del sector público, tres del sector productivo, dos del sector académico y dos del sector profesional.

Unidades de Saneamiento

Ambiental (UAS)

Estas Unidades, insertas en los Ministerios de Salud, Trabajo, Obras Públicas, son las encargadas de supervisar las condiciones ambientales relacionadas con el que hacer específico de cada ministerio. Por ejemplo, la Unidad de Saneamiento Ambiental del Ministerio de Salud, supervisa y monitorea los productos consumidos por la población, ubicación de mercados, calidad del agua potable, etc.

C MARCO TEÓRICO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.

1. Generalidades del Proceso Administrativo

1.1 Conceptos:

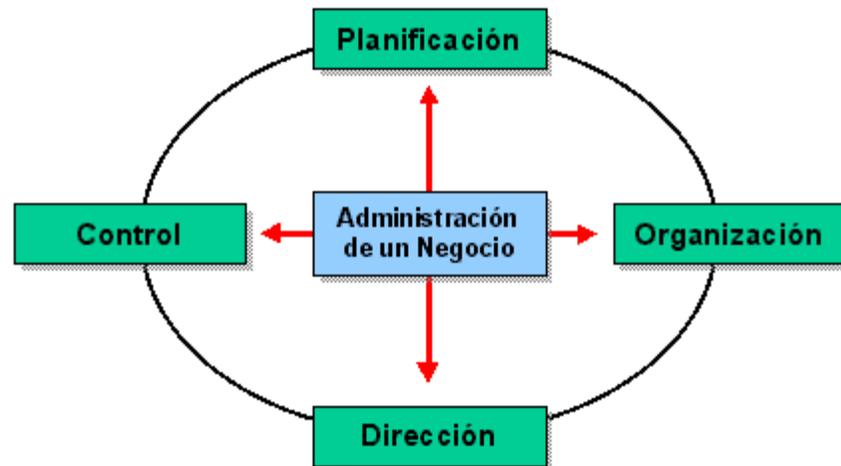
Es aquel proceso lógico que tiene como finalidad permitir que la administración pueda ejecutarse dentro de la empresa, guiándola a la obtención de los objetivos que está se ha fijado, controlando hasta que punto los objetivos están siendo alcanzados.¹³

También se puede afirmar que es el conjunto de elementos administrativos que consiste en, planificar, organizar, dirigir, y controlar, todas aquellas actividades que permiten que la administración pueda llevarse acabo dentro de la empresa, facilitando el alcance de sus objetivos, y controlando el cumplimiento de los mismos.

A través de los años, El proceso Administrativo está considerado como una guía, orientación y desarrollo fundamental, en las diferentes áreas de la estructura organizacional de las empresas.

¹³ López Mancía, Martín Aurelio y otros "Conceptos básicos de teoría administrativa para la enseñanza Universitaria" Universidad de El Salvador. Pág. 103 año 1980.

El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente grafico.



Fuente: Robbins, Stephen P., Administración teoría y practica, 5ª edición, Prentice hall, hispanoamericana, 1996, México

1.2 Características del Proceso Administrativo

Las características del proceso administrativo reflejan como se involucran las empresas para crecer organizacionalmente y lograr metas fijadas, entre las cuales se pueden mencionar:

1.2.1 La universalidad del proceso administrativo.

Se considera universal porque todo el proceso es conocido nacionalmente o internacionalmente, puesto que las funciones básica de planeación, organización,

ejecución, y control; se realizan en todo tipo de empresas, cualquiera que sea su ubicación geográfica, el sistema económico imperante o el nivel jerárquico de los ejecutivos, es decir, todos los administradores, en todas partes, realizan el mismo tipo de actividades; en consecuencia, sus conocimientos y experiencias administrativas son útiles y aplicables en cualquier clase de empresa en que se desenvuelvan, sean estas de carácter industrial, comercial, de servicio o gubernamental.

1.2.2 La interacción de funciones

Se determina que todas las funciones son fundamentales, en el área administrativa, no se ejecutan en forma independiente una a otra, sino que existe entre ellas un entrelazamiento, de tal forma que la ejecución de una influye en las otras como por ejemplo: la planeación está presente en la organización, ejecución, y control.

Es importante señalar que en el proceso administrativo las funciones no son ejecutadas de acuerdo a una secuencia rígida, como podría sugerir el estricto apego al orden de las funciones del mismo, sino conforme a un ordenamiento flexible, mas que todo al logro del objetivo previsto o en general, al desarrollo de un proyecto determinado.¹⁴

1.3 Importancia

- 1) Tiene un conjunto de conocimientos bastante amplios sobre la administración, fácilmente de comprender, y puede ser aplicado a todo tipo de empresa y a cualquier nivel.

¹⁴ López Mancia, Martín Aurelio y otros "Conceptos básicos de teoría administrativa para la enseñanza Universitaria" Universidad de El Salvador. Pág. año 1980.
Ídem. Pág. 106

- 2) La estructura conceptual en su proceso permite la integración del pensamiento de otras escuelas.
- 3) Tiene un pensamiento mas fácil de comprender y flexible y por lo general no constituye dogmas, sino mas bien una guía de acción, que pueden adaptarse a una variedad de situaciones, sin perder el camino a seguir.
- 4) Se trabaja con calidad, tiempo, y dirección para seguir una orientación uniforme de esfuerzos mutuos.¹⁵

2. Fases del proceso administrativo

Las fases del proceso administrativo varían dependiendo del autor, por ejemplo Idalberto Chiavenato, adopta cuatro fases que son: Planeación, Organización, Dirección y Control, y Según Koontz y Weihrich, por cinco fases: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, para efectos del desarrollo del tema de investigación se adoptan solamente cuatro fases:

2.1 Planeación

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, la cual se constituye en una actividad universal es decir, toda organización elabora planes que no son más que decidir anticipadamente qué se va a hacer,

2.1.1 Conceptos

James A. F. Stoner. Define la planeación como el proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción que sean idóneas para alcanzar dichas

¹⁵ López Mancía, Martín Aurelio y otros "Conceptos básicos de teoría administrativa para la enseñanza Universitaria" Universidad de El Salvador. año 1980.
Ídem. Pág. 108

metas; En otras palabras la planeación es aquella fase en la cual los administradores conociendo la situación de la empresa y su medio ambiente, establecen cursos de acción a seguir, para un periodo específico¹⁶

Así mismo puede decirse que es la fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la formulación de planes a corto y largo plazo, además de indicar el camino a seguir, para el logro de sus metas que la empresa se ha fijado.

2.1.2 Elementos de la Planeación

a) Propósitos o misiones

Se identifica alguna función o tarea básica que se da dentro de la empresa.

b) Objetivos

Son los fines que se persiguen por medio de alguna tarea o actividad principal.

c) Estrategia

Es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

d) Políticas

Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

e) Procedimientos

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

¹⁶ León Salguero, Julia y Otros. "Propuesta de un modelo administrativo, como herramienta de control para la toma de decisiones en la dirección general de transporte terrestre del Vice Ministerio de Transporte" Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, año 2003

f) Reglas

Se exponen acciones o prohibiciones específicas, que no están sujetas a discrecionalidad de cada persona, y se explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo.

g) Programas

Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado de acciones, y están relacionados junto con el presupuesto.

h) Presupuesto

Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.¹⁷ Puede decirse que son planes de tipo operativos que están relacionados directamente con el dinero, generalmente los presupuestos son elaborados para un año, o según sean requeridos por la empresa.

2.1.3 Principios fundamentales de la planeación

Se dividen en tres categorías que a su vez cada uno de ellos tienen sus principios, por lo que se presentan de la siguiente manera:

2.1.3.1 Propósito y naturaleza de la planeación

El propósito y la naturaleza de la planeación se pueden resumir para su referencia a los principios siguientes:

¹⁷ Stoner, James F, Administración 6o. Edición Prentice Hall, Hispanoamericana, S. A. 1996, Pág. 7

- **Principio de la contribución al objetivo**

El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es promover el logro de los objetivos de la empresa.

- **Principios de los objetivos**

Si los objetivos tienen sentido para las personas, tienen que ser claros, alcanzables y verificables.

- **Principio de prioridad de la planeación**

La planeación procede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.

- **Principio de eficiencia de planes.**

La eficiencia de un plan se mide por la cantidad que aporta al propósito y a los objetivos; se compensa con los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias no buscadas.

2.1.3.2 Estructura de los planes

Dos principios básicos que tienen que ver con la estructura de los planes pueden tener gran importancia para unirlos, haciendo que los planes de apoyo contribuyan a los principales, y asegurando que los planes de un departamento armonicen con los de otro.

- **Principios de las premisas de planeación.**

Cuanto más concienzudamente, los individuos a cargo de la planeación, entiendan y concuerden en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa.

- **Principio de la estrategia y la estructura de la política.**

Cuanto mayor sea el número de estrategias y políticas que se entiendan claramente y se lleven a la práctica, más congruente y eficaz será la estructura de los planes de la empresa.

2.1.3.3 El proceso de planeación

Dentro del proceso de la planeación, hay cuatro principios que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación.

- **Principio del factor limitante.** En la elección entre alternativas, con cuanto mayor precisión puedan los individuos reconocer y encontrar solución a los factores que son limitantes o decisivos para el logro de la meta deseada, más fácil y precisamente pueden elegir la alternativa más favorable.
- **Principio del compromiso.** La planeación lógica debe abarcar en el futuro un periodo que es necesario para prever, en lo posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de la serie de compromisos que implique una decisión que tomemos ahora.
- **Principio de la flexibilidad.** Dar flexibilidad a los planes aminorará el peligro de las pérdidas sufridas por percances inesperados, pero es preciso poner el costo de esta flexibilidad en la balanza y ponderarlo contra sus ventajas.
- **Principio del cambio de navegación.** Cuanto más comprometen las decisiones de planeación a las personas a seguir un camino futuro, más importante es repasar los hechos y expectativas periódicamente y rehacer los planes según sea necesario para mantener el rumbo a una meta deseada.

El principio del compromiso y los de la flexibilidad y el cambio de navegación van dirigidos a un enfoque de contingencia de la planeación. Aun cuando tiene sentido

pronosticar y hacer planes bastante a futuro para tener razonable seguridad de cumplir con los compromisos, a menudo es imposible este último, o bien el futuro es tan incierto que es demasiado arriesgado cumplir con esos compromisos.

El principio de la flexibilidad trata de la capacidad de cambiar, la cual ya forma parte de los planes. El principio del cambio de navegación, por otra parte, implica revisar los planes cada cierto tiempo y rehacerlos si lo requieren los hechos y expectativas. A menos que los planes tengan flexibilidad incorporada, el cambio de navegación puede ser difícil y costoso.¹⁸

2.2 ORGANIZACIÓN

En la administración se establece una estructura intencional de roles, que deben cumplir las personas en una organización, es intencional ya que se tienen que establecer las tareas necesarias y al mismo tiempo recomendárselas a las personas idóneas dentro de las diferentes empresas,

2.2.1 Conceptos

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.¹⁹

-Podemos decir que es la segunda fase del proceso administrativo, que tiene como función básica el agrupamiento de personas y recursos de la organización, estructurándolos de manera lógica, con el fin de alcanzar los objetivos que la empresa se ha fijado.

¹⁸Koontz Harold y Wehrich, "Administración una perspectiva global 12^o. Edición , Editorial Mc. Graw Hill Pág. 752-753

¹⁹Ídem, Pág. 36

2.2.2 Elementos

Los elementos básicos de la organización son:

a) Estructura

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de Operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

b) Sistematización

Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de Coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

c) Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades

Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

d) Jerarquía

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

e) Simplificación de funciones

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas

por la organización formal, pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, y se conoce como organización formal.²⁰

2.2.3 Importancia

- Proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo unos contra otros.
- El tipo de organización puede facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa.
- Proporciona comunicaciones eficientes y efectivas.
- Se reduce la duplicación del trabajo al mínimo.
- Los empleados conocen las rutas o redes de mando en la organización.
- Conocer los tipos de puestos en la organización y la escala de promoción, también ayuda a los empleados a determinar sus opciones profesionales.²¹

2.2.4 Características

- **Diferenciación**

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

A horizontal:

En departamentos o divisiones, mediante la departamentalización

B Vertical:

En niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

- **Formalización**

Se refiere a la existencia de reglamentos que prescriben cómo, cuándo y porqué se ejecutan las tareas, la formalización es el grado en que el reglamento se define

²⁰ <http://www.asesoríatesis.com>

²¹ Chiavenato Idalberto, "Administración Proceso Administrativo" tercera edición: Mc. Graw Hill. Pág. 206

explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Cuanto mayor sea la formalización más burocrática mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se tornará la empresa.

La formalización puede hacerse mediante:

- A - El cargo; es a través de especificaciones y descripciones del cargo a desempeñar.
- B - El flujo de trabajo; es a través de instrucciones y procedimientos detallados cuando se ejecutan las tareas, como es el proyecto de elaboración de un producto.
- C - Reglas y reglamentos; a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quien puede o no hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización.²²

- **Centralización**

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para la toma de decisiones, la centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.

En la centralización todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta decida si pueda ser aprobada o no.

El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluyendo sus numerosos detalles.

Cuánto mayor sea la centralización, más autoridad se concentra en el nivel mas elevado de la jerarquía. La dependencia y el sometimiento son totales y los niveles intermedios y operacionales se vuelven meros repetidores de las decisiones tomadas en la cúpula.

²² Chiavenato, Adalberto: Administración proceso administrativo 3º edición, Editorial Mc Graw Hill Pág. 210.

- **La integración**

Se refiere a los medios de coordinación y al enlace de las partes de la organización, cuanto mayor sea la diferenciación más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico, y sinérgico.²³

2.2.5 Principios de la organización

Los principios de guía más esenciales de la organización se resumen de la siguiente manera:

A Por su propósito se dividen en:

Principio de unidad de los objetivos. Una estructura de organización es efectiva si les permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.

Principio de eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de una empresa con el mínimo de consecuencias a costos no proyectados.

B Por su Causa se dividen en:

Principio del tramo de administración. En cada puesto administrativo, hay un límite al número de personas que un individuo puede dirigir de manera efectiva, pero el número exacto dependerá del efecto de variables básicas.

²³ Ídem. Pág. 36

C Por su estructura y autoridad se dividen en:

Principio escalar. Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto de administración más alto hasta cada puesto subordinados en una empresa, más clara será la responsabilidad de la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional.

Principio de delegación por resultados esperados. La autoridad delegada individualmente a todos los administradores debe ser adecuada para asegurar su capacidad de lograr resultados esperados.

Principio de responsabilidad absoluta. La responsabilidad de los subordinados por su desempeño ante sus superiores es absoluta, y éstos últimos no pueden eludir la responsabilidad de las actividades de organización de sus subordinados.

Principio de paridad de autoridad y responsabilidad. La responsabilidad de los actos no debe ser mayor, ni menor, que la que implica la autoridad delegada.

Principio de unidad de mando. Cuanto más completas sean las relaciones de reporte de un individuo a un sólo superior, menos problemas habrá de instrucciones en conflicto y mayor será el sentido de la responsabilidad personal por los resultados.

Principio del nivel de autoridad. El sostenimiento de la delegación que se pretende requiere que las decisiones dentro de la autoridad de los administradores las tomen ellos y no las remitan a niveles superiores de la estructura de la organización.

D Por su estructura de actividades y departamentalización se dividen en:

Principio de definición funcional. Cuanto más clara sea la definición de los resultados esperados, las actividades a emprender y la autoridad organizativa delegada en una posición o un departamento, y más se comprenden claramente la autoridad y las relaciones de información con otras posiciones, más adecuadamente pueden contribuir los individuos responsables al logro de los objetivos de una empresa

E Por sus procesos se divide en:

Principio de equilibrio. En toda estructura hay necesidad de equilibrio la aplicación de los principios o técnicas tiene que equilibrarse para asegurar la eficiencia total de la estructura en el logro de los objetivos de la empresa.

Principio de flexibilidad. Cuanto más se haga por incorporar la flexibilidad en la estructura de la organización, más adecuadamente puede cumplir esta estructura con su propósito.

Principios de facilitación del liderazgo. Cuanto más permitan una estructura de organización y la delegación de autoridad a los administradores diseñar y mantener un ambiente propicio para el buen desempeño, más ayudarán a las capacidades de liderazgo de esos administradores.²⁴

2.3 LA DIRECCIÓN

La dirección, es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad administrativa, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes administrativas.

²⁴ Koontz Harold y Weihrich, "Administración una perspectiva global" 12°. Edición , Editorial Mc. Graw Hill Pág. 754-756

2.3.1 Conceptos

- La administración es de coordinar, lo que busca todo administrador, la dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas, aunque sea la mas importante.
No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar, solo en concepto totalitario se podía pensar que el fin de la administración sea dirigir, aunque no coordine.²⁵
- También se puede afirmar que la dirección consiste en coordinar las actividades de cada uno de los miembros, así como de toda la organización, con la finalidad de que cada uno los planes se ejecute de la mejor manera posible.

2.3.2 Elementos

- 1) Toma de decisiones, significa la elección de un curso de acción o alternativa, al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- 2) Integración, al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- 3) Motivación, es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más

²⁵ Reyes Ponce, Agustín " Administración Moderna " Editorial Limusa Noriega, año 2002, Pág. 384-385

compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

- 4) Comunicación, en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- 5) Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.²⁶

2.3.3 Importancia

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla; es sólo para que se realice adecuadamente, de nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata y coincide temporalmente con una buena dirección.²⁷

2.3.4 Características

- 1) La dirección es una relación compleja que existe entre el dirigente, los dirigidos, la organización, los valores sociales y las condiciones políticas y económicas:
- 2) Las características de estos cuatro componentes son los que forman la relación compleja a la que nos estamos refiriendo. Un dirigente influye en otros,

²⁶ Koontz, Harold y Wehrich, "Administración una Perspectiva global" 12ª. Edición, Editorial Mc. Graw Hill. Pág. 208

²⁷ López Mancía, Martín y otros " Conceptos básicos de teoría administrativa para la enseñanza Universitaria" Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias Económicas, Pág. 320 año 1980.

o sea los guía por sus cualidades de confianza, habilidad comunicativa y conciencia de su impacto en otros; así como por su intercepción respecto a la situación y sus subordinados.

- 3) La función del dirigente y el grado de aceptación por el grupo, condiciona la dirección, la información compartida y los lazos emocionales y de conocimiento entre el dirigente y los del grupo. El dirigente debe otorgar una máxima prioridad de confianza con los miembros del grupo, de la misma manera, los subordinados deben creer en su dirigente. ¿Qué es lo que el líder podría decidir? puede contratar, despedir, promover, conceder aumento de sueldo, etc.
- 4) Tiene una influencia importante, el grado hasta el cual se definan las tareas; el dirigente aumenta sus influencias cuando puede decir a un subordinado lo que debe hacer; esto es típico en los puestos donde el trabajo está sumamente estructurado, con instrucciones de operación estándar y manuales.
- 5) Es el líder quien tiene la capacidad para determinar cuales acciones ayudarán mejor al alcance de los objetivos del grupo, esto requiere entender la forma en que las acciones del líder como tal, afectarán el trabajo del grupo y a los miembros del mismo; implica el tomar decisiones efectivas y cómo poner los medios para llevarlo a cabo. Esto es más que la habilidad para tomar decisiones efectivas en el sentido ordinario de esa expresión, porque por lo general el dirigente debe subrayar los exclusivos factores situacionales de manera que se inicie la mejor acción y se minimicen los resultados desfavorables.

2.3.5 Principios de la dirección.

- **El principio de la coordinación de intereses.**

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar el interés de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél.

En la subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal, el fin general no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona; ya que precisamente es lograr mejor dichos intereses, comete grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general, con lo cual sólo se conseguirá disminuir la colaboración y la coordinación. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común haciendo que vean que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

- **El principio de la impersonalidad del mando:**

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. Así como es natural la tendencia a mandar e imponer la voluntad propia sobre la de los demás, es también igualmente natural el rechazo a recibir la imposición de otros. Por ello, cuanto más se impersonalice la orden, presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda para exigir y a quien obedece para cumplir, dicha orden será mejor obedecida.

En realidad la fuente inmediata de una orden en la empresa surge de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, sólo en el sentido de que obligado por su responsabilidad frente a esa situación, escoge el medio de resolverla. El buen jefe destaca el primer elemento que como se ha señalado se impone al superior y al subordinado. La influencia de esa situación se expresa en el porqué de esa orden, involucrando dentro de ella misma, no como solicitud de autorización para que sea aceptada, sino como muestra de su importancia; muchas veces la orden sin el porqué no es ni siquiera clara.

- **Principio de la vía jerárquica:**

Al transmitirse una orden deben de seguirse los conductores previamente establecidos y jamás omitirlo sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre este último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en sus subordinados y sobre todo se da lugar a la duplicidad del mando, si un jefe superior establece niveles de jerarquía intermedio, es porque pueden o no necesitarlo, si es lo primero debe respetarlos y si es lo segundo, debe hacerlos desaparecer.

Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior dé órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios (en caso de ausencia de éstos y problemas indiferibles, o bien por la importancia especial de una orden), debe explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad del mando.

Otro caso en que debe romperse la vía jerárquica saltando a los jefes intermedios es en el supuesto de que se trate de una orden de tal importancia, que justifique que el jefe superior se la dé directamente en forma excepcional. Por lo antes señalado, deben reunirse las siguientes circunstancias.

- a) Que realmente la orden sea tan importante que amerite romper los canales establecidos.
- b) Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinariamente; de lo contrario, si el salto de los jefes intermedios estuviera dándose constantemente en realidad significaría que los jefes inferiores son innecesarios o que se les considera no preparados para su puesto.
- c) Que de preferencia la orden se dé en presencia de éstos y explicando lo excepcional y trascendental de la orden, lo que justificará el rompimiento de la vía jerárquica.

