

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



"ELABORACION DE UN PLAN DE INVERSION QUE CONTENGA ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS A MEDIANO PLAZO PARA EL CRECIMIENTO Y LA EXPANSION DE LAS COOPERATIVAS DEL SECTOR ARTESANAL".

Trabajo de Investigación Presentado por:

Martínez Espinoza, Mario Fernando
Orellana Cortez, Idania Del Carmen
Parada Gavidia, Katya Stephanie

Para optar al grado de:
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Septiembre 2011

San Salvador, El Salvador, Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Especialista	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez.
Asesor Metodológico	:	Licenciado Víctor René Osorio Amaya
Jurado Examinador	:	Licenciado _____ Licenciado _____

Septiembre del 2011
San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios bendito por todo su amor y misericordia, a mis padres, hermanos y toda mi familia que con esfuerzo y trabajo me guiaron siempre en mi camino, a mis abuelos en especial por criarme de la mejor manera con todo el amor incondicional, afecto y cariño y a pesar de todas las dificultades me inculcaron todos los valores necesarios y aun en día me dan fuerzas para seguir hacia adelante, a mi querida esposa que me ha hecho realidad mi sueño de ser padre y me brinda su amor incondicional y por supuesto a mi hija linda que cada día que el sol sale llena de felicidad mi vida con su sonrisa. Agradezco por todas las bendiciones de mi vida pues también mis maestros y catedráticos han aportado fuerzas para cultivar el aprendizaje diario de la vida y a nivel profesional. También deseo mencionar con mucho respeto y admiración el esfuerzo, la voluntad y el deseo crecimiento y superación por parte de los artesanos de La Semilla de Dios, que sin su colaboración desinteresada no hubiésemos podido hacer este trabajo.

Martínez Espinoza, Mario Fernando

Gracias a Dios todo poderoso y la Virgen Santísima: en primer lugar por la vida y por permitirme llegar hasta este momento tan importante, por darme la oportunidad de lograr la meta más deseada que es la culminación de mi carrera profesional. A mis padres por todo su apoyo incondicional que me brindaron por todo su amor y sacrificio; y que a pesar de la distancia siempre los tengo presente y los llevo en mi corazón. A mi querida y recordada por siempre mami Marta que siempre estuvo comprendiendo a lo largo de mi carrera y que ahora desde el cielo se que se llenara de alegría de verme culminar mi carrera. A mi esposo por su comprensión, por convertirse en un gran apoyo incondicional, gracias por tu amor. A mi hijo que me ha dado la inspiración más fuerte para culminara mi carrera. A mis compañeros de tesis por todo el esfuerzo realizado. A mi familia, y amigos/as en general, gracias por apoyarme y animarme en el proceso de lograr y alcanzar uno de mis principales sueños. A los artesanos de la Cooperativa Semilla de Dios por su apoyo y colaboración. A todos los catedráticos y Asesores por su enseñanza y orientación.

Orellana Cortez, Idania del Carmen

Gracias a Dios todo poderoso a la Virgen Santísima: Por permitirme la vida, por guiar mis pasos en la oscuridad, darme fortaleza en los momentos de debilidad. A mis padres por brindarme todo su apoyo incondicional, por todo su amor y sacrificio. A mis queridos y recordados abuelos, por darme tanto amor, por confiar en mi capacidad de lograr todas mis metas, y por sus valiosos consejos que me han ayudado a ser la mujer que soy. A mis amados hermanos y mi novio por estar siempre cerca de mí, apoyándome incondicionalmente y animándome a continuar, volviéndose parte de mis sueños. De manera especial a mis compañeros de tesis por su esfuerzo y dedicación al proceso y a todos mis familiares y amigos que se han mantenido cerca ofreciéndome su apoyo y sus deseos de excito en mi vida. A los Docentes y Asesores; Que con sus enseñanzas y dedicación nos orientaron siempre para formar profesionales dignos de la Universidad de El Salvador.

Parada Gavidia, Katya Stephanie.

	Página No.
Índice	
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	1
1.1.2 FUNDACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR ARTESANAL	2
1.2 CONCEPTOS BÁSICOS	4
1.3 PLAN DE INVERSIÓN	6
1.3.1 IMPORTANCIA DE UN PLAN DE INVERSIÓN	6
1.3.2 OBJETIVO DE UN PLAN DE INVERSIÓN	6
1.3.3 CUANDO PENSAR EN UN PLAN DE INVERSIÓN	7
1.3.4 ¿EN QUÉ CONSISTE UN PLAN DE INVERSIÓN?	8
1.4 ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS ARTESANALES	8
1.4.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	10
1.4.2 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS ARTESANALES	11
1.5 INDICADORES PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LA COOPERATIVA	13
1.6 MARCO LEGAL	13
1.7 MARCO TÉCNICO	15
CAPÍTULO II	
2. APLICACIÓN PRACTICA	16
2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO	16

2.1.1	PERFIL DE LA EMPRESA	16
2.1.2	ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO	17
2.1.3	ANÁLISIS DEL PLAN FINANCIERO	19
2.1.3.1	ANÁLISIS FINANCIERO POR MEDIO DEL MÉTODO HORIZONTAL	19
2.1.3.2	ANÁLISIS FINANCIERO POR EL MÉTODO VERTICAL	24
2.1.3.3	PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	30
2.1.3.3.1	INDICADORES DE RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	30
2.1.3.3.2	INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO	32
2.1.3.4	PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS	32
2.1.3.4.1	RAZONES DE LIQUIDEZ	32
2.1.3.4.2	RAZONES DE SOLVENCIA	35
2.1.4	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.1.4.1	DIAGNÓSTICO DE CAMPO DE LA COOPERATIVA "LA SEMILLA DE DIOS", DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, CHALATENANGO	36
2.2	CASO PRÁCTICO	39
2.2.1	FORMULACIÓN DEL PLAN DE INVERSIÓN	39
2.2.1.1	DESARROLLO DE ALTERNATIVAS DE PROYECTOS DE INVERSIONES	40
2.2.1.2	JUSTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	40
2.2.1.3	DEFINICIÓN (O IDENTIFICACIÓN) DEL PROYECTO	41
2.2.1.4	ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD	42

2.2.1.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA A DESARROLLAR	43
2.2.1.6 DATOS GENERALES DEL PROYECTO	43
2.2.1.7 PLAN DE MERCADO	46
2.2.1.7.1 EVALUACIÓN DEL MERCADO DE CENTROS DE CONFERENCIAS	46
2.2.1.8 PLAN FINANCIERO	48
2.2.1.8.1 PERFIL DE FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	48
2.2.1.8.2 INVERSIÓN INICIAL INCREMENTAL	51
2.2.1.8.3 PRESUPUESTO	52
2.2.1.8.4 FLUJO DE EFECTIVO NETO	54
2.2.1.9 EVALUACIÓN FINANCIERA	58
2.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
2.3.1 CONCLUSIONES IMPORTANTES DE LA INVESTIGACIÓN	64
2.3.2 RECOMENDACIONES IMPORTANTES DE LA INVESTIGACIÓN	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	
ANEXO 1 RESUMEN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA	68
ANEXO 2 ESTADOS FINANCIEROS	71
ANEXO 3 PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN INICIAL	75
ANEXO 4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN E INVERSION	77

ANEXO 5 DISEÑO ARQUITECTÓNICO DEL SALÓN DE USOS MÚLTIPLES	78
ANEXO 6 FOTOGRAFÍAS DEL ESTADO ACTUAL DEL ÁREA	81
ANEXO 7 TABULACIÓN Y LECTURA DE DATOS	83

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No. De Gráfica	Descripción	No. De Página
1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10
2	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS	20
3	PASIVOS CORRIENTE Y NO CORRIENTE	21
4	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	22
5	UTILIDADES	23
6	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	24
7	CUENTAS POR COBRAR	25
8	PASIVOS CORRIENTES	26
9	PASIVOS NO CORRIENTES	27
10	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	28
11	GASTOS DE VENTA	29
12	UTILIDAD DEL EJERCICIO	30
13	RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS Y PATRIMONIO	31
14	RAZÓN DE SOLVENCIA	35
15	ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	45
16	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR NÚMERO DE EVENTOS	50
17	PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PRIMER AÑO	59
18	PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL SEGUNDO AÑO	60
19	PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL TERCER AÑO	61

ÍNDICE DE CUADROS

No. De Cuadro	Descripción	No. De Página
1	ASPECTOS DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA	14
2	ESTRUCTURA ACCIONARIA DE LA COOPERATIVA LA SEMILLA DE DIOS	16
3	MATRIZ F.O.D.A.	18
4	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS EFECTIVOS Y EQUIVALENTES, CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS	20
5	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PASIVOS CORRIENTE Y NO CORRIENTE	21
6	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	22
7	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE UTILIDADES	23
8	ANÁLISIS DE LA CUENTA EFECTIVO Y EQUIVALENTES	24
9	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR	25
10	ANÁLISIS DE LA CUENTA PASIVOS CORRIENTES	26
11	ANÁLISIS DE LA CUENTA PASIVOS NO CORRIENTES	27
12	ANÁLISIS DE LA CUENTA GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	27
13	ANÁLISIS DE LA CUENTA GASTOS DE VENTA	28
14	ANÁLISIS DE LA CUENTA UTILIDAD DEL EJERCICIO	29
15	INDICADORES DE RENTABILIDAD	31
16	RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	32
17	RAZONES DE LIQUIDEZ CORRIENTE E INMEDIATA	33
18	RAZÓN DE LIQUIDEZ: PRUEBA ÁCIDA	34
19	RAZÓN DE LIQUIDEZ: CAPITAL NETO DE TRABAJO	34
20	RAZONES DE SOLVENCIA	35
21	FRECUENCIA DE ANÁLISIS FINANCIERO EN LAS COOPERATIVAS	37
22	POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, CHALATENANGO	44

23	LISTA DE COOPERATIVAS ARTESANALES DE LA PALMA, CHALATENANGO	44
24	LISTA DE TALLERES ARTESANALES DE LA PALMA, CHALATENANGO	45
25	PRINCIPALES CENTROS DE CONFERENCIAS DE LA ZONA	46
26	PROYECCIÓN DEMANDA POR NÚMERO DE EVENTOS	50
27	PROYECCIÓN TARIFA PROMEDIO POR USO DE SALÓN	51
28	PROYECCIÓN INGRESOS PROPIOS DEL PROYECTO	51
29	CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO	52
30	COMPRA DE MOBILIARIO	52
31	COMPRA DE EQUIPO	53
32	CONTRATACIÓN DE RECURSO HUMANO	53
33	COSTO DE FUNCIONAMIENTO	54
34	FLUJO DE FONDOS MENSUAL DEL SALÓN DE USOS MÚLTIPLES PARA EL PRIMER AÑO	55
35	FLUJO DE FONDOS MENSUAL DEL SALÓN DE USOS MÚLTIPLES PARA EL SEGUNDO AÑO	56
36	FLUJO DE FONDOS MENSUAL DEL SALÓN DE USOS MÚLTIPLES PARA EL TERCER AÑO	57
37	FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO CONSTRUCCIÓN DE UN SALÓN DE USOS MÚLTIPLES	58
38	CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PROYECTO	59
39	CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PRIMER AÑO	59
40	CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL SEGUNDO AÑO	60
41	CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL TERCER AÑO	61
42	CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO	62
43	CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO DE LA INVERSION DESPUÉS DE TRES AÑOS	63
44	CÁLCULO DEL PERÍODO DE REPAGO PARA EL PROYECTO	64

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es el resultado de la investigación realizada en la Cooperativa Semilla de Dios, el cual tiene dentro de sus objetivos principales elaborar un plan de inversión a mediano plazo que permita alcanzar un crecimiento económico y financiero, ayudando al bienestar de los artesanos miembros de la cooperativa.

La investigación se realizó con el fin de identificar las deficiencias en las políticas de administración del efectivo en las cooperativas artesanales, para presentar soluciones y recomendaciones a la administración mediante estrategias de Inversión a mediano plazo para el crecimiento y expansión.

Una administración deficiente en el manejo de efectivo disminuye la rentabilidad de la entidad, sin embargo, una perspectiva financiera orientada a la elaboración de un plan enfocado a cómo invertir los recursos disponibles de manera óptima garantiza un crecimiento y continuidad del negocio.

El proceso de investigación se dividió en dos etapas; la información bibliográfica y la de campo. En la investigación bibliográfica se consultó literatura relacionada a inversión y planes de inversión, así como de análisis financiero y todos aquellos textos del área legal relacionados al tema.

La recolección de la información durante la investigación de campo se obtuvo a través de entrevistas y encuestas realizadas para los miembros del Consejo Administrativo y los empleados de las cooperativas. Con lo mencionado anteriormente se realizó un análisis de la información recabada, la cual contribuyó a profundizar en la problemática existente para crear parámetros al momento de diagnosticar el tema de estudio.

Además, se realizó un análisis financiero tomando como base tres años, aplicando razones e indicadores financieros, lo que permitió determinar la situación actual y dar paso a un diagnóstico financiero sobre la liquidez y solvencia de la Cooperativa.

También se presenta una propuesta para que sea desarrollada por la Cooperativa, la cual consiste, en construir un Salón de Usos Múltiples, que genere mayores ingresos, a la vez que promueva la cultura y los recursos naturales con que cuenta el Municipio, lo cual cumple con uno de los objetivos estratégicos como Cooperativa Artesanal de ese sector.

Como resultado de la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Las Cooperativas artesanales, enfrentan diferentes limitantes, que disminuyen la posibilidad de expansión y crecimiento a nivel local, sin embargo existen diferentes alternativas que pueden contribuir a eliminar estas limitantes y lograr así la penetración en nuevos mercados y segmentos. Las alternativas más viables en este caso son de gestión de apoyo administrativo en proyectos de inversión.

El diagnóstico financiero determinó la existencia de liquidez y solvencia financiera para la ejecución del proyecto de inversión, por lo tanto el proyecto es viable y rentable para generar una actividad económica sostenible a la entidad, que permita un crecimiento económico y genere mayores excedentes a los socios de la Cooperativa.

De las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

Gestionar apoyo administrativo y financiero en proyectos, así como el desarrollo de estudios de mercado que permitan determinar la aceptación de los productos y/o servicios, en este caso en particular, dado que el proyecto de inversión es viable y rentable se recomienda echar andar el proyecto.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, El Salvador ha sido testigo del surgimiento de cooperativas artesanales, las cuales desde sus orígenes han tenido el propósito de promover el desarrollo económico y mejorar las condiciones de vida de sus asociados, generando fuentes de empleo.

Actualmente este tipo de asociaciones no solo contribuyen al crecimiento económico local del Municipio en que desarrollan sus actividades, si no también, a nivel nacional a través de las divisas generadas por las exportaciones de artesanías.

Estas cooperativas tienen como misión contribuir al mejoramiento integral del sector artesanal estimulando el desarrollo profesional del recurso humano para garantizar la sostenibilidad de los asociados y sus familias, así como la preservación del patrimonio cultural. Es por ello que surge la necesidad de un crecimiento económico continuo en dichas asociaciones, para lo cual es necesario estudiar la factibilidad de alternativas de inversión que garanticen dicho crecimiento.

Esta investigación se desarrolló con la finalidad de realizar procedimientos de análisis financieros, como parte integral para el desarrollo de un buen análisis de la situación de las cooperativas artesanales, que constituya una herramienta fundamental y estratégica en la elaboración de un plan de inversión, que les facilite la toma de decisiones correctas y oportunas a los miembros del Consejo de Administración.

En ese contexto, el desarrollo de esta investigación plantea en el capítulo I la información teórica, además incluye los conceptos básicos, temas relacionados a la inversión y Planes de Inversión, así como las regulaciones a las que está sujeta a nivel de país, además se menciona de una forma comprensible las diferentes técnicas de análisis financiero para el desarrollo de la investigación. En el capítulo II se presenta el diagnóstico financiero con el objetivo de proporcionar las explicaciones necesarias para entender los elementos que demuestran tal problemática, haciendo énfasis en la inversión; tales como: Perfil de la entidad y plan estratégico de la Cooperativa, mostrando visión, misión y análisis FODA, como un compendio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas a lo largo del análisis de

la problemática de la Asociación Cooperativa Semilla de Dios, con el respectivo análisis financiero, indicadores y razones financieras que demuestran la problemática.

Finalmente se presenta la formulación del Plan de Inversión, orientado a brindar beneficios futuros a la Cooperativa a través de la implementación de estrategias administrativas y financieras a mediano plazo para el crecimiento y expansión el cual ha sido evaluado por medio de un análisis de la realidad financiera de la empresa y las técnicas más utilizadas a sus condiciones, representando gráficamente los resultados; lo cual será de mucha utilidad al momento de desarrollar las estrategias del plan de inversión de una manera más sencilla. -

La investigación concluye con el análisis de la rentabilidad, utilizando para ello las herramientas del Punto de Equilibrio, la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto, con el resumen del diagnóstico de campo, las conclusiones y recomendaciones. Además en el Anexo I y II se presenta el resumen de la metodología utilizada, los Estados financieros de la Cooperativa, el presupuesto del proyecto, así como otros documentos que complementan la investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

El proyecto de investigación se llevó a cabo en el Municipio de la Palma, Departamento de Chalatenango, por lo anterior, es conveniente mencionar algunos aspectos relevantes del mismo, dichos aspectos se detallan a continuación:

1.1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CARACTERÍSTICAS

El Municipio se encuentra ubicado al norte de Chalatenango, aproximadamente a 83 Km. de San Salvador sobre la carretera Troncal del Norte, es un pueblo pintoresco de clima fresco y bellos paisajes. Su altitud es de 995 mts sobre el nivel del mar, su extensión territorial es de 135.6 Km y su población al año 2007, era de 12,235 habitantes, divididos en 5,781 hombres y 6,454 mujeres¹.

La Palma forma parte de la ruta turística "Paraíso Artesanal" siendo uno de los centros artesanales más importantes de El Salvador. Este municipio se caracteriza por sus hermosos parajes montañosos y más de alguna vez los granizos han cubierto de blanco los picos más elevados, en los cuales se encuentran acogedores hoteles y hostales. En la zona sobresalen las extensas parcelas sembradas de hortalizas orgánicas que revelan un ambiente laborioso, pero a la vez, ideal para el agro ecoturismo.

La economía de "La Palma" se basa principalmente en las artesanías; el 75% de la población vive de las artesanías y el turismo, y el otro 25% de la agricultura, dedicándose al cultivo de hortalizas, maíz, frijol y café. De los aspectos anteriores se destaca la habilidad artesanal, el diseño de sus artesanías es realmente sobresaliente, básicamente consiste en piezas labradas en madera y pintadas a mano, que muestran motivos que representan la cotidianidad de nuestros pueblos y el colorido de La Palma. El mercado artesanal está destinado a Distribuidores específicos, mayoristas y minoristas, se provee tanto al mercado Nacional como Internacional. Cabe destacar que de estos mercados el 75% es comercializado Internacionalmente y 25% restante a nivel Local.

¹MINISTERIO DE ECONOMIA Censos Nacionales, VI Censo poblacional y V de vivienda, Resultados <http://www.censos.gob.sv/util/datos/Resultados%20VI%20Censo%20de%20Poblaci%F3n%20V%20de%20Vivienda%202007.pdf> [citado en abril 2008]

Por lo que las artesanías son comercializadas de la siguiente manera:

Mercado Nacional: distribuidores, proyecto y contratistas

Mercado Internacional: Estados Unidos, Italia, Canadá, Austria, entre otros.

1.1.2 FUNDACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR ARTESANAL

En 1973 varios artistas, incluyendo al famoso pintor capitalino Fernando Llorca, pionero del estilo "Naif", en el diseño de artesanías, un arte que compartió con los pobladores del lugar, este arte es aquel que desarrollaron un grupo de artistas al que denominaron naifs o aficionados por el hecho de no dedicarse la pintura como actividad principal, sino al margen de sus respectivas ocupaciones profesionales.² En muchos aspectos, recuerda (o se inspira) en el arte infantil o lo cotidiano, muchas veces ajeno al aprendizaje académico. Cabe destacar que el señor Fernando Llorca también fue el creador de la fachada de Catedral Metropolitana de San Salvador.

Estos personajes formaron en ese mismo año una comuna artística, que se convertiría en el primer taller artesano de La Palma, al principio trabajando en madera, pronto vino el descubrimiento de la semilla de copinol como materia prima, ahora uno de los componentes del arte Palmeño más conocido. Decidieron entonces nombrar a su taller La Semilla de Dios, la cual se legalizó como Cooperativa en 1977, y Llorca siguió trabajando allí hasta 1979. Durante los años 70 funcionó no solo como el primer taller artesanal, sino también como fuente de empleo, capacitación e inspiración para los jóvenes que trabajaron allí. A mediados de esa década, estos jóvenes formaron sus propios negocios, al llegar a 1980 existían alrededor de catorce, y La Semilla de Dios era la única Cooperativa legalmente establecida, hoy en día, el Municipio de La Palma cuenta con alrededor de cien talleres artesanales en el casco urbano, y unos treinta y cinco en el área rural.

Para finales de 1980 La Semilla de Dios comenzó a incursionar en el mercado internacional, el conflicto armado supuso un periodo próspero para la comercialización de artesanías en La Palma, ya que durante este periodo en el exterior resultaba atractivo el consumo de los productos elaborados en un país envuelto en una guerra civil, debido a este fenómeno se dio un incremento en las exportaciones pero también se dio

² Arte España < [http:// www.arteespana.com/artenaif.htm](http://www.arteespana.com/artenaif.htm) >

otro que fue la intermediación, la cual consistía en el hecho de que una persona comercializaba las artesanías y las vendía a otros países.

En dicho proceso la mayor parte de las ganancias las obtenían precisamente los intermediarios, los cuales en su mayoría eran pequeños y grandes minoristas, mayoristas, importadores y agentes de comercio. Por tal situación entre 1980 y 1985 la Cooperativa y los otros talleres entraron en una competencia desleal ofreciendo sus productos a menores precios por lo que los intermediarios no locales dominaron el mercado. Como resultado de esto entre 1984 y 1986 se hizo un esfuerzo para unir a los productores con el objetivo de eliminar la intermediación.

Los propietarios de los talleres se organizaron y analizaron la problemática de la intermediación y las alternativas a utilizar para resolverla. Una alternativa fue adoptada en 1986 y consistió en la obtención de un financiamiento otorgado por el Banco de Fomento Agropecuario (BFA) por un total de dos millones de colones para la formación de una Cooperativa de productores, que comercializara las artesanías, una vez constituida, recibieron el primer desembolso. Sin embargo la experiencia fue negativa y como resultado el Banco canceló el apoyo económico y se finalizó el proyecto.

En este mismo periodo se comenzó a enfrentar el problema de bajo nivel de consumo en el mercado local de artesanías, dado que la compra de estos productos no representaba una parte prioritaria en el consumo de los salvadoreños, dicha problemática continúa aún en la actualidad, por lo tanto los comerciantes y productores de artesanías deben enfocarse a las exportaciones. Ante esta situación, las Cooperativas de la Palma deben enfrentarse a problemáticas vinculadas estrechamente al mercado internacional, entre éstas, el alto nivel de competencia con otros países que a lo largo de los años han desarrollado nuevas tendencias, logrando un mayor posicionamiento en el mercado. Otro problema a tomar en cuenta es la escasez de materia prima, ya que otros países poseen una mayor y diversa variedad de recursos naturales, los cuales son aprovechados para la producción de las artesanías.

Frente a esta situación La Semilla de Dios fue la única Cooperativa en responder de una forma pro activa comprando un terreno en un bosque para su propia madera, sin embargo esta medida no ha sido del todo eficaz en la solución de dicha problemática. Esto es actualmente uno de los problemas más críticos que enfrentan los talleres y Cooperativas del sector, justamente conseguir materia prima y manejar un plan de

inversión que les permita de manera acertada administrar los recursos necesarios para un crecimiento continuo y expansión en el mercado artesanal.

Debido a que la investigación se llevó a cabo en torno a la solución de la problemática anteriormente mencionada, es conveniente profundizar en algunos conceptos relacionados al entorno de las cooperativas artesanales, los cuales se detallan a continuación:

1.2 CONCEPTOS BÁSICOS

a) Cooperativas:

Son Asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozan de libertad en su organización y funcionamiento, son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros³. Las Cooperativas se constituyen con propósitos de servicio, producción, distribución y participación, estas se rigen bajo la Ley General de Asociaciones Cooperativas y el INSAFOCOOP, quien es la institución especializada que dirige y coordina la actividad cooperativista en el país⁴

b) Talleres artesanales:

Son micro empresas generalmente administradas por núcleos familiares y sin una figura legal o una institución que los regule.

c) Diferencia entre cooperativa y taller artesanal:

La diferencia básica entre una Cooperativa y un taller artesanal es, precisamente, la figura legal sobre la cual se constituye una Cooperativa.

³ Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto No. 339, 06 de mayo de 1986. Título I, Capítulo I, Artículo 1.

⁴ Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Decreto No. 560, 25 de noviembre de 1969 Considerando II.

d) Inversión⁵

Es el gasto monetario en la adquisición de capital fijo o capital circulante, o el flujo de producción encaminado a aumentar el capital fijo de la sociedad o el volumen de existencias.

e) Criterios de decisión ⁶

Son pautas que se expresan en función de la rentabilidad de la empresa o de otra medida de valor con la cual se compara la rentabilidad o algún otro aspecto potencial de los proyectos de inversión.

f) Proyecto de inversión de capital⁷

Es una oportunidad de inversión que requiere recursos de capital y ofrece la perspectiva de obtener un rendimiento para el mismo, en un periodo mayor de un año.

g) Desembolso original (inicial)⁸

Refleja el dinero que se gasta para adquirir el activo o iniciar el proceso de inversión.

h) Plan de Inversión⁹

Es un modelo sistemático, con pasos a seguir, con el objetivo de guiar las inversiones (actuales o futuras) hacia un camino más seguro. El plan de inversiones es fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir. Es necesario tener un plan bien desarrollado para reducir las probabilidades de fracaso a la hora de invertir su dinero y recursos.

Con el propósito de conocer más acerca de un plan de inversión, a continuación se identifican los elementos principales involucrados en el mismo, tales como la importancia, objetivos y demás características fundamentales las cuales se detallan como sigue:

⁵ Inversión - Invertir <<http://www.inversion-invertir.com/index.php/concepto-inversion/>>

⁶ Bolten, Steven E. Administración Financiera, Primera Edición 1981 Editorial LIMUSA México. p. 197

⁷ Ibid., p. 198

⁸ Ibid., p. 202

⁹ Inversion-es, <<http://inversion-es.com/plan-de-inversiones.html#plandeinversiones1>>

1.3 PLAN DE INVERSIÓN

1.3.1 IMPORTANCIA DE UN PLAN DE INVERSIÓN

Actualmente un porcentaje muy alto de las Cooperativas del sector artesanal, no poseen un buen plan de inversiones, lo cual ocasiona que el Consejo de Administración tome decisiones inadecuadas, ya que no se lleva a cabo el análisis idóneo para elegir la mejor alternativa de inversión que favorezca a la Cooperativa no solo en el presente si no también a futuro, esto, probablemente los lleve a un fracaso.

El Plan de inversión va más allá de una buena idea, debe contemplar los ingresos y egresos estimados (mediante una proyección de la demanda), el crecimiento que probablemente se obtendrá con la inversión, todas las probables restricciones que se puedan presentar (de carácter legal, monetarias, entre otras). Es muy importante conocer todas las restricciones de carácter legal que puedan llegar a afectar el plan de inversiones. Se deben buscar fuentes seguras de información a nivel municipal y nacional. Por otro lado se debe tomar en cuenta la restricción monetaria, ya que esta es la que indica cuánto se puede invertir (y arriesgar), hasta dónde se puede llegar en un principio. Finalmente si el resultado de la inversión es un saldo positivo es favorable hacer reinversiones de estas ganancias.