Uno de los errores en la organización que conduce a romper este principio es el nombramiento de ayudantes, asistentes, coordinadores y subjefes; en los cuales

se piensa tener personas sin autoridad, pero a quienes en la grafica de organización se les coloca un nivel intermedio, de hecho se crea personas sin autoridad y en quienes se pretende descargar toda la responsabilidad, independientemente de lo injusto y molesto de la situación de éstos funcionarios, la eficiencia de la organización sufre graves quebrantos, pues se crea una de las figuras que mejor proporcionan el surgimiento de problemas.

- **Principio de la resolución de conflictos:**

Deben procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes. El conflicto es un obstáculo para la coordinación, diferir su solución es dejar un elemento que estorba a ésta; por ello, es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aún cuando la solución no siempre satisfaga a todos; es mejor este daño que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto. Así pues, es contrario a la eficacia administrativa dejar los problemas se resuelvan por si solos con el transcurso del tiempo.

- **Principio del aprovechamiento del conflicto:**

Debe procurarse el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo rozamiento en el mundo físico es un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada en el movimiento de las ruedas de vehículos, también el conflicto puede ser constructivo porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes. Para ese efecto, divide la forma de resolver los conflictos en tres:

- a) Por denominación
- b) Por compromiso
- c) Por integración o coordinación.²⁸

²⁸ Koontz, Harold y Weihrich, "Administración una Perspectiva global" 12º. Edición, Editorial Mc. Graw Hill. Pág. 757-758

2.4 EL CONTROL.

Es la última fase del proceso administrativo, y tiene como función administrativa el proceso de medir y corregir el desempeño, a efecto de garantizar que se cumplan los objetivos de la organización de y los planes para lograrlos.

2.4.1 Conceptos

- Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.²⁹
- Podemos decir que es el resultado de medir y corregir, el desempeño individual y organizacional de las empresas, para que estos se den por garantizados y que se puedan relacionar con los planes.

2.4.2 Elementos

1. Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.
2. Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
3. Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
4. Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.³⁰

²⁹ Ídem, Pág.52

³⁰ Stoner, James "Administración" 5º. Edición Editorial Printece Hill, Hispanoamericana. México 1994

2.4.3 Importancia

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos.
2. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
3. Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
4. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
5. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.³¹

2.4.4 Características

1. Los controles deben ser sencillos.

Para poder interpretar con claridad toda los reportes que se generan en cada uno de las unidades o departamento de la empresa.

2. Los controles deben de adaptarse a la forma de la organización.

De acuerdo a la necesidad de la organización y su funcionalidad de generar(o se generan) reportes, dando un toque personal a cada una de ellas, ya que una

³¹ Ídem. Pág. 53

empresa grande tiene diferentes reportes comparados a las pequeñas empresas.

3. Los controles han de registrar las desviaciones con prontitud.

Mientras más rápido se detecten las necesidades de cambio por medio de las herramientas estadísticas (desviaciones), mejor será el análisis de interpretación.

4. Los controles deben ser apropiados para la actividad a controlar.

Puede que con mayor complejidad sea el reporte que se generan en cada una de las unidades, mayor será la dificultad para interpretarlo generando en ello una mala interpretación de los datos.

5. Los controles deben adaptarse a las situaciones cambiantes.

Los controles no pueden ser estáticos en el tiempo, ya que cada vez se van generando necesidades de mejor control.

6. Los controles deben ser convenientes desde el punto de vista económico.

Los controles tienen que estar diseñados de acuerdo a la expectativa y necesidades de la empresa, no por eso se tiene que invertir grandes sumas de dinero para diseñarlos; para ello solo es necesario que cada unidad diseñe su control de acuerdo a los movimientos que realiza.

7. Los controles deben de señalar el camino para aplicar una acción correctiva.

Teniendo como base un reporte que nos indique con mayor precisión las medidas correctivas mejor será en qué dirección se va tomar para poder darle una mejor solución.³²

2.4.5 Principios básicos de control

- El de carácter administrativo del control.

Es necesario distinguir “las operaciones” de control de “función” de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; ésta no se podrá dar sin el control, como ya se hizo notar cuanta mayor delegación se necesite se requiere mayor control; por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador.

En cambio “las operaciones” son de carácter técnico, por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones, por ello deben actuar como “staff”, de ahí la necesidad de “convencer” y no de “imponer” los medios de control.

- El de los estándares.

El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor cuanto más preciso y cuantitativo sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que de alguna manera, suponga siempre una base de comparación previamente fijado.

³² López Mancía, Martín y otros “ Conceptos básicos de teoría administrativa para la enseñanza Universitaria” Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias Económicas, Pág. 320 año 1980

- **El carácter medial del control.**

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio, de él se deduce también espontáneamente una regla, un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

En sentido positivo, surge el peligro del “especialista” en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica y tratará de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo existe también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya que éstos se producen “a largo plazo”, y además puede ser imposible o difícil al menos cuantificarlos; de ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

- **El del principio de excepción.**

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos se obtienen resultados todavía más valiosos.

Si, por ejemplo, se conviene con un alto ejecutivo, en que el desarrollo de actividades que se haya fijado previamente no se reportará cuando éste sea normal, o se dé en la forma que se había previsto, sino que tan solo se informará de los casos en que no puedan lograrse los objetivos, políticas y estándares fijados; es evidente que el sólo hecho de no recibir reportes de ésta actividad en las fechas señaladas al efecto está indicando que todo ha ocurrido como se esperaba. Los informes sobre las desviaciones o cambios que hayan ocurrido serán los únicos que deberán reportar, con lo que el control administrativo puede ser más amplio, más rápido y de mayor efectividad.

En realidad, este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional; los controles versarán sobre este último exclusivo o al menos principalmente.³³

3. Estrategias de Comercialización

3.1 Concepto de estrategia.

Son planes generales de acción, que mediante una buena organización busca lograr los objetivos deseados.

Estos planes se logran mediante tácticas que se desarrollan durante un lapso de tiempo y que están encaminados a un mismo fin.³⁴

3.2 Estrategia de Comercialización

Es una forma de satisfacer las necesidades de un mercado meta, y se logra mediante una mezcla entre cada uno de los elementos determinando y relacionando como se promoverá y distribuirá su producto.

Es la combinación racional de factores para el logro de metas defensivas u ofensivas en el corto plazo. .³⁵

Mezcla de estrategia de comercialización

Hay dos tipos de comercialización que se pueden realizar en la empresa:

1) **Estratégico:** analiza las necesidades de los individuos y las organizaciones. Otra función que realiza es el seguimiento de la evolución del

³³ Reyes Ponce, Agustín "administración Moderna" Editorial Limusa Noriega Pág. 8 Pág. 244

³⁴ Dubón Castro, Santos Yaneth y Otros. "Plan Estratégico para la comercialización del camarón marino" Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias Económicas, Febrero 2007. Pág. 8

³⁵ Ídem. Pág. 8

mercado e identifica los diferentes productos-mercado y segmentos actuales o potenciales. La función de la comercialización estratégico es pues orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un recurso potencial de crecimiento y rentabilidad. La comercialización estratégico fija la misión de la empresa.

2) **Operativo o táctico:** esta centrado en la realización de un objetivo de cifras de ventas. Con determinados presupuestos de comercialización autorizados debe realizar objetivos de cuota de mercado a alcanzar.

El área comercial tiene 6 funciones fundamentales: investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios.

Ciclo de vida del producto:

Identifica las distintas etapas en la vida de un producto. Un producto tiene tres etapas:

- **Introducción:** comienza con el nacimiento del producto. La inversión en publicidad es alta.
- **Crecimiento:** aumentar las ventas del producto. Suelen aparecer nuevos competidores. Hay una mejora del producto.
- **Madurez:** el producto se ha acentuado y las ventas comienzan a estabilizarse. Es el lapso en el que le producto tiende a permanecer un mismo nivel de ventas.

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de Comercialización. Las estrategias de

comercialización constituyen un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial mas compatible con ellas, a fin de optar por é, esta requiere una mentalidad innovadora y amplia, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y, en particular, en el mercado.³⁶

No existe una estrategia de comercialización única que resulte la mejor para cualquier empresa. La estrategia es dirigida a un determinado consumidor con el objetivo de que ese elija el producto que la estrategia incluye. Dicha estrategia no puede ser autista sino que tiene que tener en cuenta al consumidor y la competencia.

3.3 Los Elementos de la mezcla de mercado.

- a. Producto**
- b. Precio**
- c. Promoción**
- d. Plaza**

a. Producto.

Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen entre otras cosas empaques, color, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor.

Es el resultado de una serie de actividades, materiales y otra clase de insumos, los cuales, mediante un proceso determinado han logrado formar un artículo o

³⁶ Ídem. Pág. 100

servicio distinto de sus componentes con el cual se procura la satisfacción de las necesidades.³⁷

Características del producto

Los productos pueden describirse en términos de sus características y beneficios. Las características de un producto son sus rasgos; los beneficios son las necesidades del cliente satisfechas por tales rasgos. Algunos ejemplos de esos rasgos son: tamaño, color, potencia, funcionalidad, diseño, horas de servicio y contenido estructural. Los beneficios son menos tangibles, pero siempre responden a la pregunta del cliente: ¿En qué me beneficia? Mientras que normalmente los rasgos del producto son fácilmente definibles, hacer lo mismo con sus beneficios puede ser más delicado, ya que existen en la mente del consumidor o cliente. Los beneficios más atractivos de un producto son los que proporcionan gratificación emotiva o financiera.

b. Precio

Es la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

Es el valor monetario que el consumidor está dispuesto a pagar y el oferente a recibir, a cambio de los bienes y / o servicios ofrecidos y / o demandados para satisfacer sus necesidades.³⁸

c. Promoción.

Es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su

³⁷ Dubón Castro, Santos Yaneth y Otros. "Plan Estratégico para la comercialización del camarón marino" Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias Económicas, Febrero 2007 Pág. 103

³⁸ Ídem. 107

venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias y comportamiento del receptor o destinatario.

Se considera como el esfuerzo conciente que realiza una empresa con el fin de aumentar sus ventas por medio de la difusión, en términos de informar. Excitar o sugerir, dirigiéndose a sus clientes y compradores potenciales.³⁹

Estrategias de promoción del producto

Cuando las características del producto con respecto a las de la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un volumen de ventas.

Existen dos grupos de estrategias promocionales según los tipos de público hacia el cual van dirigidos.

1. **Estrategias para consumidores:** se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio.

- Premios
- Cupones
- Reducción de [precios](#) y ofertas
- Muestras
- Concursos y sorteos

2. **Estrategias para los comerciantes y distribuidores:** se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico⁴⁰.

³⁹ Ídem. Pág. 108

⁴⁰ <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.html>

- Descuentos por compra
- Facilidades de crédito
- Exhibidores
- Vitrinas
- Demostradores

d. Plaza

Es un conjunto de organizaciones que dependen entre si y que participan en el proceso de poner un producto o servicio disposición del consumidor o usuario industrial.

Es la estructura formada por las unidades de organización interna de la empresa y externa de los agentes y distribuidores tanto al por mayor, como al por menor, a través de las cuales una mercadería, producto o servicio es mercadeado.⁴¹

Los canales de distribución del producto

Con frecuencia puede haber una cadena de intermediarios, en la que cada uno pasa el producto al siguiente eslabón, hasta que finalmente alcanza al consumidor o usuario final. Este proceso se conoce como cadena de distribución o canal. Cada uno de los elementos de estas cadenas tendrá sus propias necesidades específicas, que el productor debe considerar junto con las del usuario final.

Tipos de canales

- Venta directa, esto es tratado directamente del productor al consumidor
- Agente, es el encargado de vender el producto a todos los consumidores
- Distribuidor, es el encargado de llevar el producto a los consumidores o tiendas

⁴¹ Ídem. Pág. 111

- Minorista, es el que vende el producto en pequeñas cantidades
- Anuncios, usados para bienes de consumo.

Los canales de distribución no se pueden restringir a los productos físicos. Pueden ser importantes para promover un servicio desde el productor al consumidor en ciertos sectores, ya que ambos canales, directos e indirectos, pueden ser utilizados. Los hoteles, por ejemplo, pueden vender sus servicios directamente o con agentes, operadores de viaje, líneas aéreas, tableros turísticos, sistemas centralizados de reservas, el etc.⁴²

⁴² Ídem. Pág. 112.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R.L.

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó en la Asociación Cooperativa 31 de Diciembre de R. L., tuvo como propósito evaluar los elementos que forman parte del proceso administrativo y las estrategias de comercialización, por medio de los cuales conoceremos las condiciones en que se encuentra actualmente el sistema administrativo y de comercialización de la cooperativa.

De esta manera se obtuvo información que permitió hacer un diagnóstico efectivo de la problemática que enfrenta la cooperativa para cumplir con sus finalidades, lo cual ayudará a formular una propuesta, a través de la cual se aplicará el proceso administrativo y las estrategias de comercialización, y de esta manera se mejorará la gestión del Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

Por otra parte la investigación que se realizó de la Estrategia de Comercialización será de gran utilidad, ya que se le ha diseñado una base principal para dar a conocer su producto por medio de: 1- Canales de distribución, 2- Fijación de precio. 3- Mezcla de mercado.

Que son elementos importantes para la asociación cooperativa 31 de diciembre y que contribuya al cumplimiento de los objetivos y que mejore los ingresos monetarios de los miembros de éstas.

2. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

Se obtuvo de parte de la antigua y nueva directiva de la asociación cooperativa 31 de diciembre de R. L. toda la colaboración necesaria para que pudiéramos desarrollar la investigación de campo, logrando de esta manera pasar las encuestas y entrevistas a todos los asociados de la cooperativa, considerándola como exitosa, ya que se logró que se contestaran con objetividad todas las preguntas que se les hizo en el transcurso de la investigación.

Limitaciones

En cuanto a las limitaciones de la investigación de campo, y a la hora de realizar la entrevista, explicó el presidente de la cooperativa que hoy los asociados ya no eran 34 sino que 31, dando como resultado una población de treinta y un asociados, ya que nos comentaron que tres de ellos emigraron del país.

Otra de las dificultades que se dieron en el transcurso de la investigación, es el cambio de directiva de la cooperativa, por lo que de nuevo tuvimos que comenzar las pláticas con el nuevo presidente para que nos diera permiso de seguir realizando la investigación.

Por último y no menos importante, es que la antigua directiva de la cooperativa así como la nueva nos plantearon la mismas necesidades de poderles ayudar a incrementar las ventas de su producto, por lo que decidimos desarrollarles algunas bases del proceso administrativo, así como algunas estrategias de comercialización para que pudieran incrementar las ventas.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 General

Elaborar un diagnóstico para conocer la situación actual del proceso administrativo y las estrategias de comercialización de la Asociación Cooperativa 31 de Diciembre de R.L., con la finalidad de proponer algunas alternativas de solución a los problemas administrativos y de comercialización que ésta enfrenta.

3.2 Específicos

- 1** Recopilar información precisa y objetiva a través de la utilización de técnicas e instrumentos de investigación.
- 2** Realizar un análisis de la situación actual de la cooperativa, identificando aquellos factores que afectan el funcionamiento administrativo y de comercialización de la misma.
- 3** Formular una serie de recomendaciones prácticas que ayuden a solucionar la problemática que enfrenta actualmente la cooperativa.

4. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN⁴³

Para el desarrollo de la investigación, fue necesario tomar en cuenta parámetros que contribuyeron a orientar el progreso de la misma, por lo que fue esencial la

⁴³ Bonilla, Gidalberto, “como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas”, UCA Editoriales, s. s. 1998

utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, con el objetivo de facilitar e identificar aquellos factores que intervienen en el funcionamiento de la gestión administrativa y de comercialización de la cooperativa.

4.1 Métodos de Investigación

El método utilizado en la investigación fue el método científico, a través del análisis y la síntesis, ya que es muy eficiente en cuanto a la obtención de datos, y tiene la virtud de comprobar los hechos en forma objetiva y garantiza que la información obtenida sea utilizada adecuadamente.

4.1.1 Análisis

Para efectos de la investigación, se utilizó, el análisis el cual consiste en descomponer toda la información en sus partes principales, identificando cada una de las variables que inciden en su desarrollo.

4.1.2 La síntesis

Otro método que se utilizó para el desarrollo de la investigación fue el método de la síntesis, el cual consiste en la integración en un todo, para establecer recomendaciones que permitieron proponer una solución al problema planteado.

4.2 Tipo de Investigación

La investigación se realizó utilizando el método descriptivo, el cual se considera como el más apropiado para este tipo de estudio ya que permite:

- Describir el problema a investigar
- Medir y evaluar los aspectos del fenómeno a investigar

- Permiten la posibilidad de ofrecer predicciones sobre el fenómeno

4.3 Tipo de diseño de la investigación

El tipo de diseño que se utilizó para la investigación fue el no experimental, porque no se manipularon variables, elementos o factores para la investigación, se estudio el fenómeno de forma intencional, analizando su contexto natural tal como se recopilo la información y como se observo.

4.4 Fuentes de información

4.4.1 primarias

La principal fuente de investigación fue la que se realizó a través de la interacción con los asociados de la Cooperativa 31 de Diciembre de R.L., también se utilizó la observación directa durante las visitas que se realizaron a las instalaciones de la Cooperativa.

4.4.2 secundarias

La información secundaria que se utilizó en la investigación estuvo integrada por: Ley de las Asociaciones Cooperativas, libros, tesis, revistas y sitios de Internet en donde se pudo encontrar información directamente relacionada al tema de investigación.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

4.5.1 Técnicas

Las técnicas utilizadas durante el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

La entrevista

Es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interroga y el o los que contestan. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes

La encuesta

Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

Con lo cual recopilamos información acerca de la Cooperativa en general, investigando datos generales, opiniones o comentarios, sugerencias o respuestas a cada una de las preguntas realizadas sobre cada uno de los factores a investigar.

Observación Directa

Se realizó por medio de visitas a las instalaciones de la Cooperativa, de donde se obtuvo información de gran importancia, realizándolo a través de apuntes de manera espontánea, así como también se utilizò la observación de algunos procesos de venta y extracción del camarón de las playas, con la ayuda de fotografías y videos.

4.5.2 Instrumento

Cuestionario

Este fue estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de varias opciones, con la finalidad principal de conocer aspectos importantes sobre el proceso administrativo y de comercialización que presenta la Cooperativa.

Guía de preguntas

Este instrumento nos facilitó ayudar a encontrar algunas respuestas que no se pudieron contestar en la encuesta, con el objetivo de recopilar información importante acerca del tema de investigación, diseñándoles una guía de preguntas, relacionadas directamente con el tema de investigación, el cual fue realizado al Sr. Tomás Rodríguez, quien es el presidente de la Cooperativa, así como a la señora Rosa Ayala, representante del movimiento de mujeres salvadoreñas.

4.6 Universo y muestra

Universo

El universo de estudio está constituido por 31 asociados siendo estos al mismo tiempo la unidad de análisis de la asociación Cooperativa. 31 de Diciembre de R.L.

Muestra

Debido a que el universo de estudio es la muestra principal de la investigación, no fue necesario determinarlo en forma estadística, sino que se optó por la utilización de un censo, el cual está formado por los 31 asociados con que cuenta la Cooperativa.

Censo

Debido a que la investigación se realizó en un universo de solamente 31 asociados, se optó por realizar un censo, el cual consistió en encuestar con una serie de preguntas relacionadas directamente con el tema de investigación a cada uno de los 31 asociados.

4.7 Tabulación, análisis e interpretación de la información

Tabulación: a través de los datos obtenidos de los 31 cuestionarios, se procedió a tabular cada uno de los cuestionarios, relacionando las alternativas proporcionadas en cada una de ellas. Seguidamente se realizó un análisis cuantitativo, cualitativo para cada tabulación; sirviendo esto posteriormente para la determinación de conclusiones y la propuesta de recomendaciones.

5. Diagnóstico de la situación actual de la Asociación Cooperativa 31 de Diciembre del Municipio Jiquilisco Departamento de Usulután.

En base a la investigación realizada a los miembros de la cooperativa 31 de diciembre, puede realizarse el siguiente diagnóstico en cada una de las áreas con que cuenta la cooperativa en mención. Los factores a tomar en cuenta para la evaluación son:

5.1 Estructura organizativa de la Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

Misión

La Cooperativa no cuenta con una misión que le indique cuál es la función o el que hacer al cual se dedica, ni tampoco como hace su trabajo, quien son sus Asociados Cooperativa no están claramente definidas, lo que no permite que los asociados orienten su accionar en base a un objetivo común.

Visión

De acuerdo a la encuesta realizada a los asociados, pudimos darnos cuenta que la Cooperativa no cuenta con una visión, por lo tanto ni siquiera saben lo que quieren ser en el futuro, a donde quieren llegar, cual será su posición dentro de algunos años. La falta de la visión en la Cooperativa es como trabajar sin dirección, por lo tanto no puede asegurarse el futuro de la misma ni de sus asociados.

Objetivos

De acuerdo al cuadro No 9, La Cooperativa tampoco cuenta con objetivos claros a seguir, por lo que el desarrollo de sus actividades, se limita simplemente, como lo dicen algunos de sus asociados, a la supervivencia de ellos y de sus familias, sin mayores ambiciones o retos que puedan mejorar el nivel de vida de cada uno de ellos. Si bien es cierto que muchos coinciden en que quieren llegar a estar en una mejor posición económica, también es cierto que ninguno de ellos tiene objetivos específicos a desarrollar dentro de la Cooperativa.

5.2 Área administrativa

Por otra parte y de acuerdo a los datos reflejados en el cuadro No 1 la mayoría de los encuestados sabe de la existencia de los estatutos de la cooperativa, pero en realidad no conocen su contenido, por lo que pueden afirmarse que existe un considerable nivel de desorganización dentro de la asociación; por otra parte, y según datos del cuadro No 2, otro aspecto importante de destacar es el hecho de que la gran mayoría de asociados identifican plenamente cual es la función principal de la cooperativa, aunque concluyen que la misma no cuenta con una estructura organizativa definida y vagamente logran identificarla.

Otro aspecto importante y según datos del cuadro No 3, es que, los asociados encuestados reconocen al presidente de la cooperativa como máxima autoridad

de la misma, lo cual refleja la falta de conocimiento de parte de ellos, ya que la máxima autoridad de la cooperativa es la Asamblea de Asociados, y no el presidente. En cuanto al organigrama de la Cooperativa, podemos ver en el cuadro No 4, que la cooperativa no cuenta con dicha herramienta administrativa, por lo que tampoco se conoce cual es la relación funcional, ni la dependencia de cada uno de los puestos, lo que puede llegar a generar irresponsabilidad en la ejecución de cada una de las tareas encomendadas a cada uno de los miembros de la Cooperativa.

De acuerdo al cuadro No 5, y en cuanto a la capacidad que tienen los asociados para la coordinación y la dirección del recurso humano, material y técnico, puede afirmarse que la cooperativa necesita una pronta capacitación en muchas áreas sobre todo en la administrativa, lo que puede confirmarse también en el cuadro No 6, donde los asociados opinan que en su mayoría no han recibido ningún tipo de capacitación en el área administrativa. Por otra parte según el cuadro No 7, tampoco se cuenta con un encargado o jefe administrativo para cada una de las áreas administrativas, tal como puede observarse en el cuadro No 8. Con respecto a los objetivos establecidos y según cuadro No 9, la mayoría de encuestados considera que no existen objetivos definidos, aunque algunos dicen conocerlos, no pudieron mencionarlos en las encuestas realizadas.

Por otra parte y de acuerdo a la información obtenida por medio de la guía de entrevista, se determinó de acuerdo a la pregunta No 6, que la cooperativa no aplica principios elementales de organización tales como: unidad de mando, división del trabajo, autoridad y espíritu de equipo, por lo que puede afirmarse que no existe una organización mínima adecuada para que la asociación cooperativa pueda consolidar de la mejor manera cada una de las actividades. En cuanto a los elementos de la planeación se refiere y de acuerdo a la pregunta No 12. lo único que la cooperativa posee es: un reglamento interno de trabajo que según la opinión de los entrevistados ha sido diseñado para fortalecer y mejorar la gestión empresarial de la cooperativa. También cuentan con metas de producción; aunque

no hay un control sobre su cumplimiento. Pero en general no existen elementos esenciales tales como: objetivos, metas, políticas, programas y presupuestos, por lo tanto la cooperativa no cuenta con herramientas importantes que le ayuden a planear exitosamente sus actividades.

5.3 Recursos Humanos

En cuanto al recurso humano se refiere en la investigación realizada y de acuerdo al cuadro No 7, la cooperativa no cuenta con un encargado del área administrativa, de recursos humanos, compras ni tampoco de ventas, por lo tanto no puede verificarse el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los miembros activos de la cooperativa. Por otra parte tampoco existen tareas específicas para cada miembro activo de la cooperativa. Según puede verse en el cuadro No 13, ya que ellos realizan casi cualquier trabajo que se les indique en parte por no contar la cooperativa con un manual de descripción de puestos que les indique las actividades a realizar.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es el liderazgo que existe en la cooperativa, ya que según el cuadro No 11, la mayoría considera que actualmente el liderazgo es ejercido por el presidente de la cooperativa, aunque algunos consideran que son los asociados quienes ejercen el liderazgo dentro de la cooperativa.

Un factor también muy importante es el que se refiere a la falta de capacitación del personal administrativo sobre todo, ya que de acuerdo a las entrevistas realizadas y como puede verse en el cuadro No 12, puede identificarse que entre las instituciones que han otorgado capacitación a algunos miembros de la cooperativa, se encuentra en primer lugar CENDEPESCA y en segundo lugar algunas ONG'S, entre otras.

5.4 Comercialización

La cooperativa 31 de Diciembre no cuenta con un departamento de ventas que sea capaz de diseñar algunas estrategias de comercialización, tal como lo refleja el cuadro No 16, mucho menos con un presupuesto de ventas que les ayude a orientar la producción, solamente con una persona oficialmente designada para la venta del camarón, quien simplemente se encarga de atender los clientes mayoritarios que la cooperativa posee actualmente y de realizar algunos contactos con posibles clientes de la zona, por lo que en muchas ocasiones se dificulta mucho la venta del producto. También se determinó que la cooperativa no cuenta con una estrategia para realizar la venta de sus productos, según se muestra en el cuadro No 17, ya que simplemente esperan que sean los mayoristas o intermediarios conocidos vulgarmente como coyotes, los que llegan a comprar directamente a las playas de la cooperativa.

En cuanto a los medios que la cooperativa utiliza para vender sus productos los asociados responden que el medio más utilizado es a través de intermediarios y algunos contactos de personas conocidas por los asociados, lo cual se ve reflejado en el cuadro No 18; ésta situación no les permite poder incrementar la venta de sus productos. Puede observarse también que los asociados no identifican la diferencia entre medios de venta y estrategia de venta, lo que refleja su falta de capacitación en cada una de las áreas en las que trabajan. Otros elementos a considerar son:

Producto: La calidad del producto es bastante aceptable, pero no cuenta con una marca que lo identifique y respalde sus atributos.

Precio: El precio de venta de la libra de camarón en promedio es de \$ 1.50 el cual se establece de forma incorrecta, ya que no se toman en cuenta todos los costos de producción, ni el margen de utilidad deseada.

Plaza: La única forma de comercializar su producto es básicamente por medio de intermediarios y compradores minoristas esporádicos que llegan a la zona, por lo tanto la venta del producto es deficiente.

Promoción: En cuanto a la promoción del producto se identificó que no cuentan ni con el más mínimo recurso para promocionar su producto, ya que la cooperativa no posee ni siquiera un rótulo que los identifique ni mucho menos con otro tipo de publicidad que de a conocer su producto.

5.5 Producción

Según los asociados, tal como lo afirman en el cuadro No 14, la cooperativa produce un promedio de 50 quintales de camarón mensualmente en las 12 playas existentes, haciendo un promedio de 12.5 quintales por playa, lo que indica que hay una adecuada producción dentro de la cooperativa, por otra parte el número de personas que trabajan directamente en la producción según la mayoría de asociados, lo que se muestra en el cuadro No 15, oscila entre los 5 y 13 miembros, por lo que se le da mucha importancia a esta área de la cooperativa, pero también puede observarse la falta de organización del personal, ya que hay mucha diferencia en las respuestas en cuanto a la cantidad de personal asignada a la producción.

5.6 Finanzas

En el área financiera puede asegurarse según directivos entrevistados que existe un considerable problema, ya que la cooperativa no es sujeto de crédito, ya que no cuenta con una garantía que le ampare para dicho préstamo, esto debido a que las tierras donde se cultiva el camarón son propiedad del Estado y ellos solamente son concesionarios de las mismas.

6. Análisis FODA de la Asociación Cooperativa 31 de diciembre de R. L.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la investigación realizada a través de un guión de preguntas. Dirigidas al presidente de la Cooperativa, Don Tomás Rodríguez, y a la señora Rosa Ayala, quien funge de manera informal como representante del grupo de mujeres miembros de la cooperativa, se pudieron determinar tanto los factores externos definidos como amenazas y oportunidades, así como los factores internos constituidos por las fortalezas y debilidades que afectan el accionar de la cooperativa. Vale la pena mencionar que también se utilizó la observación directa para este análisis.

A. Fortalezas

1. La cooperativa cuenta con 12 playas para el cultivo de camarón lo que le permite una producción constante ininterrumpida mensualmente.
2. Poseen una experiencia en la producción de más de 12 años.
3. Ya han exportado camarón a otros países como los Estados Unidos.
4. Las playas están ubicadas a la par de la Bahía de Jiquilisco, por lo que la manipulación de sus aguas se vuelven una tarea manejable.
5. La cooperativa esta registrada legalmente y cuenta con el reconocimiento y apoyo por parte del personal de CENDEPESCA.
6. La mayoría de familiares de los asociados residentes en el lugar conocen el trabajo en cuanto a la producción y mantenimiento de las playas.
7. Dentro de la asociación cooperativa vive la mayoría de asociados y familiares, lo que facilita el poder de reacción ante eventualidades que se puedan presentar.

B. Oportunidades.

1. Ingresar a nuevos mercados.
2. Ampliar el mercado existente
3. Incursionar en el mercado de conchas
4. Exportar nuevamente a los Estados Unidos
5. Creación de una marca que le dé reconocimiento a la cooperativa y a sus productos.
6. Incrementar las ventas durante periodos de escasez, ya que su producción es constante.
7. Vender a un mejor precio fuera de la cooperativa.
8. Innovación en el producto.

B. Debilidades

1. Carecen de promoción y publicidad para sus productos
2. No cuentan con personal administrativo calificado
3. No cuentan con un teléfono fijo que facilite el trabajo de la asociación cooperativa.
4. No existen controles que ayuden a medir el trabajo realizado por los miembros de la asociación cooperativa.
5. No poseen hieleras, báscula, o un vehículo apropiado para una posible venta de sus productos.
6. La venta de los productos es básicamente a través de intermediarios, por lo que el precio del mismo es relativamente bajo.
7. El lugar donde están ubicadas las playas es de difícil acceso.
8. No tienen acceso a préstamos bancarios.
9. No existe motivación por parte de los asociados y sus familiares.
10. No tienen un mercado meta al cual servir.

C Amenazas

1. La competencia de las demás cooperativas de la zona.
2. El ingreso de camarón desde el mercado hondureño.
3. Descontento por parte de algunos asociados de la cooperativa.
4. No hay fidelidad por parte de los clientes mayoristas que llegan a comprarles el producto.
5. Incremento en los precios de la materia prima.
6. Escasez de larvas para el cultivo del camarón.
7. La inseguridad que se vive a nivel nacional.

7. CONCLUSIONES

- 1 El problema principal de la cooperativa, radica en que esta no cuenta con una estrategia de ventas mucho menos de comercialización, simplemente espera que los clientes, en su mayoría intermediarios lleguen hasta la cooperativa a realizar sus compras.
- 2 Administrativamente se encuentran muy desordenados, ya que no cuentan con un encargado específico para cada área.
- 3 No existen objetivos que orienten el accionar de la cooperativa.
- 4 La cooperativa posee un gran potencial de producción y desperdicia el valioso recurso con que cuenta.
- 5 La cooperativa no cuenta con ningún tipo de presupuestos que le ayuden a obtener y cuantificar los resultados esperados
- 6 No cuenta con un organigrama que represente gráficamente la estructura jerárquica de la cooperativa.
- 7 No hay controles internos dentro de la cooperativa, ya que ni siquiera existe un horario de trabajo bien definido.
- 8 La cooperativa no utiliza ni el más mínimo recurso para promover la comercialización de sus productos.
- 9 La asociación cooperativa no cuenta con una misión ni visión que le ayuden al logro de sus objetivos.
- 10 El mercado con que cuenta la cooperativa es muy reducido, ya que se limita solamente a los intermediarios, dejando de lado un gran potencial de ventas, debido entre otras cosas a la falta de estrategias.
- 11 En la cooperativa no se aplican los principios de Organización
- 12 La cooperativa no cuenta con planes que le ayuden a obtener mejores resultados.

8. RECOMENDACIONES

- 1 Deben de formularse estrategias de comercialización que ayuden a incrementar las ventas y al mismo tiempo ofrezcan opciones de ingreso a nuevos mercados.
- 2 Necesitan contratar al menos una persona que les ordene la parte administrativa, o capacitar al personal ya existente.
- 3 Es necesario formular objetivos a corto y mediano plazo en conjunto con todos los asociados.
- 4 Buscar alternativas de inversión aprovechando el extenso terreno con que cuentan.
- 5 Elaborar al menos un presupuesto de compras y ventas.
- 6 Diseñar un organigrama que represente gráficamente la estructura jerárquica de la cooperativa.
- 7 Diseño de controles básicos, tales como ventas, compras y horarios de personal.
- 8 Diseñar un plan de promoción de ventas.
- 9 Creación de la misión y visión de la cooperativa.
- 10 Ampliación del mercado de ventas con que actualmente cuenta la cooperativa.
- 11 Que se apliquen los principios básicos de la organización para el desarrollo de sus metas
- 12 Diseñar planes que se adapten a las condiciones de la cooperativa.

CAPÍTULO III

Propuesta de aplicación del proceso administrativo y estrategias de comercialización para la asociación cooperativa 31 de diciembre de R. L.

A EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

1. Importancia

Una asociación cooperativa no debe ser vista solamente como una entidad de interés social, sino que también debe administrarse como una empresa, con una organización eficiente con un buen funcionamiento que facilite el logro de los objetivos de la asociación. En la medida que los asociados comprendan las funciones, reglas, relaciones, y responsabilidades de la cooperativa, lograrán un mejor desempeño en cada una de las actividades asignadas a cada uno de ellos. La propuesta de aplicación del proceso administrativo y estrategias de comercialización ayudarán en gran medida a ordenar administrativamente la cooperativa para que todos en conjunto tengan una mejor visión de los retos y cambios que demandan actualmente los tiempos modernos. Así también las estrategias de comercialización que contiene el capítulo III fueron en virtud de la investigación y las pláticas con los directivos, de donde se expone lo siguiente:

1. Los directivos que se encontraban en ese momento necesitaban también de algunas estrategias de comercialización que les ayudara a la vender sus productos.

2. Por otra parte hubo cambios en la directiva en el mes de mayo, y en su conversación nos platicaron las mismas necesidades de la directiva anterior.

Cabe mencionar que el grupo consideró necesario darles un aporte en los dos aspectos antes mencionados.

2. Objetivos de la propuesta

2.1 Objetivo General

Proporcionar a la asociación cooperativa, los elementos necesarios de la Planeación, Organización, Dirección, y Control, que son las fases del proceso administrativo, así como también los elementos necesarios que intervienen en la comercialización para que permita a la cooperativa hacer llegar el producto al consumidor en el tiempo justo y en el lugar exacto con el propósito de facilitar y eficientizar la gestión del consejo de administración de la cooperativa 31 de diciembre de R. L.

2.2 Objetivos específicos

- Proponer a la cooperativa diferentes tipos de planes que le orienten de la mejor manera al alcance de un mejor nivel de desarrollo económico.
- Ofrecer soluciones a diferentes problemas administrativos y de comercialización, a través de la elaboración de recomendaciones y propuestas de planeación, organización, dirección, control y estrategias de comercialización.
- Diseño de la Misión, Visión, Manual de Organización, Estructura Organizativa, Programa de capacitación, así como diferentes formularios que servirán de control para obtener mejores resultados.
- Creación de diferentes estrategias de comercialización, tales como:

La Marca del producto, Eslogan, Brochur, Banners, y hojas volantes.

3. Propuesta de aplicación de cada una de las fases de proceso administrativo

3.1 Planeación.

En la planeación intervienen varios elementos, los cuales sirven de guía para la toma de decisiones.

A continuación se presenta la propuesta de los elementos de la planeación que son de mucha importancia y que pueden ayudar a solventar algunas deficiencias a las que se enfrenta la Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

3.1.1 Objetivos

- Analizar inmediatamente algunos factores importantes como son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la cooperativa, identificando elementos positivos y negativos con que cuenta la cooperativa, lo cual servirá de base para la toma de decisiones importantes.
- Determinar y analizar las cualidades y características que posee cada uno de sus miembros, para poder utilizarlos eficientemente en beneficio de la cooperativa y sus asociados.
- Realizar gestiones con las Universidades del País, para que proporcionen alumnos en horas sociales, que puedan ordenar el área administrativa y capacitar al mismo tiempo al personal de la cooperativa, tanto en el área administrativa como de comercialización.
- Capacitar técnicamente a todos los asociados y empleados que se encuentran dentro del área administrativa.

3.1.2 Misión

Es muy importante que la cooperativa defina cual es su razón de ser, y que todos los asociados conozcan cual es la función principal de la cooperativa, así como la forma en que deben de realizar su trabajo, además de conocer para quien trabajan, es decir quienes son sus clientes.

En base a lo anteriormente expuesto, la misión de la cooperativa se establecerá de la siguiente manera:

| MISIÓN |
|--|
| <p>“ Estamos en el negocio de cultivo y venta de camarón a través de la siembra de larvas en playas artificiales, satisfaciendo la demanda de clientes mayoristas y detallistas de la zona oriental del país, proporcionando el mejor producto y servicio de calidad, cumpliendo siempre con las expectativas del cliente y al menor costo posible para la cooperativa.”</p> |

3.1.3 Visión

La cooperativa debe establecer ahora lo que quiere ser en el mañana, por lo tanto la misión de la misma se establece de la siguiente manera:

| VISIÓN |
|--|
| <p>“Ser la cooperativa camaronera líder en el mercado de la zona oriental, posicionando la marca del producto en los diferentes puntos de venta de la zona, extendiéndola sucesivamente a nivel nacional e internacional.”</p> |

3.1.4 Políticas

Para que una institución sea efectiva en sus prioridades administrativas es necesario recomendar que sus políticas sean diseñadas de acuerdo a las necesidades y limitaciones que la afectan; es de suma importancia que sus miembros cuenten con lineamientos por escrito que les faciliten el desarrollo de sus operaciones dentro de la Asociación Cooperativa.

A continuación se mencionan algunas políticas que son necesarias para la cooperativa 31 de diciembre de R. L.

Políticas de medio ambiente

- Ser vigilantes que nadie tale árboles ubicados dentro de la cooperativa.
- Desechar toda idea del uso de químicos en la producción de camarón.
- Invertir en la siembra de árboles frutales que puedan generar un ingreso extra a la Asociación Cooperativa.
- Protección y conservación de especies animales existentes en la zona.

Políticas de Producción

- La producción debe de establecerse de acuerdo a una meta mensual de ventas.
- Establecimiento de estándares de calidad.
- Clasificar el camarón de acuerdo a su tamaño y calidad.

Políticas de venta

- Cada uno de los asociados debe crear por lo menos 3 clientes que compren mensualmente a la cooperativa.
- Pagar un bono o una comisión sobre la venta realizada por cualquier asociado de la cooperativa.

- Capacitar cada inicio de año a todo el personal en técnicas de venta.

Políticas de compra

- Las compras de la cooperativa deben estar basadas en el precio y calidad del mismo
- Las compras serán autorizadas por un comité especial de compras.
- Establecer un presupuesto mensual de compras.

Políticas de atención al cliente

- Clasificar los clientes por categoría, ya sean pequeños, medianos o grandes.
- Establecer escalas de precios especiales de acuerdo a la categoría de los clientes.
- Asignar una persona encargada de darle seguimiento a la venta y post-venta de la cooperativa.
- Creación de una base de datos de los clientes activos de la cooperativa.
- Promociones y regalías para clientes especiales, ya sea en mayoreo/o detalle.

Políticas de ornato y limpieza

Algunas de las políticas de seguridad, orden y aseo que se pueden implementar en las instalaciones de la Asociación Cooperativa son las siguientes:

- El personal que labora dentro de la cooperativa, tiene que contribuir al orden y aseo en el área en que se encuentre laborando.
- Formar grupos de trabajos para hacer limpieza general en cada una de las playas de la cooperativa, por lo menos 1 vez al mes.

- Mantener limpia, ordenada y con ventilación propia la instalación donde se encuentra ubicada la oficina administrativa.
- Asignar personal encargado específicamente del mantenimiento y decoración de jardines y zona verde, con el propósito de darle una mejor presentación a las instalaciones de la cooperativa.

3.2 Organización

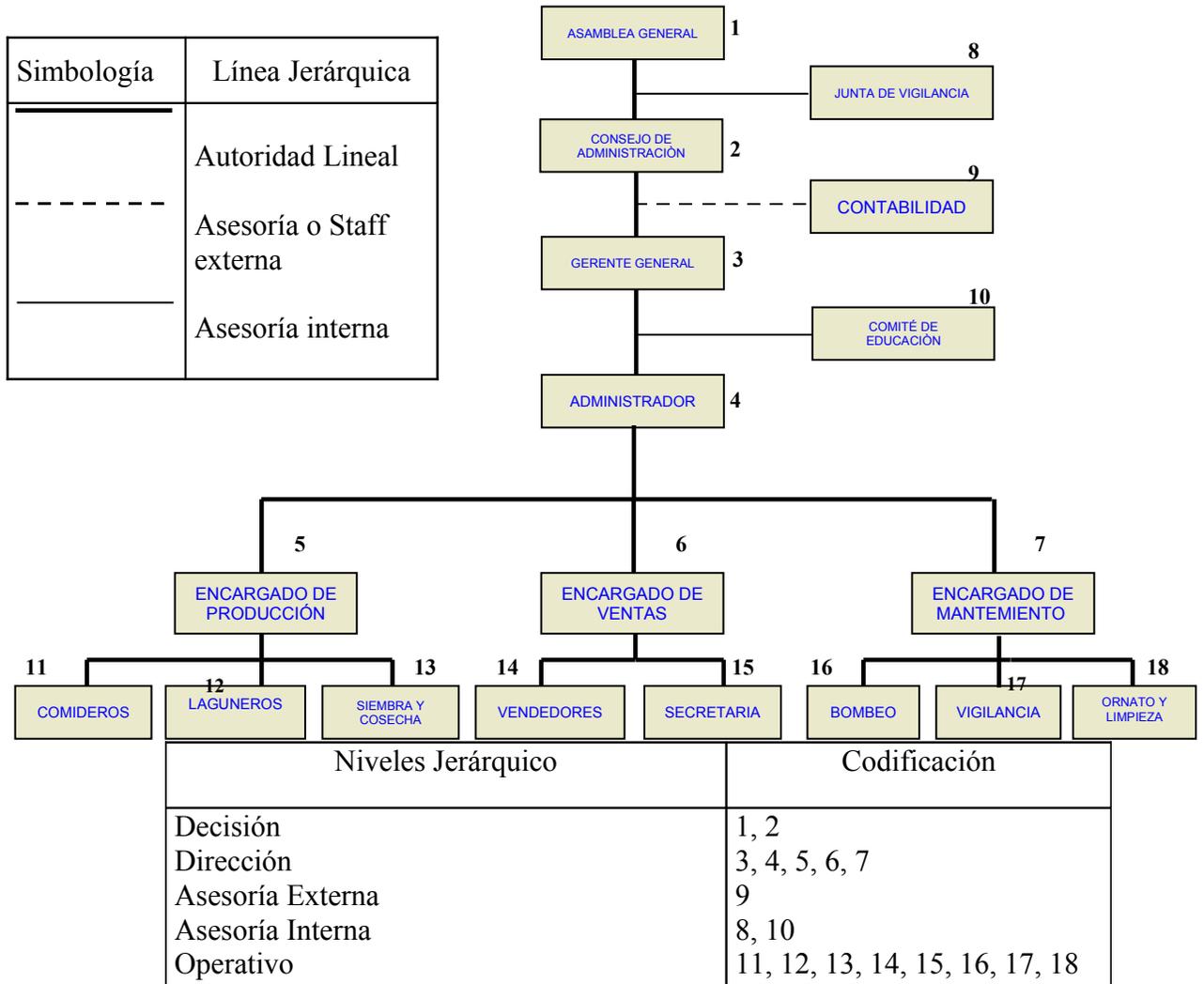
3.2.1 Manual de Organización para la Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

El manual de organización constituye una herramienta administrativa, que permite a jefes y empleados consultar en forma permanente la Estructura Organizativa, Niveles Jerárquicos, Relaciones Laborales, tanto internas como externas, así como el detalle específico de las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo y los requisitos que deben ocupar en cada cargo.