1.3.2 OBJETIVO DE UN PLAN DE INVERSIÓN

Los objetivos principales que se pretenden alcanzar a través de la implementación de un plan de inversión son los siguientes:

a) Reducir Riesgos:

Los riesgos derivados del mercado internacional, principalmente y de las exigencias del mismo, que se pretenden disminuir son:

- Pérdida de posicionamiento en el mercado internacional.
- Inconformidad por parte de los consumidores sobre la calidad del producto.
- Elaboración de productos con diseños repetitivos y limitados.
- Poco formalismo e inconsistencia en la entrega del producto.

b) Reducir Costos

La implementación de un plan de inversión busca eliminar costos innecesarios como desperdicios de materia prima, tiempo o espacio físico usado en el almacenamiento del producto terminado.

c) Proyectar la Demanda

La proyección de la demanda, pretende estimar los flujos futuros tanto de costos y gastos necesarios para el desarrollo del plan de inversión, así como una estimación de los ingresos que se pretenden obtener, esto con el fin de mantener un stock de inventario adecuado para lograr la producción que satisfaga las necesidades de los clientes y así lograr mantener una buena posición en el mercado tanto local como internacional.

d) Ser competitivo en el Mercado

A través del plan de inversión se analizan y eligen los proyectos que maximizan los recursos de la empresa, lo cual ayuda al crecimiento, expansión y logro de los objetivos del negocio, esto permite incrementar la capacidad de competir con productores del mercado nacional e internacional.

e) Elegir la inversión más rentable

El plan de inversión permite evaluar diferentes alternativas mediante el análisis de los flujos de efectivo que cada una puede generar, tomando en cuenta el valor que represente el costo de la inversión, es decir, el capital necesario para desarrollar el proyecto, con esto se evalúan los costos, gastos e ingresos que generara la inversión, determinando así la que genera mayor rentabilidad.

1.3.3 CUÁNDO PENSAR EN UN PLAN DE INVERSIONES

El plan de inversiones debe estar presente siempre que exista una inversión. Debe ser bien detallado y si es posible, especificar plazos para actuar, planes de acción, entre otros. No importa el tamaño de las inversiones, toda inversión debe tener un plan.

Una inversión, por más pequeña que parezca, puede ser una excelente fuente de ingresos en un futuro, más capital invertido no siempre significa mayor obtención de ingresos.

1.3.4 ¿EN QUÉ CONSISTE UN PLAN DE INVERSIÓN?

El plan de inversiones puede venir de la mano de un plan de ahorro, si no se dispone de capital suficiente para invertir. Caso contrario, un plan de inversiones puede consistir en:

- El capital necesario a desembolsar con motivo de la inversión inicial.
- Los futuros egresos que se estima serán generados en el desarrollo del plan de inversión.
- Los futuros ingresos que se estima serán generados en el desarrollo del plan.
- El personal necesario para desarrollar el plan.
- Estimación de la demanda (de la cual se pretenden obtener los ingresos estimados).
- Otra información necesaria.

1.4 ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS ARTESANALES

La administración financiera puede contemplarse como una forma de la economía aplicada. El campo de aplicación de esta disciplina está íntimamente relacionado con la economía y la contabilidad, ya que de ellas se toma cierta información que constituye un insumo para la toma de decisiones y el tratamiento de los fondos del negocio, a través de un análisis y evaluación de los informes financieros elaborados en el departamento de contabilidad. En este contexto la administración de las Cooperativas artesanales debe enfocarse en tres aspectos:

El primero es el análisis de los estados financieros, lo que se refiere a la transformación de datos financieros para poder utilizarlos en el control de la posición financiera de la Cooperativa, la elaboración de planes para financiamientos futuros, la evaluación de la necesidad para incrementar la capacidad productiva y la determinación del financiamiento adicional si es necesario.

El segundo es la determinación de la estructura de los activos de la Cooperativa, esto se refiere a la composición de los activos que se encuentran en el balance, es decir la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fijos. Una vez identificados los activos se debe determinar y mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activo circulante, así como identificar los activos fijos que deban adquirirse, reemplazarse o modificarse

El tercero es la determinación de la estructura de capital. Esto se refiere al pasivo y el capital en el balance, dentro de lo cual es necesario determinar la composición más adecuada de financiamiento de acuerdo a la necesidad y la situación financiera de la Cooperativa, esta decisión es importante ya que afecta la rentabilidad y la liquidez general. De igual forma es importante determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son mejores para la Cooperativa en un momento dado.

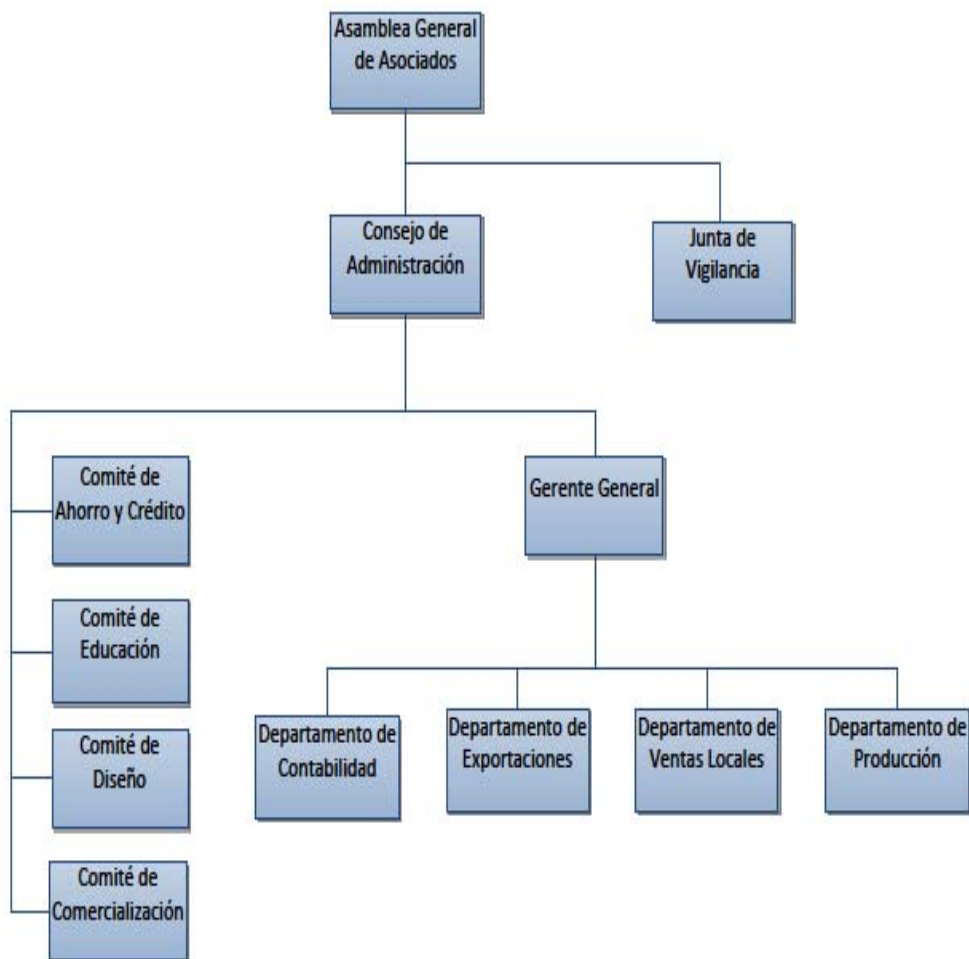
Estas decisiones generalmente son tomadas en base a la necesidad y al conocimiento empírico, sin embargo estas deben analizarse detalladamente estudiando cada alternativa disponible incluyendo, su costo, y los resultados a obtener en el futuro, con la fin de ayudar al crecimiento y expansión de las Cooperativa, por lo cual es necesario establecer una estructura organizativa adecuada, que sea capaz de cumplir con los objetivos y metas establecidas.

A continuación se presenta a nivel general la estructura organizativa de una Cooperativa, así como las principales funciones y responsabilidades de los miembros directivos:

1.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Grafica #1

Estructura Organizativa Cooperativa Artesanal La Palma



Fuente: Tomado de Estatutos de Cooperativa La Semilla de Dios de R.L.

1.4.2 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS ARTESANALES.

La dirección, administración y vigilancia se integran de acuerdo al siguiente orden:

- a) La Asamblea General de Asociados
- b) El Consejo de Administración y Gerencia General
- c) La Junta de Vigilancia

a) Asamblea de Asociados

La Asamblea General de Asociados es la máxima autoridad de las Cooperativas, sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, Junta de vigilancia y demás asociados.

Las sesiones de la Asamblea General de Asociados pueden ser ordinarias y extraordinarias. La Asamblea General Ordinaria debe celebrarse como máximo noventa días posteriores al cierre de cada ejercicio económico, algunos puntos a tratar en esta Asamblea son los siguientes:

AGENDA:

- Comprobación Del Quórum.
- Establecimiento del Sistema de Votación
- Lectura, Aprobación o Modificación de la Agenda.
- Lectura y Ratificación del Acta sesión anterior.
- Presentación de Informes de los Órganos Directivos y Comités.
- Presentación de los Objetivos y Políticas del Plan General de Trabajo de la Cooperativa.
- Presentación y Aprobación de los Estados Financieros correspondientes al año 2010.
- Propuesta de Aplicación y Capitalización de los Resultados del Ejercicio Económico.
- Elección de Directivos que vencen su periodo.
- Juramentación de los nuevos Directivos y Cierre.

b) Consejo de Administración

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de las Cooperativas, está conformado por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más vocales. El presidente del Consejo de Administración es quien tiene la Representación legal de la Cooperativa desde el día de su elección en la Asamblea General de Asociados, desempeñando funciones de un gerente general, entre las cuales se incluye:

- Responder ante el Consejo y la Asamblea por la marcha de la Cooperativa. Será nombrado por el Consejo de Administración sin perjuicio de que pueda ser removido en cualquier tiempo por dicho organismo.
- Ejecutar las políticas y decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, bajo la supervisión inmediata de este último.
- Presentar a la Asamblea General el informe anual de las actividades de la Cooperativa.
- Informar cada mes al Consejo de Administración el estado económico y financiero de la Cooperativa, del cumplimiento de planes y programas, de presupuestos, de estados financieros, de estados de cartera de clientes, del funcionamiento de los productos y servicios y demás aspectos necesarios así como los que expresamente le solicite el mismo Consejo.
- Dar las informaciones y suministrar los elementos de trabajo que le soliciten los Comités Especiales y los empleados para el cumplimiento de las funciones y tareas encomendadas, participando en ellas.
- Velar para que la contabilidad se lleve conforme a los planes aprobados, con base a las prescripciones técnicas contables que determinen las autoridades y a su vez responsabilizarse por el rendimiento correcto y oportuno de los informes.
- Preparar los proyectos de desarrollo, planes de actividades, de presupuestos anuales de reglamentos de servicios u otros, de conformidad con los Acuerdos que expida el Consejo de Administración y someterlos a su estudio y aprobación.

- Realizar las operaciones del giro normal de las actividades de la Cooperativa y en efecto efectuar inversiones, celebrar acuerdos y contratos en beneficio del crecimiento económico de la Cooperativa y su expansión.

C) Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia ejerce la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscaliza los actos de los órganos Administrativos así como la de los Miembros que forman parte de la Cooperativa.

Además de los órganos de funcionamiento descritos anteriormente, existen comités diseñados para el logro de los objetivos específicos de las cooperativas, entre los cuales se destacan el comité de educación, comité de ahorro y crédito, comité de diseño y comercialización de productos.

1.5 INDICADORES PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LA COOPERATIVA

El rendimiento de la cooperativa será evaluado a través del análisis financiero, utilizando indicadores de rentabilidad sobre los activos, sobre el patrimonio y de endeudamiento, razones financieras de liquidez y de solvencia. La aplicación de estas herramientas dará como resultado las bases para la toma de decisiones en cuanto a la inversión a través de capital propio o de financiamientos externos, dicha acción servirá de apoyo al consejo de administración para obtener información relevante y necesaria para conocer exactamente en qué, dónde y cómo invertir y así obtener una mayor rentabilidad del negocio. Los indicadores mencionados anteriormente son desarrollados en el capítulo II.

1.6 MARCO LEGAL.

Las Asociaciones Cooperativas Artesanales del Municipio de La Palma, así como las demás Asociaciones Cooperativas en El Salvador se rigen en su aspecto legal por la Ley General de Asociaciones Cooperativas según el Decreto No. 339, del 6 de mayo de 1986, publicado en el D.O. No. 86, Tomo No. 291, del día 14 de mayo de 1986. Las Asociaciones Cooperativas están sujetas tanto en su organización como en su funcionamiento a dicha Ley y también a lo estipulado en el Reglamento de la misma. La

constitución de la República, brinda el marco superior en el cual actúa la Ley General de Asociaciones Cooperativas y se basa en lo siguiente:

Cuadro # 1
Aspectos de la Constitución de la República

Artículo	Síntesis
Art. No 7	Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente sin armas, para cualquier objeto lícito. Nadie puede ser obligado a pertenecer a una Asociación.
Art. No 114	El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), es la institución especializada que dirige y coordina la actividad cooperativista en el país.

El marco legal se complementa con las disposiciones básicas establecidas en el Código Tributario, que contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria. Las establecidas en el Código de Comercio, la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Ley de Impuesto sobre la Renta. El ART. 72 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas en su Título VII Del Régimen De Protección De Las Asociaciones Cooperativas establece en lo relacionado a impuestos que: Los siguientes privilegios serán concedidos a petición de la Cooperativa interesada por acuerdo Ejecutivo en el ramo de economía, total o parcialmente, previa justificación con audiencia del Ministerio de Hacienda, por el plazo de cinco años, a partir de la fecha de su solicitud y prorrogables a petición de la Cooperativa por períodos iguales:

- a) Exención del impuesto sobre la Renta, Vialidad y Territorial Agropecuario, cualquiera que sea su naturaleza, el capital con que se forma, intereses que se generen a partir del ejercicio fiscal durante el cual se presente la solicitud;
- b) Exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento y operaciones.

1.7 MARCO TÉCNICO

Dentro del marco técnico se puede mencionar la base para la preparación de los estados financieros de la Cooperativa. El 20 de agosto de 2009 fueron aprobadas por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la contaduría pública y auditoría en El Salvador, las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF PYMES), para su implementación a partir del 1o. de enero de 2011, no obstante su aplicación anticipada es permitida. Actualmente el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), mediante un comité especializado se encuentra trabajando en torno a estandarizar y aplicar las principales Normas de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas, elaborando un catálogo de cuentas para la aplicación a las diferentes Cooperativas en el país, con el objetivo de ahorrar costos a las Cooperativas.

Es preciso destacar que la mayoría de las Cooperativas aún no han comenzado el proceso de implementación de la normativa antes mencionada, sin embargo se espera lograr dicha implementación con el apoyo del INSAFOCOOP.

CAPÍTULO II

2. APLICACIÓN PRÁCTICA

2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

2.1.1 PERFIL DE LA EMPRESA

La "Cooperativa la Semilla de Dios de R.L.", se constituyó el 27 de agosto de 1977, en la ciudad de La Palma, en el Departamento de Chalatenango. La empresa se dedica a la fabricación de productos artesanales, que se distribuyen en el mercado local e internacional (EE.UU, Italia, Inglaterra, Austria, Canadá). Dentro de los principales productos manufacturados se encuentran los de uso decorativos, de oficina, cocina, educación y religiosos, todos basados en el diseño de la Palma.

a) Socios

La estructura accionaria de la cooperativa es la siguiente:

Cuadro # 2

Estructura Accionaria de la Cooperativa la Semilla de Dios de R.L.

Nombre	Capital Social	%
Díaz, Gregorio Alberto	10,203.60	9.97
Méndez, Aracely Elizabeth	11,972.61	11.70
Quijada, Reina Isabel	4,707.57	4.60
Méndez, Rosa Elba	13,381.17	13.08
Menéndez, José	8,589.85	8.39
Vásquez Landaverde, Oscar Mauricio	6,852.87	6.70
Flores Murcia, Ana Belqui	4,189.42	4.09
Amaya Rivera, Santos Aracely	4,288.18	4.19
Mancia Murcia, Oscar Orlando	5,198.23	5.08
Chacón, Domingo	4,722.79	4.62
Rivera Méndez, Jaime Ricardo	6,079.69	5.94
Mancia, Consuelo	4,341.23	4.24
Mancia Vásquez, Yolanda Dorotea	4,216.83	4.12
López, Roberto	3,782.10	3.70

Nombre	Capital Social	%
Rivera Rodríguez, Santos Feliciano	3,247.15	3.17
Flores, Blanca Deysi	3,003.91	2.94
Santamaría Calderón, Evelyn	3,556.98	3.47
	\$ 102,334.18	100%

Fuente: Tomado de Informe sobre capitalización de excedentes y/o listado de socios F-915 año 2010

b) Consejo Administrativo

El consejo administrativo se encuentra conformado por las siguientes personas:

Presidente:	Sr. Gregorio Alberto Díaz
Vicepresidente:	Sra. Aracely Elizabeth Méndez
Secretario:	Oscar Mauricio Vásquez Landaverde
Tesorero:	Jaime Ricardo Rivera Méndez
Vocal:	José Menéndez

La gerencia de la cooperativa recae sobre el presidente del Consejo de Administración que a la vez actúa como representante legal.

2.1.2 ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO

a) Visión

La semilla de Dios se plantea a futuro ser una entidad reconocida y posicionada en el mercado nacional e internacional, logrando con ello mejores oportunidades comerciales que permitan una mayor promoción a nivel mundial del sector artesanal, turismo y de los recursos naturales.

b) Misión

Contribuir al mejoramiento integral del sector artesanal estimulando el desarrollo profesional del recurso humano y garantizando la sostenibilidad del medio ambiente y la preservación del patrimonio cultural vivo, con el fin de elevar su competitividad.

c) Objetivos estratégicos

- Posicionarse como la mejor empresa que promueva el acervo cultural, artesanal y de los recursos naturales de la Palma, Chalatenango, por la calidad de los productos y servicios.
- Realizar alianzas con los diferentes hoteles para promover artesanías, recursos naturales y el turismo para los próximos años.

d) Estrategia del negocio

Las principales estrategias a implementar son:

- Estrategia del liderazgo en el costo y
- Estrategia de diversificación

e) Análisis FODA

Como parte del diagnóstico, la presente matriz muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa "Semilla de Dios de R.L".

Cuadro # 3
Matriz F.O.D.A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Precios competitivos.	Apertura de nuevos mercados a través del libre comercio.
Productos con aceptación en el mercado.	Reconocimiento internacional en países extranjeros.
Diversidad de productos.	Maquinaria y equipo de acorde a la tecnología.
Lealtad de clientes.	Capacitación en la utilización de nuevo equipo tecnológico.
Canales de distribución adecuados.	Innovación de artesanías
El personal cuenta con el conocimiento necesario para llevar a cabo el proceso de producción.	Políticas económicas de gobierno en beneficio de la industria.
Productos con altos estándares de calidad.	Aranceles especiales y beneficios.
Suministros de materia prima de calidad.	Comité de acción política.
Proveedores responsables en el abastecimiento de la materia prima.	Leyes de protección ambiental.
Maquinaria y equipo de oficina en buenas condiciones	Regulaciones entorno a importaciones y exportaciones.
Disponibilidad de créditos.	Salvadoreños que residen en el extranjero.
Capacidad financiera.	Mano de obra calificada.
Capitalización del 50% de los excedentes del ejercicio a la cooperativa.	Ayuda recibida de organismo internacional CONAMYPE
Reconocimiento internacional de uno de los principales fundadores de la cooperativa.	Programas de seguridad social.
Brinda empleo a personas de escasos recursos.	Responsabilidad social.
Relacionales laborales adecuadas.	Intercambio de conocimientos y nuevas tendencias.
Mantiene la cultura y tradiciones salvadoreñas.	Crecimiento de la demanda de artesanías.
Personal comprometido.	Incentivos para la exportación de artesanías.
Capacidad de adaptarse a cambios y necesidades del mercado.	
Consolidación de oferta exportable.	
Producción en volúmenes altos.	
Desarrollo de diseños que demande el mercado internacional.	

DEBILIDADES	AMENAZAS
Baja propaganda y publicidad en medios de Comunicación.	Disminución del poder adquisitivo de las personas.
Reducida presencia a nivel internacional.	Crisis económica mundial.
Fluctuaciones de precios.	Nuevos impuestos potenciales en el producto.
Bajo niveles de ventas a nivel nacional.	La competencia de pequeños fabricantes artesanos con precios más bajos.
No realizan investigaciones de mercado	Caída de las exportaciones ante crisis.
Pocos contactos de Proveedores.	Competencia con treinta países en el exterior
Pocos pintores reconocidos a nivel internacional	Países de la competencia poseen mejor equipo tecnológico.
Tasas de interés altas para la adquisición de créditos.	Disminución del turismo en el país
Reducción de las exportaciones debido a la crisis económica mundial.	Leyes que Prohíban la venta y elaboración de productos en madera debido a la deforestación.
No se cuenta con el suficiente capital para realizar investigaciones de mercado.	Invasión de productos sustitutos.
Jornadas de trabajo largas.	Países con mayor identidad cultural.
Procesos contables atrasados.	Percepción baja sobre productos Salvadoreños en el exterior.
Dependencia en materia prima de importación.	Incremento de nuevas empresas comercializadoras de artesanías.
No cuentan con portafolio y planes de inversión	Imitación de diseños para otros países.

Además de considerar los aspectos cualitativos anteriores, a continuación se presenta el estudio cuantitativo de la Cooperativa "Semilla de Dios de R.L".

2.1.3 ANÁLISIS FINANCIERO

2.1.3.1 ANÁLISIS FINANCIERO POR MEDIO DEL MÉTODO HORIZONTAL

El análisis horizontal se realiza con el objetivo de determinar la variación que los rubros de los Estados Financieros sufren en un periodo respecto a otro. Este es un procedimiento en el cual se comparan, ya sea de dos o más periodos consecutivos; este tipo de análisis brinda criterios para evaluar la situación actual de la entidad, mientras mayor sea la serie cronológica comparada, mayor claridad adquiere el analista para evaluar la situación, con el objetivo de indagar y conocer las causas del cambio.

Método del valor anual

El método del valor anual, compara los saldos de cada rubro de los estados financieros de dos años consecutivos, en el que al más reciente se le resta el periodo anterior dejando evidenciado las variaciones entre las cifras de cada cuenta, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Cuadro # 4

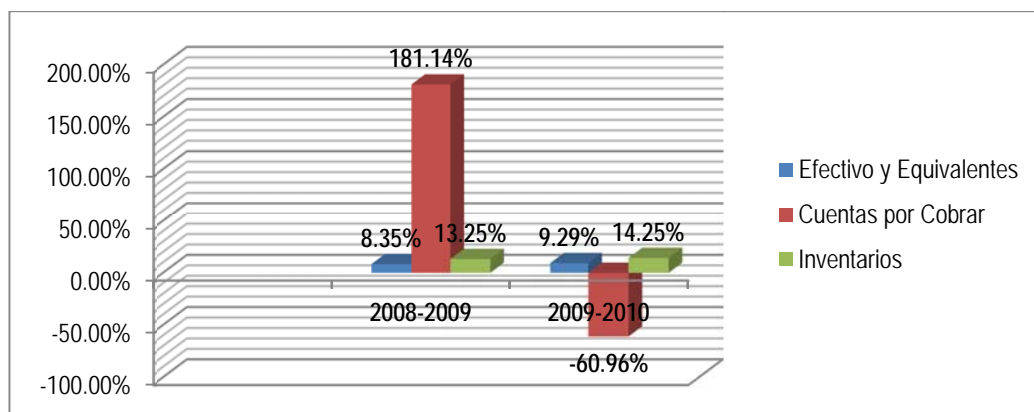
Análisis de las cuentas Efectivo y Equivalente, Cuentas por Cobrar e Inventarios

Cuenta	2008	2009	2010	2008-2009	2009-2010
Efectivo y Equivalentes	\$ 76,404.01	\$ 82,783.43	\$ 90,471.42	8.35%	9.29%
Cuentas por Cobrar	\$ 18,748.93	\$ 52,710.39	\$ 20,578.13	181.14%	-60.96%
Inventarios	\$ 25,532.94	\$ 28,915.96	\$ 33,037.89	13.25%	14.25%

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 2

Efectivo y Equivalente, Cuentas por Cobrar e Inventarios



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

A través de este método de análisis se puede verificar que el efectivo y equivalente ha mostrado un incremento del 8.35% para el periodo 2009 con relación al 2008, en este mismo rubro para el año 2010 con respecto al 2009 se produjo un incremento de un 9.29% estos incrementos son el resultado de los ingresos generados por las ventas del respectivo periodo.

Las cuentas por cobrar presentan en el año 2009 un incremento considerablemente de 181.14% tomando como base el 2008, debido a que en noviembre de 2009 se facturó al cliente del exterior Consorcio CTM Altromercato (de Italia) la cantidad de \$ 31,949.50 de los cuales el cliente anticipó a dicho pedido la cantidad de \$ 15,920.71, dicha cantidad se ve reflejada en la parte del pasivo como anticipos de clientes.

En el año 2010 con respecto al 2009 se observa una disminución en las cuentas por cobrar de 60.96% debido principalmente a que el cliente Consorcio CTM Altromercato pagó en enero 2010 la diferencia de \$16,028.79 para cancelar la cuenta pendiente.

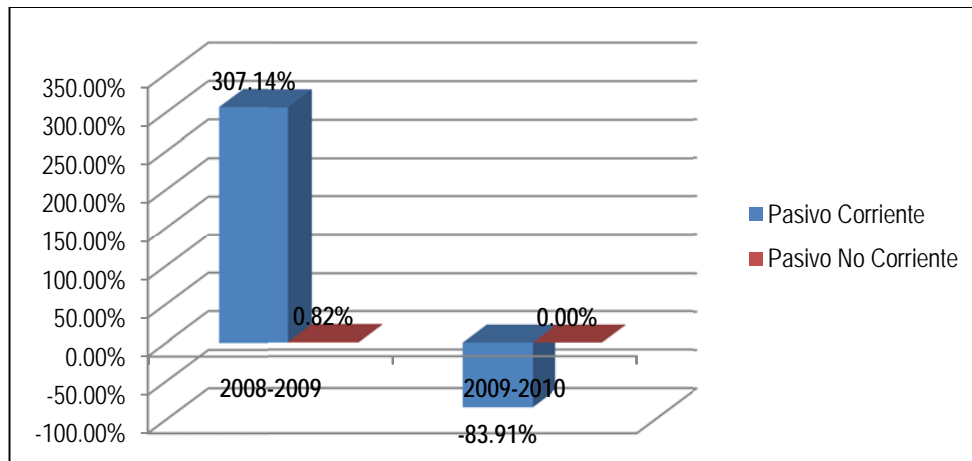
El inventario corresponde a materia prima, productos en proceso y producto terminado, el cual aumentó en el año 2009 en un 13.25% en relación al año anterior, en el 2010 teniendo como parámetro el 2009 este incrementó en un 14.25%, estos incrementos se deben a pedidos anticipados de clientes del exterior.

Cuadro # 5
Análisis de las Cuentas de Pasivos Corriente y No Corriente

RUBRO	2008	2009	2010	2008-2009	2009-2010
Pasivo Corriente	\$ 5,139.95	\$ 20,926.72	\$ 3,367.83	307.14%	-83.91%
Pasivo no Corriente	\$6,929.27	\$ 6,986.41	\$ 6,986.41	0.82%	0.00%

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 3
Pasivos Corriente y No Corriente



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Los pasivos corrientes se incrementaron considerablemente en 307.14% en el año 2009 con relación al periodo 2008, esto se debe básicamente al anticipo del cliente Consorcio CTM Altromercato (Italia). El año 2010 en comparación con el año 2009 el nivel bajó en un 83.91% debido a la liquidación del anticipo del cliente mencionado anteriormente.