Así mismo precisa las funciones asignadas a cada departamento, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones de trabajo y detectar omisiones.

Los factores anteriormente mencionados hacen indispensables el uso de instrumentos como el siguiente manual de organización, para documentar y contribuir el desarrollo de cada una de las funciones diarias, ya que se presenta en forma ordenada los elementos fundamentales para contar con una adecuada comunicación, coordinación, dirección y una evaluación administrativa eficiente.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R. L.



Elaboró: Grupo de Investigación

Fecha: Julio de 2007.

Manual propuesto para la Cooperativa 31 de diciembre de R. L.

| | | | |
|---|-----------------------|------------------------|--------------------------------|
| <p>Cooperativa 31 de Diciembre de R. L. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Descripción de Unidades de Organización</p> | | | |
| <p>Unidad de Organización: Asamblea General de Asociados</p> | | | |
| <p>Dependencia jerárquica: Ninguna</p> | | | |
| <p>Unidades bajo su cargo: Consejo Administrativo</p> | | | |
| <p>Responsabilidades</p> | | | |
| <p>.Aprobar los objetivos y políticas del plan de trabajo de la asociación.</p> | | | |
| <p>.Elegir y sustituir por causa justificada a los miembros del consejo de administración.</p> | | | |
| <p>.Autorizar las normas generales de la administración de la cooperativa.</p> | | | |
| <p>.Autorizar la capitalización o distribución de los excedentes.</p> | | | |
| <p>.Establecer el sistema de votación a utilizar.</p> | | | |
| <p>.Acordar la disolución de la asociación cooperativa.</p> | | | |
| <p>.Conocer y resolver sobre la apelación de asociados excluidos por el consejo de administración.</p> | | | |
| <p>.Conocer y aprobar las modificaciones del acta de constitución y los estatutos.</p> | | | |
| <p>.Cambiar el domicilio legal de la asociación cooperativa.</p> | | | |
| <p>.las demás que señalen la ley, su reglamento y los estatutos.</p> | | | |
| <p>Relaciones</p> | | | |
| <p>Internas</p> | | <p>Externas</p> | |
| <p>Auditoria externa Consejo Administrativo</p> | | | |
| <p>Elaboró:</p> | <p>Revisó:</p> | <p>Aprobó:</p> | <p>Ultima Revisión:</p> |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Junta de Vigilancia

Dependencia jerárquica: Asamblea General de Asociados

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Vigilar que los miembros directivos y empleados de la cooperativa, cumplan con los deberes y obligaciones que les corresponden, conforme la Ley, su Reglamento, los Estatutos, Acuerdos de Asamblea General y Concejos de Administración.

.Conocer de todas las operaciones de la cooperativa y vigilar que se realicen correctamente y con eficiencia.

.Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los libros autorizados por el INSAFOCOOP y que los balances se practiquen mensualmente, dándolos a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP.

.Vigilar el empleo de los fondos.

.Remitir dictamen sobre la memoria anual y el balance general que el consejo de administración debe presentar a la Asamblea General de Asociados, los cuales serán entregados a la Junta de Vigilancia, por lo menos treinta días antes de la fecha en que aquella deba de conocer de ellos.

.Dar su aprobación a los acuerdos del Consejo de Administración, que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamos.

.Exigir a los miembros del Consejo de Administración, que los empleados que por naturaleza de su cargo manejen fondos, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General sobre el menoscabo de dichas cauciones. .

.Presentar a la Asamblea General Ordinaria, un informe labores.

.Cooperar con el contador contratado por la Asociación Cooperativa, en su examen de cuentas financieras.

.Repetir oportuna y periódicamente al Concejo de Administración, las observaciones y recomendaciones sobre las deficiencias encontradas.

.Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan.

.En general todas las atribuciones que Ley General de Asociaciones Cooperativas, su reglamento y los estatutos le asignen.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------------------------|
| Asamblea General de Asociados | | Instituciones Financieras | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Consejo de Administración

Dependencia jerárquica: Asamblea General de Asociados

Unidades bajo su cargo: Gerente General

Responsabilidades

- .Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento; los Estatutos y los Acuerdos de la Asamblea General.
- .Establecer las normas internas de operación.
- .Llevar al día el Libro de Registro de Asociados, debidamente autorizados por INSAFOCOOP.
- .Autorización de pagos.
- .Resolver sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de asociados.
- .Convocar a Asamblea General de Asociados.
- .Poner a disposición de los asociados, los libros, los archivos, así como las explicaciones correspondientes a cada uno de ellos.
- .Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Cooperativa
- .Exigir al Presidente y los empleados que cuiden y administren con resguardo los bienes de la Asociación Cooperativa.
- .Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en la asociación.
- .Fijar la remuneración y señalar la obligación de los asociados.
- .Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Presidente.
- .Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Asociación Cooperativa.
- .Conocer y sancionar las faltas de los asociados en base a los estatutos.
- .Todo lo demás que se estime necesario para la buena dirección y administración.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|--|----------------|--|-------------------------|
| Asamblea General de Asociados Presidente Auditoria Externa | | Instituciones Financieras Empresas que brindan asesoría INSAFOCOOP | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Contabilidad

Dependencia jerárquica: Consejo de Administración

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Elaborar estados financieros.

.Registro y control de la contabilidad legal e IVA.

.Elaborar declaración de impuestos sobre la renta e IVA.

.Llevar el control sobre las retenciones.

Relaciones

Internas

.Asamblea General de Asociados

.Consejo de Administración

.Administración

Externas

Elaboró:

Revisó:

Aprobó:

Ultima Revisión:

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Gerente General

Dependencia jerárquica: Consejo de Administración

Unidades bajo su cargo: Administrador, Comité de Educación

Responsabilidades

.Velar porque se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros de financieros.

.Preparar los planes, presupuestos, informes y demás asuntos que sean competencia del Consejo de Administración.

.Asignar responsabilidades a los empleados y dirigirlos en sus labores, acatando las disposiciones del Consejo de Administración.

.Preparar y presentar mensualmente los informes contables correspondientes al INSAFOCOOP.

.Mantener juntamente con el presidente cuentas bancarias y, firmar, girar, endosar y cancelar cheques y otros documentos de crédito.

.Estudiar, resolver y aprobar las solicitudes de crédito.

.Buscar y seleccionar las mejores fuentes de compra, los precios, y la mejor calidad, con el fin de elaborar un plan anual de abastecimiento.

.Analizar e interpretar los estados financieros.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|---|----------------|--|-------------------------|
| Consejo de Administración Administración | | Proveedores Instituciones Financieras | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Última Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Administrador

Dependencia jerárquica: Gerente General

Unidades bajo su cargo: Productores, Ventas y Mantenimiento

Responsabilidades

.Atender las necesidades laborales, sociales y personales de los empleados de la cooperativa.

.Velar por el cumplimiento del código de trabajo.

.Conocer sobre las operaciones rutinarias de sus subalternos, así como orientarlos en todos los aspectos laborales necesarios.

.Solicitar informes contables al auditor interno.

.Revisar la captación de fondos.

.Tendrá bajo su responsabilidad la Contratación y selección de personal, la cual contará con el visto bueno del gerente general y el presidente de la cooperativa.

.Será el encargado de preparar los requerimientos de capacitación de personal, trabajo en equipo y demás actividades que fortalezcan y mejoren el desempeño de cada uno de los empleados de la cooperativa.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|-----------------|----------------|--|-------------------------|
| Gerente General | | Proveedores Instituciones Financieras | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Última Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Encargado de Producción

Dependencia jerárquica: Administrador

Unidades bajo su cargo: Comideros, Laguneros, Siembra y Cosecha

Responsabilidades

.Tiene como función la planificación y ejecución productiva de las granjas,

.Es el encargado de la preparación de informes mensuales de producción, o cuando sea requerido por el consejo de administración.

.Evalúa la calidad del proceso y el trabajo del personal de campo.

.Presenta propuestas de mejora o cambios en el proceso de producción.

.Verifica el proceso desde la siembra de las playas hasta la cosecha de la producción.

.Supervisa las actividades del personal encargado de la alimentación y pesca del camarón de las diferentes playas de la cooperativa

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Administrador | | Proveedor | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Encargado de Ventas

Dependencia jerárquica: Administrador

Unidades bajo su cargo: Vendedores, Secretaria

Responsabilidades

.Tiene como función la preparación de planes de venta.

.Prepara informes mensuales de venta.

.Es el responsable del crecimiento o disminución de las ventas de la cooperativa.

.Es el encargado de la creación y búsqueda de nuevos clientes, así como del seguimiento y atención de los ya existentes.

.Es el responsable de la supervisión del personal de ventas, así como del registro diario de la misma en los libros de venta por la secretaria de la cooperativa.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Administrador | | Clientes | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Encargado de Mantenimiento

Dependencia jerárquica: Administrador

Unidades bajo su cargo: Bombeo, Vigilancia, Ornato y Limpieza

Responsabilidades

.Es el encargado de las actividades operativas de la cooperativa.

.Tiene a su cargo la responsabilidad de supervisar las labores de vigilancia de las playas.

.Es el responsable de velar por la buena presentación y estética de las playas y todas las instalaciones de la cooperativa.

.Reporta mensualmente los costos de operación de la planta de bombeo y demás costos de mantenimiento de las playas.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Administrador | | Proveedores | Clientes |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Comideros

Dependencia jerárquica: Encargado de Producción

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Tienen a su cargo el plan de alimentación recomendado por el técnico de producción.

.Son los responsables de suministrar la cantidad y comida correcta de acuerdo a la etapa de desarrollo en que se encuentre el camarón en las diferentes playas de la cooperativa.

.Reportan al encargado de producción los problemas de calidad en la comida, así como los faltantes de la misma.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Encargado de Producción | | | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Laguneros

Dependencia jerárquica: Encargado de Producción

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Son los encargados y los responsables de llenar los estanques, desde que inicia el ciclo de la siembra hasta que finaliza con la cosecha de la producción.

.Su trabajo es a tiempo completo y tienen como responsabilidad la limpieza de barandas, cambios de agua, apoyo en los muestreos, aplicaciones de cal así como la observación y reporte del estado sanitario del cultivo del camarón.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Encargado de Producción | | Ninguna | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Siembra y Cosecha

Dependencia jerárquica: Encargado de Producción

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Tienen bajo su responsabilidad la siembra de las larvas de cada una de las playas en las diferentes fechas asignadas por el encargado de producción.

.Son los responsables de obtener la cosecha de cada una de las playas, así como de verificar el tamaño adecuado del camarón que es extraído de las playas.

. Son responsables de atender inmediatamente el pedido de los clientes y estarán a disposición a tiempo completos dentro de la cooperativa.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Encargado de Producción | | Ninguna | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Vendedores

Dependencia jerárquica: Encargado de venta

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Tienen bajo su responsabilidad la ejecución de la venta de la producción de la cooperativa.

.Son responsables de la búsqueda de nuevos clientes, así como de la atención de los ya existentes.

. Tienen bajo su responsabilidad la generación de los ingresos de la cooperativa a través de la venta de la cosecha de cada ciclo de producción.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|--------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Encargado de Venta | | Ninguna | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Secretaria

Dependencia jerárquica: Encargado de Venta

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Tienen bajo su responsabilidad el registro de las ventas realizadas por los vendedores.

.Registra las compras de la cooperativa.

.Se encarga de la elaboración de memorándum, actas y todo tipo de documentos relacionados con el departamento de ventas.

.Sirve de apoyo para la elaboración de documentos y registros de las demás unidades jerárquicas de la cooperativa

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|--------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Encargado de venta | | Ninguna | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Bombeo

Dependencia jerárquica: Encargado de mantenimiento

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Es el responsable del bombeo del agua desde la bahía, cuando la temperatura del agua de los estanques o playas está a una temperatura inadecuada, que puede causar la muerte de las larvas o de los camarones de las mismas.

.Es responsable del cambio de agua de las playas cuando sea necesario, y es quien lleva el control del ciclo de cada cambio de agua.

.Es responsable del mantenimiento y suministro de combustible y demás requerimientos de la bomba de la cooperativa.

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|----------------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Encargado de Mantenimiento | | Ninguno | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Vigilancia

Dependencia jerárquica: Encargado de Mantenimiento

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Están a tiempo completo dentro de la cooperativa, y tienen la responsabilidad de resguardar todos los bienes y las instalaciones de la cooperativa.

.Son responsables de vigilar, alejar o eliminar a los depredadores que extraen las larvas o camarones de los estanques de la cooperativa.

.Tienen bajo su responsabilidad el control y revisión de la entrada y salida de vehículos y personal que ingresa a las instalaciones de la cooperativa

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|----------------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Encargado de Mantenimiento | | Ninguna | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

Cooperativa 31 de Diciembre de R. L.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción de Unidades de Organización

Unidad de Organización: Ornato y Limpieza

Dependencia jerárquica: Encargado Mantenimiento

Unidades bajo su cargo: Ninguna

Responsabilidades

.Están encargados de mantener limpias las playas, así como las instalaciones de la cooperativa.

.Tienen a su cargo el cuidado del local donde tienen existencia de alimentos para los camarones y demás utensilios

.Tienen bajo su responsabilidad el mantenimiento y reforestación de los jardines de la cooperativa.

.Son responsables de la presentación y estética de la zona verde y demás instalaciones de la cooperativa

Relaciones

| Internas | | Externas | |
|----------------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Encargado de Mantenimiento | | Ninguna | |
| Elaboró: | Revisó: | Aprobó: | Ultima Revisión: |

3.3 Dirección

En esta área la responsabilidad de todo administrador es influir en las personas que están bajo su cargo, para que las tareas y obligaciones que se realicen se ejecuten de manera eficiente y se cumpla con las expectativas de la cooperativa en general.

3.3.1 Técnicas de comunicación

La cooperativa no cuenta con una comunicación efectiva, en primer lugar por la falta de organización, y en segundo lugar por no contar con un liderazgo eficaz capaz de transmitir los requerimientos y necesidades de la cooperativa.

A continuación se proponen algunos elementos importantes para la comunicación efectiva dentro de la Asociación cooperativa:

- Realizar reuniones de carácter informativo, al principio y al final de cada ciclo de producción, en primer lugar para dar a conocer los objetivos a cumplir durante el ciclo; y en segundo lugar para dar a conocer cual fue el resultado del ciclo de producción.
- Mencionar que cambios se han realizado en la estructura jerárquica dentro de la asociación cooperativa.
- Elaborar una agenda con los puntos a desarrollar en cada uno de las reuniones programadas por la cooperativa.
- Presentar informes escritos a cada uno de los asociados del resultado de cada ciclo de producción.
- Cuando se invierta en nuevos proyectos deberá hacerse un profundo análisis de la rentabilidad de los mismos, y deberán ser aprobados por la Asamblea General de Asociados.

3.3.2 Memorándum

Será utilizado para comunicar todas aquellas actividades importantes a desarrollar dentro de la cooperativa. Y que son necesarias en el área administrativa para una comunicación de lenguaje técnico. (Ver anexo 3)

3.3.4 Tipo de liderazgo

En cualquier organización se puede tomar en cuenta algún tipo de liderazgo que la empresa estime conveniente, en este caso se tomara en cuenta el tipo de liderazgo para la cooperativa y el que nosotros hemos recomendado es el Situacional, porque es el más adecuado a la necesidad que la asociación cooperativa necesita y que por supuesto los líderes son los encargados de la efectividad de liderazgo y que depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada los tipos de conducta de cada uno de los miembros de la asociación, La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables que puedan darse en el camino.

Hay que tomar en cuenta que podemos, ordenar, persuadir, participar, y delegar autoridad siempre y cuando el líder trabaje en equipo con sus subordinados.

En este tipo de liderazgo es necesario:

- 1- Que el Presidente de la Asociación Cooperativa se caracterice por dar instrucciones específicas y al mismo tiempo si él puede supervisar de cerca el desarrollo del trabajo que se está realizando mejor serán los resultados

- 2- Que explique cuales serán las ventajas por las que se están llevando acabo cada una de las labores encomendadas y cual es la facilidad para cumplir con el desarrollo del trabajo.
- 3- Que ayuden los subordinados en decisiones y poder tener libertad de participar con opiniones en base a sus experiencias o conocimientos que tengan sobre el trabajo delegado; por otra parte también se les puede delegar responsabilidad y autoridad, lo cual contribuye a que se sientan satisfechos y motivados al saber que no solo reciben ordenes, sino que también participan en soluciones a los problemas que enfrenta la asociación cooperativa.

3.3.5 Motivación

La motivación es otro factor considerado como muy importante dentro de una institución; el trabajo de los empleados debe ser retribuido de acuerdo a la calidad con que se ejecute cada una de las labores asignadas, ya que en la medida que ellos comprendan que tendrán una recompensa por su buen desempeño, así será el nivel de eficiencia con que éstos realicen su trabajo.

Propuestas de motivación a implementar en la cooperativa:

- Elegir y premiar al trabajador del mes de acuerdo a su nivel de desempeño.
- Celebración del día de la madre así como del día del padre.
- Otorgar un bono en efectivo al cierre de cada ciclo de producción de acuerdo a los excedentes obtenidos por la empresa.
- Celebración de la fiesta de fin de año para todos los miembros de la cooperativa y sus familiares.

3.4 Control

En toda empresa los controles son parte esencial del proceso administrativo, por lo que es necesario contar al menos con los controles básicos como son los siguientes:

3.4.1 Control de Ingreso del efectivo diario

En este tipo de control, podemos hacer un breve resumen de todos los ingresos diarios que se obtienen de la venta diaria del camarón, ya sea en quintales para mayoristas y en libras para minoristas.

Esta forma de llevar un control le será de mucha ayuda para saber inmediatamente en forma estadísticamente cuanto es lo que venden por día y cuanto saldrá al mes.(ver anexo 3)

3.4.2 Remesas Bancarias

En cuenta de cheques

La venta que se realice diariamente debe de anotarse en un libro de ventas al final del día y debe de coincidir con el valor total de las remesas que se realicen al final de cada semana en una cuenta de cheques, de esta manera se podrá tener un mejor control de los ingresos de efectivo de la cooperativa, lo cual dará una mayor transparencia del uso de los fondos, ya que las remesas bancarias deben de coincidir con los ingresos diarios generados por la venta.

En cuenta de Ahorro

Si al final de cada mes y después de cubrir todas las obligaciones financieras, la cooperativa refleja liquidez o algún excedente, éste debe de ser depositado en una

cuenta de ahorros para que posteriormente al final de cada año sea repartido entre todos los asociados o reinvertido en diferentes áreas que se estimen convenientes.

3.4.3 Control de caja chica

Los gastos menores que tiene la cooperativa deben de manejarse a través de un fondo circulante o caja chica, ya que, los gastos mayores deben de llevarse a través de una cuenta de cheques. (Ver anexo 3)

3.4.4 Control de orden de compras

Para que todas las operaciones se realicen con éxito, se deben involucrar factores internos que ayuden al área administrativa a tener un respaldo, por ejemplo, en sus compras, para que éstas no se realicen arbitrariamente y que solamente sean firmadas y autorizadas por el administrador de la cooperativa. (Ver anexo 3)

3.4.5 Control de asistencia

Con el propósito de tener un mejor control de la llegada y salida de los miembros que laboran en la cooperativa, se ha diseñado el siguiente libro de control de asistencia, en el cual cada uno de los trabajadores de la cooperativa deberán anotar diariamente su nombre, la hora de entrada y salida, así como alguna información importante, si la hubiere, en la columna de observaciones. El administrador será el responsable del control del libro diario de asistencia y supervisará final del día la hora de entrada y salida, así como las ausencias que se den por diferentes motivos dentro de la cooperativa. (Ver anexo 3)

B ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION

1 Políticas de comercialización

La asociación cooperativa no realiza ningún tipo de gestión para la venta del camarón, sino que solamente espera que sean los intermediarios los que lleguen a comprar a cada una de las playas, por lo tanto es necesario crear algunas estrategias adecuadas a las necesidades de la cooperativa, como son las siguientes:

- a) Buscar dentro de la misma cooperativa al menos dos personas que puedan realizar el papel de vendedores, creando rutas de venta que incluyan restaurantes, comedores, tiendas, ventas de mariscos y cualquier punto de venta donde se pueda desplazar el producto. Si dentro de la cooperativa no hubieren personas adecuadas al puesto, también se pueden contratar dos personas, cuyos salarios serán auto sostenible de la misma venta que éstos realicen.
- b) Promocionar el producto por medio de los mismos asociados y su familiares, a través de la búsqueda de clientes potenciales de la zona e incluso de San Salvador, repartiendo afiches, panfletos, o contactando directamente los posibles clientes del producto.
- c) Otorgar crédito a algunos clientes, previo análisis, el cual puede ser de:
 - a. 8 días
 - b. 15 días
 - c. 30 días
- d) Crear una escala de precios, es decir que existan diferentes precios para clientes, el cual debe de establecerse de acuerdo a la cantidad comprada, por ejemplo:
 - Por la compra de 100 a 300 libras, realizar un 5% de descuento
 - Por la compra de 300 a 500 libras, realizar un 10% de descuento

- Por la compra de 500 libras a más realizar hasta un 15% de descuento
- e) Regalar muestras del producto a clientes potenciales con el propósito de incentivar la compra. La muestras pueden consistir en media o una libra de camarón para que el cliente pruebe la calidad del producto dando como resultado la consecución de la venta.

2 Estrategias de comercialización

Podemos mencionar algunos componentes necesarios para la realización de la comercialización que se debe implementar a la asociación cooperativa 31 de diciembre de R. L., para ello se pueden realizar mezclas de marketing; necesariamente son estrategias que ayudaran a mejorar notablemente la comercialización del camarón marino y cultivado en la mencionada asociación.

2.1 Producto

Notablemente hay que mejorar el proceso de producción en el camarón, y se trabajara de la siguiente manera.

1. Seguir trabajando con las doce playas que están en el terreno, puesto que solamente se cultivan cuatro playas por cada ciclo, quedando las demás sin uso de trabajo.
2. También se tiene que lograr que el camarón tenga su tiempo de siembra normal para que este sea vendido y a la vez que su medida sea la adecuada.

Características que distingue el producto

Cuando se realiza el plan de comercialización, se tiene que hacer el distintivo del producto, el cual se puede realizar así:

- Por medios de comunicación masiva (diario, radio, y periódicos de nuestro medio) que son vistos, escuchados y leídos por un gran numero de personas.
- Por medio de Hojas Volantes, Brochures, Banners, y Llamadas telefónicas. Etc.

Con el único fin que el cliente conozca el producto que se esta ofreciendo en la asociación cooperativa, y también dando a conocer las características que distinguen al producto:

Características del camarón sembrado y cultivado

- Frescura, sabor, y calidad de camarón, el cual es logrado a base de las medidas de higiene y seguridad, con la cual es cultivado el camarón de agua salada.
- Con un tamaño normal de 12 a 15 gramos
- Su precio será de acuerdo con la competencia
- Producto cien por ciento salvadoreño; siendo su ubicación Cantón Salinas de Sisiguayo, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután

Necesidades del producto

- Es un alimento rico en vitaminas B12 que normalmente es llamada cobalamina y que ayuda al sistema nervioso, que a la vez puede ser consumido por todos los habitantes del país, ya que es un suplemento vitamínico, también puede ser preparado con ayuda de recetas, dando como resultados exquisitos platillos de manera que deleiten el paladar de los consumidores del mercado.

Marca del camarón.

Este es un factor muy importante, ya que es la creación de una marca de un producto el cual permite que sea reconocido e identificado por los clientes para determinar de donde es el origen del camarón y cual es la asociación cooperativa que lo lanza al mercado. También tiene que ser fácil de pronunciar y rápido de recordar, por esta razón el grupo le ha diseñado la marca y eslogan del producto así:

Marca: El único, lo llamaremos así porque es la única cooperativa de Sisiguayo que tiene 12 playas representativas de la zona,

Cabe mencionar que hay otras asociaciones cooperativas, pero solo tienen de 2 hasta 8 playas, no tienen 12 como las de Cooperativa 31 de diciembre, y es por esta razón la marca de nuestro producto.

Esta marca será primeramente registrada con el Centro Nacional de Registro (CNR), posteriormente cuando ya esté en el diario oficial, la reportaremos a la Alcaldía de Jiquilisco y Ministerio de Hacienda, para que de su aval a la marca patentada.

Eslogan: “El sabor diferente de Usulután”

Figura propuesta del logo



2.2 Precio

Para establecer el precio del producto del camarón lo haremos por medio del proceso de transformación del costo; el cual se forma mediante un proceso de agregación en el que, a partir del costo básico o directo y mediante sucesivas adiciones se llama costo total.

Materiales e Insumos requeridos para el cultivo del camarón marino, para un proceso de un ciclo. (Comprende 4 meses en el año)

| MATERIALES E INSUMOS | Cantidad | UNIDAD DE MEDIDA | PRECIO UNITARIO | MONTO |
|--------------------------------------|--------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Larvas | 1,260,000.00 | c/u | \$0.045 | \$56,700.00 |
| concentrado | 25 | J.C. | \$25.00 | \$625.00 |
| Algas en descomposición | 100 | Cubeta | \$2.00 | \$200.00 |
| Atarrayas | 5 | c/u | \$47.00 | \$235.00 |
| Redes de mano | 1 | c/u | \$2.30 | \$2.30 |
| Huacales de 25 litros de agua | 15 | c/u | \$2.75 | \$41.25 |
| Javas de 30 libras | 5 | c/u | \$25.00 | \$125.00 |
| Bidones de 5 galones | 4 | c/u | \$4.55 | \$18.20 |
| Balanza de reloj | 2 | c/u | \$18.00 | \$36.00 |
| Cal | 10 | J.C. | \$0.10 | \$100.00 |
| Subtotal Materiales e insumos | | | | \$58,082.75 |

Mano de obra directa.

| No. De personas | Puesto | Actividad | Salario Mensual | Total por ciclo de producción (4 meses) |
|-----------------|-----------------------------|---|-----------------|---|
| 2 | Encargado de producción | Seguimiento y supervisión del cultivo y cosecha | \$316.80 | \$1,267.20 |
| 15 | Asociados de la Cooperativa | Trabajan para la producción y mantenimiento. | \$158.40 | \$9,504.00 |
| 1 | Asistentes de Producción | Cultivo y cosecha del camarón marino | \$80.00 | \$320.00 |
| Total | | | | \$11,091.20 |

Mano de obra indirecta.

| No. De personas | Puesto | Actividad | Salario Mensual | Total por ciclo de producción (4 meses) |
|-----------------|-------------------------------|--|-----------------|---|
| 1 | Encargado de comercialización | Establece precio | \$150.00 | \$600.00 |
| 8 | Personal eventual | colabora con la producción del camarón | \$4.00 | \$640.00 |
| 2 | Jefe de Campo | seguimiento del proceso de producción | \$65.00 | \$260.00 |
| Total | | | | \$1,500.00 |

Sumatoria de los costos (Materiales o Insumos, Mano de obra directa y mano de obra Indirecta)

| | | | |
|---|--------------------|----------------------|-------------------|
| Costo de materiales e insumos | | \$58,082.75 | |
| Costos de mano de obra directa | | \$11,091.20 | |
| Costos de mano de obra indirecta | | \$1,500.00 | |
| | | \$70,673.95 | |
| Margen de Ganancia | | 40 por ciento | |
| Costo Unitario | 1.18 | | |
| Margen Unitario | 0.47 | | |
| Precio de venta | 1.65 | | |
| En este precio se estimo conveniente por parte de los asociados un 40% de margen de ganancia sobre el costo de producción | | | |
| \$70,673.95 /60000 | \$1.18 | por libra | 1.17789917 |
| Costos de producir | | | |
| \$70,673.95 *0.4 | \$3,048.25 | \$28,269.58 | |
| Costo de Producción | \$70,673.95 | + | |
| Margen de Utilidad deseada | \$28,269.58 | | |
| | \$98,943.53 | | |

Haciendo uso de la regla de tres tenemos.

$$\begin{array}{r}
 \$70,673.95 \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad \$1.18 \quad \quad \quad 1.17789917 \\
 \$98,943.53 \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad \quad \quad X \\
 \\
 = \quad \quad \quad \frac{\$98,943.53 \times .67}{6,096.45} \quad \quad \quad \$1.65 \\
 = \quad \$1.65 \quad \quad \quad \text{esté será el precio de venta}
 \end{array}$$

El precio para los intermediarios de la asociación cooperativa será de \$1.65 por libra. Y para los consumidores finales su precio será de \$2.00 ya que el precio se

incrementa por el costo de distribución, por otra parte es un precio que esta abajo del precio promedio de la competencia.

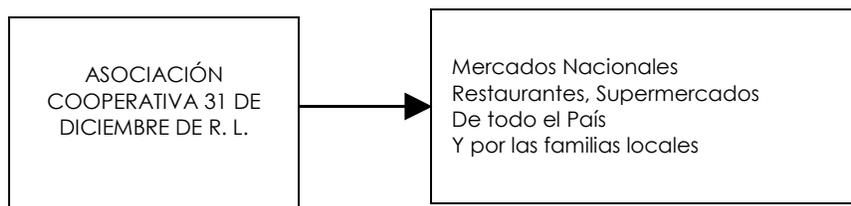
2.3 Plaza

Se procederá a distribuir el cultivo de camarón de agua salada de la manera mas fácil y rápida, por lo mismo hemos escogido algunas estrategias que se puedan desarrollar y al mismo tiempo implementarlas para hacerlas llegar a los diferentes canales de comercialización.

Canales de distribución del camarón de agua salada de la Cooperativa 31 de diciembre de R. L:

A continuación mencionaremos algunas propuestas para la distribución del camarón de agua salada y que es cultivado por la asociación cooperativa 31 de diciembre de R. L.

a) Por canal directo, que puedan involucrar a los intermediarios.



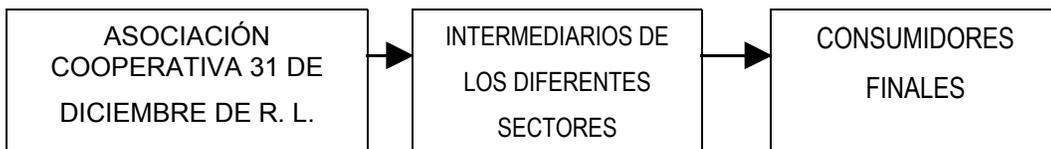
Esta es una forma de hacer llegar el camarón al consumidor, por esto mismo se debe tomar en cuenta que la cooperativa necesita de mobiliario y equipo el cual es útil para mantener en buen estado el camarón, Cabe mencionar que para mantener este camarón es necesario invertir en recipientes y pilas plásticas, hielo, sal, que son elementos que ayudan a mantener en buen estado el camarón.

En este canal el productor del camarón de agua salada es:

- 1- El que se encarga de entregar el producto al consumidor
- 2- Vender el producto a los mercados
- 3- Hacerlo llegar de puerta en puerta
- 4- Llevarlo en un vehículo a la zonas mas representativas de San Salvador y que pueda megafoniarse y venderse al consumidor directamente.

Este es el canal que más se utiliza en esta cooperativa, cabe mencionar que se tendrá que contratar vendedores con un poco de experiencia en ventas que puedan convencer al consumidor que su producto es fresco, y su precio es muy bajo comparado con el de la competencia, o talvez que sea más creativo a la hora de vender.

b) Canal indirecto de comercialización del camarón de agua salada y cultivado por la cooperativa camaronera 31 de diciembre de R. L., con la participación de los intermediarios



1 Quienes son sus clientes:

- 1- Clientes que están ubicados en los sectores de Salinas de Sisiguayo
- 2- Algunos restaurantes que se encuentran en la zona
- 3- Algunos clientes que los visitan de Honduras, que llegan a comprar para hacer un sondeo de cómo pueden vender el camarón que producen en su País, ya que es la competencia que existe entre las cooperativas.
- 4- Personas que llegan de Algunos lugares de San Salvador

2 Donde están ubicados sus clientes:

En la zona llegan a comprar los mismos lugareños, gente que llega de turista, personas de algún mercado cercano, de algunos municipios cercanos y otros,

Cuales serán las estrategias a desarrollar para mantener a sus Clientes satisfechos.

- Vender a un bajo costo
- Mantener un producto de alta calidad
- Producto fresco, y grande
- Existencia del producto a vender
- Ser amable con el cliente, y al mismo tiempo creativo y dinámico a la hora de la venta.

Estrategias para distribuir el camarón.

Este se efectuará bajo la dirección del encargado de ventas para que se logre una mayor cobertura de mercado nacional, y la propuesta será así:

- Tener identificadas cada una de las playas con su respectivo vendedor.
- Vender en el momento que lleguen los compradores
- Si hay algún pedido para una fecha definida que se haga con prontitud en su tiempo determinado.
- Hacer la distribución por medio del canal directo
- Hacer publicidad se puede hacer con un banner que este en la entrada de la cooperativa, para que este pueda ser visto por todas las personas que van pasando)
- Necesariamente un teléfono de línea fija

2.3 Promoción

Se propone hacer promoción del producto a través de la implementación de un plan estratégico de comercialización, puesto que será necesario informar a los clientes masivos de la existencia del producto a comercializar.

- Publicidad: afiches, brochur, o hojas volantes que indique información a cerca del camarón de agua salada.
- Trabajar con intermediarios
- Mantener una lista de los precios de camarones
- Explicar medida del camarón, dependiendo los meses de cultivo
- Propaganda: hacer reuniones con algunas cooperativas cercanas, para ver si pueden conseguir algún patrocinador que ayude a hacerle propaganda a su producto, para que este sea conocido y fluido, lográndose a través de reportajes, entrevistas con los asociados de las cooperativas, con el único fin de que se conozca su producto.

Estrategias para la promoción del camarón

A continuación mencionaremos algunos métodos para la promoción y estrategias que puedan distribuir el producto.

Por medios comunicativos

Esto se puede hacer tomando como base que hay algunos medios de comunicación que ayudan a fomentar las ventas en nuestro País.

Como lo son:

Canal 8 de TV. Nacional, Canal 21 de Televisión, Radio UTEC (Universidad Tecnológica) y por medio de la Universidad de El Salvador, de la Facultad de Periodismo (Diario la Gazeta).

| Nombre del diario | Pulgadas del anuncio | Colores | Tiempo de duración | Contacto | Costo |
|-------------------|----------------------|----------------|--------------------|--------------------------|----------|
| El diario de hoy | 1 pulg. | Blanco y negro | 1 semana | Promotoras de publicidad | \$ 15.00 |

| Nombre del Radio | Tiempo de anuncio | Precio | Total |
|------------------|-------------------|-------------|-----------|
| YSU | 30 segundos | 162.00+ IVA | \$ 183.06 |

Por medio de hojas sueltas o comúnmente llamadas volantes:

Este se puede realizar por medio de afiches, hojas volantes y que puedan ser distribuidas en las zonas comerciales de la zona oriental, como son los restaurantes, mercados, tiendas etc. y en todo caso traer a la zona central Occidental para que sea conocido en todo el País.

Visitas a clientes

Visitar a clientes potenciales, estos pueden ser: restaurantes que son los más compran, ya que su actividad es vender todo lo relacionado con mariscos, otra puede ser a los mercados nacionales para promocionar el producto, Y contactar a las señoras del mercado.

Publicidad:

Banner:

Para trabajar en la propuesta de un Banner, fue necesario tomarle las medidas a la puerta de entrada de la Cooperativa y estas fueron: 5 Metros de Ancho y 4 Metros de largo, entonces el banner que diseñaremos es de la siguiente forma:



Las letras se pueden hacer de color negro y el fondo amarillo, y también dentro del banners se incluya el logo de la asociación cooperativa, el cual será de color blanco con anaranjado.

Costos y Medidas del Banner:

| Descripción | Cantidad | Tipo de papel | Ancho | Alto | Costo |
|-------------|----------|-------------------|----------|---------|----------|
| Banner: | 1 | Plástico de Vinil | 3 Metros | 1 Metro | \$ 35.00 |

Línea Telefónica

Necesariamente la cooperativa necesita una línea telefónica Inalámbrica, normalmente llamada prepago, que se conecta fácilmente del tomacorriente al teléfono. Cabe mencionar que en esta zona no hay posteo, entonces se decidió hacerlo con tarjeta prepago, de TELECOM, SA de CV, con el objetivo de que las empresas tengan acceso al público.

Detalle de costos del equipo

| Descripción | Cantidad | Modelo | Precio | IVA | Total |
|--|----------|---|----------|---------|----------|
| Teléfono con tarjeta + \$ 5.00 dólares | 1 | KISI - t68SQ Cambia de acuerdo a las existencias | \$ 45.00 | \$ 5.85 | \$ 50.85 |

Brochures

Para hacer el brochure se le darán las siguientes medidas: y sus colores diferentes.

| Descripción | Cantidad | Tipo de papel | Ancho | Alto | Costo |
|-------------|----------|---------------|----------------------|---------------------|----------|
| Brochur | 100 | Papel Couche | 21.59 Centímetros | 27.9 Centímetros | \$ 35.00 |

Hojas Volantes

Dentro de nuestro proyecto hemos incluido también, las hojas volantes que serán un instrumento necesario para la asociación cooperativa, y las medidas serán así: y sus colores serán en negro.

Cuadro de costos de las hojas volantes

| Descripción | Cantidad | Tipo de papel | Ancho | Alto | Costo |
|----------------------------------|----------|---------------|------------|------------|----------|
| Hojas volantes En cada hoja 4 | 100 | Papel Bond | 5.30 Pulg. | 4.25 pulg. | \$ 12.00 |

Para el grupo de investigación se elaboró de la siguiente manera:



EL SABOR DIFERENTE DE USULUTAN
Lo encontraras en Camarones
EL ÚNICO

Camarones el Único

Le ofrecemos camarones de la mayor calidad y al menor precio

Asociación cooperativa 31 de diciembre de R. L.
Cantón Salinas de Sisihuayo, Departamento de Usulután

Con más de 12 años de experiencia
Frescura calidad y buen servicio



ASOCIACIÓN
COOPERATIVA 31
DE DICIEMBRE, DE
R.L.

DEPARTAMENTO
DE USulután
QUINTERO

Lo encontrarás en Camarones
EL ÚNICO



COMARCA

0 / M / -



Asociación Cooperativa 31 de Diciembre.

Somos cooperativa con mas de doce años en el País, trabajando para el desarrollo y bienestar del nuestra gente y de los clientes que nos visitan a diario.

Objetivos.

Permitir la distribución del camarón y hacerlo llegar a manos del consumidor

Mantener nuestros productos con los mejores precios en el mercado



MISIÓN

“Estamos en el negocio de cultivo y venta de camarón a través de la siembra de larvas en playas artificiales, satisfaciendo la demanda de clientes mayoristas y detallistas de la zona oriental del país, proporcionando el mejor producto y servicio de calidad, cumpliendo siempre con las expectativas del cliente y al menor costo posible para la cooperativa.”

Cantón Salinas Sisiguayo
SisCantón, Salinas de Sisiguayo



VISIÓN

“ Ser la cooperativa camaronera líder en el mercado de la zona oriental, posicionando la marca del producto en los diferentes puntos de venta de la zona, extendiéndola sucesivamente a nivel nacional e internacional”

Cantón, Salinas de Sisiguayo, Jiquilisco, Departamento de Usulután a 14.7 km. de la cabecera departamental, y a 97 km. de San Salvador.



PLAN DE CAPACITACIÓN

ASOCIACIÓN COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (R. L.)

- Motivación Personal
- Liderazgo
- Servicio al Cliente
- Cursos de Computación
- Técnicas Secretariales

Introducción

El presente documento está elaborado, con la finalidad de dar a conocer en la cooperativa 31 de diciembre de R. L. Y contribuir a solventar algunas necesidades que se presentan en la cooperativa.

Dentro de las áreas a capacitar tenemos; a los asociados y principalmente al área administrativa.

Durante las visitas y entrevistas que se realizaron dentro de la cooperativa se pudo determinar una serie de problemas de donde se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Motivación al personal.
2. Liderazgo.
3. Servicio al cliente
4. Cursos de computación
5. Técnicas Secretariales.

Justificación

El presente documento, detalla los siguientes seminarios que se requieren y que serán impartidos durante un periodo determinado, con la finalidad de fortalecer las actitudes del personal.

Con las conclusiones y recomendaciones generales que se le hizo al capítulo II se espera tener los siguiente resultados.

- a. contar con un personal altamente calificado
- b. personal altamente motivado
- c. mejorar la efectividad en las ventas
- d. mejorar las relaciones interpersonales

Objetivos

Objetivo General:

Mejorar el trabajo administrativo y la comercialización del personal que labora en la asociación cooperativa 31 de diciembre.

Objetivos Específicos:

- lograr que en la asociación se fomente el trabajo en equipo
- mejorar el trabajo administrativo y la comercialización de la cooperativa a través del uso de herramientas modernas.
- Incrementar la productividad en un 100%

1. Motivación al personal.

Objetivo: Conocer los elementos que fundamentan la motivación en el ser humano.