Cuadro # 6

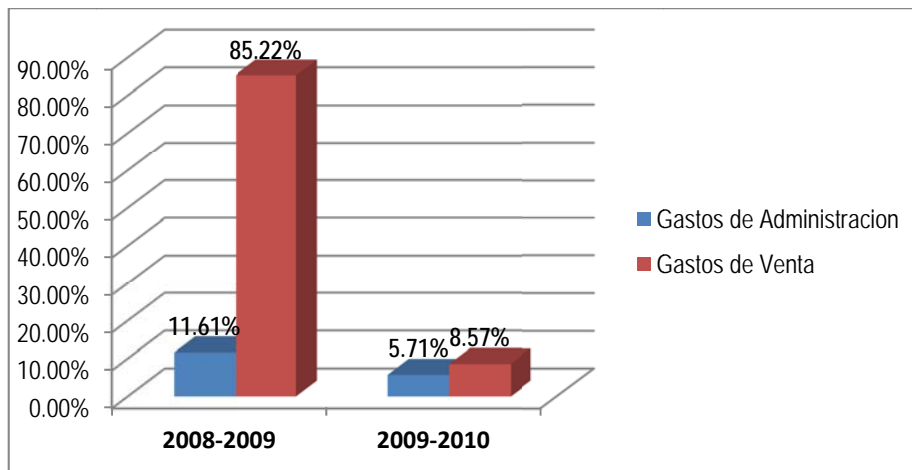
Análisis de las cuentas Gastos de Administración y Ventas

Cuenta	2008	2009	2010	2008-2009	2009-2010
Gastos de Administración	21,229.91	23,695.28	25,047.65	11.61%	5.71%
Gastos de Venta	6,822.20	12,636.17	13,719.30	85.22%	8.57%

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 4

Gastos de Administración y Ventas



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Se observa que los gastos de administración han experimentado un aumento de un 11.61% en el año 2009 con respecto al 2008, este aumento en los gastos de administración se debe principalmente a incremento en algunas prestaciones al personal administrativo y también a gastos varios de mantenimiento de instalaciones administrativas que aumentaron en dicho periodo, de igual forma los gastos de ventas presentan un incremento del 85.22% en el año 2009 con relación al periodo anterior; esta variación básicamente consiste en el cargo por depreciación de vehículo pick up doble cabina marca Kia, dicha adquisición se realizó a principios del año 2009, además de otros gastos de promoción de ventas a nivel local. Para el año 2010 en los gastos de administración se produjo un aumento del 5.71% con respecto al año 2009, una variación poco significativa, al igual que la variación de los gastos de venta, los cuales aumentaron en un 8.57% en el 2010 con respecto al 2009.

Cuadro # 7

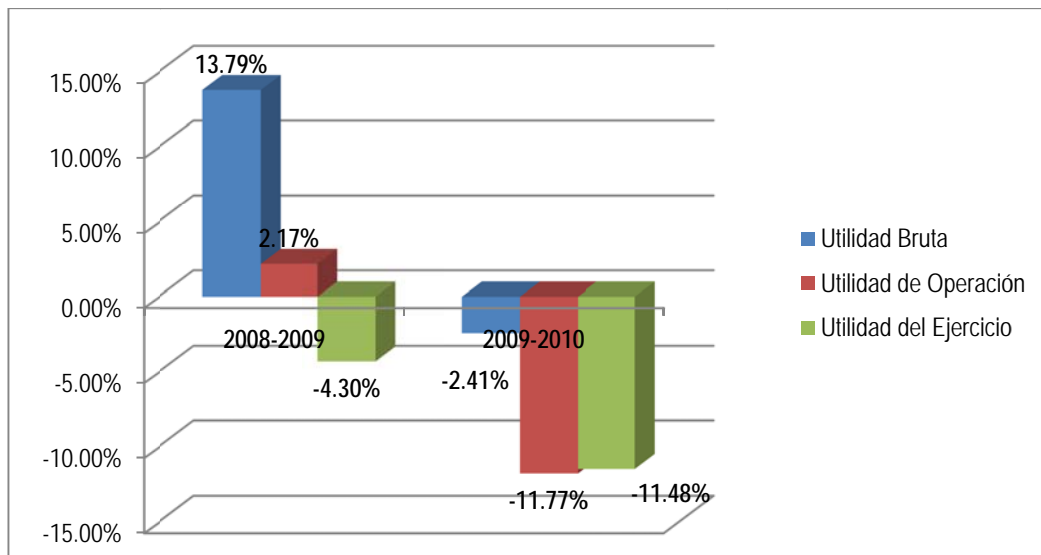
Análisis de las cuentas de Utilidades

Cuenta	2008	2009	2010	2008-2009	2009-2010
Utilidad Bruta	66,456.07	75,621.59	73,796.87	13.79%	-2.41%
Utilidad de Operación	38,157.53	38,985.37	34,396.46	2.17%	-11.77%
Utilidad del Ejercicio	48,562.99	46,475.58	41,141.10	-4.30%	-11.48%

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 5

Utilidades



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Como puede observarse la utilidad bruta presenta un incremento del 13.79% con respecto al año 2008, de igual forma la utilidad de operación incrementó en un 2.17% en relación al mismo año, cabe destacar que las ventas del año 2008 han sido las mayores en la historia de la cooperativa, sin embargo para los siguientes años se intentó alcanzar el mismo nivel, no obstante es preciso señalar que en los años 2009 y 2010 la crisis mundial ha afectó en gran manera a la mayor parte de los negocios, lo cual se ve reflejado en la disminución de las utilidades en dichos años.

2.1.3.2 ANÁLISIS FINANCIERO POR EL MÉTODO VERTICAL

El método de análisis vertical se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical como lo hace el de base común, además permite identificar a nivel porcentual como los Estados Financieros están compuestos, identificando qué tanto representa cada cuenta dentro del total del rubro al que pertenecen. Los valores porcentuales son útiles para efectuar comparaciones del comportamiento que ha sufrido cada cuenta respecto al año en estudio.

Método de base común

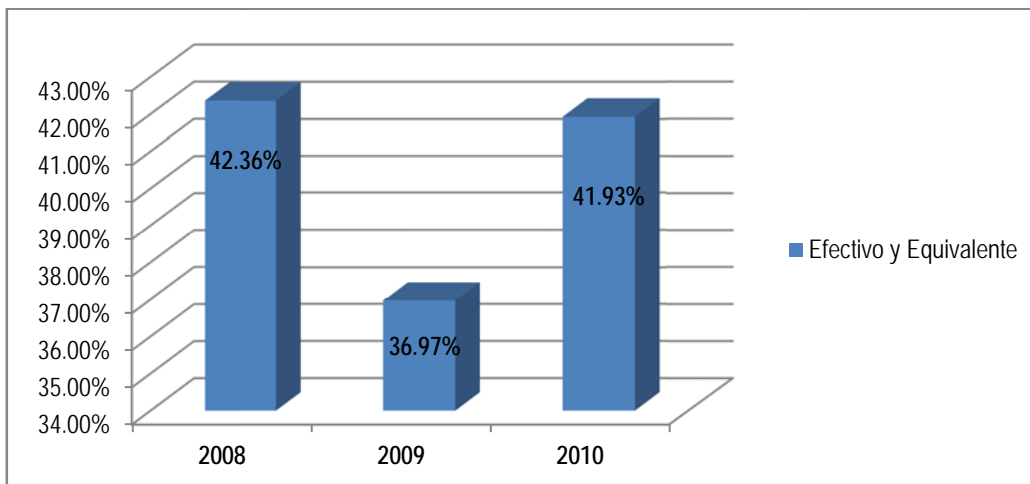
Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del balance general tomando como base el valor total del Activo y el Pasivo más Patrimonio. En el Estado de Resultados se toma de base el 100% de las ventas netas y se determina la participación de cada cuenta.

Cuadro # 8
Análisis de la Cuenta Efectivo y Equivalente

Cuenta	2008		2009		2010	
Efectivo y Equivalentes	\$ 76,404.01	42.36%	\$ 82,783.43	36.97%	\$ 90,471.42	41.93%
Total Activos	\$ 180,354.02		\$ 223,907.55		\$ 215,755.98	

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 6
Efectivo y Equivalente



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

El efectivo manejado por la entidad en el año 2008 es del 42.36% en relación al total de activos; en el año 2009 fue en 36.97%; esto es el efecto de los compromisos de pagos que la empresa adquirió, sin embargo en el 2010 el efectivo fue 41.93% debido principalmente a la liquidación de las cuentas por cobrar.

Cuadro # 9

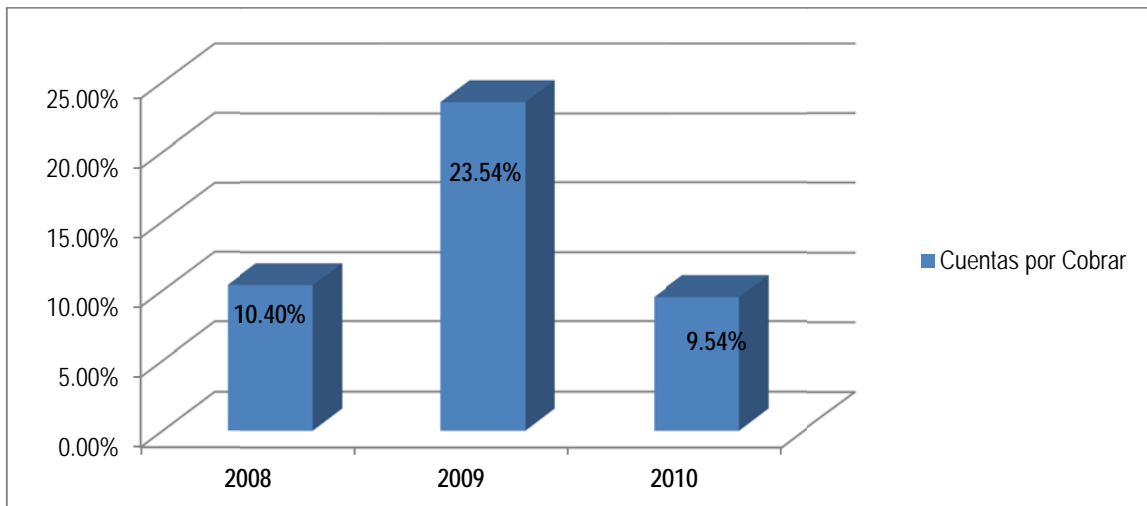
Análisis de las Cuentas por Cobrar

Cuenta	2008		2009		2010	
Cuentas por Cobrar	\$ 18,748.93	10.40%	\$ 52,710.39	23.54%	\$ 20,578.13	9.54%
Total Activos	\$ 180,354.02		\$ 223,907.55		\$ 215,755.98	

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 7

Cuentas por Cobrar



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Las cuentas por cobrar representan el 10.40% del total de activos que la entidad posee en el año 2008, las mismas aumentaron a 23.54% en el 2009 generada por la facturación a cliente del exterior Consorcio CTM Altromercato (de Italia) y disminuyó en 9.54% en el 2010, debido a la liquidación de dicha cuenta.

Cuadro # 10

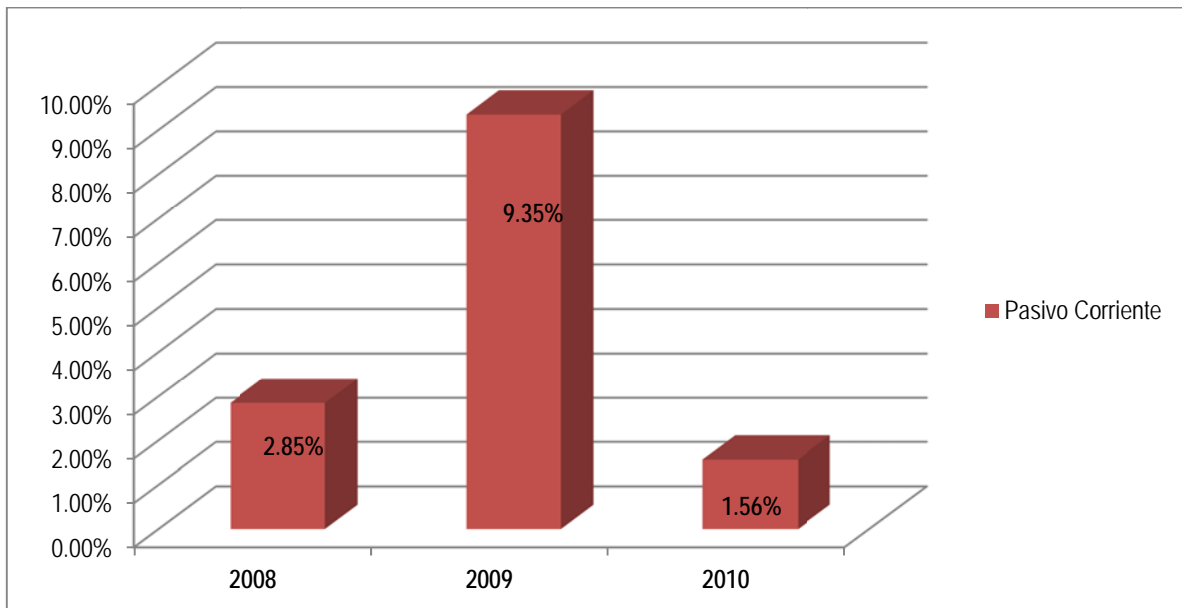
Análisis de la cuenta Pasivos Corrientes

Cuenta	2008		2009		2010	
Pasivo Corriente	\$ 5,139.95	2.85%	\$ 20,926.72	9.35%	\$ 3,367.83	1.56%
Total Pasivo y Patrimonio	\$180,354.02		\$ 223,907.55		\$ 215,755.98	

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 8

Pasivos Corrientes



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

La empresa ha mantenido un porcentaje de pasivos corriente bajo, dado que componen el 2.85% de los pasivos y patrimonio en el 2008, en el año 2009 se aumentan considerablemente a 9.35% debido un anticipo del cliente Consorcio CTM Altromercato (Italia), el cual se liquidó a principios del año 2010. Por lo que para el 2010 estos siguen siendo bajos presentando un 1.56% todo esto debido a una política de mantener un nivel bajo de endeudamiento que podría interpretarse erróneamente como un manejo eficiente de los recursos, al no utilizar financiamientos externos, pero el problema principal, es que aunque esta política es "Menos Peligrosa" y genera mayor liquidez, es decir la generación de efectivo líquido es muy estable, al final la rentabilidad del negocio se ve menoscabada, pues este tiende a decrecer, minando la capacidad del negocio para expandirse, y generar nuevos productos y excedentes.

Cuadro # 11

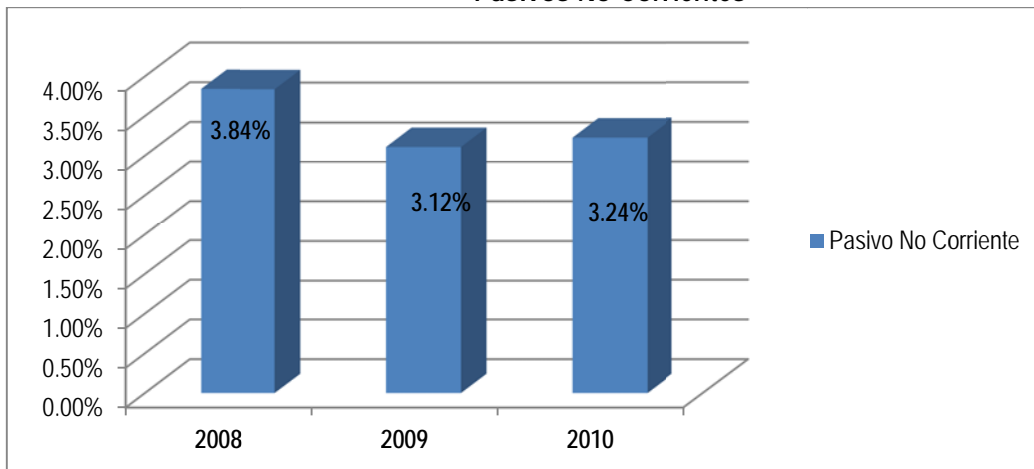
Análisis de la cuenta Pasivos No Corrientes

Cuenta	2008		2009		2010	
Pasivo No Corriente	\$ 6,929.27	3.84%	\$ 6,986.41	3.12%	\$ 6,986.41	3.24%
Total Pasivo y Patrimonio	\$180,354.02		\$ 223,907.55		\$ 215,755.98	

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 9

Pasivos No Corrientes



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

El nivel de pasivos no corrientes está representado en un 3.84% de los pasivos totales que la entidad posee en el 2008; sin embargo este baja en el 2009 y 2010 presentando el 3.12% y 3.24% respectivamente debido básicamente al incremento en los rubros del patrimonio que año con año realiza la cooperativa principalmente por la aplicación de los asociados al capital, tanto en aportaciones como en capitalización de excedentes del ejercicio.

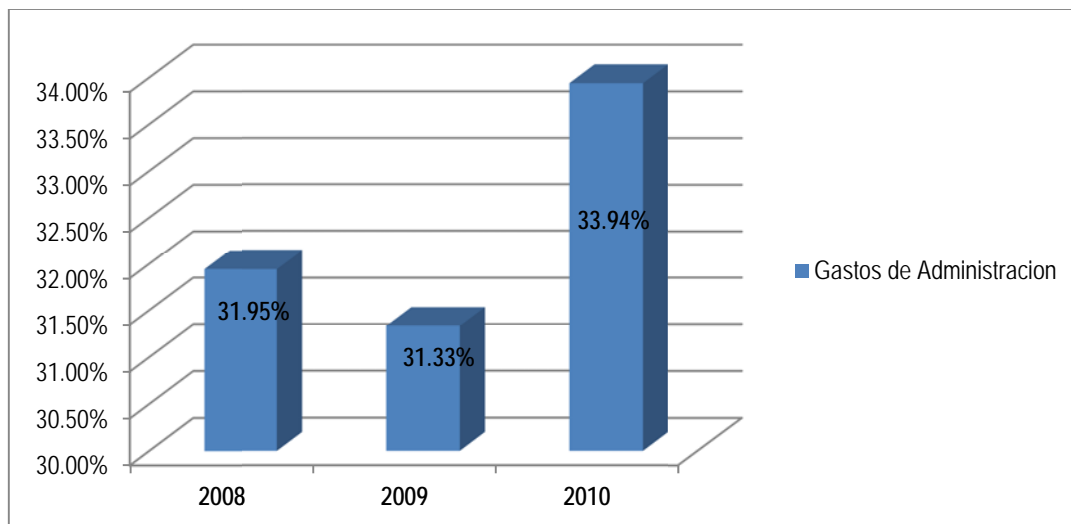
Cuadro # 12

Análisis de la cuenta Gastos de Administración

Cuenta	2008		2009		2010	
Gastos de Administración	\$ 21,229.91	31.95%	\$ 23,695.28	31.33%	\$ 25,047.65	33.94%
Total Ingresos Netos	66,456.07		75,621.59		73,796.87	

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 10
Gastos de Administración



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

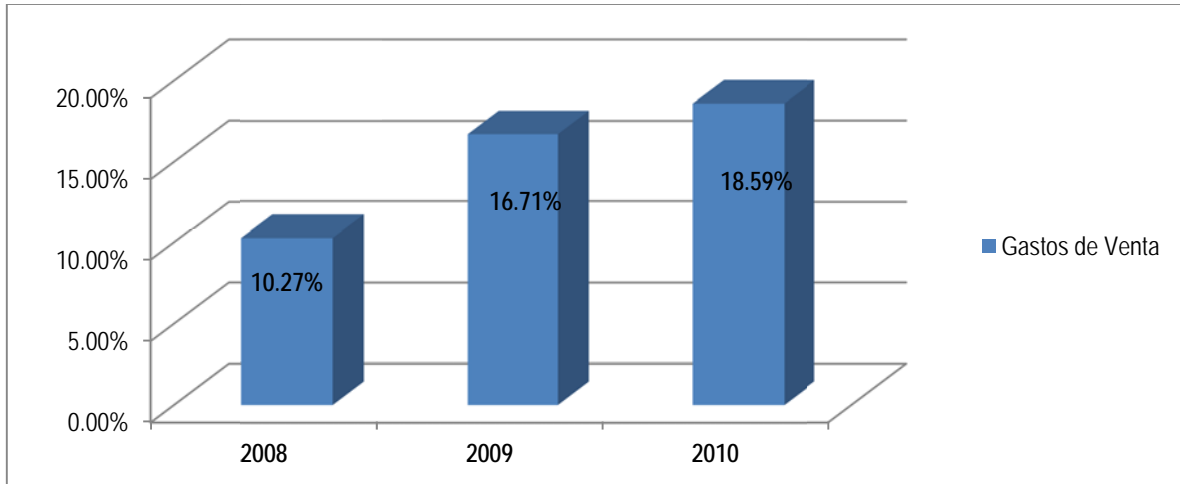
Los gastos de administración presentan en el 2008 el 31.95% del total de ingresos netos de la Cooperativa en ese mismo año, en los años siguientes no se observan incrementos o disminuciones significativas con respecto a los ingresos netos de los años en estudio.

Cuadro # 13
Análisis de la cuenta Gastos de Venta

Cuenta	2008		2009		2010	
Gastos de Venta	\$ 6,822.20	10.27%	\$ 12,636.17	16.71%	\$ 13,719.30	18.59%
Total Ingresos Netos	66,456.07		75,621.59		73,796.87	

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 11
Gastos de Venta



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

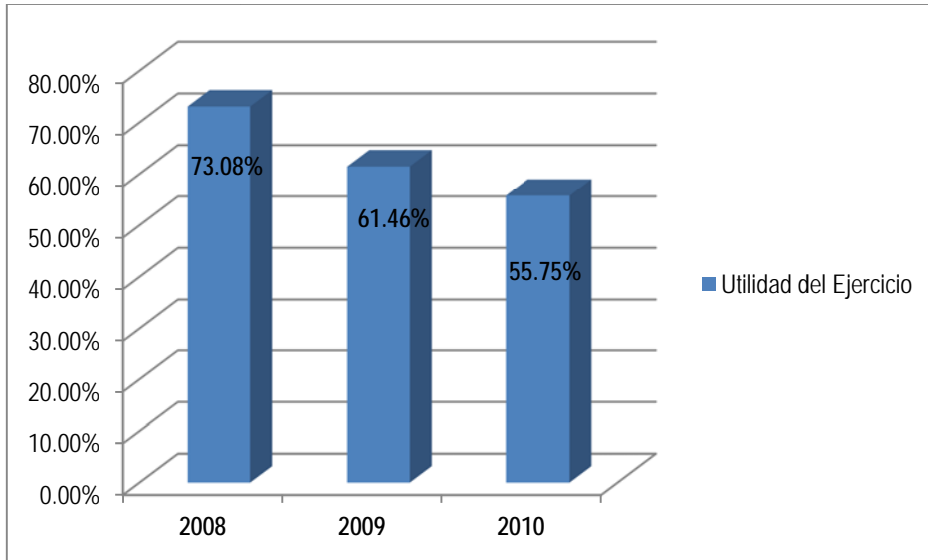
Los gastos de ventas representan el 10.27% de los ingresos de la entidad en el 2008, estos incrementaron considerablemente a un 16.71% en 2009 lo cual se debe en gran medida al cargo por la depreciación de vehículo adquirido a principios de ese mismo año, para finalizar el año 2010 los gastos de venta constituyeron el 18.59% de los ingresos netos de la cooperativa en ese mismo año, una variación poco significativa con respecto al año anterior tomando en cuenta que precisamente el 2010 fue el segundo año de posesión del vehículo adquirido en 2009 y por consiguiente también contó con cargo de depreciación similar al cargo del año anterior.

Cuadro # 14
Análisis de la cuenta Utilidad del Ejercicio

Cuenta	2008		2009		2010	
Utilidad del Ejercicio	\$ 48,562.99	73.08%	\$ 46,475.58	61.46%	\$ 41,141.10	55.75%
Total Ingresos Netos	66,456.07		75,621.59		73,796.87	

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 12
Utilidad del Ejercicio



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Al analizar las utilidades que se obtuvieron en los años en estudio, se puede observar que estas mantienen un nivel bastante aceptable con respecto a los ingresos netos de la Cooperativa, a pesar que en el 2008 las utilidades netas representaban un 73.08%, no omite manifestarse que este año fue el de mayor nivel de ventas en la historia de la cooperativa y que para los años siguientes la rentabilidad sigue siendo aceptable aunque en menor medida al año 2008.

2.1.3.3 PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

2.1.3.3.1 INDICADORES DE RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN

Dónde:

- a) Rentabilidad sobre los activos:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

- b) Rentabilidad sobre el patrimonio:

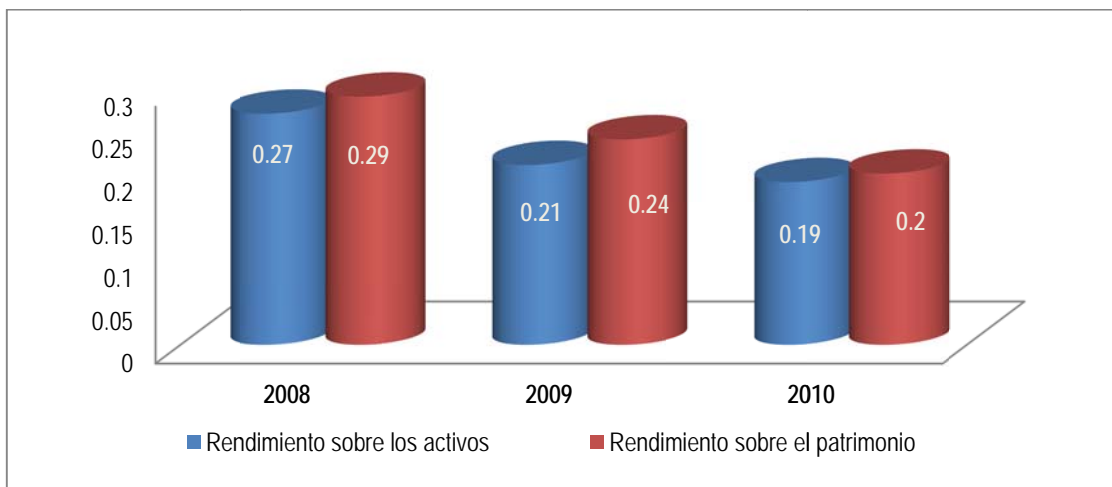
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$$

Cuadro # 15
Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad sobre la inversión	2008	2009	2010
Rendimiento sobre los activos	0.27	0.21	0.19
Rendimiento sobre el patrimonio	0.29	0.24	0.20

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Gráfica # 13
Rendimiento sobre Activos y Patrimonio



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Al revisar el indicador de rentabilidad sobre el patrimonio, se puede señalar que hay una tendencia decreciente, puesto que de 0.29 que existía en el 2008, llega a 0.20 en el 2010, lo que es sumamente grave, puesto que representa una caída de 0.09 en el período, este indicador ya estaba bastante bajo de rendimiento; por lo tanto una disminución solamente demuestra la baja rentabilidad que tiene la cooperativa, de igual forma, los activos están rindiendo menos, pues el indicador pierde 0.08 en el período.

Lo anterior coloca a la empresa en condición de alerta, pues si bien es cierto que los activos aumentan y podría traducirse que es beneficioso, están rindiendo menos, ante lo cual la empresa debe reformular sus estrategias de inversión y consolidar la intención de generar más rentabilidad para mejorar estos

indicadores, en este sentido, la gerencia debe de plantear una justificación del por qué generar un tipo de inversión, definiendo un proyecto específico de inversión.

2.1.3.3.2 INDICADOR FINANCIERO DE ENDEUDAMIENTO

Cuadro # 16
Razones de Endeudamiento

Indicador financiero de endeudamiento	2008	2009	2010
Endeudamiento total (pasivo total / activo total)	0.07	0.12	0.05

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Este indicador presenta mayor solvencia ya que el manejo de endeudamiento es nulo. Lo anterior se traduce a que aunque el nivel de riesgo es bajo y la liquidez generada es alta, el nivel de rentabilidad se ve disminuido, por lo tanto la cooperativa debe de adoptar una política de inversión capaz de generar niveles de rentabilidad óptimos.

Para el análisis cuantitativo de la cooperativa se utilizarán las razones de liquidez y solvencia, por lo cual, se tomará de referencia los estados financieros presentados en el anexo 3 para el cálculo de estas.

2.1.3.4 PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS

2.1.3.4.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Como consecuencia de las necesidades de optimizar mejor el uso de los recursos, se mantienen los siguientes indicadores de liquidez:

Razón Circulante (Liquidez General)

Dónde:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$= \text{veces}$$

Liquidez General: Razón Corriente (RC) = AC/ PC

Cuadro # 17

Razones de Liquidez: Corriente e Inmediata

Razón corriente	2008	2009	2010
Activo corriente/pasivo corriente	\$125,015.70	\$171,087.82	\$152,203.29
	\$5,139.95	\$20,926.72	\$3,367.83
Veces	24.32	8.18	45.19
Razón liquidez inmediata	2008	2009	2010
Efectivo/pasivo corriente	\$76,404.01	\$82,783.43	\$90,471.42
	\$5,139.95	\$20,926.72	\$3,367.83
Veces	14.86	3.96	26.86

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

En los cuadros anteriores se puede apreciar que los indicadores reflejan un valor muy alto del ratio de liquidez (en promedio para el periodo la razón corriente e inmediata es de 25.89 y 15.23, respectivamente), para hacerle frente a los pasivos corrientes, esto se traduce en que la cooperativa al no poseer este tipo de pasivos a proveedores e instituciones financieras, mantiene niveles muy bajos de endeudamiento; lo anterior genera el disponer de efectivo en exceso, lo cual es dañino para la empresa al tener poca rentabilidad.

Prueba Rápida (Liquidez Acida)

Si esta razón es <1, hay poca liquidez, hay alto inventario no realizable rápido.

Dónde:

$$\text{Prueba Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$= \text{ veces}$$

Cuadro # 18

Razón de Liquidez: Prueba Acida.

Razón prueba acida	2008	2009	2010
	\$99,482.76	\$142,171.86	\$119,165.40
(Activo corriente-inventario) / pasivo corriente	\$5,139.95	\$20,926.72	\$3,367.83
Veces	19.35	6.79	35.38

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

La razón de liquidez según lo refleja el cuadro anterior, muestra una alta capacidad que tiene la empresa para pagar sus pasivos en el corto plazo, sin depender de la realización o venta de sus inventarios o la recuperación de su cartera; lo cual se ve reflejado en que la cooperativa no utiliza fuentes de financiamiento externo.

Capital Neto de Trabajo

Dónde:

$$\text{CTN} = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

Cuadro # 19

Razón de Liquidez: Capital Neto de Trabajo

Capital neto de trabajo	2008	2009	2010
Activo corriente	\$125,015.70	\$171,087.82	\$152,203.29
Pasivo corriente	\$5,139.95	\$20,926.72	\$3,367.83
Activo corriente -pasivo corriente	\$119,875.75	\$150,161.10	\$148,835.46

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

El capital neto de trabajo de la cooperativa en el periodo representa \$139,624.10 en promedio; es decir que a la cooperativa le quedaría dicha cifra (\$139,624.10), después de haber liquidado sus pasivos de corto plazo, aunque existe un alto capital neto de trabajo lo cual se podría entender como algo bueno, esto permite mostrar a la gerencia la necesidad de tomar decisiones de inversión.

2.1.3.4.2 RAZONES DE SOLVENCIA

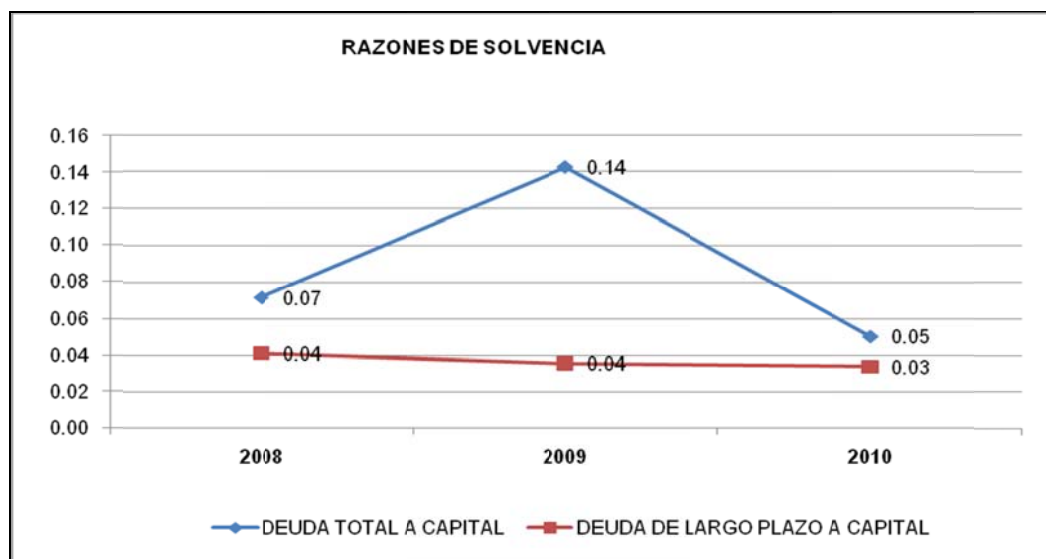
Cuadro # 20

Razones de Solvencia

Razones financieras de solvencia	2008	2009	2010
Deuda total a capital	0.07	0.14	0.05
Deuda de largo plazo a capital	0.04	0.04	0.03

Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

Grafica # 14



Fuente: Elaborado a partir de Contabilidad 2008-2010

La relación deuda a capital, se ha visto incrementada en el doble, pues de \$ 0.07 en 2008, pasó a \$ 0.14 en el 2009, y disminuyó para el 2010 a \$0.05 por consiguiente hay un decremento en sólo dos años, aunque se ha sostenido en este informe, cabe recalcar, pues si no se está siendo más eficiente con las políticas de inversión, buscando nuevos proyectos y teniendo una política de alto rendimiento, peligra la capacidad de rentabilidad del negocio, pues el indicador de Largo Plazo también disminuye.

2.1.4. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

La información se separó en dos partes, lo correspondiente al análisis de campo y al material de consulta existente; respecto a los resultados obtenidos se construyeron cuadros y gráficas que muestren cantidades, porcentajes, diferencias, entre las preguntas formuladas y respuestas obtenidas, lo anterior se efectuó con el objetivo de realizar un diagnóstico que pruebe la problemática en estudio, lo correspondiente a fuentes bibliográficas, se establecieron las generalidades, organización administrativa de la Cooperativa, así como aspectos de inversión y dentro de ellos se analizó el comportamiento de la liquidez que se posee para invertir y mediante esto formulo un plan de inversión.

2.1.4.1 DIAGNÓSTICO DE CAMPO DE LA COOPERATIVA “LA SEMILLA DE DIOS”, DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, CHALATENANGO.

Basados en la experiencia en el mercado artesanal, los empleados (que en su mayoría han trabajado por más de quince años), consideran que existen limitantes en la comercialización de productos artesanales, dentro de esas limitantes se determinaron las siguientes:

1. Falta de publicidad.
2. Poca demanda a nivel local.
3. Alto nivel de competencia.

Dentro de las medidas necesarias para solventar dichas limitantes, el sector artesanal tendría que tomar en cuenta las siguientes estrategias principales:

- a) Crear promociones adecuadas al negocio.
- b) Establecer una adecuada distribución y mejora de los productos artesanales.

Si bien es cierto, en términos generales se han considerado las principales limitantes y estrategias para subyugarlas, el estudio abarca también las siguientes áreas importantes:

- ❖ Contabilidad y finanzas.
- ❖ Producción y comercialización.
- ❖ Inversión.

Área: Contabilidad y Finanzas

Esta área según los resultados obtenidos marcha bastante bien, las preguntas realizadas en el cuestionario #1 dirigido a los miembros del consejo administrativo, demuestran que el 100% de las cooperativas encuestadas realizan los siguientes análisis para la toma de decisiones:

Cuadro # 21

Tipo de Análisis	FRECUENCIA DE ANÁLISIS FINANCIEROS EN LAS COOPERATIVAS		
	Trimestral	Semestral	Anual
Análisis de Estados Financieros		20%	80%
Análisis F.O.D.A.	40%	0	60%

Las cooperativas en su mayoría analizan los estados financieros por lo menos una vez al año, y el análisis de FODA el 60% una vez al año, y un 40% lo realizan trimestralmente para la correcta y oportuna toma de decisiones.

Aunque las cooperativas administrativamente operan bastante bien es posible mejorar, es por eso que se consideró en el estudio la pregunta sobre cuál es la herramienta administrativa que se tendría que emplear con el objetivo de lograr mayor crecimiento en el sector artesanal: la mayor parte considera que es la de gestionar apoyo administrativo y financiero en proyectos artesanales, seguido de la optimización de los recursos económicos.

También consideran implementar los siguientes mecanismos de control para el área de administración y finanzas:

- a) Análisis financieros periódicos.
- b) Estudio y monitoreo de todas las áreas.
- c) Estudio y evaluación de ventas y exportaciones.

Por todo lo anterior se considera de principal importancia gestionar apoyo administrativo y financiero en proyectos artesanales con el fin de lograr mayor crecimiento en el sector.

Área: Producción y Comercialización

La poca demanda a nivel local, identificada como una de las limitantes del sector, ha orillado a las cooperativas artesanales a comercializar sus productos principalmente en el mercado internacional, por lo tanto, es necesario adoptar aquellas políticas que mantengan a las cooperativas en un nivel competitivo adecuado, las cuáles se mencionan a continuación:

- a) Fortalecer proyectos artesanales
- b) Incrementar las exportaciones

El Fortalecimiento de Proyectos Artesanales, que es una de las principales políticas ha implementar, esta íntimamente relacionado con las acciones identificadas para expandir la comercialización de productos artesanales las cuáles son:

- ❖ Penetrar a nuevos mercados y segmentos
- ❖ Capacitar al personal de mercadotecnia y encargados

La principal acción que es la de Penetrar a nuevos mercados y segmentos además de ser una excelente opción para ser presentado como un proyecto artesanal para la cooperativa "la semilla de Dios", ofrece también una posible solución para los problemas a los que se enfrentan las cooperativas del sector como la poca demanda existente a nivel local. Sin embargo actualmente las cooperativas no realizan estudios de mercado; por lo tanto no se sabe a ciencia cierta el impacto, población que se beneficiaría y la aceptación de los productos y/o servicios, por lo cual es necesario un plan de mercado que priorice las estrategias de productos, precios, distribución y promoción de los productos y/o servicios (con el fin de solventar las principales limitantes, etc.).

El incremento de las exportaciones y mejora de los productos requiere tomar en cuenta las siguientes estrategias:

- ❖ Promocionar y comercializar en ferias y convenciones.
- ❖ Capacitar a promotores en ventas, exportaciones y aduanas (aunque si bien es cierto la mayoría ha recibido este tipo de capacitación, las cooperativas encuestadas concuerdan en que las capacitaciones continuas son necesarias para lograr el crecimiento, y establecen que los programas de capacitación que les gustaría recibir se encuentran: capacitación para entrar en nuevos negocios y capacitación para el manejo adecuado de la producción)

Debido a lo anterior el área de comercialización y producción puede fortalecerse con el apoyo a proyectos artesanales para penetrar a nuevos mercados, así como el incremento de las exportaciones y un programa de capacitación continua.

Área: Inversión

La mayoría de las cooperativas consideran que existen oportunidades de crecimiento en la inversión y la mejor política que ayude a generar mayor crecimiento es la de:

- a) Capitalizar las utilidades para ejecutar proyectos de inversión
- b) Mantener bajo nivel de endeudamiento

Para la política de capitalización de las utilidades para generar proyectos de inversión si bien es una excelente política, posee ciertas limitantes y es que aunque un **plan de inversión** es una útil herramienta para la toma de decisiones, las cooperativas no cuentan y nunca han realizado un plan de este tipo. Con el fin de conocer esta área de las cooperativas, estas consideran que las áreas donde se debería invertir con el objetivo de lograr crecimiento y expansión son:

- a) Ventas y comercialización
- b) Producción

El área de ventas y comercialización podría expandirse con la penetración a nuevos mercados y segmentos, por otra parte el área de producción podría verse beneficiada con la compra de nueva maquinaria debido a que algunas cooperativas no cuentan con la maquinaria apropiada a la producción y la vía financiera que consideran como la mejor opción es el capital propio; por lo tanto, la política de bajo endeudamiento se mantendría con la capitalización de las utilidades para ejecutar proyectos de inversión.

2.2 CASO PRÁCTICO

2.2.1 FORMULACIÓN DEL PLAN DE INVERSIÓN

El plan de Inversión que se presenta a continuación es el resultado del análisis estratégico de la cooperativa "La semilla de Dios de R.L." así como de la investigación de campo dirigida al sector artesanal; a través del cual se asignan recursos humanos, activos físicos y financiamientos entre los diferentes proyectos de inversión.

2.2.1.1 DESARROLLO DE ALTERNATIVAS DE PROYECTOS DE INVERSIONES

El análisis financiero presentado en este capítulo, refleja la solidez y capacidad financiera que tiene la cooperativa para desarrollar proyectos de inversión cuyos beneficios, se esperan que se extiendan en varios periodos anuales; en relación al diagnóstico de campo, este indica las diferentes alternativas de proyectos de inversión integradas a la planeación estratégica de las cooperativas del sector artesanal; si bien es cierto este diagnóstico evalúa diferentes áreas que incluyen aspectos tales como: innovación e introducción de nuevos productos, incorporación de nuevos sistemas de distribución, renovación de maquinaria, incursión en nuevos mercados, entre otros. Los principales resultados obtenidos en cuanto a crecimiento y expansión de las cooperativas del sector artesanal son los siguientes:

El área a invertir: El área de ventas cuya planeación estratégica y análisis FODA apuntan a la expansión, crecimiento y desarrollo de la cooperativa; dos de los proyectos incluidos en esta área que mostraron mayor interés por las cooperativas del sector artesanal y según lo manifestado por los administradores y empleados de la cooperativa "La Semilla de Dios" son:

- a) Modernización o innovación: Para la cual se implementará la venta de productos artesanales en línea, por lo tanto se diseñará el proyecto de la página web de la cooperativa "La Semilla de Dios".

- b) Incursión de Nuevos Mercados: Para lo cual se realizará el proyecto de construcción de un salón de usos múltiples para uso turístico, en donde habrá exhibición de artesanías.

2.2.1.2 JUSTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.

Las Cooperativas de sector artesanal de la Palma no cuentan con los medios tecnológicos necesarios para satisfacer la demanda creciente de los productos artesanales en el extranjero; por lo tanto el proyecto de la venta de productos artesanales por medio de una página web, responde a esta necesidad.

Además a nivel del plan estratégico; la expansión y diversificación juega un papel preponderante para el logro de los objetivos de la cooperativa; en consecuencia debido a que la población del Municipio de La Palma cuenta con un distintivo único como lo son las famosas pinturas. Este atributo podría detonar a esta zona como un destino turístico importante; por ser una zona montañosa que ofrece clima atractivo y paisajes espectaculares; estos escenarios son ideales para la práctica de diferentes actividades tales como recreativas, deportivas y de aprendizaje, por todo lo anterior el proyecto de construcción de un salón

de usos múltiples con fines turísticos, que promueva los recursos naturales y de las artesanías responde al objetivo estratégico.

2.2.1.3 DEFINICIÓN (O IDENTIFICACIÓN) DEL PROYECTO.

El proyecto de la venta en línea a través de la página web, consiste en la modernización e innovación de módulos dentro de la página web; que permita la realización de compras en línea a través de los catálogos de productos para lo cual se creará un WEB SITE BÁSICO INSTITUCIONAL + CATÁLOGO DE PRODUCTOS + CARRITO DE COMPRAS (PAYPAL) para lo cual es necesario contratar un servicio que incluya lo siguiente:

1. Diseño de página web con 10 opciones de menú.
2. Hosting por un año
3. Dominio por un año
4. Quince cuentas de correo electrónico
5. Galería de Fotos (15 fotos máximo)
6. Formulario de contacto
7. Registro Inicial en buscadores (Google, Yahoo)
8. Estadístico de Visitas
9. Catálogo de productos actualizable por el cliente
10. Integración a Paypal para ventas on line

El proyecto de construcción, consiste en el diseño arquitectónico de un salón de usos múltiples para fines turísticos con una construcción de 360 mts², con capacidad para 200 personas, que además contará con una zona para exhibición de artesanías de la cooperativa, para lo cual será necesario:

1. El diseño Arquitectónico
2. Compra de materiales de construcción
3. Mano de Obra de construcción
4. Compra de Mobiliario y Equipo
5. Contratación de recursos humanos
6. Costo de funcionamiento

2.2.1.4 ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD

La ejecución del proyecto de venta en línea es un proyecto que se considera viable en el aspecto legal, social, técnico y financiero, ya que solamente requiere una inversión de \$900.00 según cotización, sin embargo su carácter es de corto plazo; por otro lado la construcción del salón de usos múltiples, se considera viable por las siguientes razones:

A. Legales:

- ✓ La Cooperativa "La semilla de Dios" cumple con los requisitos legales para operar en nuestro país.

B. Sociales:

- ✓ La población beneficiaria, está constituida por las cooperativas y talleres artesanales así como personas de escasos recursos de la Palma, Departamento de Chalatenango, los cuales se benefician tanto directa como indirectamente.

C. Técnica:

- ✓ La Cooperativa la Semilla de Dios que es administradora del proyecto, ya cuenta con el terreno en el cual será construido el salón de usos múltiples.

D. Financieras:

- ✓ La cooperativa cuenta con Organismos Internacionales y Nacionales de Cooperación, los cuales aportan financiamiento por medio de donaciones para llevar a cabo los proyectos.
- ✓ Se cuenta con un presupuesto real de los servicios y productos a adquirir que se detalla más adelante.

2.2.1.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA A DESARROLLAR

Dados los fines que se persiguen con los proyectos de inversión detallados anteriormente se considera de preferencia desarrollar la construcción del proyecto del salón de usos múltiples que conlleven a la expansión y diversificación, por considerarse un proyecto de mediano plazo y con objetivos estratégicos bien definidos.

2.2.1.6 DATOS GENERALES DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto: "Construcción de un salón de usos múltiples para la promoción de los recursos naturales, y artesanales de la zona".

Actividad a Desarrollar: El proyecto consiste en la construcción de un proyecto arquitectónico de un salón de usos múltiples que comprende los preliminares, estructura, instalaciones y acabados; en el cual se aprovechen la topografía del lugar y los materiales de la región con la finalidad de que se reduzca el monto de la inversión, así mismo el proyecto deberá respetar la calidad del paisaje y el ambiente, también considerar la originalidad de la arquitectura de la región.

Especificaciones del Terreno: El tipo de ecosistema en el que se encuentra localizado el predio es de bosque, por lo que ofrece atractivos de montaña, río, observación de flora y fauna.

El terreno se encuentra ubicado en la Calle a Miramundo, Cantón Rio Chiquito, La Palma, Chalatenango, El Salvador, C.A., mismo donde se construirá el salón de usos múltiples.

Además por el lugar donde se encuentra ubicado el terreno existen diversos elementos susceptibles de aprovecharse turísticamente entre los cuales tenemos:

- Producción de artesanías
- Observación de ecosistemas de especies endémicas de flora y fauna tales como pinos silvestres, hortensias, etc.
- Campismo
- Canopy
- Ciclismo
- Caminatas ecológicas
- Descenso en ríos
- Pesca recreativa

- Talleres de educación ambiental.
- Hospedaje

Población Beneficiada

Cuadro # 22

Población del Municipio de La Palma, Chalatenango

Ciudad	Población	
	Hombres	Mujeres
La Palma	5,781	6,454
Total Población Beneficiada		12,235

Fuente: Censo 2007, DYGESTYC

Cuadro # 23

Lista de Cooperativas Artesanales de La Palma, Chalatenango

No.	Nombre de la Cooperativa
1	COPAPASI De R.L.
2	ALSAR De R.L.
3	ACOPROARTE De R.L.
4	El Renacer Chalateco De R.L.
5	La Semilla de Dios De R.L.

Fuente: [http://www.lapalma.com/artesanias/talleres artesanales](http://www.lapalma.com/artesanias/talleres%20artesanales)

Cuadro # 24

Lista de Talleres Artesanales de La Palma, Chalatenango

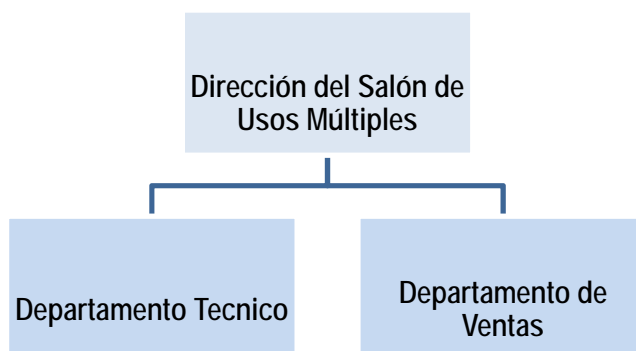
No.	Nombre del Taller	No.	Nombre del Taller
1	Artesanías El Amanecer	20	Jesús Artesano
2	Artesanos Uni-2	21	José María
3	El Arte-Sano	22	Artesanías Kemuel
4	Ave de Paz	23	Arte y Decoración Las Hamacas
5	Taller Camila	24	El Madero de Jesús
6	Artesanos El Campesino	25	Taller Maquilishuat
7	Artesanías La Campiña	26	Maranata
8	Taller Carolina	27	Taller Maritza
9	Artesanías Cayaguanca	28	Artesanías El Pino
10	Colores de mi Pueblo	29	Palmart

No.	Nombre del Taller	No.	Nombre del Taller
11	Cuna De La Paz	30	Taller Porvenir
12	Emmanuel Ropa Típica	31	La Pradera
13	Artesanía La Esperanza	32	Ropa Típica La Palma
14	La Fe	33	San Antonio El Gramal
15	Fruto de Copinol	34	Artesanías San Ignacio
16	Fuente De Vida	35	Sinaí
17	Gardu	36	Taller Paty
18	Artesanías Las Gemelas	37	Artesanías El Tecomate
19	Los Girasoles		

Fuente: http://www.lapalma.com/artesantias/talleres_artesanales

Gráfica # 15

Organigrama de la Administración del Proyecto



Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.7 PLAN DE MERCADO

2.2.1.7.1 EVALUACIÓN DEL MERCADO DE CENTROS DE CONFERENCIAS

En esta sección se presenta una evaluación de los centros de conferencias y actividades en la zona del proyecto.

a) Perfil de los centros de conferencias en el área de mercado

A continuación se muestra el nombre de los salones de convenciones, conferencias y/o reuniones ubicadas en el área de mercado. Estas fueron identificadas a través de guías telefónicas, Internet y otros registros de comercios disponibles.

Cuadro # 25

Principales Centros de Conferencia de la Zona

Nombre	Características
Hotel Entre Pinos	Posee un centro de conferencias para 250 personas.
Hotel La palma	Posee 2 salones de conferencias con capacidad de 85 y 250 personas cada uno.
Hotel Posada de Reyes	Posee un centro de conferencias.
Hotel Maya	Posee un centro de conferencias.
Hotel El Pital	Cuenta con un centro de conferencias.
Hotel El Roble	Cuenta con un centro de conferencias.

Fuente: MITUR, Internet, Guía Telefónica.

Se identificaron 6 salones de usos múltiples que ofrecen espacio para diferentes actividades y banquetes. El análisis de la información recopilada se traduce a su vez en un perfil para centros de actividades, según se desglosa a continuación:

Capacidad de los centros: La capacidad típica fluctúa entre 200 a 300 personas.

Número de salones: Típicamente los hoteles tienen entre uno y dos salones.

Número de empleados: Para un salón de usos múltiples que maneja actividades de 150 a 300 personas, típicamente existen 2 empleados de administración, con un grupo de 5 a 10 personas que se contratan por actividad.

Demanda: La demanda de este tipo de servicios tiene entre 150 a 200 actividades anuales.

Personas por Actividad: La mediana de personas por actividad es entre 150 y 300 personas.

Presupuesto por Actividad: La actividad típica tiene un promedio de \$ 7,000.00.

Tipo de Actividades: El desglose más observado entre el tipo de actividades es el siguiente:

Seminarios, exhibiciones, conferencias y /o reuniones	65%
Fiestas (incluyendo almuerzos de reconocimiento y bodas)	30%
Bautismos, cumpleaños, y otros	5%

Fuente: MITUR, Internet, Guía Telefónica.

Intereses Esenciales: Los aspectos más importantes para los clientes potenciales son el costo de alquiler del salón, el servicio de recogido antes y después de la actividad y el costo de la comida; por ejemplo, los centros enfocados en el mercado empresarial y actividades sociales cuentan con servicios audiovisuales y el servicio de banquete.

b) Estrategia de Precios Costo:

El costo por el servicio del centro de conferencias típico por plato es de \$15.00 a \$30.00 dólares. Los paquetes de audiovisuales se cobran aparte y esto puede fluctuar entre \$50.00 a \$100.00, incluyendo proyector, pantalla, computadora portátil y apoyo técnico.

Fuente: MITUR, Internet, Guía Telefónica.

Precio	Calidad Alta	Calidad Media	Calidad Baja
Bajo	Estrategia súper valor	Estrategia del buen valor	Estrategia de economía

Fuente: Kotler et al 200, Dirección Estratégica de Mercado, Pág. 509

Debido a la estrategia ejemplificada en el cuadro anterior y a las estrategias de liderazgo en costos, se estima que el precio de los servicios del centro de conferencias se proyecta en \$ 400.00 por evento.

a) Estrategia de Distribución

El canal de distribución será directo, tal como se puede observar a continuación:



b) Estrategia de Promoción:

Las estrategias de promoción que utilizan los centros de conferencias de la zona son generalmente página de Internet, presencia en guía telefónica y material promocional.

Fuente: MITUR, Internet, Guía Telefónica.

El medio de promoción del centro de conferencias será en la página Web de la cooperativa; por lo tanto no generará ningún costo adicional, considerando que la Cooperativa ya cuenta con dicho medio publicitario.

2.2.1.8 PLAN FINANCIERO

2.2.1.8.1 PERFIL DE FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

a) Ámbito de la inversión

- Organizacional: el proyecto impactará en la organización de la cooperativa La Semilla de Dios y todos sus asociados, ya que se espera obtener beneficios económicos superiores que permitan la generación de mayores excedentes.
- Espacial: debido a los objetivos el proyecto se considera como uno de expansión y diversificación que impactará en el área de acción de turismo, ya que la influencia del proyecto se dirige a la explotación de los recursos naturales y culturales del lugar.
- Temporal: el horizonte en el cual se espera que el proyecto genere efectos económicos positivos es de tres años.

b) Actores del proyecto

El ámbito de negociación será estrictamente del inversionista; es decir, los asociados de la cooperativa, estos consideran que lo más adecuado es realizar el proyecto con capital propio y no contraer deuda.

c) Enfoque del Proyecto

El proyecto será analizado desde el enfoque del impulsor o ejecutor del mismo; por lo tanto el flujo de efectivo será utilizado como herramienta para la evaluación del proyecto de la cooperativa.

d) Horizonte de la inversión

El horizonte de la inversión se basa exclusivamente en el periodo de ventaja competitiva, es decir, el periodo durante el cual el proyecto puede apropiarse de beneficios económicos por encima de los normales, que para el caso práctico será de 3 años.

e) Principales Supuestos

1. Estimado de Demanda

Se estima que al finalizar el año 2012 se habrían realizado alrededor de 2500 actividades en el área de mercado. Este análisis tiene una relación directa con el número de actividades tales como reuniones, exhibiciones, bodas, fiestas, bautismos, etc.

Para contabilizar el número de actividades fue necesario partir de un estimado que indica que se realizaron 2000 actividades en el año 2010. Para establecer dicho nivel de actividades, el análisis utilizó los siguientes parámetros adicionales:

Cada negocio o entidad en La Palma celebra un promedio de 50 actividades por trimestre.

Fuente: Ministerio de turismo, páginas de Internet y llamadas telefónicas sobre consultas de los centros de conferencias.

- Para propósitos de las proyecciones de ingresos, se estima que el centro de convenciones propuesto alcance un nivel operacional de 130 actividades en el primer año con un promedio de 150 participantes en cada una de las actividades a llevarse a cabo.
- Se parte del supuesto que el primer año de construcción será el año 2012 y 2013 será el primer año de operación.

2. Supuestos sobre Ingresos

Los supuestos de ingresos presentados en la tabla a continuación se estimaron en base a la información de centros de convenciones de internet. Además, también se utilizaron parámetros recopilados a través de cotizaciones a varios centros de convenciones ubicados a través de la Palma.

- Cargo uso de salón por actividad \$ 400.00
- Crecimiento del número de eventos después del primer año de funcionamiento (después estabilización) 10%.