Duración: 4 horas

| TEMA | HORAS |
|---|--------------|
| Concepto de Motivación | 0.50 Minutos |
| Tipos de Motivación | 1.00 Hora |
| Madurez Psicología y Madurez Laboral | 1.00 Hora |
| Naturaleza de la Motivación | 0.50 Minutos |
| Motivación al trabajador | 1.00 Hora |
| <p>Metodología.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición Verbal ▪ Ejercicios prácticos ▪ Videos | |

2. Liderazgo.

Objetivo: Fomentar el desarrollo de lideres en la asociación cooperativa

Duración: 4 horas

| TEMA | HORAS |
|--|--------------|
| Concepto de Liderazgo | 0.50 Minutos |
| Tipos de Liderazgo | 1.00 Hora |
| Diferencia entre un Líder y un Jefe | 1.00 Hora |
| Naturaleza del Liderazgo | 0.50 Minutos |
| Características de un Líder | 1.00 Hora |
| Metodología <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición Verbal ▪ Ejercicios prácticos ▪ Videos | |

3. Servicio al cliente

Objetivo: Mejorar la calidad en el servicio que se da a los clientes en el servicio de la cooperativa

Duración: 4 horas

| TEMA | HORAS |
|--|--------------|
| La empatia | 0.50 Minutos |
| La actitud | 1.00 Hora |
| Lenguaje corporal | 1.00 Hora |
| Concepto de Servicio al cliente | 0.50 Minutos |
| Quines son sus clientes | 1.00 Hora |
| Metodología <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición Verbal ▪ Ejercicios prácticos ▪ Videos | |

4. Cursos de computación

Objetivo: Que el personal administrativo conozca programas computacionales para el logro eficiente de sus objetivo.

Duración: 46 Horas

| TEMA | HORAS |
|--|-------------|
| Conceptos generales | 1:00 Hora |
| Tipos de Programas | |
| Microsoft Excel | 20:00 Horas |
| Microsoft Word y | 18.00 Horas |
| PowerPoint. | 8:00 Horas |
| Metodología <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición Verbal ▪ Ejercicios prácticos ▪ Videos | |

5. Técnicas Secretariales.

Objetivo: Conocer mejor las técnicas secretariales.

Duración: 26 Horas

| TEMA | HORAS |
|--|--------------|
| Elaboración de Remesas Bancarias | 1:00 Horas |
| Relaciones Públicas y Humanas | 1.00 Hora |
| Clases de Redacción y Archivo | 12:00 Horas |
| Manejar algunos tipos de paquetes computacionales | 8:00 Horas |
| Otros | 4:00 Horas |
| Metodología <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposición Verbal ▪ Ejercicios prácticos ▪ Videos | |

C - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R. L.

1. Recurso Humano

(Contratación de Personal)

El recurso humano que posee la cooperativa tiene una serie de deficiencias en cuanto al conocimiento administrativo y estrategias de comercialización, por lo que para poner en marcha la implementación, será necesario primeramente capacitar al personal en las diferentes áreas, para que de esta manera lograr solventar en gran medida las deficiencias mencionadas anteriormente.

Se puede capacitar a los trabajadores en todo caso 1 vez por año. También se puede dar asesoría técnica contactando a los representantes de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Fundación para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), y en todo caso a empresas que se encargan de dar capacitaciones, seminarios a un bajo costo.

Quienes son los que tienen que tomar este tipo de cursos o capacitaciones

- a. Asociados de la cooperativa
- b. Encargado de la producción
- c. Encargados de la venta
- d. Encargados administrativos
- e. Secretaria

Por otra parte es necesario también utilizar estrategias de comercialización. Por lo cual se necesitará personal capacitado para dicha tarea, y éstos serán los siguientes:

- a. Asamblea General
- b. Encargados de venta

- c. Encargados de producción
- d. Y en todo caso la Secretaria

2. Recursos Materiales

Para implementar estos recursos se considera que tienen un local en buen estado, excepto el mobiliario y equipo, el que tienen no esta de acorde a la necesidad de la cooperativa

Presupuesto de mobiliario y equipo para poner en marcha la propuesta:

| No. | Mobiliario y Equipo de Oficina a Utilizar | Cantidades en dólares \$ | Total |
|-----|---|-----------------------------|--------------------|
| 5 | Escritorios de metal | 100.00 | 500.00 |
| 5 | Sillas de aire | 18.00 | 90.00 |
| 2 | Ventiladores | 20.00 | 40.00 |
| 1 | Computadora con sus accesorios | 500.00 | 500.00 |
| 2 | Línea Telefónica de Tarjeta | 50.85 | 101.70 |
| | Plan de Capacitación | 1,487.00 | 1,487.00 |
| | Papelería e Impresiones | 82.00 | 82.00 |
| 1 | Anuncio Publicitario | 15.00 | 15.00 |
| | Subtotal | | \$ 2,815.70 |
| | Imprevistos 10% | | 281.57 |
| | Total | | \$ 3,097.27 |

Se incluye también, las hojas volantes, material publicitario, y capacitaciones que serán un instrumento necesario para la asociación cooperativa.

3. Recurso Financiero

- utilizarán algunos recursos para financiar y otorgar incentivos para la ejecución de la propuesta, tal como se detalla a continuación:
- Se utilizarán recursos financieros de \$ 2,815.70 anuales para la adquisición de material publicitario, capacitaciones y algunos formularios que se imprimirán y que son necesarios en el área administrativa.
- Se financiarán el proyecto si la Asamblea General lo aprueba, y se realizará con fondos propios de la asociación cooperativa.

**PRESUPUESTO Y RECURSOS DE CAPACITACIÓN
ASOCIACIÓN COOP. 31 DE DICIEMBRE DE R. L.**

| ACCIÓN DE CAPACITACIÓN | GRUPO META | OBJETIVO | DURACIÓN EN HORAS | CAPACITACIÓN | | # DE PARTICIPANTES | DESCRIPCIÓN | COSTO DEL CURSO | COSTO TOTAL | COSTO POR PARTICIPANTE |
|------------------------|-------------------------------------|--|-------------------|--------------|---------|--------------------|--|------------------------|----------------------|------------------------|
| | | | | INTERNA | EXTERNA | | | | | |
| Motivación al personal | Asociados y trabajadores | Conocer los elementos teóricos que fundamentan la motivación el ser humano | 4 | X | | 31 | * Persona que impartirá la capacitación * Refrigerio | \$ 300.00 \$ 25.00 | \$ 325.00 | \$ 10.48 |
| Liderazgo | Personal administrativo | Fomentar el desarrollo de lideres en la asociación cooperativa | 4 | X | | 10 | * Persona que impartirá la capacitación * Refrigerio | \$ 300.00 \$ 25.00 | \$ 325.00 | \$ 32.50 |
| Servicio al cliente | Vendedores, secretaria y pescadores | Mejorar la calidad en el servicio que se da a los clientes en el servicio de la cooperativa | 4 | X | | 10 | * Persona que impartirá la capacitación * Refrigerio | \$ 300.00 \$ 25.00 | \$ 325.00 | \$ 32.50 |
| Curso de computación | Personal administrativo | Que el personal administrativo conozca programas computacionales para el logro eficiente de sus objetivos. | 46 | | X | 4 | * Costo del Curso de la capacitación * Gastos de Transporte | \$ 240.00 \$ 144.00 | \$ 384.00 | \$ 96.00 |
| Técnicas secretariales | Secretaria | Conocer mejor las técnicas secretariales. | 26 | | X | 2 | * Persona que impartirá la capacitación * Refrigerio | \$ 80.00 | \$ 80.00 \$ 48.00 | \$ 64.00 |
| Totales | | | | | | | | | \$ 1,487.00 | \$ 235.48 |

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR LA APLICACIÓN
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA ESTRATEGIA DE
COMERCIALIZACIÓN PARA LA GESTION DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO
DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R. L.
UBICADO EN EL
CANTÓN SALINAS DE SISIGUAYO, MUNICIPIO DE JIQUILISCO,
DEPARTAMENTO DE USULUTAN.**

| ACTIVIDAD | SEMANAS | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| PRESENTACIONES | | | | | | | | | | | | | | |
| REVISIÓN Y ESTUDIOS | | | | | | | | | | | | | | |
| APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | | |
| REPRODUCCIÓN | | | | | | | | | | | | | | |
| DISTRIBUCIÓN | | | | | | | | | | | | | | |
| SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (indefinido) | | | | | | | | | | | | | | |

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos", Quinta edición, Mc Graw Hill. México. 2002

BONILLA, GILDABERTO. "Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas" UCA Editores, San Salvador 1998

ELADIO ZACARIAS ORTEZ, "Así se investiga, paso para hacer una investigación" Sexta edición texto Editorial Clásico Roxil, 2000

KOONTZ HAROLD & HEINZ WEIHRICH, "Administración una perspectiva Global", Décima Edición Mc Graw Hill, México, 1998

OMAN G. HIEBING, JR. SCOTW COOPER, "como preparar el éxitos "Plan mercado "Plan de Mercadotecnia". Primera Edición, 1992

ROJAS SORIANO, RAUL, "Guía para realizar la investigación social", Novena Edición, Editorial Plaza y Valdez, México, 1996

STONER, James F. Administración Quinta Edición. Editorial Prentice-Hall hispanoamericana. México

TESIS:

LÓPEZ MANCÍA, MARTÍN AURELIO Y OTROS, “Conceptos Básicos de teoría administrativa para la enseñanza Universitaria”, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas. 1980

MALDONADO GRISELDA Y OTROS, “Diseño de un Sistema Administrativo para dar Asistencia Técnica a las Micro Empresas organizadas bajo la metodología grupo solidario atendidas por la Asociación movimiento de mujeres Mélida Anaya Montes.” Universidad de El Salvador Facultad de ciencias Económicas, Escuela de administración de Empresas Año 2003.

HERNÁNDEZ RAMOS ADALINDA, Y OTROS,” Diagnostico situacional de la organización de una ruta de Transporte Público, enfocado al nuevo Sistema de Transporte, Universidad Tecnológica de El Salvador, Facultad de ciencias sociales, Lic. En Admin.” Administración de Empresas. Año 2003.

LEÓN SALGUERO JULIA IVETH Y OTROS,; Propuesta de un Modelo Administrativo como herramienta de control para la toma de decisiones en La Dirección General de Transporte Terrestre del Viceministerio de Transporte.

INTERNET:

www.departamentousulután.com

www.gobernacion.gob.sv

<http://es.wikipedia.org>

ENTREVISTAS

Entrevista realizada a Sr. Tomas Rodríguez, Presidente de la cooperativa 31 de Diciembre.

Entrevista Realizada Sra. Rosa Ayala, Presidenta de la Asociación de Mujeres de cooperativa 31 de Diciembre.

ANEXOS - 1

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



El objetivo principal de las siguientes preguntas es elaborar un diagnóstico de la situación actual del proceso administrativo en la Asociación Cooperativa 31 de Diciembre de R.L.

Nota: La información recopilada será utilizada de forma confidencial, con el objetivo de elaborar un documento que le sirva de guía o consulta a la Asociación Cooperativa.

MARQUE CON UNA X SOLAMENTE UNA DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS SEGÚN SU CONOCIMIENTO. SI SU RESPUESTA ES NO, EXPLIQUE PORQUE

DATOS GENERALES

1- ¿Sexo? Femenino Masculino

2- ¿Que puesto desempeña usted en la cooperativa?

Explique: _____

3-¿Cuánto tiempo tiene usted de pertenecer en la cooperativa?

Explique: _____

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.

1-¿Conoce los estatutos de la cooperativa?

Si No

2-¿Sabe cual es la función principal de la cooperativa?

Si No

3-¿Quien es la máxima autoridad dentro de la cooperativa?

Presidente

Asociados

No hay

4-¿Cuenta la Cooperativa con un organigrama?

Sí

No

No sabe

5-¿Cuál es el horario establecido para la jornada de trabajo?

De 8:am a 4:pm

A toda hora

No tienen horario

6-¿Considera que el mobiliario y equipo que posee la asociación esta acorde a sus necesidades?

Si No

7-¿Existe un encargado administrativo para cada una de las áreas de la asociación cooperativa?

Si

No

8-¿Considera que el personal administrativo está capacitado para realizar las tareas que le son asignadas?

Si

No

9-¿Sabe usted, cuales son los objetivos establecidos por la cooperativa?

Si

No

10- ¿Usted está conforme con los resultados que está logrando la asociación cooperativa?

Si

No

11-¿Para usted quien es el líder dentro de la asociación cooperativa?

Los asociados

El presidente

El técnico

Otros

12-¿Qué instituciones le han proporcionado capacitación a la cooperativa?

Mencione: _____

13-¿La cooperativa cuenta con un manual de descripción de puestos?

Si

No

14-¿A cuanto asciende la producción mensual de camarones?

30 Quintales

40 Quintales

50 Quintales

60 Quintales

No saben

15-¿Cuántas personas trabajan directamente en la producción del camarón?

De 2 a 3

De 4 a 6

De 7 a 9

De 10 a 12

De 13 a más

Todos los asociados

16-¿Cuenta la cooperativa con un encargado de ventas?

Si

No

17-¿Cuenta la cooperativa con estrategias de ventas?

Si

No

18-¿Qué medios utiliza la cooperativa para dar a conocer sus productos y lograr así la venta del camarón?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Celular | <input type="checkbox"/> |
| Por conocidos | <input type="checkbox"/> |
| Por contacto con los asociados | <input type="checkbox"/> |
| Coyotes (intermediarios) | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno | <input type="checkbox"/> |

19-¿Quién los asiste o asesora en cuanto al mantenimiento de las playas, cultivo del camarón, alimentación, y otros aspectos importantes?

Mencione: _____

20-¿Quién es la persona encargada de velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| La junta de asociados | <input type="checkbox"/> |
| El presidente | <input type="checkbox"/> |
| Los trabajadores | <input type="checkbox"/> |
| No saben | <input type="checkbox"/> |

21-¿La producción del camarón se realiza en base a un presupuesto de ventas?

Si No

22-¿Cuáles son los principales problemas que actualmente enfrenta la cooperativa?

Mencione: _____

23-¿Cómo cree usted que se pueden solucionar los problemas que enfrenta la cooperativa?

Mencione: _____

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Cuestionario dirigido a los asociados de la cooperativa 31 de diciembre de R.L. Cantón Salinas de Sisiguayo Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.

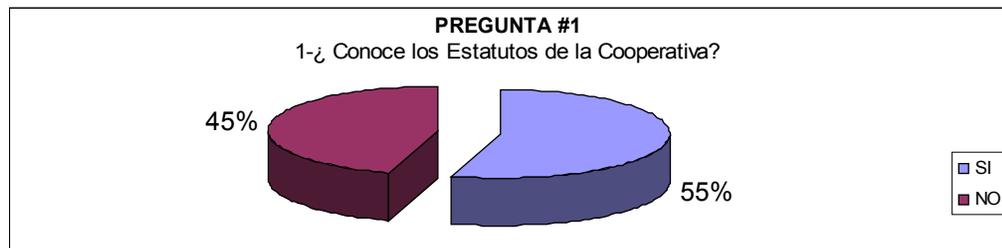
Pregunta 1: ¿Conoce los estatutos de la cooperativa?

Objetivo: Determinar si los asociados conocen los estatutos y si estos son aplicados.

Cuadro No. 1:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 17 | 55 |
| No | 14 | 45 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

Los datos reflejan que la mayor parte de los asociados de la cooperativa sí conocen los estatutos internos de la misma, pero, por otra parte existe un considerable porcentaje que dice no conocerlos. Por lo tanto podemos decir que la cooperativa si cuenta con estatutos, pero no ha podido darlos a conocer, ni tampoco ha logrado que los asociados se interesen en el contenido de los mismos, para que estos puedan ayudar a los derechos y obligaciones de cada uno de ellos.

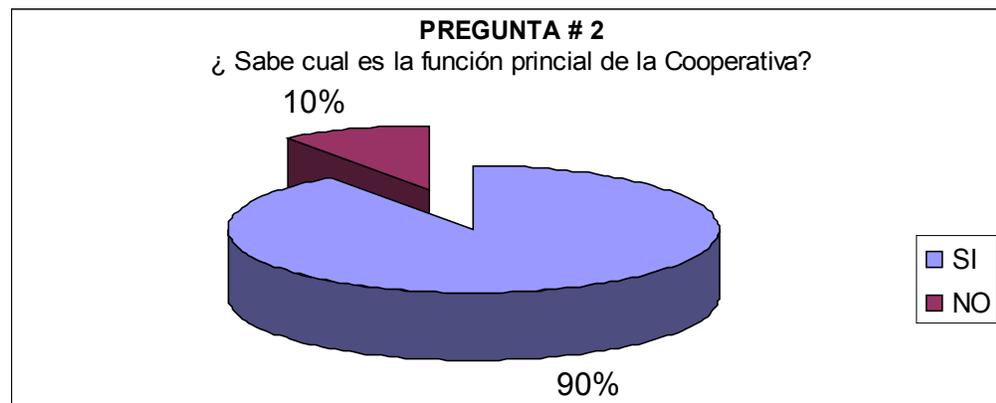
Pregunta 2: ¿Sabe cual es la función principal de la cooperativa?

Objetivo: Conocer si los asociados saben cual es la función principal que tienen que desarrollar en la cooperativa.

Cuadro No.2:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 28 | 90 |
| No | 3 | 10 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

Podemos darnos cuenta que los asociados si saben cual es la función y la actividad principal que tienen que desempeñar dentro de la cooperativa, por lo tanto podemos decir, que todos están conformes.

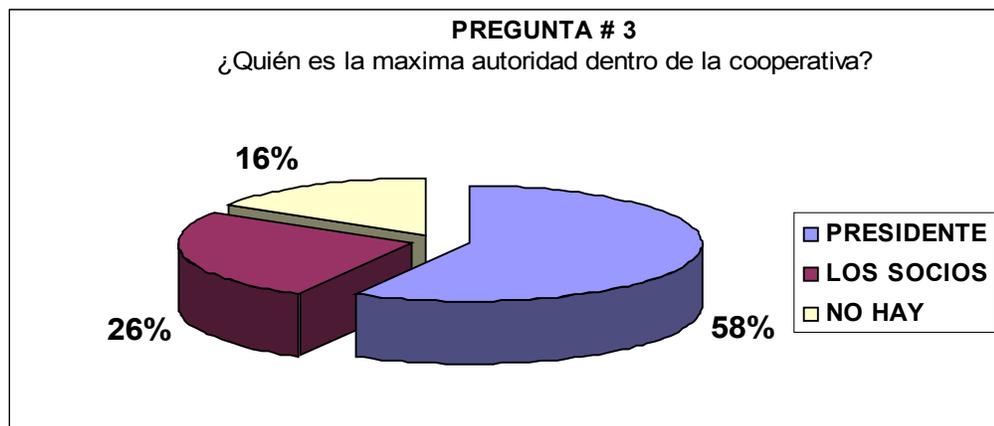
Pregunta # 3: ¿Quién es la máxima autoridad dentro de la cooperativa?

Objetivo: Determinar quien tiene el mayor grado jerárquico dentro de la cooperativa

Cuadro No.3:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|------------|
| El presidente | 18 | 58 |
| Los asociados | 8 | 26 |
| No hay | 5 | 16 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

La mayoría de los entrevistados identifica como máxima autoridad de la cooperativa al presidente de la misma, otros dicen que la autoridad máxima son los asociados, por lo que existe un tanto de confusión entre los miembros de la cooperativa. Ya que jerárquicamente la máxima autoridad dentro de una cooperativa es la Asamblea de Asociados. Por lo tanto no están informados de lo que son los niveles jerárquicos.

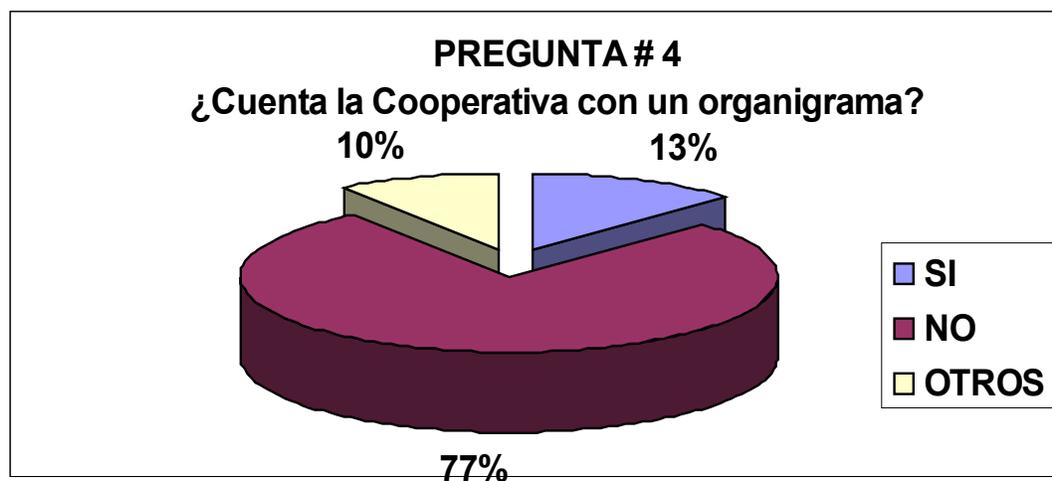
Pregunta # 4: ¿Cuenta la cooperativa con un organigrama?

Objetivo: Identificar si la cooperativa está representada gráficamente y si cuenta con un organigrama.

Cuadro No.4:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------|------------|------------|
| Si | 4 | 13 |
| No | 24 | 77 |
| No contestaron | 3 | 10 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

La mayor parte de los entrevistados respondió que la cooperativa no cuenta con un organigrama, otros dicen que sí, y algunos no saben que es un organigrama; por lo que podemos decir que la cooperativa no cuenta con una representación gráfica definida.

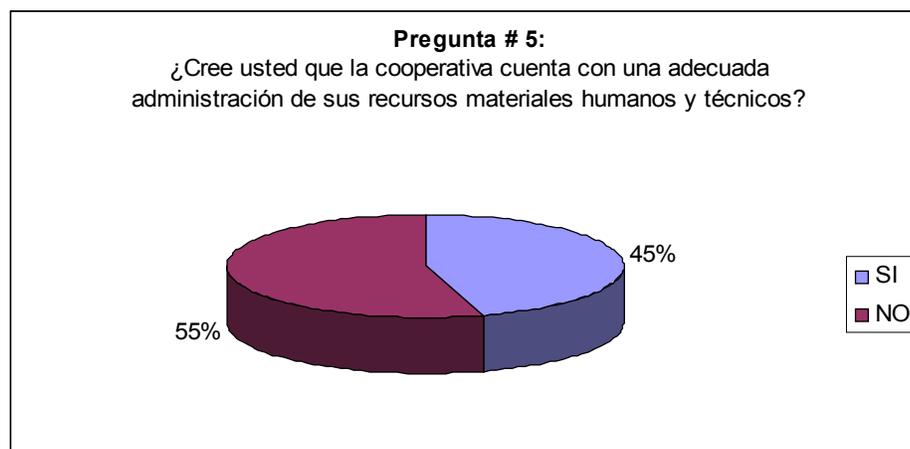
Pregunta # 5: ¿Cree usted que la cooperativa cuenta con una adecuada administración de sus recursos materiales humanos y técnicos?