Estos supuestos se explican a continuación:

Se estimó un cargo por uso de salón por actividad basado en el comportamiento de algunos de los centros de convenciones ubicados en el área de mercado. En este caso, el cargo promedio es de \$ 400.00

f) Proyección de los ingresos

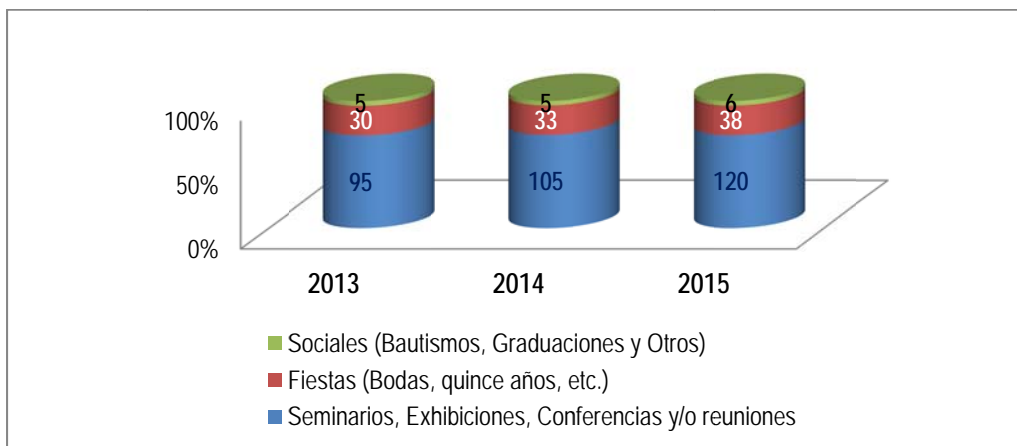
Cuadro # 26

PROYECCION DE LA DEMANDA # DE EVENTOS			
TIPO DE SERVICIO	2013	2014	2015
			10%
Seminarios, Exhibiciones, Conferencias y/o reuniones	95	105	120
Fiestas (Bodas, quince años, etc.)	30	33	38
Sociales (Bautismos, Graduaciones y Otros)	5	5	6
Total eventos	130	143	164

Fuente: Calculado en base a la demanda del Mercado

Gráfica # 16

Proyección de la Demanda por Número de Eventos



Cuadro # 27

Proyección de la Tarifa Promedio por uso del salón

Tipo de servicio	AÑOS		
	2013	2014	2015
		5%	7%
Seminarios, Exhibiciones, Conferencias y/o reuniones	\$400.00	\$420.00	\$449.00
Fiestas (Bodas, quince años, etc.)	\$300.00	\$315.00	\$337.00
Sociales (Bautismos, Graduaciones y Otros)	\$300.00	\$315.00	\$337.00

Fuente: Calculado en base a las tarifas vigente del Mercado

Cuadro # 28

Proyección de Ingresos Propios del Proyecto

TIPO DE SERVICIO	2013	2014	2015
Seminarios, Exhibiciones, Conferencias y/o reuniones	\$38,000.00	\$44,100.00	\$53,880.00
Fiestas (Bodas, quince años, etc.)	\$9,000.00	\$10,395.00	\$12,806.00
Sociales (Bautismos, Graduaciones y Otros)	\$1,500.00	\$1,575.00	\$2,022.00
	\$48,500.00	\$56,070.00	\$68,708.00

Fuente: Calculado en base a las tarifas y demanda del Mercado

2.2.1.8.2 INVERSIÓN INICIAL INCREMENTAL.

En esta fase se tomará en cuenta todos los recursos necesarios que se requieren, desde la toma de decisión de ejecutar el proyecto hasta la puesta en marcha del mismo; aquí se incluyen los costos requeridos para la construcción de las edificaciones, compra de mobiliario y equipo y los costos de funcionamiento que se necesitarán para echar andar el proyecto.

INVERSIÓN INICIAL INCREMENTAL -FE ₀	
Precio de construcción del salón de usos múltiples	\$ 93,893.00
(+) Desembolsos adicionales necesarios	\$ 3,886.90
Compra de mobiliario para el adecuado funcionamiento del local	\$ 2,494.00
compra de equipo técnico y administrativo	\$ 1,392.90
Inversión Inicial Incremental	\$ 97,779.90

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.8.3 PRESUPUESTO

Consideraciones Económicas del Proyecto

El estudio económico para la construcción del salón de usos múltiples, se realiza desde el punto de vista de un proyecto de carácter económico, por lo que se tomará en consideración el análisis de rentabilidad del proyecto, se incluye lo que se requiere para la inversión inicial y sus costos de operación para períodos anuales y la proyección para los tres años que durará el proyecto.

Cuadro # 29

Construcción de Salón de Usos Múltiples

Descripción	Coste Unitario	Coste Total
1. Compra de terrenos		N/A
Terreno para	La administración cuenta con terreno propio	
2. Construcción del salón de usos múltiples		\$78,893.00
Materiales de construcción	\$50,088.00	
Mano de obra	\$28,805.00	
3. Otros imprevistos	\$15,000.00	\$15,000.00
TOTAL		\$93,893.00

Fuente: Calculo en base a cotizaciones de materiales y honorarios de construcción

Cuadro # 30

Compra de Mobiliario

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Coste Unitario	Costo Total
Sillas	200	Unidades	\$6.56	\$1,312.00
Mesas	40	Unidades	\$26.55	\$1,062.00
Manteles	40	Unidades	\$3.00	\$120.00
TOTAL				\$2,494.00

Fuente: Calculado según cotizaciones a proveedores

Cuadro # 31

Compra de Equipo

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Coste Unitario	Coste Total USD
Computadora portátil	1	Unidades	\$519.00	\$519.00
Proyector multimedia	1	Unidades	\$689.00	\$689.00
Pantalla para proyector	1	Unidades	\$125.00	\$125.00
Pizarra acrílica	1	Unidades	\$59.90	\$59.90
TOTAL				\$1,392.90

Fuente: Calculado según cotizaciones a proveedores

Contratación de Recurso Humano

Aquí se detalla el recurso necesario para la operación normal del salón de usos múltiples durante el ciclo del proyecto. Para el desarrollo de las actividades previstas y lograr el objetivo y resultados esperados, será necesario contar con el siguiente personal al servicio del proyecto:

Cuadro # 32
Contratación de Recurso Humano

Coordinador del Salón de Usos Múltiples				
Salario mensual	12	Meses	\$275.00	\$3,300.00
Aguinaldo anual	1	Años	\$91.66	\$91.66
Vacaciones anuales	1	Años	\$178.75	\$178.75
Total Coordinación				\$3,570.41
Servicios generales (2 personas de día y 1 noche)				
Salario	12	Meses	\$696.00	\$8,352.00
Aguinaldo anual	1	Años	\$231.99	\$231.99
Vacaciones anuales	1	Años	\$452.40	\$452.40
Total Servicios generales				\$9,036.39
Total General Recurso Humano				\$12,606.80

Fuente: Calculado según políticas de contratación

Costos de Funcionamiento

Dentro los costos anuales de operación del proyecto se detallan los siguientes:

Cuadro # 33

Costo de Funcionamiento

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Coste Unitario USD	Coste Total USD
Papelería y útiles (global)	12	Meses	\$ 50.00	\$600.00
Comunicaciones	12	Meses	\$ 24.00	\$288.00
Energía eléctrica y agua	12	Meses	\$ 50.00	\$600.00
Internet	12	Meses	\$ 45.20	\$542.40
TOTAL				\$2,030.40

Fuente: Calculado en base al consume actual de la Cooperativa

2.2.1.8.4 FLUJO DE EFECTIVO NETO

En el Flujo de Efectivo Neto, se suman todos los ingresos menos todos los gastos efectuados durante la vida útil del proyecto de inversión.

Para el cálculo del Flujo de Efectivo del Proyecto de Construcción de un Salón de Usos Múltiples, en los gastos no se incluyen pagos por intereses, debido a que la Administración de la Cooperativa aplica una política de bajo endeudamiento y no se contempla como fuente de financiamiento la obtención de un préstamo bancario. Además se cuenta con el apoyo de Organismos internacionales y del Gobierno de El Salvador para la ejecución de proyectos de inversión que abonen al crecimiento de la Cooperativa y del sector artesanal de La Palma.

Cuadro # 34

FLUJO DE FONDOS MENSUAL DEL SALÓN DE USOS MÚLTIPLES PARA EL PRIMER AÑO

DETALLE	FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS													
	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo Inicial		\$ (97,779.90)	\$ (97,465.10)	\$ (96,665.30)	\$ (96,350.50)	\$ (94,095.70)	\$ (91,840.90)	\$ (89,586.10)	\$ (88,786.30)	\$ (82,651.50)	\$ (79,426.70)	\$ (75,716.90)	\$ (71,522.10)	\$ (97,779.90)
INGRESOS														
Ventas		\$ 1,455.00	\$ 1,940.00	\$ 1,455.00	\$ 3,395.00	\$ 3,395.00	\$ 3,395.00	\$ 1,940.00	\$ 7,275.00	\$ 4,365.00	\$ 4,850.00	\$ 5,335.00	\$ 9,700.00	\$ 48,500.00
TOTAL DE INGRESOS		\$ 1,455.00	\$ 1,940.00	\$ 1,455.00	\$ 3,395.00	\$ 3,395.00	\$ 3,395.00	\$ 1,940.00	\$ 7,275.00	\$ 4,365.00	\$ 4,850.00	\$ 5,335.00	\$ 9,700.00	\$ 48,500.00
EGRESOS														
Costos de														
Funcionamiento		\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 2,030.40
Sueldos de Personal		\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 1,925.80	\$ 12,606.80
TOTAL DE COSTOS DE OPERACION		\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 2,095.00	\$ 14,637.20
FLUJO DE EFECTIVO	\$ (97,779.90)	\$ (97,465.10)	\$ (96,665.30)	\$ (96,350.50)	\$ (94,095.70)	\$ (91,840.90)	\$ (89,586.10)	\$ (88,786.30)	\$ (82,651.50)	\$ (79,426.70)	\$ (75,716.90)	\$ (71,522.10)	\$ (63,917.10)	\$ (63,917.10)

Cuadro # 35

FLUJO DE FONDOS MENSUAL DEL SALÓN DE USOS MÚLTIPLES PARA EL SEGUNDO AÑO

DETALLE	FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS													
	Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo Inicial		\$ (63,917.10)	\$ (63,375.20)	\$ (62,272.60)	\$ (61,730.70)	\$ (58,946.00)	\$ (56,161.30)	\$ (53,376.60)	\$ (52,274.00)	\$ (45,003.70)	\$ (41,097.60)	\$ (36,630.80)	\$ (31,603.30)	\$ (63,917.10)
INGRESOS														
Ventas		\$ 1,682.10	\$ 2,242.80	\$ 1,682.10	\$ 3,924.90	\$ 3,924.90	\$ 3,924.90	\$ 2,242.80	\$ 8,410.50	\$ 5,046.30	\$ 5,607.00	\$ 6,167.70	\$ 11,214.00	\$ 56,070.00
TOTAL DE INGRESOS		\$ 1,682.10	\$ 2,242.80	\$ 1,682.10	\$ 3,924.90	\$ 3,924.90	\$ 3,924.90	\$ 2,242.80	\$ 8,410.50	\$ 5,046.30	\$ 5,607.00	\$ 6,167.70	\$ 11,214.00	\$ 56,070.00
EGRESOS														
Costos de Funcionamiento		\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 2,030.40
Sueldos de Personal		\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 1,925.80	\$ 12,606.80
TOTAL DE COSTOS DE OPERACIÓN		\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 2,095.00	\$ 14,637.20
FLUJO DE FECTIVO	\$ (63,917.10)	\$ (63,375.20)	\$ (62,272.60)	\$ (61,730.70)	\$ (58,946.00)	\$ (56,161.30)	\$ (53,376.60)	\$ (52,274.00)	\$ (45,003.70)	\$ (41,097.60)	\$ (36,630.80)	\$ (31,603.30)	\$ (22,484.30)	\$ (22,484.30)

Cuadro # 36

FLUJO DE FONDOS MENSUAL DEL SALÓN DE USOS MÚLTIPLES PARA EL TERCER AÑO

DETALLE	FLUJOS DE INGRESOS Y EGRESOS													
	Año 2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo Inicial		\$ (22,484.30)	\$ (21,563.26)	\$ (19,955.14)	\$ (19,034.10)	\$ (15,364.74)	\$ (11,695.38)	\$ (8,026.02)	\$ (6,417.90)	\$ 2,748.10	\$ 7,791.62	\$ 13,522.22	\$ 19,939.90	\$ (22,484.30)
INGRESOS														
Ventas		\$ 2,061.24	\$ 2,748.32	\$ 2,061.24	\$ 4,809.56	\$ 4,809.56	\$ 4,809.56	\$ 2,748.32	\$ 10,306.20	\$ 6,183.72	\$ 6,870.80	\$ 7,557.88	\$ 13,741.60	\$ 68,708.00
TOTAL DE INGRESOS		\$ 2,061.24	\$ 2,748.32	\$ 2,061.24	\$ 4,809.56	\$ 4,809.56	\$ 4,809.56	\$ 2,748.32	\$ 10,306.20	\$ 6,183.72	\$ 6,870.80	\$ 7,557.88	\$ 13,741.60	\$ 68,708.00
EGRESOS														
Costos de Funcionamiento		\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 169.20	\$ 2,030.40
Sueldos de Personal		\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 1,925.80	\$ 12,606.80
TOTAL DE COSTOS DE OPERACIÓN		\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 1,140.20	\$ 2,095.00	\$ 14,637.20
FLUJO DE FECTIVO	\$ (22,484.30)	\$ (21,563.26)	\$ (19,955.14)	\$ (19,034.10)	\$ (15,364.74)	\$ (11,695.38)	\$ (8,026.02)	\$ (6,417.90)	\$ 2,748.10	\$ 7,791.62	\$ 13,522.22	\$ 19,939.90	\$ 31,586.50	\$ 31,586.50

Cuadro # 37

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO CONSTRUCCIÓN DE UN SALÓN DE USOS MÚLTIPLES

DETALLE	FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
INGRESOS					
Ventas		\$48,500.00	\$56,070.00	\$68,708.00	
TOTAL DE INGRESOS		\$48,500.00	\$56,070.00	\$68,708.00	\$173,278.00
EGRESOS					
Inversión inicial Total	\$97,779.90				\$97,779.90
Costos de Funcionamiento		\$2,030.40	\$2,030.40	\$2,030.40	\$6,091.20
Sueldos de Personal		\$12,606.80	\$12,606.80	\$12,606.80	\$37,820.40
TOTAL DE COSTOS	\$97,779.90	\$14,637.20	\$14,637.20	\$14,637.20	\$141,691.50
FLUJO DE FECTIVO	(\$97,799.90)	\$33,862.80	\$41,432.80	\$54,070.80	\$31,586.50

2.2.1.9 EVALUACIÓN FINANCIERA

a) Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio aparte de ser una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, tanto en unidades monetarias como en cantidades, además muestra los resultados de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también donde un decremento ocasionará pérdidas.

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Total costos fijos}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

$$\text{Margen de contribución unitario} = \text{Precio de venta} - \text{costo unitario variable}$$

Cuadro # 38

Cálculo del Punto de Equilibrio del Proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3
Precio de Venta	\$400.00	\$420.00	\$449.00
Costo Unitario Variable	\$15.62	\$14.20	\$12.38
Margen de contribución unitario	\$384.38	\$405.80	\$436.62
Total costos fijos	\$12,606.80	\$12,606.80	\$12,606.80
Punto de Equilibrio	33	31	29

Las gráficas que muestran el resultado del cálculo del punto de equilibrio para cada año del proyecto se presentan a continuación:

Cuadro # 39

Cálculo del Punto de Equilibrio para el Primer Año

Grafica # 17

Punto de Equilibrio para el Primer Año

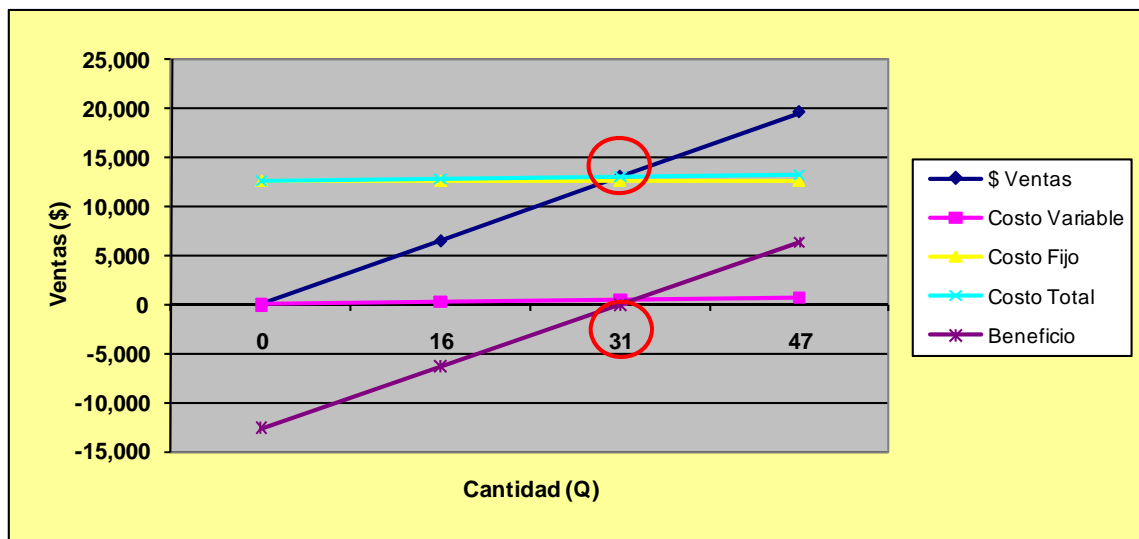
Según los datos que muestra la evaluación de punto de equilibrio, para el año 1, el precio por seminarios, exhibiciones, conferencias y/o reuniones es de \$400, y el costo variable unitario es de \$15.62, aproximado a \$16.00 por evento y finalmente los costos fijos anuales son de \$12,606.80, lo que determina que la Cooperativa necesita un total de 32.80 eventos, aproximado a 33 eventos anuales para llegar a obtener una ganancia de \$13,119 por lo que se puede decir que la Cooperativa no gana ni pierde rentabilidad. Por lo que en el primer año, partiendo de este indicador, se determina que la Cooperativa necesita cubrir al menos 33 eventos aproximadamente para poder operar.

Cuadro # 40
Cálculo del Punto de Equilibrio para el Segundo Año

Precio Venta	420			
Coste Unitario	14			
Gastos Fijos Mes	12,607			
Pto. Equilibrio	31	Q de Equilibrio		
\$ Ventas Equilibrio	13,048	\$ de Equilibrio		

Q Ventas	0	16	31	47
\$ Ventas	0	6,524	13,048	19,572
Costo Variable	0	221	441	662
Costo Fijo	12,607	12,607	12,607	12,607
Costo Total	12,607	12,827	13,048	13,269
Beneficio	(12,607)	(6,303)	0	6,303
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 31.067 unidades mes				

Grafica # 18
Punto de Equilibrio para el Segundo Año



Según los datos que muestra la evaluación de punto de equilibrio, para el año 2, el precio por seminarios, exhibiciones, conferencias y/o reuniones es de \$400, y el costo variable unitario es de \$14.20, aproximándolo a \$14.00 por evento y finalmente los costos fijos anuales son de \$12,606.80, lo que determina que la Cooperativa necesita un total de 31 eventos anuales para llegar a obtener una ganancia de \$13,048 por lo que se puede decir que la Cooperativa no gana ni pierde rentabilidad. Por lo que en el segundo año, partiendo de este indicador, se determina que la Cooperativa necesita cubrir al menos 31 eventos aproximadamente para poder operar.

Cuadro # 41

Cálculo del Punto de Equilibrio para el Tercer Año

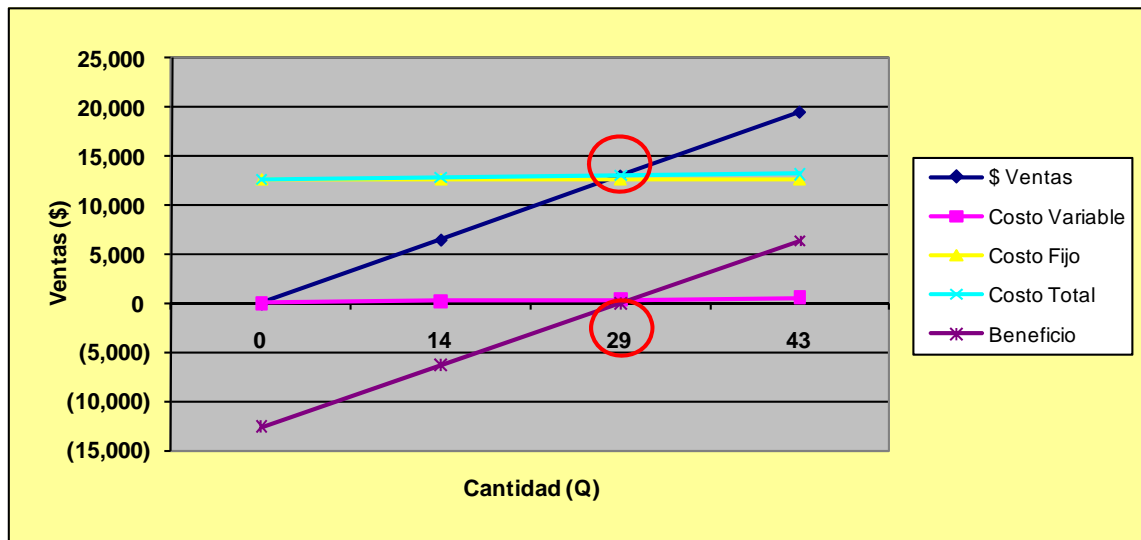
Precio Venta	449			
Coste Unitario	12			
Gastos Fijos Mes	12,607			
Pto. Equilibrio	29	Q de Equilibrio		
\$ Ventas Equilibrio	12,964	\$ de Equilibrio		

Q Ventas	0	14	29	43
\$ Ventas	0	6,482	12,964	19,446
Costo Variable	0	179	357	536
Costo Fijo	12,607	12,607	12,607	12,607
Costo Total	12,607	12,786	12,964	13,143
Beneficio	(12,607)	(6,303)	0	6,303

Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 28.874 unidades mes

Grafica # 19

Punto de Equilibrio para el Tercer Año



Según los datos que muestra la evaluación de punto de equilibrio, para el año 3, el precio por seminarios, exhibiciones, conferencias y/o reuniones es de \$400, y el costo variable unitario es de \$12.38, aproximándolo a \$12 por evento y finalmente los costos fijos anuales son de \$12,606.80, lo que determina que la Cooperativa necesita un total de 29 eventos anuales para llegar a obtener una ganancia de \$12,964 por lo que se puede decir que la Cooperativa no gana ni pierde rentabilidad. Por lo que en el tercer año, partiendo de este indicador, se determina que la Cooperativa necesita cubrir al menos 29 eventos aproximadamente para poder operar.

b) Valor Presente Neto

$$k = \text{TMAR}$$

$$\text{TMAR} = (1+f)(1+r)-1$$

$$\text{TMAR} = (r+f+fr)$$

La estabilidad de la demanda y competitividad de la oferta

Riesgo Intermedio: entre 5 y 12%

Riesgo Intermedio: 5%

Inflación esperada: 5.60%

r = 5%

f = 5.6%

$$\text{TMAR} = (1+0.05)(1+0.056)-1$$

$$\text{TMAR} = 10.88\%$$

Cuadro # 42

Cálculo del Valor Actual Neto del Proyecto

Tasa de descuento	10.88%
Inversión Inicial	(\$97,779.90)
Flujo de Efectivo Año 1	\$33,862.80
Flujo de Efectivo Año 2	\$41,432.80
Flujo de Efectivo Año 3	\$54,070.80
VAN	\$5,524.32

El proyecto presenta en términos absolutos una rentabilidad económica aceptable, ya que la inversión genera excedentes superiores; lo que significa que son proyectos eficientes en términos de la relación riesgo-rentabilidad, por tanto se integra al portafolio de proyectos factibles y su eficiencia esta medida en relación a los flujos esperados y el riesgo del proyecto.

c) Tasa Interna de Retorno

Cuadro # 43

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno de la Inversión después de tres años

Tasa de descuento	10.88%
Inversión Inicial	(\$97,779.90)
Flujo de Efectivo Año 1	\$33,862.80
Flujo de Efectivo Año 2	\$41,432.80
Flujo de Efectivo Año 3	\$54,070.80
TIR	14.17%

El proyecto presenta en términos relativos una tasa de rendimiento aceptable, ya que refleja una rentabilidad del 14.17%; lo que significa que el proyecto se acepta debido a que se logra una riqueza adicional.

d) Periodo de Repago

El período de repago no es un indicador de rentabilidad sino una magnitud que permite cuantificar el tiempo que demora la inversión en regresar en efectivo al inversor, representa la cantidad de períodos en que se restituye la inversión original. Sirve como elemento complementario del VAN y TIR.

El proyecto contempla un flujo de fondos con una tasa de descuento del 10.88% anual y un horizonte de planeamiento de tres años, en el cual se aplican los siguientes cálculos:

Cuadro # 44

Cálculo del Periodo de Repago para el Proyecto

Flujo de Fondo		Factor de Descuento		Valores Actuales		
No.	\$ Nominales			Desagregados	Acumulados	
0	(97,779.90)	(1/1.1088) ⁰	1	(97,779.90)	(97,779.90)	
1	33,862.80	(1/1.1088) ¹	0.90	30,540.04	(67,239.86)	1
2	41,432.80	(1/1.1088) ²	0.81	33,700.62	(33,539.24)	2
3	54,070.80	(1/1.1088) ³	0.73	39,664.61		

$$\frac{365 \times 33,539.24}{39,664.61} = 308.63$$

Periodo de Repago: 2 años y 308.63 días

e) Conclusión

El resultado final de la proyección financiera es de \$ 5,524. 32 en el Valor actual de los flujos futuros de efectivo, lo cual demuestra que el negocio es rentable y auto sostenible en el tiempo, puesto que los ingresos sí son controlados directamente por la cooperativa. Por otra parte, la Tasa interna de Retorno es de 14.17% por lo tanto la inversión en proyectos de esta naturaleza resulta atractiva, la tasa sobre la inversión inicial es de 5.60% que representa únicamente la tasa de inflación. Finalmente el periodo de repago del proyecto es de 2 años y 309 días aproximados lo que representa el periodo de recuperación de la inversión.

Con estos datos se concluye que el proyecto es viable y rentable para generar actividad económica sostenible en La Semilla de Dios, puesto que la inversión es recuperable a corto plazo.

2.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.3.1 CONCLUSIONES IMPORTANTES DE LA INVESTIGACIÓN

1. El sector artesanal, enfrenta diferentes limitantes, entre ellas la poca demanda a nivel local, el alto nivel de competencia y la falta de publicidad; mismas que impiden la posibilidad de expansión y crecimiento en el mercado local, sin embargo existen diferentes alternativas que pueden contribuir al logro de los objetivos estratégicos y a eliminar las limitantes del sector, entre ellas; gestionar apoyo

administrativo y financiero en proyectos artesanales, uno de los principales propósitos para la cooperativa es la penetración en nuevos mercados y segmentos, sin embargo se necesitan de ciertos requerimientos para poder llevar a cabo dicho proyecto tales como un estudio de mercado que garantice la aceptación de los productos y/o servicios, así como el establecimiento de las principales estrategias a implementar para llevarlo a cabo. Además las Cooperativas Artesanales aunque considera que existen oportunidades de crecimiento, mantienen una política de no endeudamiento; por lo que para el financiamiento de dicho proyecto puede optar por capital propio, para lo cual será necesario la capitalización de utilidades.

2. El diagnóstico financiero determinó la existencia de liquidez y solvencia financiera para la ejecución del proyecto de inversión con el objetivo de lograr beneficios económicos futuros, además el análisis del plan estratégico determinó que dicho proyecto de inversión está acorde a los objetivos, metas, misión y visión estratégicos, el plan de inversión incluye un análisis del mercado diseñado en función de los aspectos observados en el sector, el presupuesto y la proyección de los ingresos se diseñó con el objetivo de determinar la inversión inicial, así como los flujos efectivos futuros, a partir de los cuáles se realizó un análisis que incluye la determinación del punto de equilibrio, tasa interna de retorno, y valor actual neto, de estos datos se concluye que el proyecto es viable y rentable para generar actividad económica sostenible en La Semilla de Dios, puesto que dentro de 3 años tendrán ahorros para reinyectar inversión y durante este período los asociados se podrán repartir utilidades.

2.3.2 RECOMENDACIONES IMPORTANTES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Se recomienda a las cooperativas del sector artesanal gestionar apoyo administrativo y financiero en proyectos artesanales, específicamente en la penetración a nuevos mercados y segmentos como una estrategia para resolver las limitantes a las que se enfrenta el sector.
2. Es necesario elaborar estudios de mercado que permitan determinar la aceptación de los productos y/o servicios; así como establecer las principales estrategias en cuanto a precios, distribución y promoción de los mismos.

3. Es preciso incluir en los planes de inversión un análisis que permita determinar la rentabilidad del proyecto, es por eso que se recomienda desarrollar el punto de equilibrio, la tasa interna de retorno y valor actual neto, con el objetivo de determinar la viabilidad y el beneficio económico que este generará.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ✓ **Bolten, Steven E.** Administración Financiera, Primera Edición 1981. México. Editorial LIMUSA México. p. 197
- ✓ **Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar.** "*Metodología de la Investigación*". Tercera edición. Mc Graw Hill
- ✓ **Jovel Jovel, Roberto Carlos.** "*Guía básica para elaborar trabajos de investigación: ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo*". Primera edición. El Salvador. Imprenta Universitaria. 2008. 131 Págs.

Marco Jurídico

- ✓ Decreto legislativo No. 339 de fecha 06 de mayo de 1986 "*Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento*" y Decreto legislativo No. 62 de fecha 20 de agosto de 1986. "*Reformas a la Ley General de Asociaciones Cooperativas*" de fecha 30 de junio de 1994
- ✓ Decreto N° 38 Diario Oficial N° 234 Tomo N° 281. San Salvador. El Salvador, Asamblea Legislativa de El Salvador Constitución de la República de El Salvador. Año 1983
- ✓ *Decreto No. 339, 06 de mayo de 1986. Título I, Capítulo I, Artículo 1. Ley General de Asociaciones Cooperativas.*
- ✓ *Decreto No. 560, 25 de noviembre de 1969 Considerando II Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.*

ANEXOS

Resumen de la metodología utilizada.

Tipo de investigación y estudio

El problema, referente a la falta de políticas, técnicas y herramientas financieras idóneas para la implementación de un plan de inversión, se realizó mediante el enfoque deductivo, analizando desde una perspectiva general los aspectos que pudieron ser la causa fundamental en el surgimiento del fenómeno en estudio. Con el propósito de descubrir realidades o elementos específicos de comprobación que permitieran plantear una alternativa de solución viable para la aplicación del plan de inversión.

El tipo de estudio implementado fue tipo analítico, descriptivo y explicativo, que pretendió no solo describir el problema relacionado con la falta de políticas, técnicas y herramientas financieras idóneas para la implementación de un plan de inversión en las Cooperativas Artesanales del municipio de La Palma, departamento de Chalatenango, sino que también se conoció y examinó las posibles causas, razones, características, variables, y elementos, que explican al fenómeno en estudio.

El Problema Observado

A inicios en la década de los setenta las cooperativas artesanales emplearon una política de capitalización, la cual consistía en no distribuir excedentes a los asociados, esto con el objetivo de lograr un crecimiento por medio de la capitalización total de los mismos. A mediados de los ochenta adoptaron una nueva política de repartir el 50% de los excedentes y capitalizar el 50% restante, con la aplicación de estas políticas han logrado mantenerse en el mercado.

Actualmente las cooperativas de artesanías mantienen un alto índice de liquidez, como resultado de la aplicación de políticas de cobro eficientes y un bajo nivel de endeudamiento, esto demuestra que poseen capital suficiente para invertir en nuevos proyectos que abonen un mayor crecimiento económico, lo cual beneficiaría con mayores excedentes a los asociados, y a la vez ayudaría en el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas planteadas, entre las cuales se encuentra:

Ser una fuente de trabajo para los artesanos de la zona.

Objetivos de la Investigación

Diseñar un plan de inversión que responda a las necesidades de la cooperativa mediante alternativas prácticas y viables.

Interés Social.

La investigación contribuirá al crecimiento de las cooperativas artesanales lo cual ayudara al logro de una mejor estabilidad económica en las familias asociadas a través del incremento de fuentes de trabajo y mayores excedentes.

Unidades de Observación

Las unidades de análisis que se consideraron en la investigación estuvieron constituidas por las Cooperativas Artesanales inscritas formalmente en el INSAFOCOOP específicamente en la zona del Municipio de La Palma, Departamento de Chalatenango. Además se consideró un segundo universo formado por los artesanos que trabajan en la administración y están estrechamente relacionados con la toma de decisiones operativas y financieras.

La población para la investigación estuvo formada por las cooperativas artesanales dedicadas a la elaboración y comercialización de artesanías como forma de subsistencia dentro de las que se tomaron las cinco Cooperativas formalmente inscritas en el INSAFOCOOP.

La población de estudio, de acuerdo a las unidades de observación, fueron de características homogéneas, por tratarse de personas dedicadas a una actividad en común con el mismo objetivo.

Técnicas empleadas

La técnica de investigación que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta para lo cual se diseñaron dos cuestionarios, con preguntas abiertas y cerradas, uno para los empleados de la cooperativas y el último para los miembros del consejo administrativo, dicho instrumento fue distribuido en las cooperativas en estudio. A través de su uso se recolecto la información de campo necesaria en la cual demostró que la ausencia de políticas, técnicas y herramientas financieras, afectan la falta de inversión, que requieren solución o control para lograr un mayor crecimiento y expansión en el mercado de las Artesanías. Se efectuó además una recopilación de la información bibliográfica en la parte técnica y legal, mediante la utilización de las distintas fuentes disponibles.

ANEXO 2

ASOCIACION COOPERATIVA LA SEMILLA DE DIOS DE R.L
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja	4,361.17	7,138.45	11,224.30
Bancos	72,042.84	75,644.98	79,247.12
Cuentas por Cobrar	18,748.93	52,710.39	20,578.13
Inventarios	25,532.94	28,915.96	33,037.89
Impuestos y Tasas por Liquidar	3,281.63	5,773.19	7,815.85
Gastos Pagados por Anticipado	175.00	62.72	300.00
Gastos Diferidos	873.19	842.13	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>125,015.70</u>	<u>171,087.82</u>	<u>152,203.29</u>
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Terrenos	6,590.60	7,480.60	7,480.60
Edificios	41,515.63	41,515.63	47,301.21
Depreciación Acumulada	(13,801.60)	(15,227.36)	(16,683.86)
Maquinaria y Equipo	16,699.11	16,699.11	27,254.05
Depreciación Acumulada	(15,946.00)	(16,141.40)	(16,361.15)
Mobiliario y Equipo	14,354.91	14,831.01	14,831.01
Depreciación Acumulada	(13,138.64)	(13,766.51)	(14,195.17)
Vehículos	-	34,232.41	16,435.26
Depreciación Acumulada	-	(20,868.06)	(6,358.41)
Activos Intangibles	215.15	215.15	-
Recursos Naturales	3,849.16	3,849.15	3,849.15
Activo Fijo No Disponible	15,000.00	-	-
Pedidos en Tránsito de Activo Fijo	-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>55,338.32</u>	<u>52,819.73</u>	<u>63,552.69</u>
TOTAL ACTIVO	<u>180,354.02</u>	<u>223,907.55</u>	<u>215,755.98</u>

PASIVO**PASIVO CORRIENTE**

Provisiones y Retenciones	1,063.77	953.77	919.22
Impuestos y Tasas por Liquidar	23.94	4,052.24	23.94
Intereses y Excedentes por Pagar	4,052.24	-	1,335.24
Anticipo de clientes	-	15,920.71	1,089.43
TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>5,139.95</u>	<u>20,926.72</u>	<u>3,367.83</u>

PASIVO NO CORRIENTE

Prov. Para Obligaciones Laborales	<u>6,929.27</u>	<u>6,986.41</u>	<u>6,986.41</u>
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>6,929.27</u>	<u>6,986.41</u>	<u>6,986.41</u>
TOTAL PASIVO	<u>12,069.22</u>	<u>27,913.13</u>	<u>10,354.24</u>

CAPITAL CONTABLE

Capital Social Cooperativo	62,775.54	88,481.29	102,334.18
Reserva Legal	12,555.11	14,213.12	15,778.17
Reserva para Educación	18,663.52	20,321.53	21,886.58
Superávit Donado No Distribuible	22,857.14	22,857.14	23,357.14
Utilidades por Aplicar	51,433.49	50,121.34	42,045.67
Ejercicios por aplicar	<u>51,433.49</u>	<u>50,121.34</u>	<u>42,045.67</u>
TOTAL PATRIMONIO	<u>168,284.80</u>	<u>195,994.42</u>	<u>205,401.74</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	<u>180,354.02</u>	<u>223,907.55</u>	<u>215,755.98</u>

ASOCIACION COOPERATIVA LA SEMILLA DE DIOS DE R.L
ESTADOS DE RESULTADOS
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010
VENTAS			
Locales	13,221.88	19,883.74	18,832.01
Exterior	<u>151,755.00</u>	<u>142,304.86</u>	<u>146,399.71</u>
TOTAL INGRESOS	164,976.88	162,188.60	165,231.72
INGRESOS POR SERVICIOS			
Transporte y Fletes	<u>13.27</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
INGRESOS NETOS	<u>164,990.15</u>	<u>162,188.60</u>	<u>165,231.72</u>
COSTOS DE PRODUCCION, SERVICIOS Y VENTAS	(98,534.08)	(86,567.01)	(91,434.85)
UTILIDAD BRUTA	<u>66,456.07</u>	<u>75,621.59</u>	<u>73,796.87</u>
Menos:			
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Venta	(6,822.20)	(12,636.17)	(13,719.30)
Gastos de Administración	(21,229.91)	(23,695.28)	(25,047.65)
Gastos Financieros	(246.43)	(304.77)	(633.46)
	<u>(28,298.54)</u>	<u>(36,636.22)</u>	<u>(39,400.41)</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	<u>38,157.53</u>	<u>38,985.37</u>	<u>34,396.46</u>
Más			
OTROS PRODUCTOS			
Incentivo Fiscal Rentas no gravadas con base al Art. 4 de la Ley de Reactivación de las Exportaciones	8,219.71	6,884.76	4,415.72
Intereses Sobre Préstamos a Socios	827.46	542.66	828.54
Recuperación de Empaque	1,392.26	2,757.57	3,606.14
Intereses Bancarios	590.39	507.99	402.30
Otros productos Ganancia en venta de Vehículo	2,400.00	113.25	622.04
Donaciones	<u>200.00</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
TOTAL OTROS PRODUCTOS	<u>13,629.82</u>	<u>10,806.23</u>	<u>9,874.74</u>

UTILIDAD NETA	<u>51,787.35</u>	<u>49,791.60</u>	<u>44,271.20</u>
Menos:			
Reserva Legal, Complemento Límite Legal	634.99	1,658.01	1,565.05
Fondo Para Educación 5% Art. 97 Literal b) Estatutos	<u>2,589.37</u>	<u>1,658.01</u>	<u>1,565.05</u>
EXCEDENTES POR APLICAR	<u>48,562.99</u>	<u>46,475.58</u>	<u>41,141.10</u>

ANEXO 3

Presupuesto del Valor Total de la Inversión

PRESUPUESTO DE MATERIALES

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO
240.00	Bolsas de Cementos	1,848.00
6.00	Camiones de Arena	1,080.00
2.00	Camiones de Grava	600.00
1.00	Camión de piedra	150.00
22.00	Quintales de hierro de 3/8	1,210.00
7.00	Quintales de hierro de ¼	385.00
75.00	Libras de alambre de amarre	60.00
360.00	mt2 Cerámica	2,880.00
100.00	Bolsas de Pegamento PEGAMIX	400.00
23.00	Bolsas Porcelana	138.00
400.00	mt2 de techo (Arquiteja)	6,000.00
32.00	Metros lineales de capote para el techo	480.00
	Pines para asegurar techo	180.00
1,900.00	Bloques de 20	1,425.00
3,000.00	Ladrillos de obra	400.00
	Tubería PBC y drenaje	100.00
120.00	Barras de tabla de pino (para uso construcción)	240.00
40.00	Barras de fontanería de pino	40.00
100.00	Barras de cuartón de pino	125.00
	Clavos de 2, 2.5,3 y 5 pulgadas	25.00
4.00	Inodoros	240.00
2.00	Lavamanos	120.00
	Costo Materiales	\$ 18,126.00

PRESUPUESTO DE MADERA PARA PAREDES

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO
5,800.00	Barras de tabla	20,300.00
670.00	Barras de pilarillo de madera	8,500.00
450.00	Barras de regla	562.00
65.00	Barras de biga p/r centros	1,700.00
200.00	Barras de cuartones	600.00
	Clavos, Tornillos y Lija	300.00
	Costo Madera	\$ 31,962.00

	Costo total por materiales y madera	50,088.00
--	--	------------------

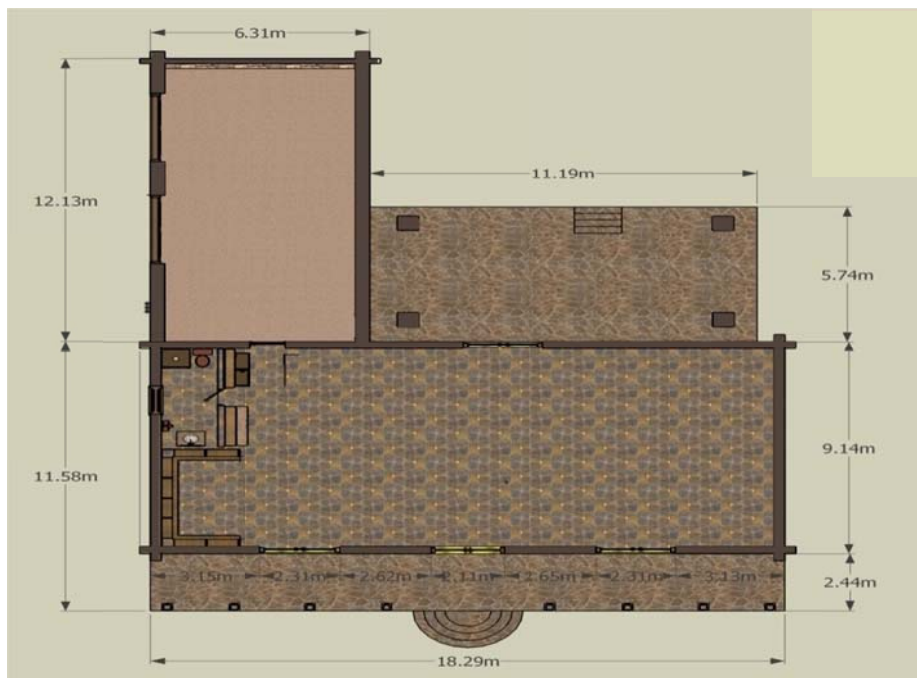
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO
N/A	Estructura del Trazo	200.00
N/A	Pegamento de 1,900 bloques de 20	1,000.00
N/A	140 mts lineales de solera de fundación	1,120.00
N/A	280 por colocar balcones	140.00
N/A	20 metros lineales de columna de concretos	200.00
N/A	Repello, Afinado y Fachada	500.00
	20 metros lineales de columnas de concreto e instalación de 360 mts2 de cerámica	
N/A		2,520.00
N/A	Instalación de techo	600.00
N/A	Instalaciones eléctricas (Incluye materiales)	1,500.00
N/A	Hechura de gradas	200.00
N/A	Instalación de tuberías	125.00
N/A	Instalación de inodoros y lavamanos	150.00
N/A	Hechura e instalación de Puertas y Ventanas	2,500.00
N/A	Hechura y construcción de fosa séptica de 87 mts cúbicos	2,300.00
N/A	Hechura de mesitas con sus banquitas de madera	750.00
N/A	Hechura y construcción de paredes y techo en madera	15,000.00
	Costo total mano de obra	\$ 28,805.00

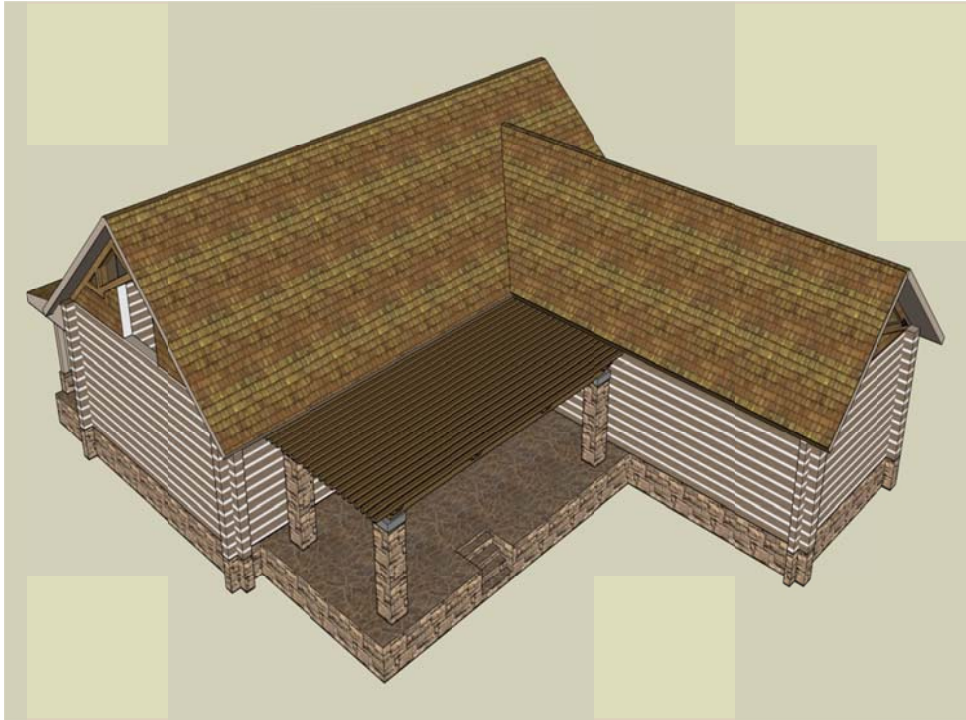
	Costo total de la Inversión	\$ 78,893.00
--	------------------------------------	---------------------

ANEXO 5

DISEÑO ARQUITECTÓNICO DEL SALÓN DE USOS MÚLTIPLES







ANEXO 6

FOTOGRAFÍAS DEL ESTADO ACTUAL DEL ÁREA





ANEXO 7

TABULACIÓN Y LECTURA DE LOS RESULTADOS.

El procesamiento de la información se efectuó por medio del paquete utilitario de Excel, mediante un programa diseñado para la tabulación de los datos, los cuales se presentaron a través de cuadros de resultados expresados en términos absolutos y relativos, así como la elaboración de las gráficas que fueron necesarias para presentar y resumir la información.

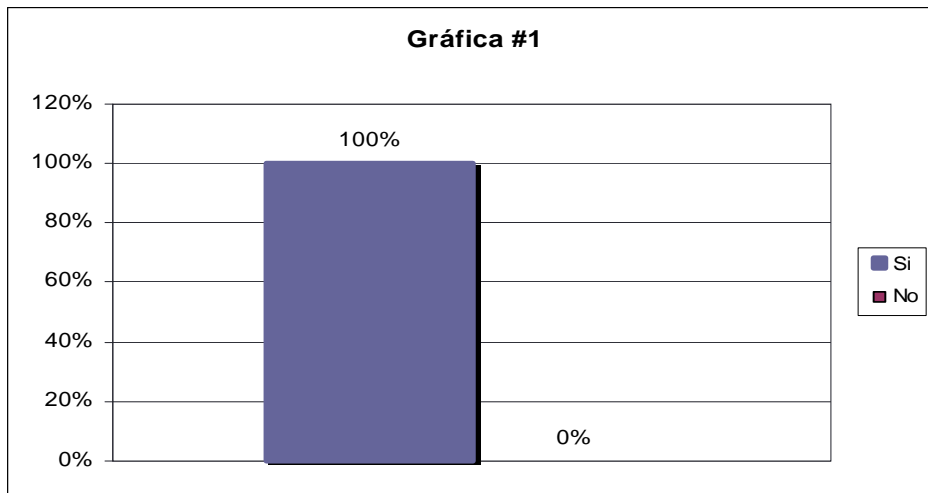
Resultado obtenido de la investigación de campo proveniente de los miembros del consejo administrativo.

Cuestionario #1

Pregunta 1

¿La Cooperativa Artesanal lleva a cabo la realización de análisis de los Estados Financieros?

Resultados Pregunta No. 1		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



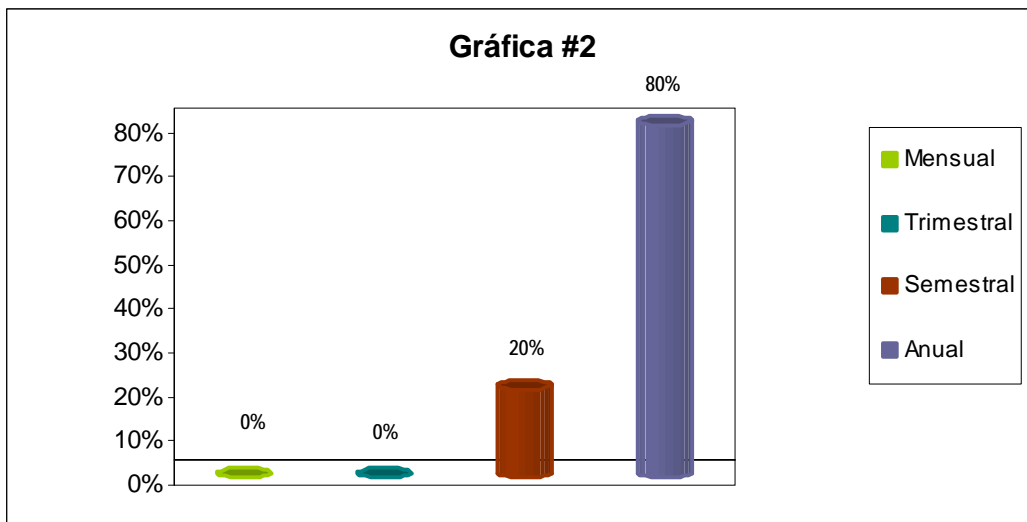
Lectura de Datos:

De acuerdo con los resultados el 100% de los administradores indicaron realizar el análisis de los estados financieros.

Pregunta 2

Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, entonces ¿Con que frecuencia los realiza?

Resultados Pregunta No. 2		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	1	20%
Anual	4	80%
Total	5	100%



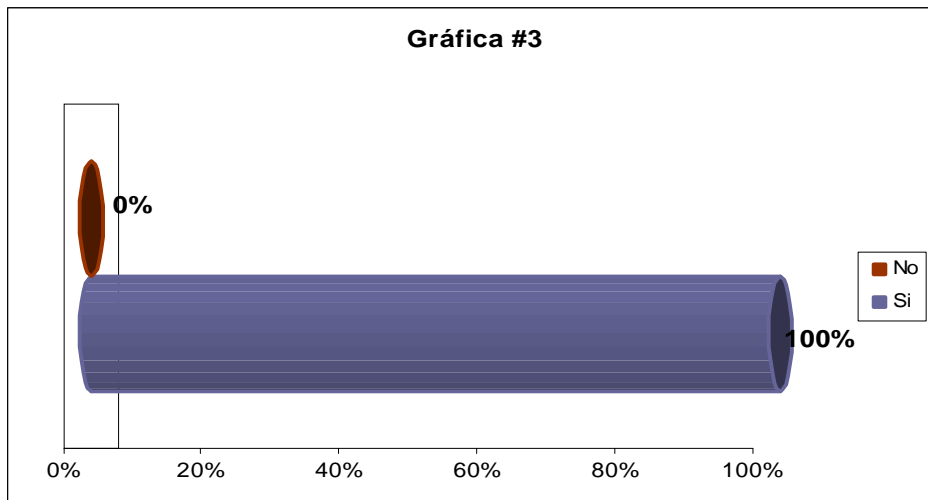
Lectura de Datos:

De acuerdo con los resultados obtenidos el 20% de los encuestados señalaron realizar análisis de estados financieros de manera semestral y el 80% restante indicaron realizar el análisis anualmente.

Pregunta 3

¿Utiliza el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se enfrenta el sector Artesanal para la toma de decisiones administrativas de la cooperativa?

Resultados Pregunta No. 3		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Lectura de Datos:

De acuerdo con los resultados obtenidos el 100% de los administradores utiliza y considera muy importante el análisis FODA, para la toma de decisiones referente a la situación del sector artesanal.

Pregunta 4

Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿por qué no lo utiliza?

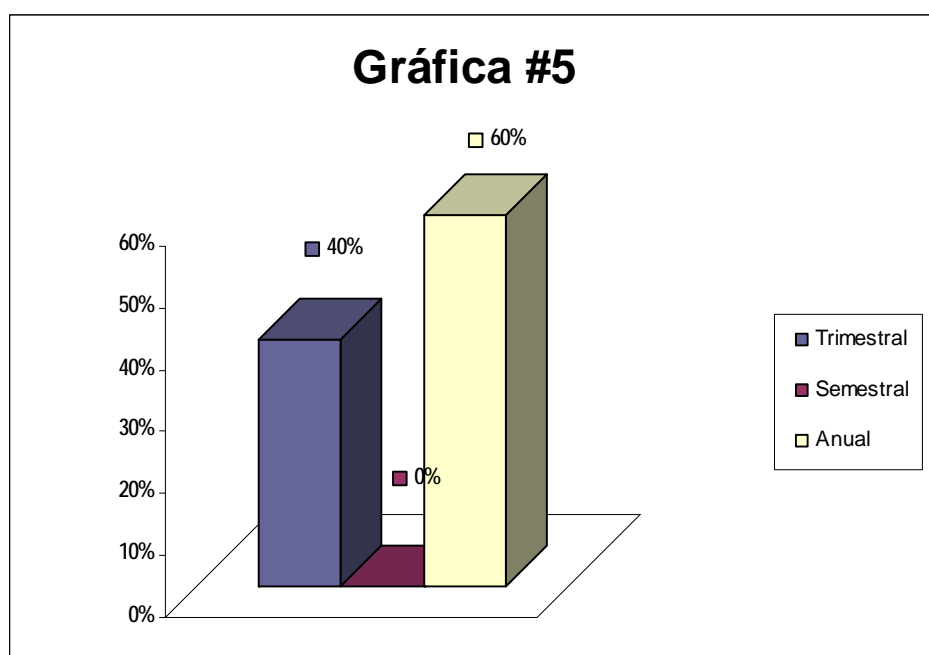
Lectura de Datos:

Debido a que el 100% de los encuestados expresaron la utilización del análisis FODA, como herramienta para la toma de decisiones esta pregunta no requiere cuadros y gráficas para el análisis.

Pregunta 5

¿Si realiza el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la cooperativa, cada cuanto lo hacen?

Resultados Pregunta No. 5		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Trimestral	2	40%
Semestral	0	0%
Anual	3	60%
Total	5	100%



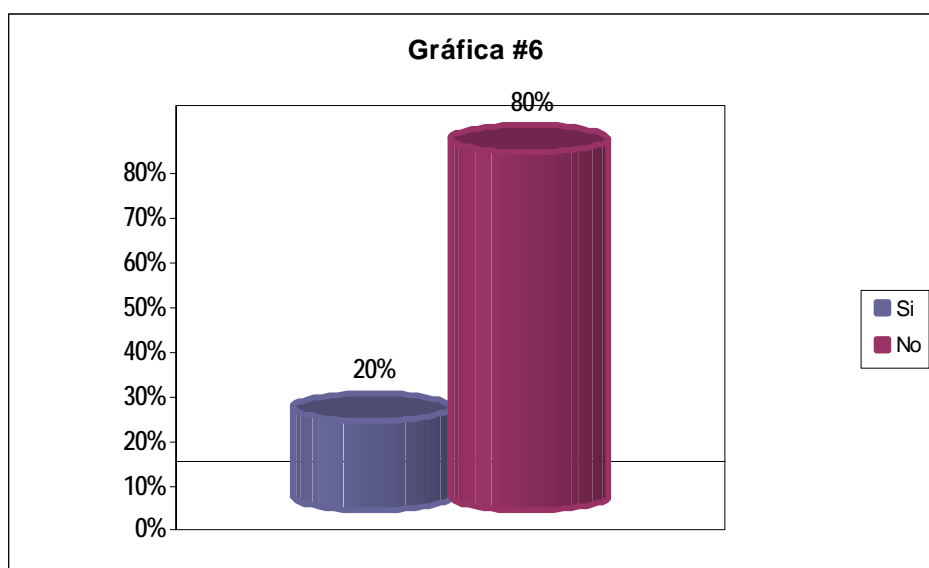
Lectura de Datos:

Del total de los datos obtenidos el 40% indico realizar el análisis FODA trimestralmente, el 60% expreso realizar este análisis de manera anual.