Objetivo: determinar si la asociación cooperativa cuenta con personal idóneo para el manejo de cada una de las áreas administrativas

Cuadro No.5:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 14 | = |
| NO | 17 | |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis: se puede concluir que la cooperativa si cuenta con un horario establecido, el cual está reflejado en los estatutos internos, pero que la gran mayoría no lo conocen por falta de información, por lo cual respondieron que no existe un horario de trabajo establecido.

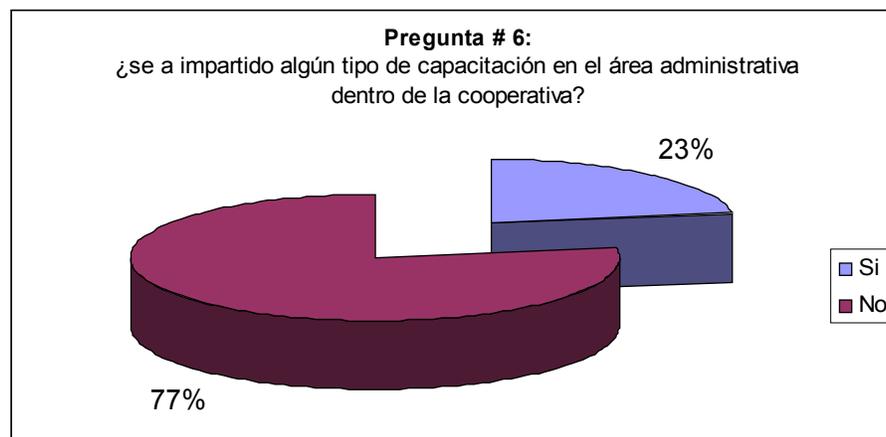
Pregunta # 6: ¿se ha impartido algún tipo de capacitación en el área administrativa dentro de la cooperativa?

Objetivo: determina si su personal administrativo esta capacitado para el desempeño de sus funciones

Cuadro No.6:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 7 | 23 |
| No | 24 | 77 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

El mobiliario y equipo con cuenta la cooperativa, no es suficiente para desarrollar el trabajo en óptimas condiciones, esto según la respuesta de la mayoría de los entrevistados. Por lo que es necesario que se adquiera más mobiliario y equipo, que este acorde a las necesidades del personal administrativo, para qué desarrollen de manera más eficiente cada una de las actividades que estos realizan.

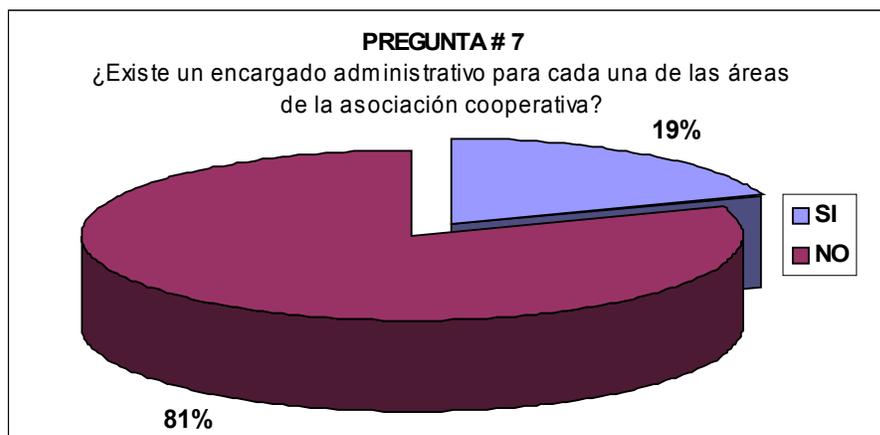
Pregunta # 7: ¿Existe un encargado administrativo para cada una de las áreas de la asociación cooperativa?

Objetivo: Identificar si la cooperativa está organizada administrativamente por áreas de trabajo.

Cuadro No.7:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 7 | 23 |
| No | 24 | 77 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis: puede determinarse que la cooperativa no cuenta con un encargado para cada una de las áreas específicas, por lo que no se puede garantizar que las tareas asignadas se realicen en la manera que están acordadas o establecidas.

Pregunta # 8: ¿Considera que el personal administrativo está capacitado para realizar las tareas que le son asignadas?

Objetivo: Conocer cual es la perspectiva de los miembros de la cooperativa en cuanto a la capacidad del personal administrativo.

Cuadro No.8:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 17 | 55 |
| No | 14 | 45 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

La perspectiva en cuanto a la capacidad del personal administrativo es de opinión compartida, por parte de cada uno de los asociados, por un lado unos opinan que el personal administrativo sí está capacitado, y por el otro no están capacitados, pero de acuerdo a la investigación realizada se pudo percibir que el personal administrativo, no está preparado académicamente para desarrollar eficientemente las funciones que se les han asignado,

Pregunta # 9: Sabe usted, ¿cuales son los objetivos establecidos por la cooperativa?

Objetivo: Determinar si los asociados identifican si existen o no objetivos en la cooperativa.

Cuadro No.9:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 14 | 45 |
| No | 17 | 55 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis: los asociados de la cooperativa determinan que esta no cuenta con objetivos a seguir, por lo tanto no hay metas que alcanzar, es decir que su eficiencia y su rendimiento no pueden lograrse exitosamente para satisfacer las necesidades de bienes y servicios que demanda la sociedad.

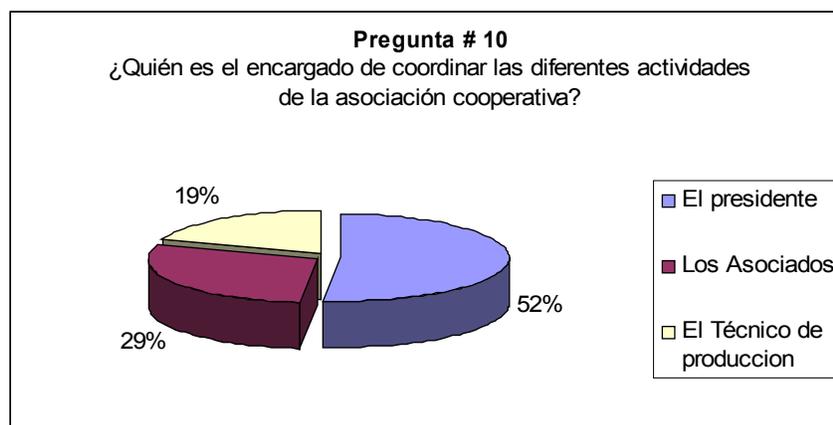
Pregunta # 10 ¿Quién es el encargado de coordinar las diferentes actividades de la asociación cooperativa?

Objetivo: Identificar quien es la persona encargado de velar por el éxito de cada una de las actividades establecidas dentro de la asociación.

Cuadro No. 10:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| Presidente | 19 | 50 |
| Los asociados | 9 | 20 |
| El técnico de producción | 6 | 20 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis: una parte de los asociados dice estar de acuerdo con los resultados obtenidos por la cooperativa, pero por otra parte, un grupo de ellos señala su inconformidad por los mismos, por lo tanto puede afirmarse que no existe un clima de unidad ni trabajo en equipo dentro de la asociación cooperativa.

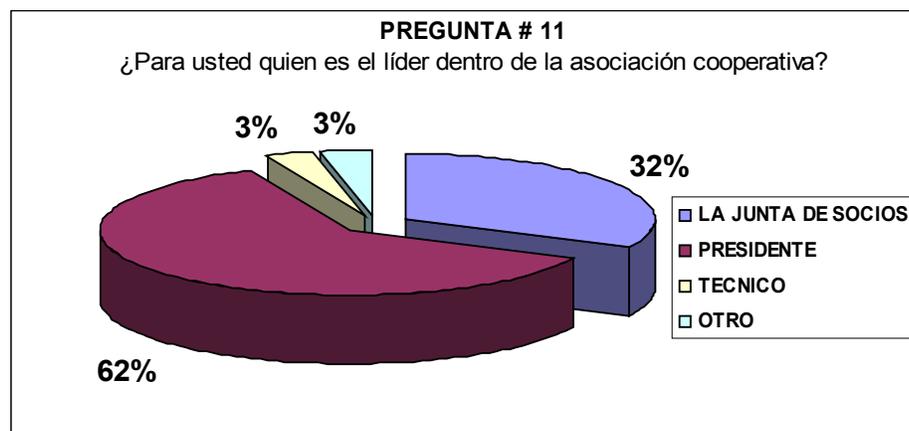
Pregunta # 11 ¿Para usted quien es el líder dentro de la asociación cooperativa?

Objetivo: Identificar el grado de liderazgo que existe en la cooperativa.

Cuadro No: 11

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Asociados | 10 | 32.30 |
| Presidente | 19 | 61.30 |
| Técnico | 1 | 3.20 |
| Otros | 1 | 3.20 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

Puede determinarse que el nivel de liderazgo de la cooperativa no está bien definido y que la mayor parte de éste recae en el presidente de la cooperativa, lo cual no es lo más adecuado, ya que el desarrollo de un buen trabajo requiere de al menos un líder por área.

Pregunta # 12: ¿Qué instituciones le han proporcionado capacitación a la cooperativa?

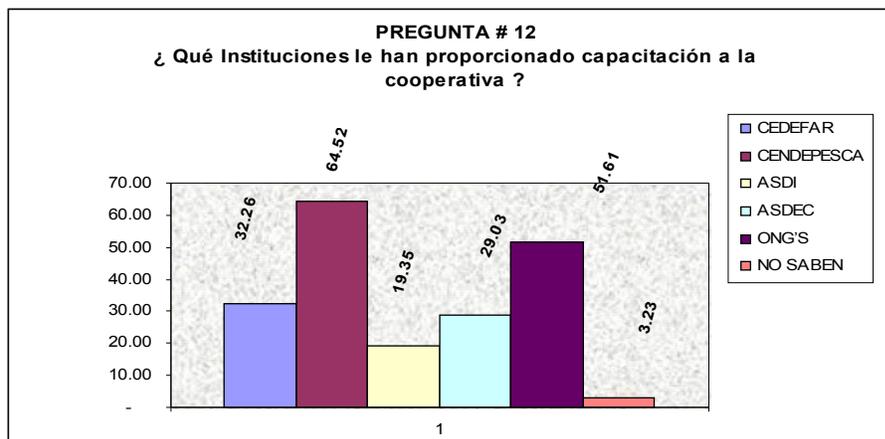
Objetivo: Conocer si la cooperativa ha sido sujeto de algún tipo de capacitación y que instituciones se la ha otorgado.

Cuadro No: 12

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| CEDEFAR | 10 | 32.30 |
| CENDEPESCA | 20 | 64.50 |
| ASDI | 6 | 19.40 |
| ASDEC | 9 | 29.00 |
| ONG'S | 16 | 51.60 |
| NO SABEN | 1 | 3.20 |

N=31

Gráfico:



Análisis:

Puede determinarse que la institución que mayor capacitación ha otorgado a la cooperativa ha sido CENDEPESCA, entre otros, por lo tanto cuenta con el respaldo de una de las Instituciones más conocidas a nivel Nacional.

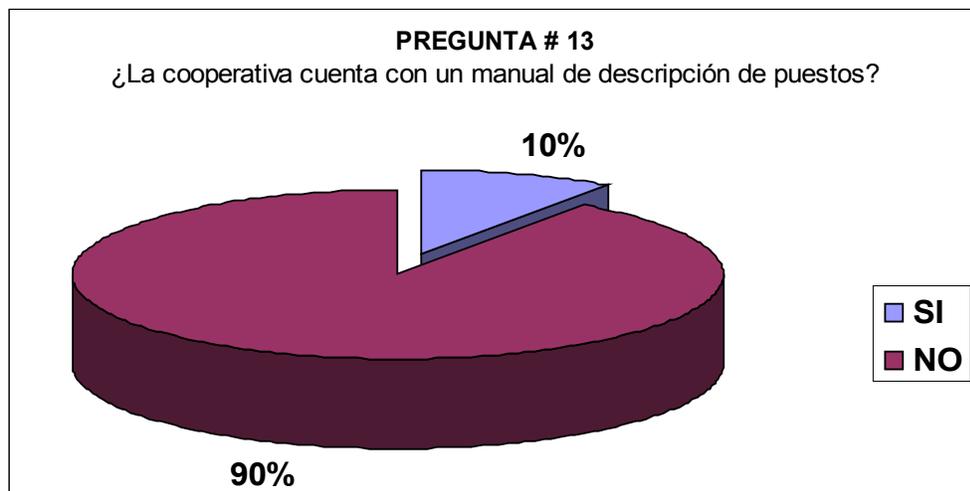
Pregunta # 13 ¿La cooperativa cuenta con un manual de descripción de puestos?

Objetivo: Determinar si la cooperativa ha diseñado un manual de puestos que guíe a cada uno de sus empleados.

Cuadro No.13:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 3 | 10 |
| No | 28 | 90 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

De acuerdo a los datos reflejados en la encuesta se constató que la cooperativa no tiene diseñado ningún manual en el cual se encuentren plasmados el sistema de organización y funcionamiento de la entidad, por lo que puede afirmarse que los empleados no tienen claramente las funciones, ni responsabilidades, que deben ejecutarse dentro de la cooperativa.

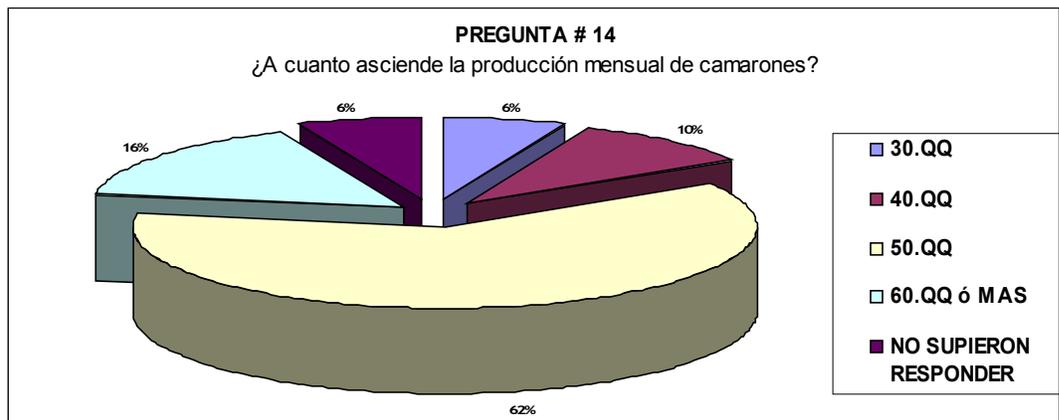
Pregunta 14: ¿A cuanto asciende la producción mensual de camarones?

Objetivo: Determinar la cantidad de camarones producidos por playa y por ciclo dentro de la cooperativa.

Cuadro No.14:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|------------|
| 30 Quintales | 2 | 6.40 |
| 40 Quintales | 3 | 9.70 |
| 50 Quintales | 19 | 61.30 |
| 60 Quintales | 5 | 16.10 |
| No Supieron Responder | 2 | 6.40 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

De acuerdo a los datos reflejados la mayoría de los asociados respondieron que la producción mensual de camarones asciende a 50 qq, y es la cantidad que generalmente se produce en las 12 playas, por lo tanto, se puede afirmar que tiene una capacidad de producción bastante aceptable como para cubrir un mercado mucho más grande que el que actualmente tienen.

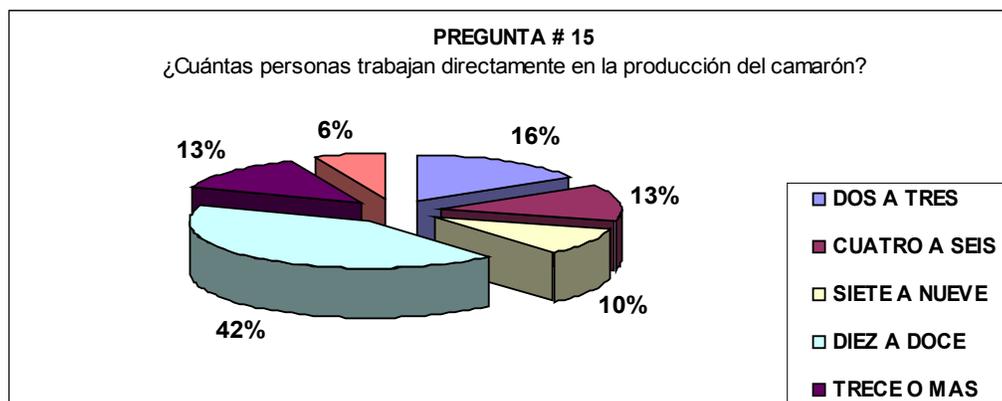
Pregunta # 15: ¿Cuántas personas trabajan directamente en la producción del camarón?

Objetivo: Determinar el número de personas que trabajan en la producción

Cuadro No. 15:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------|------------|------------|
| De dos a tres | 5 | 16 |
| De cuatro a seis | 4 | 13 |
| De siete a nueve | 3 | 10 |
| De diez a doce | 13 | 42 |
| De trece a más | 4 | 13 |
| Todos los asociados | 2 | 6 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

Puede asegurarse que no existe un número definido de personas que trabajen directamente en la producción, y por lo general, los datos nos reflejan que existe una mala organización dentro de la cooperativa, que ni siquiera ellos saben cuantas horas están trabajando, lastimosamente no hay en realidad un líder que ayude a darles normas de trabajo.

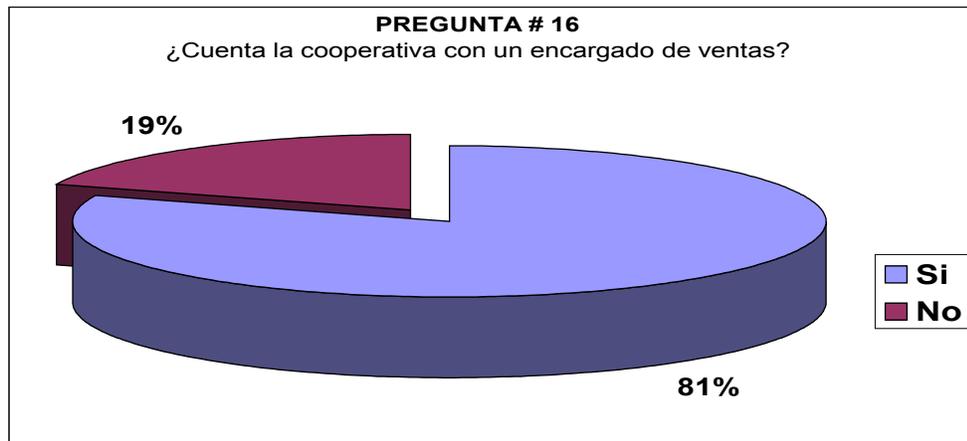
Pregunta # 16: ¿Cuenta la cooperativa con un encargado de ventas?

Objetivo: Identificar si la cooperativa cuenta con una persona encargada de realizar y eficientizar la venta del camarón.

Cuadro No.16:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 25 | 81 |
| No | 6 | 19 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Grafico:



Análisis:

La cooperativa si cuenta con una persona encargada de la labor de las ventas, pero no es la persona idónea para la comercialización del producto, ya que su mercado se limita solamente a aquellas personas que están a los alrededores de la cooperativa, por lo que se necesita una buena investigación de mercado para saber donde y como se puede vender el producto.

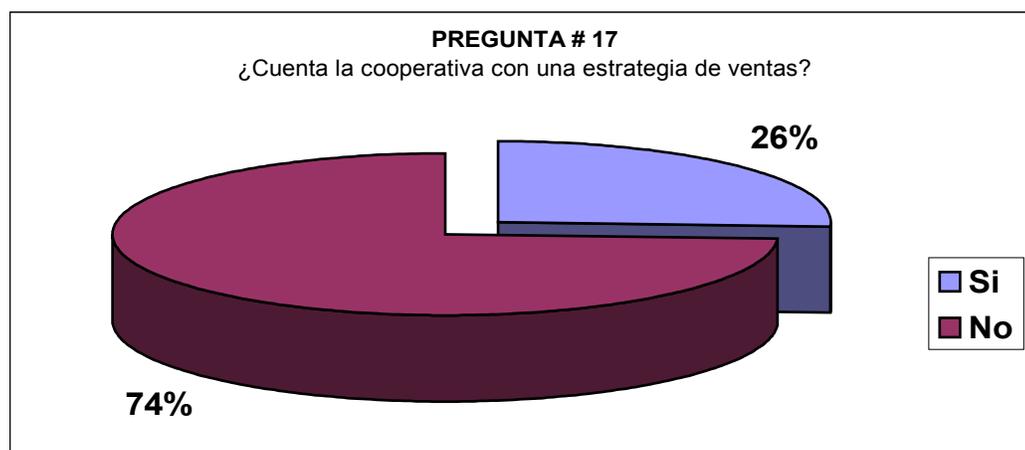
Pregunta # 17: ¿Cuenta la cooperativa con estrategias de ventas?

Objetivo: Determinar si la cooperativa cuenta con estrategias de ventas que le indiquen el camino a seguir para el logro de sus objetivos.

Cuadro No.17:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 8 | 26 |
| No | 23 | 74 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

La mayoría afirma que la cooperativa no cuenta con estrategias de ventas que les indique el camino a seguir para obtener un mejor resultado en las ventas de su producto. Cabe mencionar que no cuentan con factores Internos, que se involucren directamente con la venta, por ejemplo, no hay teléfonos, vallas publicitarias, agua, poca energía eléctrica etc. Lo cual esto ayudaría a promocionar su producto.

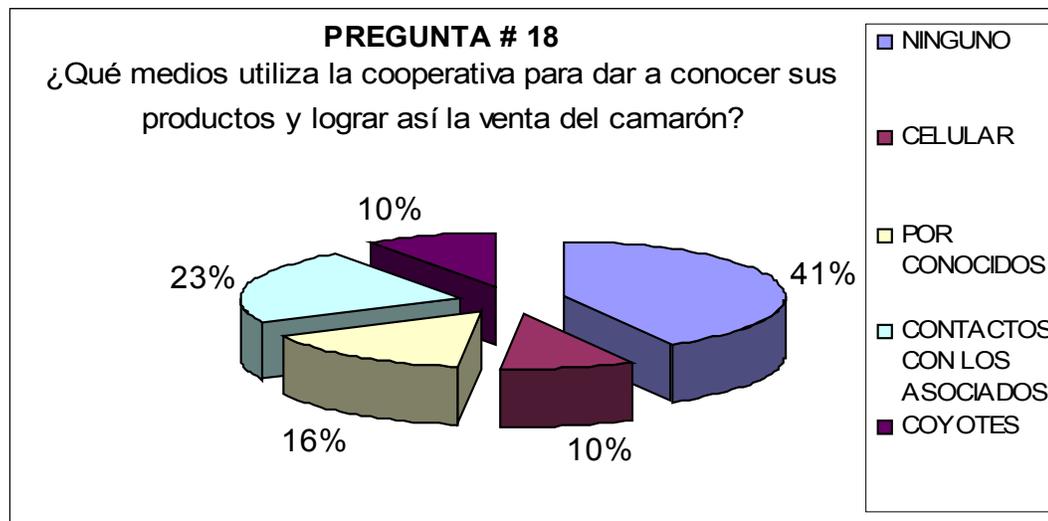
Pregunta # 18: ¿Qué medios utiliza la cooperativa para dar a conocer sus productos y así lograr la venta del mismo?

Objetivo: Que medios utiliza la asociación para darse a conocer en el mercado.

Cuadro No.18:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------|------------|------------|
| Ninguno | 13 | 42 |
| Celular | 3 | 10 |
| Por conocidos | 5 | 16 |
| Contacto con los asociados | 7 | 23 |
| Coyotes (intermediarios) | 3 | 10 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Gráfico:



Análisis:

La mayoría de encuestados dicen que la cooperativa no cuenta con un medio específico para dar a conocer sus productos; otros dicen que se hace a través de contactos, por conocidos y a través de intermediarios. Nos da la impresión que no hay coordinación, organización entre los asociados, no tienen trabajo en equipo.

Pregunta # 19: ¿Quién los asiste o asesora en cuanto al mantenimiento de las playas, cultivo del camarón, alimentación, y otros aspectos importantes?

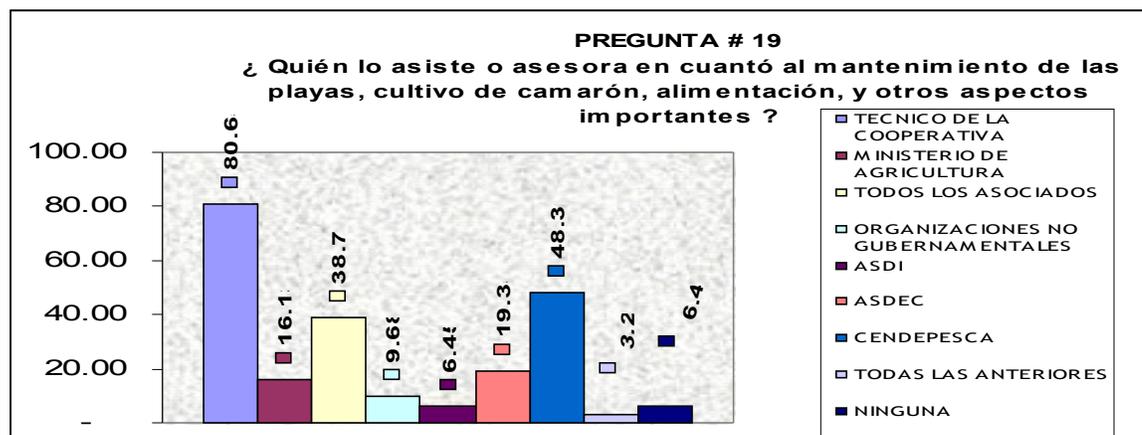
Objetivo: Determinar que instituciones son las encargadas de proporcionar a la cooperativa la asistencia técnica que ésta necesita.

Cuadro No.19:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Técnico de la cooperativa | 25 | 80.60 |
| Ministerio de Agricultura | 5 | 16.10 |
| Todos los asociados | 12 | 38.70 |
| Organizaciones no gubernamentales | 3 | 9.70 |
| ASDI | 2 | 6.40 |
| ASDEC | 6 | 19.30 |
| CENDEPESCA | 15 | 48.40 |
| Todas las anteriores | 1 | 3.20 |
| Ninguna | 2 | 6.40 |

N=31

Gráfico:



Análisis:

Más de la mitad de los asociados dice que es él técnico de la cooperativa el encargado de otorgar la asistencia técnica de la misma, el resto opina que son instituciones tales como: El Ministerio de Agricultura, ONG'S, entre otras,

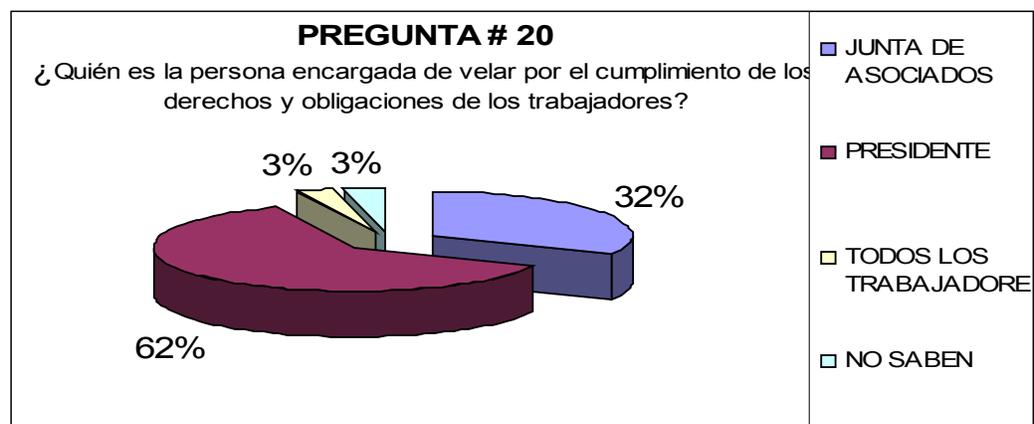
Pregunta # 20: ¿Quién es la persona encargada de velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores?

Objetivo: Identificar quien es la persona responsable del cumplimiento de los derechos y deberes de los miembros de la cooperativa.

Cuadro No. 20:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|------------|
| La Junta de Asociados | 10 | 32 |
| El Presidente | 19 | 61 |
| Los Trabajadores | 1 | 3 |
| No Saben | 1 | 3 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Grafico:



Análisis:

La mayor responsabilidad en cuanto al cumplimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores recae sobre el presidente de la cooperativa en primer lugar, y sobre la asamblea de asociados en segundo lugar. Como se puede observar el presidente tiene mucha carga administrativa y técnica, que quizás por eso se den muchos resultados negativos dentro de la cooperativa.

Pregunta # 21: ¿La producción del camarón se realiza en base a un presupuesto de ventas?

Objetivo: Conocer si la cooperativa cuenta con un presupuesto de ventas que le oriente en cuanto a la cantidad a producir.

Cuadro No.21:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Si | 3 | 10 |
| No | 28 | 90 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Grafico:



Análisis:

Se puede afirmar que la cooperativa no produce en base a un presupuesto de ventas, ya que no cuenta con un plan integrado y coordinado que exprese en términos cuantitativos, cual será la producción mensual de sus ventas.

Pregunta # 22 ¿Cuáles son los principales problemas que actualmente enfrenta la cooperativa?

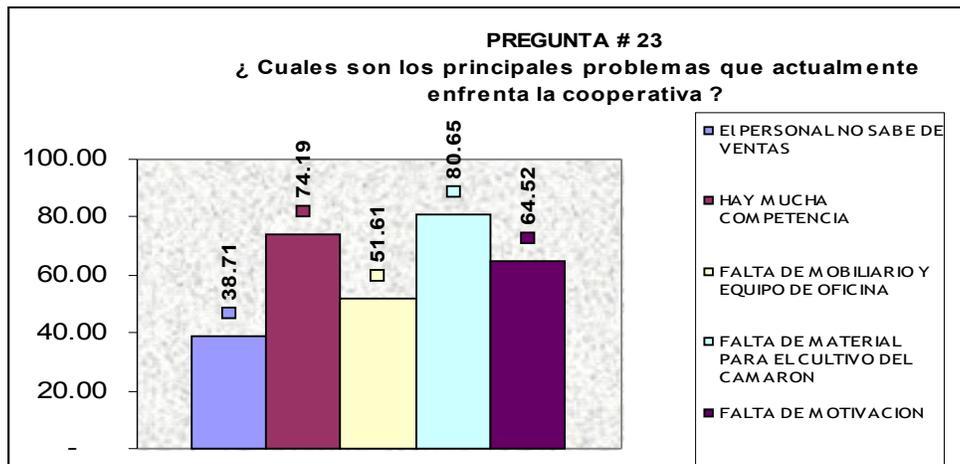
Objetivo: Identificar cuales son los principales problemas que enfrenta la cooperativa actualmente en cada una de sus áreas.

Cuadro No.22:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|------------|
| El personal no sabe de ventas | 12 | 38.70 |
| Hay mucha competencia | 23 | 74.20 |
| Falta de mobiliario y equipo de oficina | 16 | 51.60 |
| Falta de material para el Cultivo del camarón | 25 | 80.60 |
| Falta de motivación | 20 | 64.50 |

N=31

Gráfico:



Análisis

Se puede afirmar que el problema que actualmente enfrentan como cooperativa es, la competencia desleal por parte del mercado Hondureño, seguido por la falta de mobiliario y equipo adecuado para realizar eficientemente su trabajo, entre otros.

Pregunta # 23 ¿Cómo cree usted que se pueden solucionar los problemas que enfrenta la cooperativa?

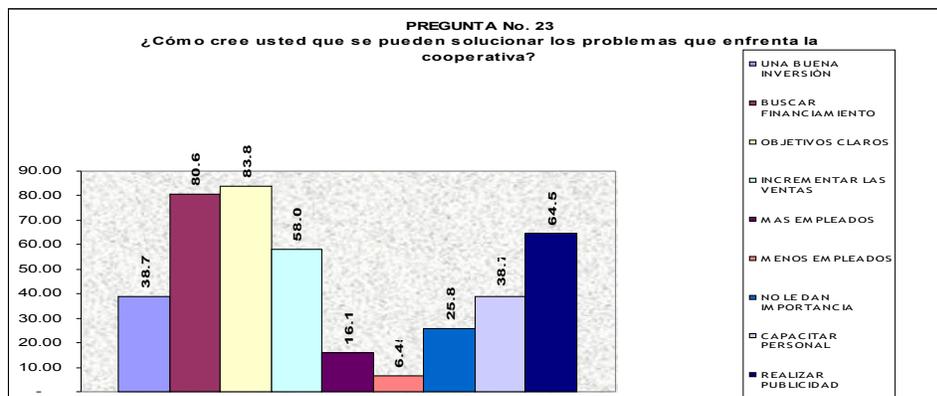
Objetivo: Determinar si los asociados identifican alternativas de solución a cada uno de los problemas a que actualmente se enfrentan.

Cuadro No.23:

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------|------------|------------|
| Una buena inversión | 12 | 38.70 |
| Buscar financiamiento | 25 | 80.60 |
| Objetivos claros | 26 | 83.90 |
| Incrementar las ventas | 18 | 58.00 |
| Más empleados | 5 | 16.10 |
| Menos empleados | 2 | 6.40 |
| No le dan importancia | 8 | 25.80 |
| Capacitar personal | 12 | 38.70 |
| Realizar publicidad | 20 | 64.50 |

N=31

Gráfico:



Análisis:

Se, identifican algunas alternativas o soluciones posibles que podrían implementarse para solucionar algunos de los problemas que enfrenta la cooperativa, podemos afirmar que si los asociados no trabajan en equipo, no habrá un desarrollo económico, que permita cubrir necesidades de la misma.

ANEXOS - 2

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Guía de entrevista dirigida a Don Tomás Rodríguez y la Sra. Rosa Ayala directivos de la Cooperativa 31 de Diciembre de R.L.

La presente guía ha sido elaborada por estudiantes de la Universidad de El Salvador y tiene como finalidad recopilar información sobre la organización y la comercialización de la Asociación Cooperativa de R.L. La información obtenida será utilizada para propósitos educativos y será manejada con suma confidencialidad.

A. Datos Generales.

Cargo que desempeña: _____

B. Preguntas.

1. ¿Existen algunos planes en el área administrativa de la asociación cooperativa?
2. ¿Se toman en cuenta los objetivos y metas en la asociación cooperativa?
3. ¿Sabe usted si la cooperativa cuenta con políticas administrativas?
4. ¿Existe algún documento que explique cuales son los objetivos, políticas, planes presupuestos, y programas dentro de la cooperativa?
5. ¿Quiénes son los encargados de la toma de decisiones dentro de la cooperativa?

6. ¿Se aplican los siguientes principios de organización en la cooperativa?

1. Unidad de mando
2. División de trabajo
3. Autoridad
4. Espíritu de equipo

7. ¿En caso de no estar el líder, quien lo sustituye?

8. ¿Hay algún tipo de incentivo para el personal dentro de la asociación?

9. ¿Quién explica a los empleados, cuales son sus funciones laborales?

10. ¿que tipo de controles se llevan en la cooperativa?

11. ¿Quién evalúa el desempeño de los empleados dentro de la cooperativa?

12. ¿Que elementos posee la asociación para planear con éxito?

- | | |
|-------------------|----------------|
| a. Objetivo | e. Reglamento |
| b. Metas | f. Programas |
| c. Políticas | g. Presupuesto |
| d. Procedimientos | h. Todos |

13. ¿De los factores que se enuncian a continuación mencione lo que usted considere en cada de ellos?

- Fortaleza
- Oportunidades
- Amenazas
- Debilidades

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**Guía de entrevista dirigida a Don Tomás Rodríguez y la Sra. Rosa Ayala
directivos de la Cooperativa 31 de Diciembre de R.L.**

Pregunta

1. ¿Existen algunos planes en el área administrativa de la asociación cooperativa?

Respuesta:

Todavía no se tienen definidos

2. ¿Se toman en cuenta los objetivos y metas en la asociación cooperativa?

Respuesta:

No; porque aun no se han diseñada

3. ¿Sabe usted si la cooperativa cuenta con políticas administrativas?

Respuesta:

No se tienen claras

4. ¿Existe algún documento que explique cuales son los objetivos, políticas, planes presupuestos, y programas dentro de la cooperativa?

Respuesta:

No se han elaborado

5. ¿Quiénes son los encargados de la toma de decisiones dentro de la cooperativa?

Respuesta:

El presidente de la asociación cooperativa

6. ¿Se aplican los siguientes principios de organización en la cooperativa?

1. Unidad de mando
2. División de trabajo
3. Autoridad
4. Espíritu de equipo

Respuesta:

No se han aplicado

7. ¿En caso de no estar el líder, quien lo sustituye?

Respuesta:

El Sr. Juan Arnulfo Pérez, Quien funge como vicepresidente de la asociación cooperativa.

8. ¿Cuáles son las actividades principales a realizar?

Respuesta:

1. Siembra y cultivo de camarón
2. Mantenimiento de playa
3. Venta de camarones

4. Compra de alimento para camarones

9. ¿Quién explica a los empleados, cuales son sus funciones laborales?

Respuesta:

El Sr. Tomás Rodríguez, presidente de la cooperativa

10. ¿que tipo de controles se llevan en la cooperativa?

Respuesta:

El único control que existe dentro de la cooperativa es el de ventas, el cual se registra diariamente en una libreta.

11. ¿Quién evalúa el desempeño de los empleados dentro de la cooperativa?

Respuesta:

El presidente de la asociación cooperativa

12. ¿Que elementos posee la asociación para planear con éxito?

1. Objetivos
2. Metas
3. Políticas
4. Reglamentos
5. Programas
6. Presupuestos
7. Todos

Respuesta:

Posee un reglamento interno de trabajo, que ha sido elaborado con el objetivo de fortalecer y mejorar la gestión empresarial de la asociación cooperativa 31 de diciembre de R.L., por otra parte cuentan con metas de producción.

13. ¿De los factores que se enuncian a continuación mencione lo que usted Considere en cada de ellos?

Respuestas:**Fortalezas**

La cooperativa cuenta con 12 playas para el cultivo del camarón, Poseen una amplia experiencia en la producción, en algunas ocasiones han exportado a los Estados Unidos, disponibilidad inmediata a la bahía de Jiquilisco, esta registrada legalmente y tiene el reconocimiento de CENDEPESCA, y la mayoría de asociados viven en el lugar y cada uno conoce su trabajo,

Oportunidades

Querer ingresar y ampliar nuevos el mercado existente, entrar en el mercado de conchas, exportar nuevamente a los Estados Unidos, tener una marca de reconocimiento en su producto. Vender a un mejor precio fuera de la cooperativa.

Amenazas

Competencia de cooperativas en la zona, ingreso de mercado Hondureño, descontento por parte de los asociados, no hay fidelidad de los compradores, incremento en la materia prima, escasez de larvas de camarón, la inseguridad que se vive a nivel nacional.

Debilidades:

Carecen de promoción y publicidad, no cuentan con personal administrativo calificado, no hay teléfono ni controles que ayuden a medir el trabajo realizado, no hay préstamos bancarios, su mercado no es suficiente.

ANEXOS - 3

ASOCIACIÓN COOPERATIVA, 31 DE DICIEMBRE DE R. L.

Cantón, Salinas de Sihuayo, Jiquilisco, Departamento de Usulután, a 14.7 Km., de la Cabecera Departamental, y a 97 km. de San Salvador

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

M E M O R A N D U M .

Para:

De:

Fecha:

Asunto:

Atentamente,

F _____

ASOCIACIÓN COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R. L.

COOP. DE R. L.

No. _____

día: _____

de: _____

de 200 _____

| INFORME GENERAL DE CAJA | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|----|----------|-------|-----------------------|-------|
| Observaciones. | Contado | \$ | | ctvs | \$ | ctvs. |
| | Crédito | \$ | | | \$ | |
| | Abonos a Cuenta | \$ | | | \$ | |
| | | \$ | | | \$ | |
| DETALLE DE EFECTIVO | | | | | | |
| | | | Unidades | ctvs. | valor | ctvs |
| En Billeto de 100.00 | \$ | | | | \$ | |
| En Billeto de 50.00 | \$ | | | | \$ | |
| En Billeto de 20.00 | \$ | | | | \$ | |
| En Billeto de 10.00 | \$ | | | | \$ | |
| En Billeto de 5.00 | \$ | | | | \$ | |
| En Billeto de 1.00 | \$ | | | | \$ | |
| Plata o Níquel | \$ | | | | \$ | |
| Cheques | | | | | Total Efectivo | |
| | | | | | Ch. No. | |
| Banco | \$ | | | | Ch. No. | |
| Banco | \$ | | | | Ch. No. | |
| Banco | \$ | | | | Ch. No. | |
| Banco | \$ | | | | Ch. No. | |
| Otros | \$ | | | | Ch. No. | |
| Com. Cliente | \$ | | | | Ch. No. | |
| Gastos de Caja Chica | \$ | | | | Ch. No. | |
| Otros | | | | | | |
| sumas iguales | \$ | | | | Ventas | |
| VENTAS TOTALES | \$ | | | | Totales | |
| Ingresos Totales | \$ | | | | | |

Cantidad en Letras: _____

Entregó

Recibió

Revisó

Cajera

Administrador

Autorizó

COOPERATIVA 31 DE DICIEMBRE DE R. L.

ORDEN DE COMPRA

No. _____

**Cantón, Salinas de Sisihuayo, Jiquilisco, Departamento de Usulután, a 14.7 Km.,
De la Cabecera Departamental, y a 97 Km. de San Salvador**

Fecha _____

Forma de pago: _____

Requerimientos No. _____

| Sírvese despachar por nuestra cuenta lo siguiente: | | | REQ. No. | |
|--|--------|-------------|----------|-------|
| | | | Precios | |
| Cantidad | Unidad | Descripción | Unidad | Total |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

VALOR TOTAL _____

COOP. DE R. L.

Entréguese a _____

Autorizado

ANEXOS - 4

Fig. 1



Local de reunión de asociados

Fig. 2



Vista general de una playa

Fig. 3



Vista general de otra playa

Fig. 4



Vista general de un estanque

Fig. 5



Pescando camarones en la playa

Fig. 6



Vista general de la playa

Fig. 7



Desagüe de playa

Fig. 8



Desagüe total de la playa

Fig. 9



Estero donde extraen el agua

Fig. 10



Tubería donde extraen el agua

Fig.11



Tubería Principal

Fig. 12



Motor donde se bombea el agua

Fig. 13



Tubería principal hacia las playas

Fig. 14



Extrayendo camarones

Fig. 15



Placa dedicada a la inauguración



Oficinas administrativas

Fig. 17



Bodega principal