Pregunta 6

¿Realizan ustedes en la cooperativa algún estudio de mercado?

Resultados Pregunta No. 6		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%



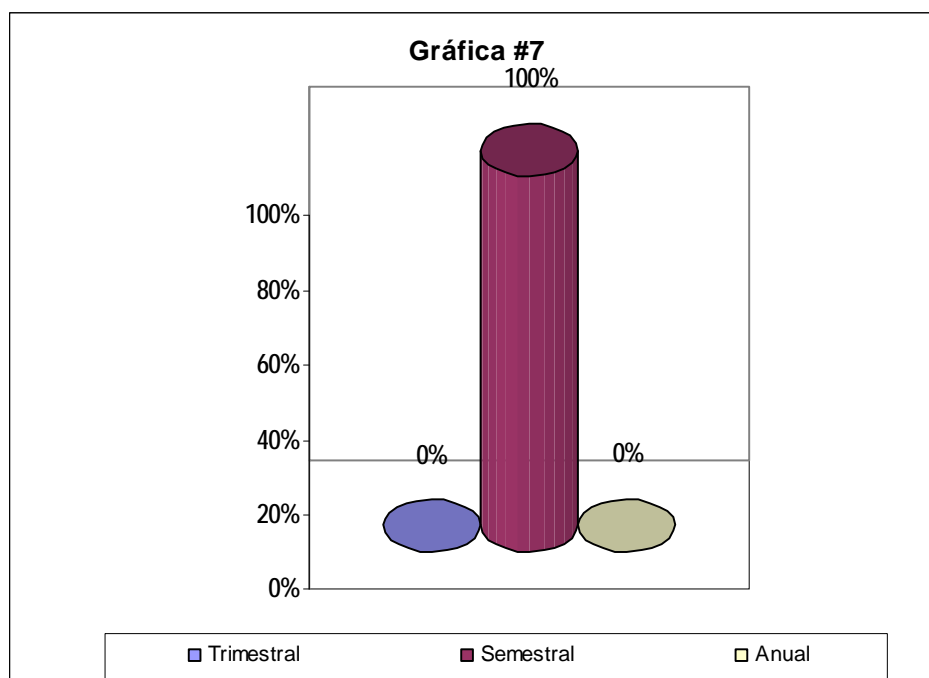
Lectura de Datos:

Del total de los resultados obtenidos solamente el 20% de los administradores encuestados manifestó realizar un estudio de mercado, mientras que un 80% estableció que nunca han realizado algún estudio de este tipo o no lo consideran importante.

Pregunta 7

Si su respuesta es Si ¿Con qué frecuencia lo realiza?

Resultados Pregunta No. 7		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Trimestral	0	0%
Semestral	1	100%
Anual	0	0%
No Aplican	4	0%
Total	5	100%



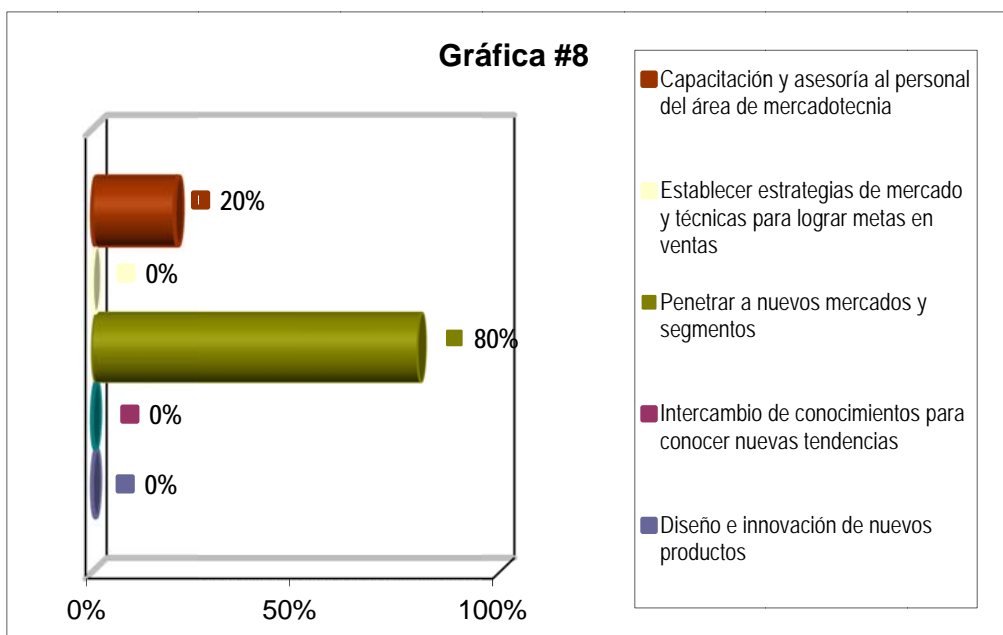
Lectura de Datos:

En relación a la pregunta anterior, solamente el 20% de los encuestados aplican a esta pregunta y manifestarán que realizan el estudio de mercado semestralmente, el resto no aplican a esta pregunta, ya que ellos no realizan este tipo de estudio; por lo tanto se ubicarán en la casilla no aplican de la tabla de datos.

Pregunta 8

¿Cuál considera que sería la mejor política de mercado que permita expandir y solidificar el Sector de Cooperativas Artesanales?

Resultados Pregunta No. 8		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Diseño e innovación de nuevos productos	0	0%
Intercambio de conocimientos para conocer nuevas tendencias	0	0%
Penetrar a nuevos mercados y segmentos.	4	80%
Establecer estrategias de mercado y técnicas para lograr metas en ventas	0	0%
Capacitación y asesoría al personal del área de mercadotecnia o a los encargados	1	20%
Total	5	100%



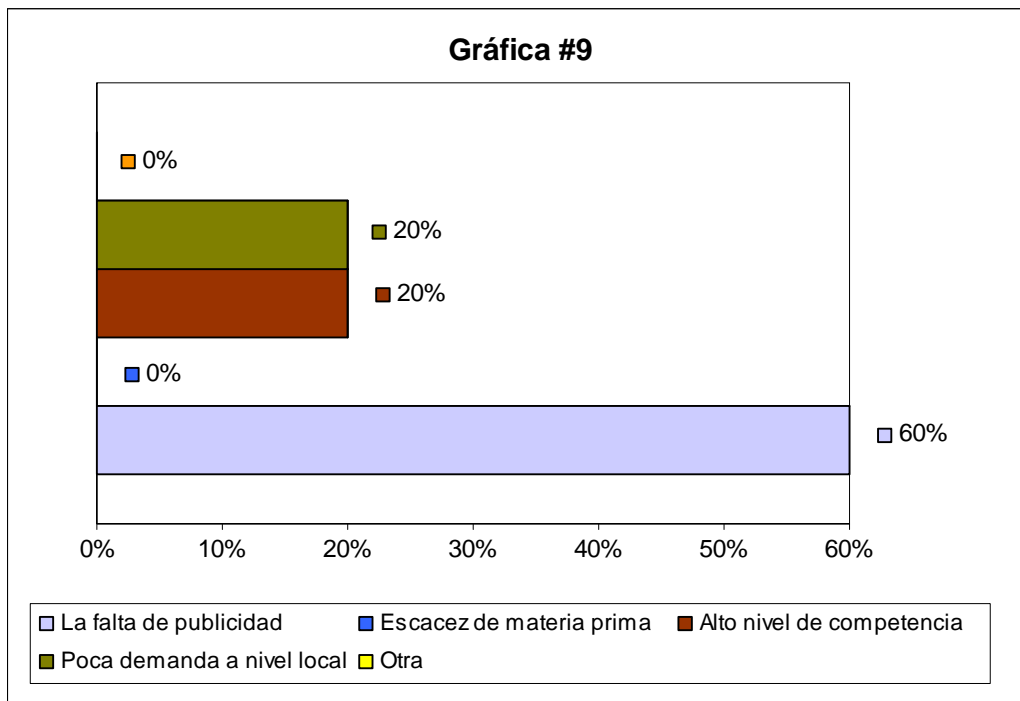
Lectura de Datos:

Del total de los datos obtenidos el 80% de los administradores encuestados manifestó que la mejor política para expandir y solidificar el sector artesanal es el de penetrar a nuevos mercados, seguido de un 20%, que considero la capacitación y asesoramiento al personal del área de mercadotecnia.

Pregunta 9

¿Cuál considera que es la principal limitante de mercado a la que se enfrenta la Cooperativa Artesanal para comercializar sus productos?

Resultados Pregunta No. 9		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
La falta de publicidad	3	60%
Escasez de materia prima	0	0%
Alto nivel de competencia	1	20%
Poca demanda a nivel local	1	20%
Otra	0	0%
Total	5	100%



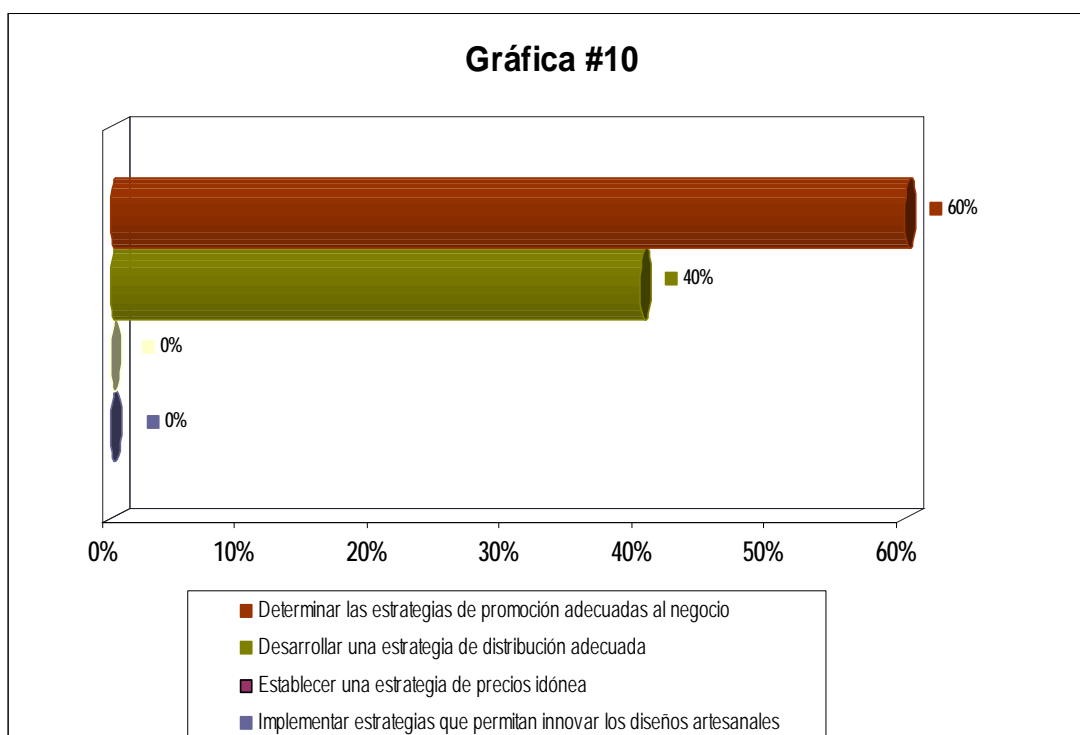
Lectura de Datos:

Del total de datos obtenidos la principal limitante a la que se enfrenta el mercado artesanal para comercializar sus productos según los administradores encuestados es la falta de publicidad con un 60%, seguido por el alto nivel de competencia con un 20% y con un mismo porcentaje se encuentra la poca demanda a nivel local.

Pregunta 10

¿Cuál considera que es la principal estrategia o acción que permita implementar un plan de mercado que posicione y expanda a las Cooperativas Artesanales?

Resultados Pregunta No. 10		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Implementar estrategias que permitan innovar los diseños artesanales	0	0%
Establecer una estrategia de precios idónea	0	0%
Desarrollar una estrategia de distribución adecuada	2	40%
Determinar las estrategias de promoción adecuadas al negocio	3	60%
Total	5	100%



Lectura de Datos:

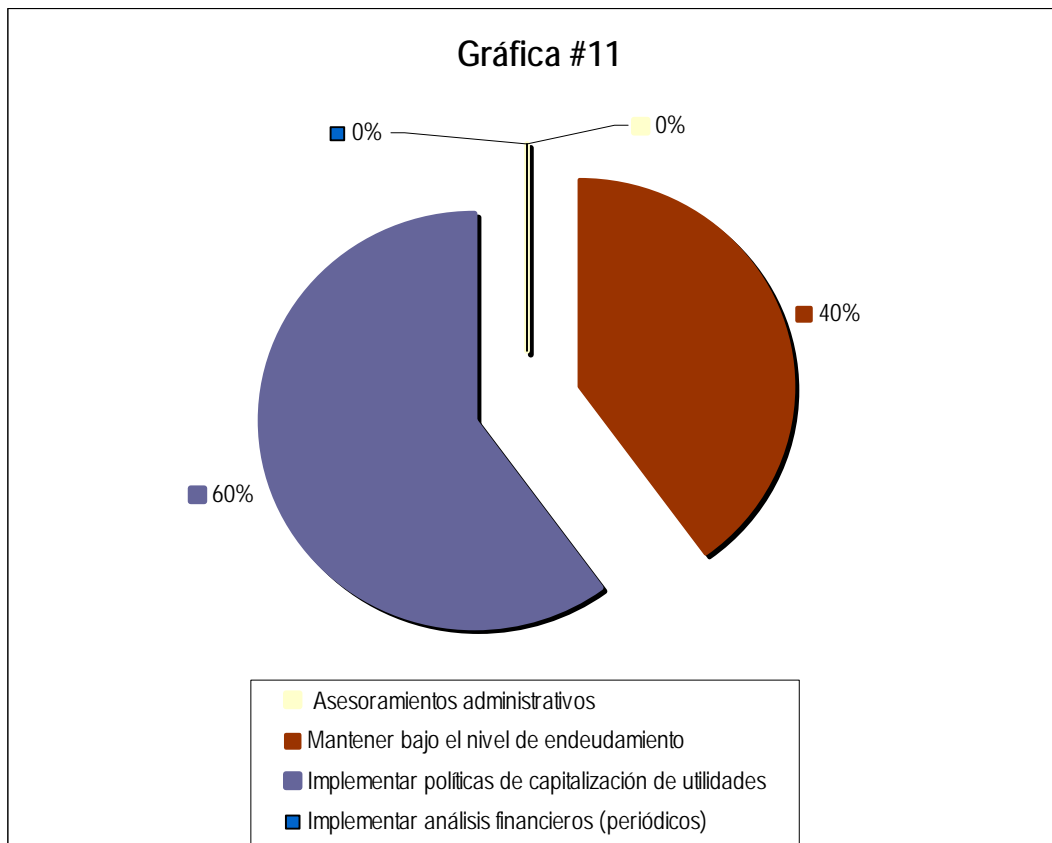
Del total de los datos obtenidos los administradores entrevistados consideran que la principal estrategia para implementar un plan de mercadeo que posicione y expanda a las cooperativas

del sector artesanal es el establecimiento de estrategias de promoción adecuadas al negocio con un 60%, seguido por el desarrollo de estrategias de distribución con un 40%.

Pregunta 11

¿Qué política o acción considera que brinda a las Cooperativas del Sector Artesanal un mayor crecimiento y expansión a mediano plazo?

Resultados Pregunta No. 11		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Asesoramientos administrativos	0	0%
Mantener bajo el nivel de endeudamiento	2	40%
Implementar políticas de capitalización de utilidades	3	60%
Implementar análisis financieros (periódicos)	0	0%
Total	5	100%



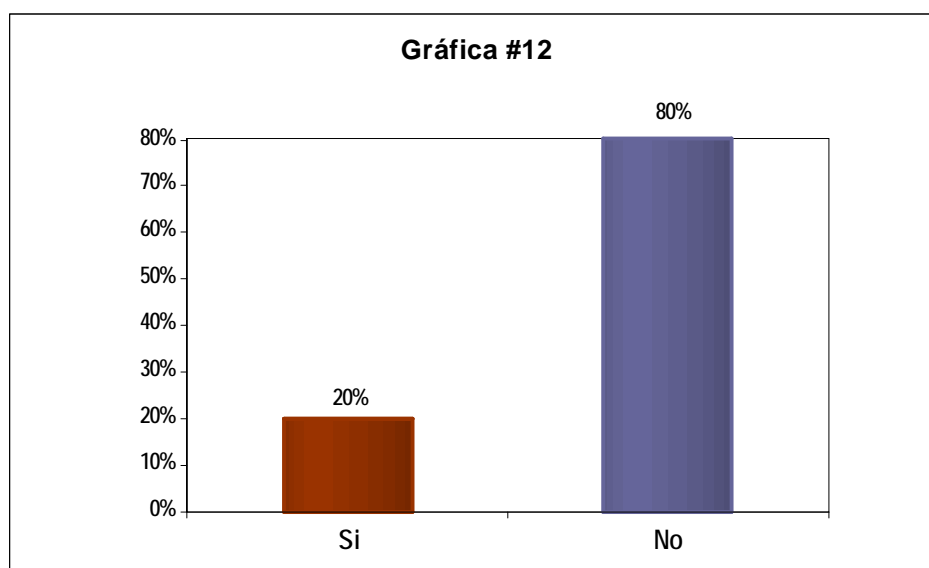
Lectura de Datos:

De los datos obtenidos se determinó que el implemento de políticas de capitalización de utilidades para ejecutar planes de inversión sería la mejor opción que permitiría a las cooperativas del sector artesanal la capacidad de crecimiento y expansión a mediano plazo, el 40% restante opinó que el mantener bajo nivel de endeudamiento sería la mejor estrategia.

Pregunta 12

¿La cooperativa posee un plan de Inversión que ayude a su crecimiento?

Resultados Pregunta No. 12		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%



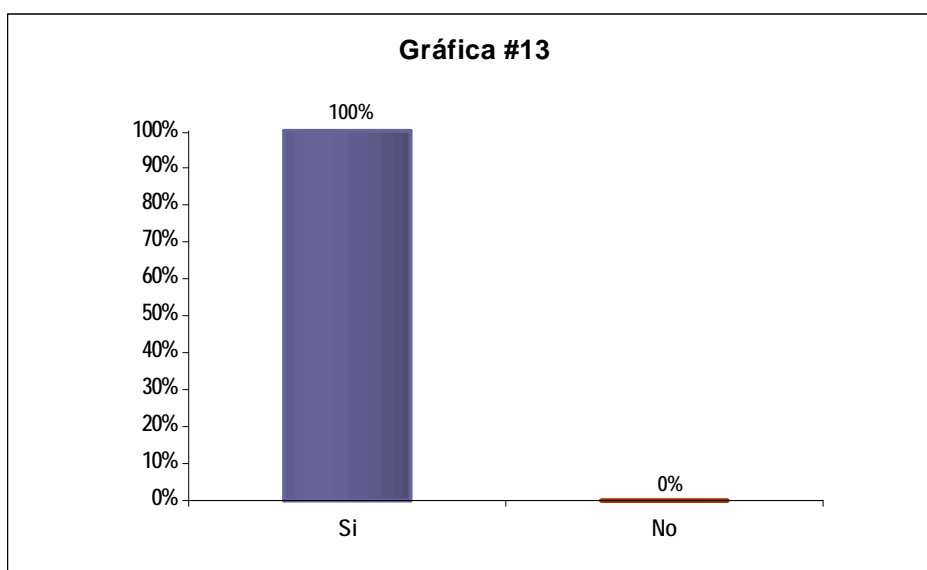
Lectura de Datos:

Según los administradores encuestados las cooperativas del sector artesanal no cuentan con planes de inversión que les permitan lograr un mayor crecimiento. En la gráfica #12 se puede observar que solamente un 20% de las cooperativas cuentan con planes de inversión, mientras que un 80% no cuentan con un plan de este tipo.

Pregunta 13

¿Considera que un Plan de Inversión sería una herramienta confiable y útil para toma de decisiones enfocado al crecimiento y a minimizar las limitantes que afectan el sector artesanal?

Resultados Pregunta No. 13		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



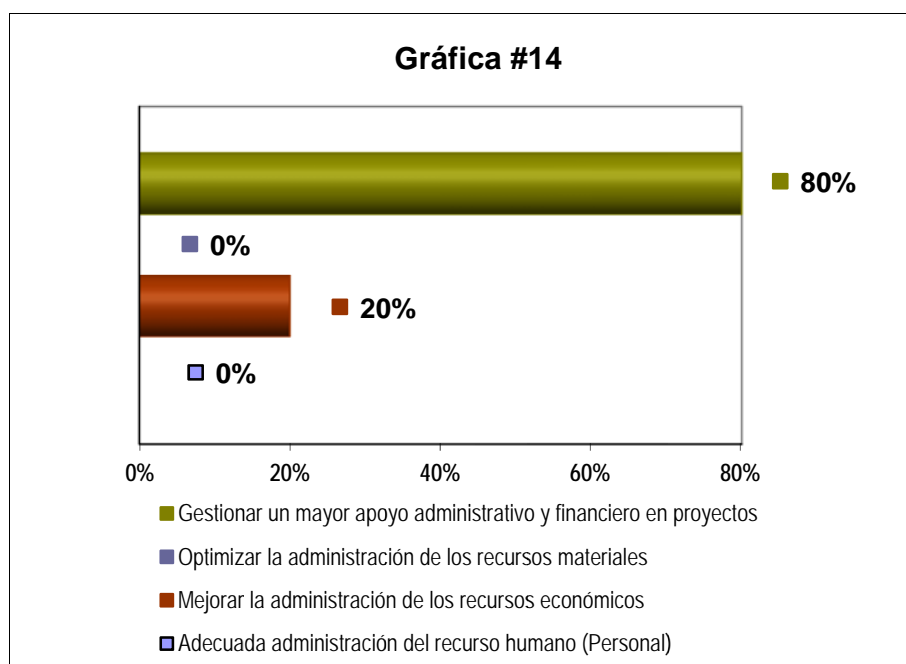
Lectura de Datos:

En referencia a la pregunta anterior los administradores encuestados manifestaron no utilizar planes de inversión, sin embargo en los datos obtenidos en esta pregunta; ellos consideran que un plan de Inversión sería una herramienta confiable y útil para toma de decisiones enfocado al crecimiento y a minimizar las limitantes que afectan el sector artesanal. La tabla y gráfica de arriba muestran que el total de los administradores encuestados consideran que esta sería una gran herramienta para lograr expansión y una buena estrategia para consolidarse.

Pregunta 14

¿Cuál considera que sería la mejor herramienta administrativa para lograr un mayor crecimiento en las Cooperativas del sector artesanal?

Resultados Pregunta No. 14		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Adecuada administración del recurso humano (Personal)	0	0%
Mejorar la administración de los recursos económicos	1	20%
Optimizar la administración de los recursos materiales	0	0%
Gestionar un mayor apoyo administrativo y financiero en proyectos	4	80%
Total	5	100%



Lectura de Datos:

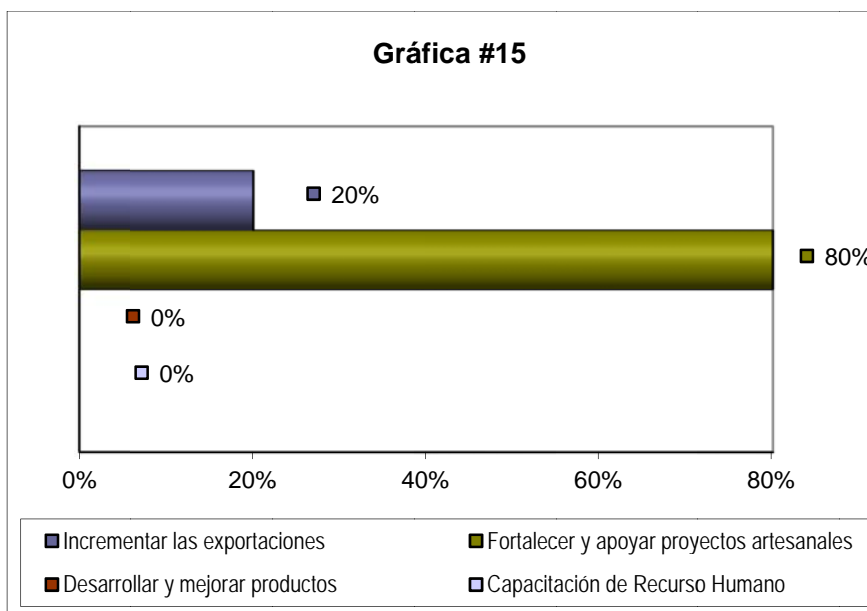
Del total de datos obtenidos los administradores opinan que la mejor herramienta administrativa para lograr un mayor crecimiento en las cooperativas del sector artesanal es la de gestionar

apoyo administrativo y financiero en diferentes proyectos con un 80%, luego optimizar los recursos económicos con un 20% .

Pregunta 15

¿Qué política considera que sería la apropiada para mantener a las cooperativas en un nivel competitivo en cuanto a producción?

Resultados Pregunta No. 15		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Capacitación de Recurso Humano	0	0%
Desarrollar y mejorar productos	0	0%
Fortalecer y apoyar proyectos artesanales	4	80%
Incrementar las exportaciones	1	20%
Total	5	100%



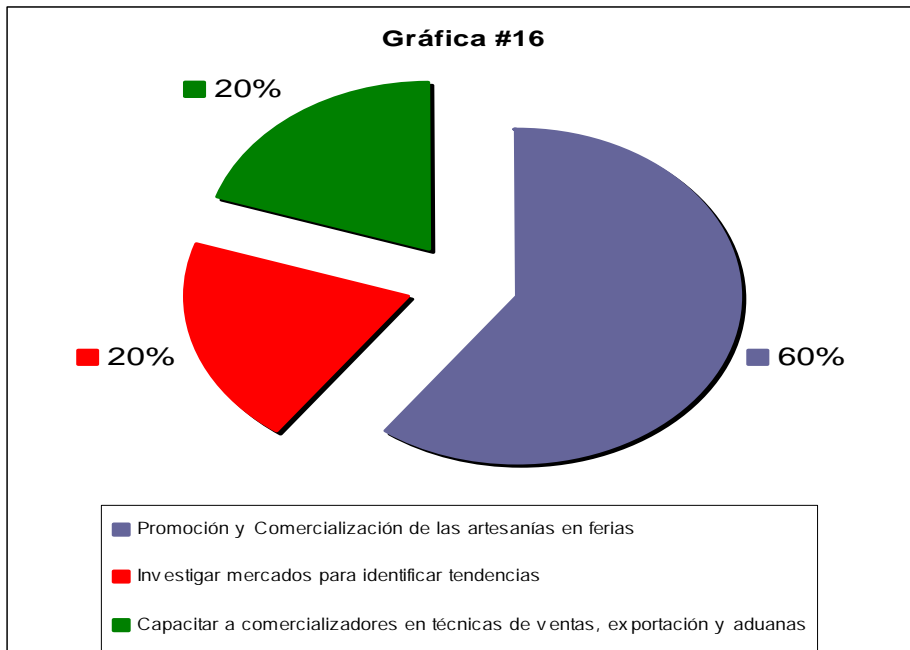
Lectura de Datos:

Según los administradores encuestados la política que consideran sería la apropiada para mantener a las cooperativas en un nivel competitivo en cuanto es el fortalecimiento y apoyo a proyectos artesanales con un 80%, seguido por el incremento en las exportaciones con un 20%.

Pregunta 16

¿Qué política o acción cree que permite ofrecer de mejor manera los productos artesanales con el fin de incrementar las exportaciones?

Resultados Pregunta No. 16		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Promoción y Comercialización de las artesanías en ferias	3	60%
Investigar mercados para identificar tendencias	1	20%
Capacitar a comercializadores en técnicas de ventas, exportación y aduanas	1	20%
Total	5	100%



Lectura de Datos:

De los datos obtenidos la política que permite ofrecer de mejor manera los productos artesanales con el fin de incrementar las exportaciones es la de comercializar y promocionar los productos artesanales en ferias con un 60%, seguido por la política de investigar nuevos mercados para identificar tendencias, y la capacitación de promotores en técnicas de ventas, exportación y aduanas con un 20% cada una.

Pregunta 17

¿Qué mecanismo considera de principal importancia para controlar administrativamente y financieramente a las cooperativas?

Resultados Pregunta No. 17		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Estudio y evaluación de los reportes de ventas y de exportaciones	1	20%
Estudio de monitoreo en todas las áreas y de todas las políticas establecidas	2	40%
Buena rotación de inventarios	0	0%
Análisis financieros periódicos	2	40%
Total	5	100%



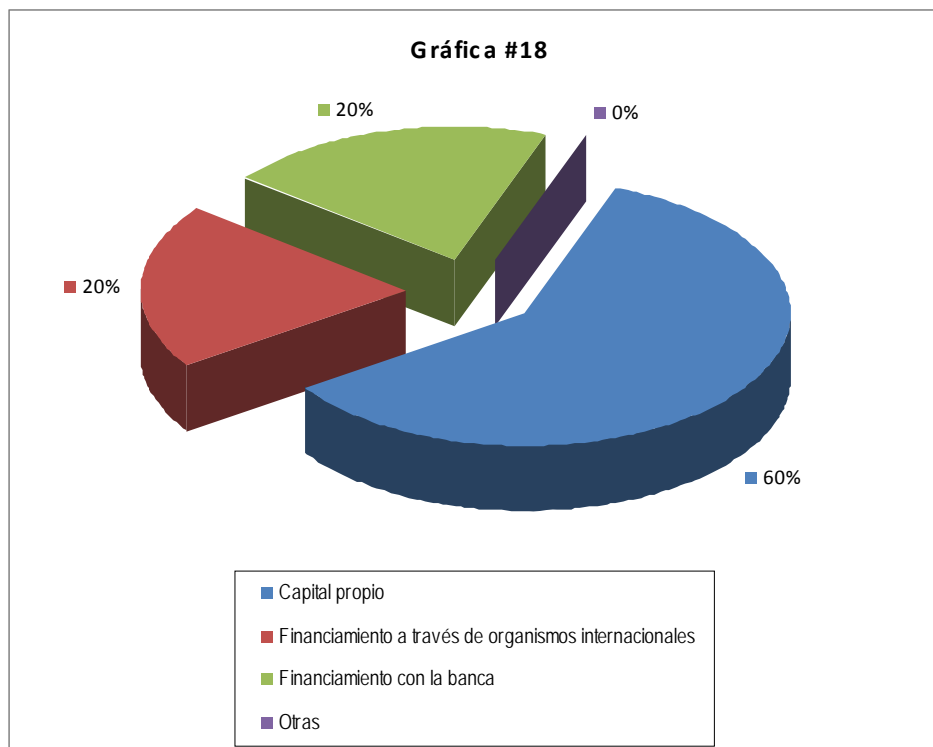
Lectura de Datos:

De los resultados obtenidos los administradores consideran que el mecanismo de principal importancia para controlar administrativa y financieramente a las cooperativas es el de efectuar análisis financieros periódicos con un 40%, igual porcentaje reflejo el estudio y monitoreo de todas las áreas, y el 20% restante considero el mecanismo de estudio y evaluación de reportes de ventas.

Pregunta 18

¿Qué estrategias o vías financieras conoce para contar con las medidas económicas que maximicen la producción?

Resultados Pregunta No. 18		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Capital propio	3	60%
Financiamiento a través de organismos internacionales	1	20%
Financiamiento con la banca	1	20%
Otras	0	0%
Total	5	100%



Lectura de Datos:

De los datos obtenidos las estrategias o vías financieras que conocen los administradores para contar con las medidas económicas que maximicen la producción es la de capital propio con un 60%, seguido por el financiamiento con la banca con un 20% igual porcentaje conoce el financiamiento a través de organismos internacionales.

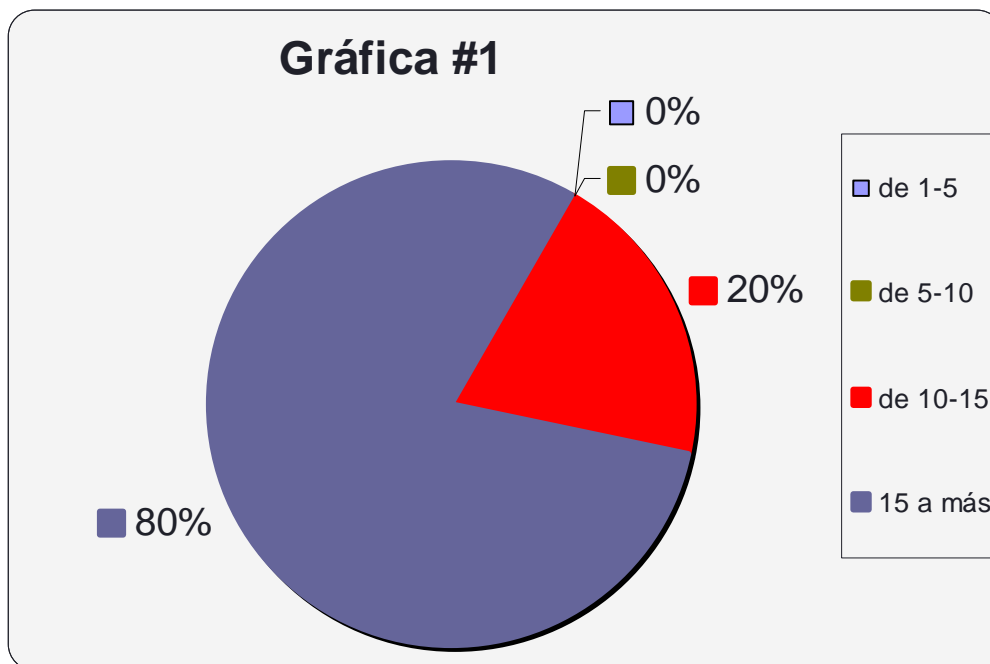
Resultados obtenidos de la investigación de campo proveniente de los empleados de las cooperativas estratégicas del departamento de Chalatenango

Cuestionario #2

Pregunta 1

¿Cuántos años ha trabajado en el Mercado Artesanal?

Resultados Pregunta No. 1		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
de 1-5	0	0%
de 5-10	0	0%
de 10-15	1	20%
15 a más	4	80%
TOTAL	5	100%



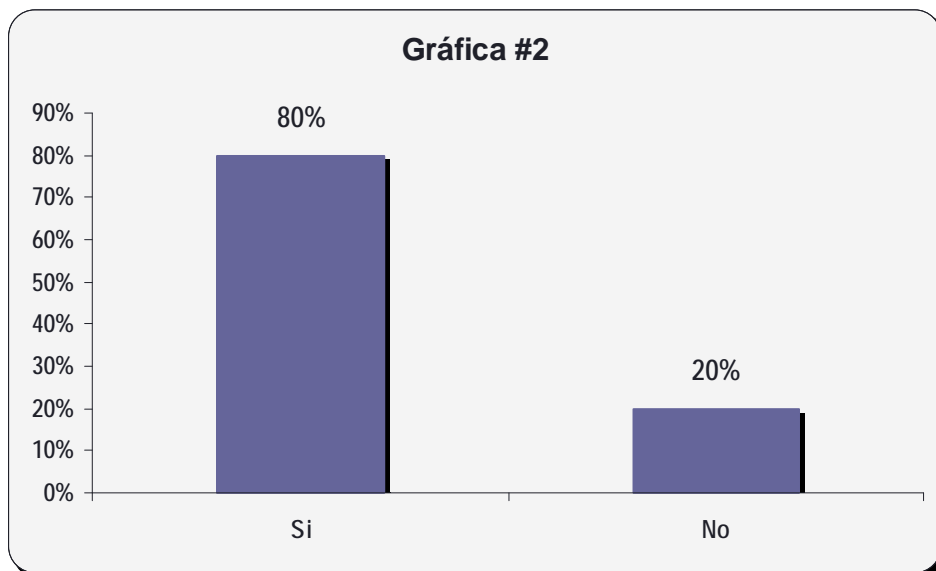
Lectura de Datos:

De los datos obtenidos se determinó que los empleados de las cooperativas artesanales tienen suficiente experiencia en dicha industria, ya que han trabajado en promedio por más de 15 años en la fabricación y comercialización de las artesanías.

Pregunta 2

¿Ha participado alguna vez en capacitaciones sobre técnicas de ventas y comercialización de Productos Artesanales?

Resultados Pregunta No. 2		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%



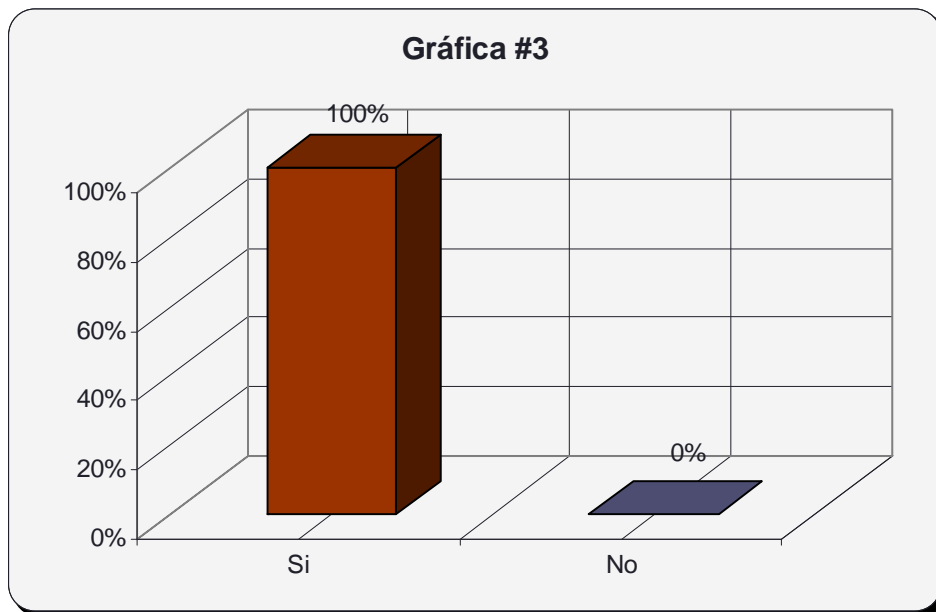
Lectura de Datos:

Los resultados demuestran que un gran porcentaje de los empleados de cooperativas artesanales si han recibido capacitaciones sobre técnicas de ventas y comercialización de productos artesanales y que solamente un porcentaje del 20% nunca ha recibido este tipo de capacitaciones.

Pregunta 3

Si su respuesta a la pregunta anterior fue negativa ¿Considera necesario llevar a cabo capacitaciones que les ayuden a utilizar nuevas técnicas de ventas y comercialización de sus productos?

Resultados Pregunta No. 3		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	1	100%
No	0	0%
No Aplica	4	0%
TOTAL	5	100%



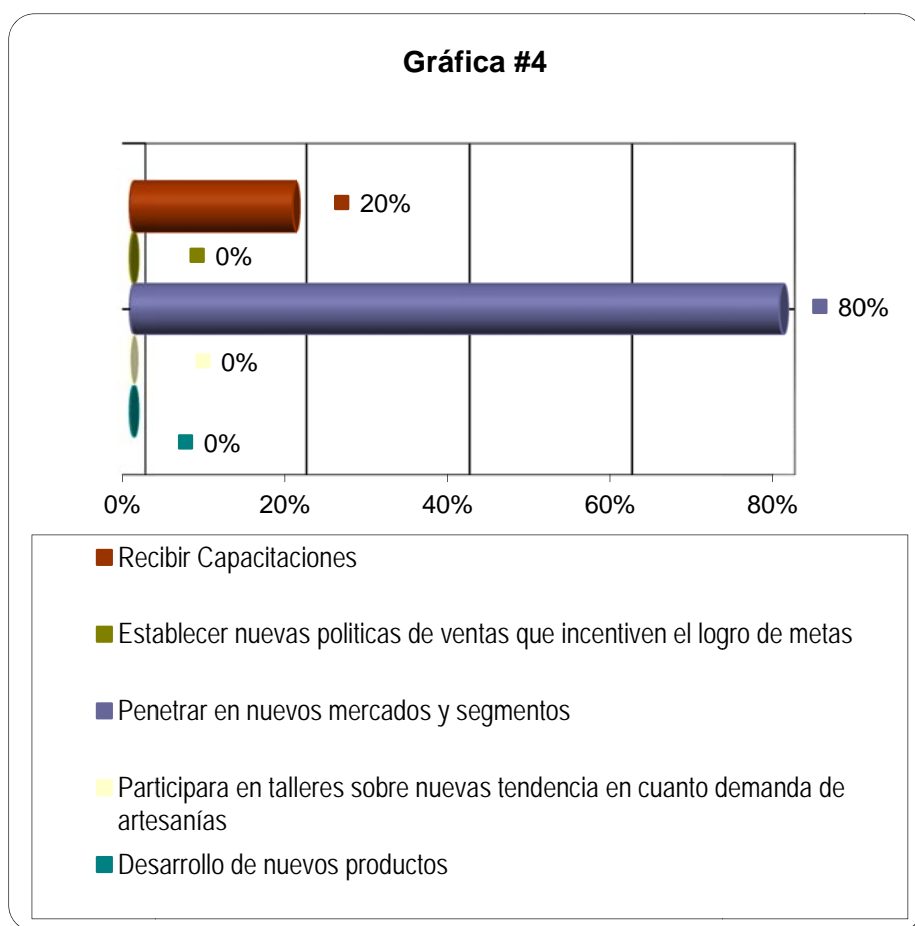
Lectura de Datos:

En relación a la pregunta anterior, solamente el 20% de los empleados contesto que no había recibido ningún tipo de capacitación, por lo tanto constituye nuestro 100% para esta pregunta en estudio, por lo tanto ellos consideran necesario llevar a cabo capacitaciones que les ayuden a utilizar nuevas técnicas de ventas y comercialización de sus productos.

Pregunta 4

¿Cuál de las opciones considera la más eficiente para el crecimiento económico de la Cooperativa?

Resultados Pregunta No. 4		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Desarrollo de nuevos productos	0	0%
Participara en talleres sobre nuevas tendencia en cuanto demanda de artesanías	0	0%
Penetrar en nuevos mercados y segmentos	4	80%
Establecer nuevas políticas de ventas que incentiven el logro de metas	0	0%
Recibir Capacitaciones	1	20%
TOTAL	5	100%



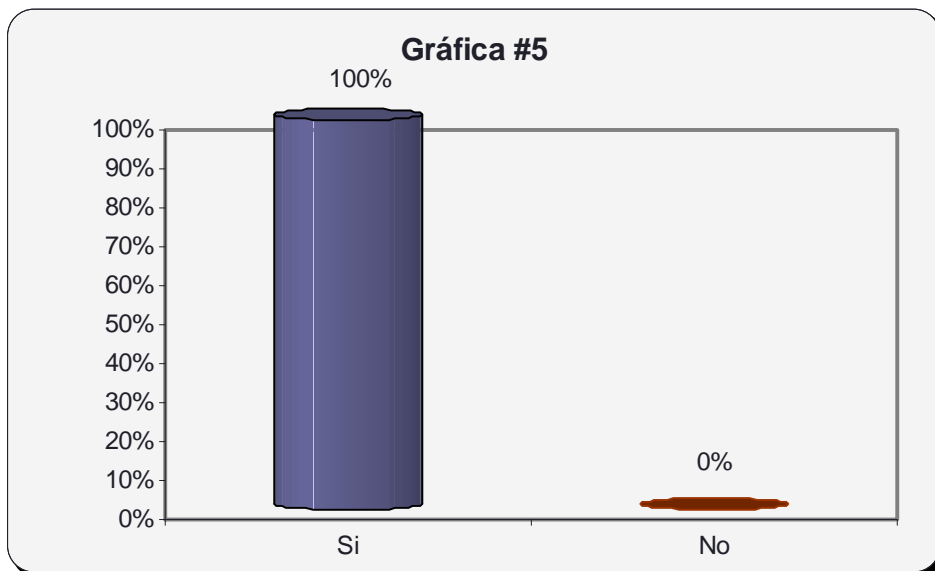
Lectura de Datos:

De los resultados obtenidos se determinó que la opción más eficiente para lograr el crecimiento económico de la cooperativa es aperturar nuevos mercados y segmentos y el recibir capacitaciones.

Pregunta 5

¿Le gustaría participar en ferias o convenciones que ayuden a la comercialización de artesanías?

Resultados Pregunta No. 5		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%



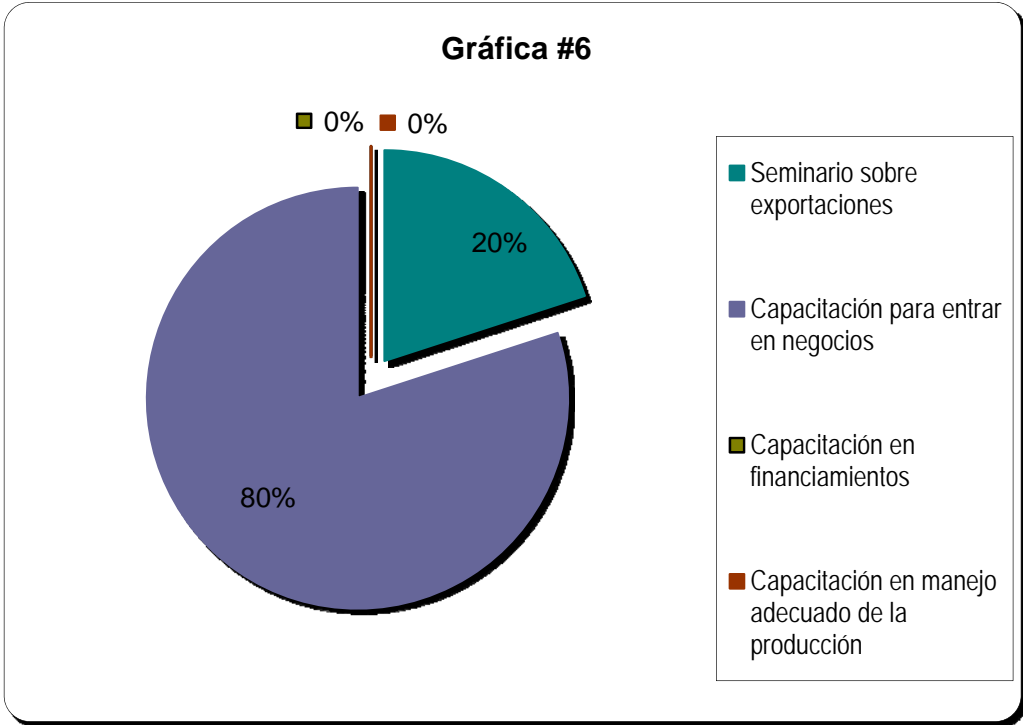
Lectura de Datos:

De los resultados obtenidos, se determinó que el 100% de la población encuestada le gustaría participar en ferias o convenciones que ayuden a la comercialización de artesanías.

Pregunta 6

¿Cuál de los siguientes Programas de capacitación considera necesarios para obtener mayores oportunidades de posesionarse y expandir a las cooperativas?

Resultados Pregunta No. 6		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Seminario sobre exportaciones	1	20%
Capacitación para entrar en negocios	4	80%
Capacitación en financiamientos	0	0%
Capacitación en manejo adecuado de la producción	0	0%
TOTAL	5	100%



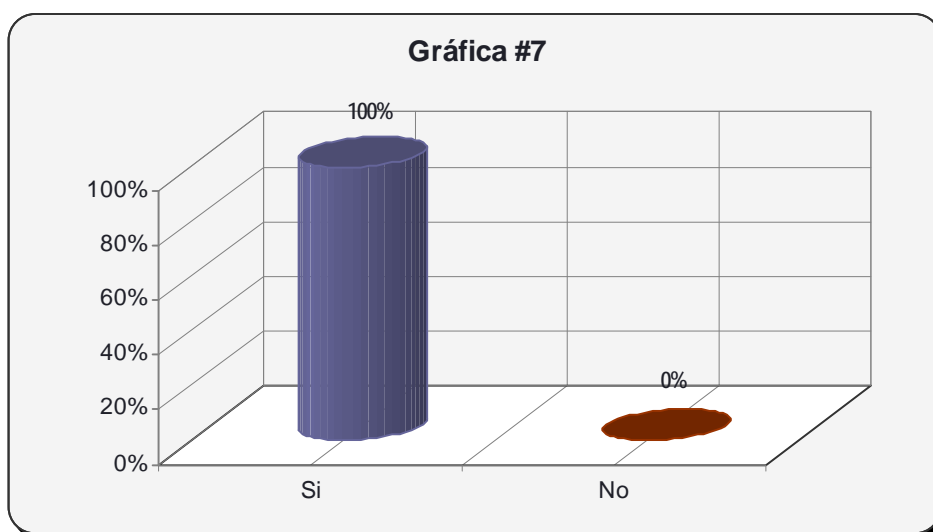
Lectura de Datos:

Los empleados consideran que los programas de capacitación necesarios para obtener mayores oportunidades de posesionarse y expandir a las cooperativas son el de capacidad para entrar en nuevos negocios y seminarios sobre exportaciones.

Pregunta 7

¿Considera que en el mercado de artesanías existen oportunidades de crecimiento?

Resultados Pregunta No. 7		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%



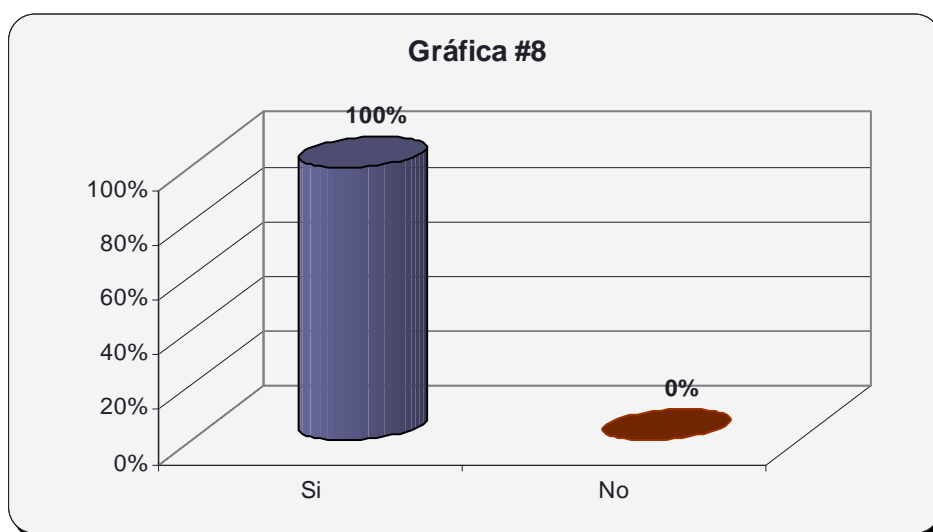
Lectura de Datos:

Del total de los empleados encuestados se determino que el 100% consideran que existen oportunidades de crecimiento en el sector artesanal.

Pregunta 8

Según su experiencia en el mercado artesanal, ¿Considera que la comercialización de productos artesanales posee limitantes en el mercado?

Resultados Pregunta No. 8		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%



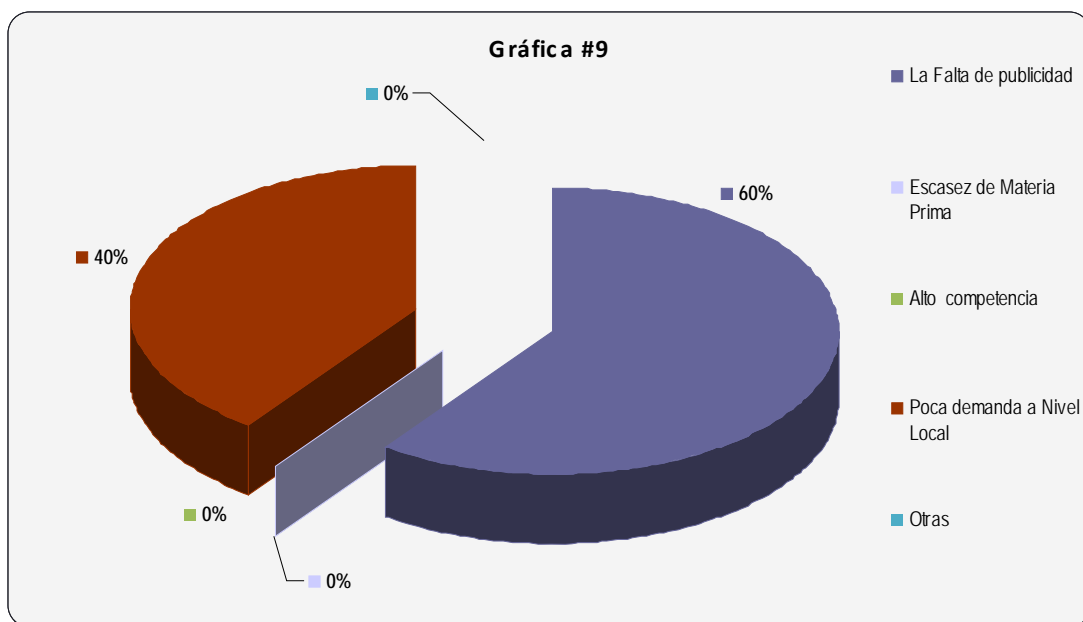
Lectura de Datos:

Del total de la población encuestada el 100%, considera que la comercialización de productos artesanales posee limitantes en el mercado.

Pregunta 9

Si su respuesta a la pregunta anterior es si ¿Cuál de las siguientes opciones considera como limitante?

Resultados Pregunta No. 9		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
La Falta de publicidad	3	60%
Escasez de Materia Prima	0	0%
Alto competencia	0	0%
Poca demanda a Nivel Local	2	40%
Otras	0	0%
TOTAL	5	100%



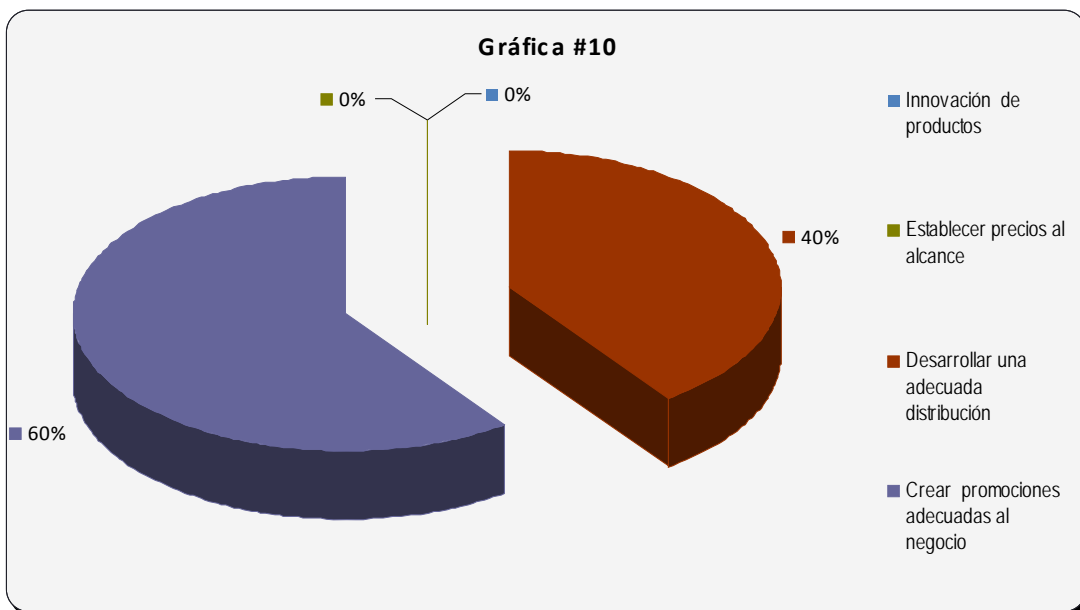
Lectura de Datos:

Los resultados demuestran que las mayores limitantes a las que se enfrentan las cooperativas del sector artesanal son la falta de publicidad y la poca demanda a nivel local con ponderaciones de 60% y 40% respectivamente.

Pregunta 10

¿Cuál de las siguientes estrategias considera que ayudaría a vencer las limitantes en el mercado?

Resultados Pregunta No. 10		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Innovación de productos	0	0%
Establecer precios al alcance	0	0%
Desarrollar una adecuada distribución	2	40%
Crear promociones adecuadas al negocio	3	60%
TOTAL	5	100%



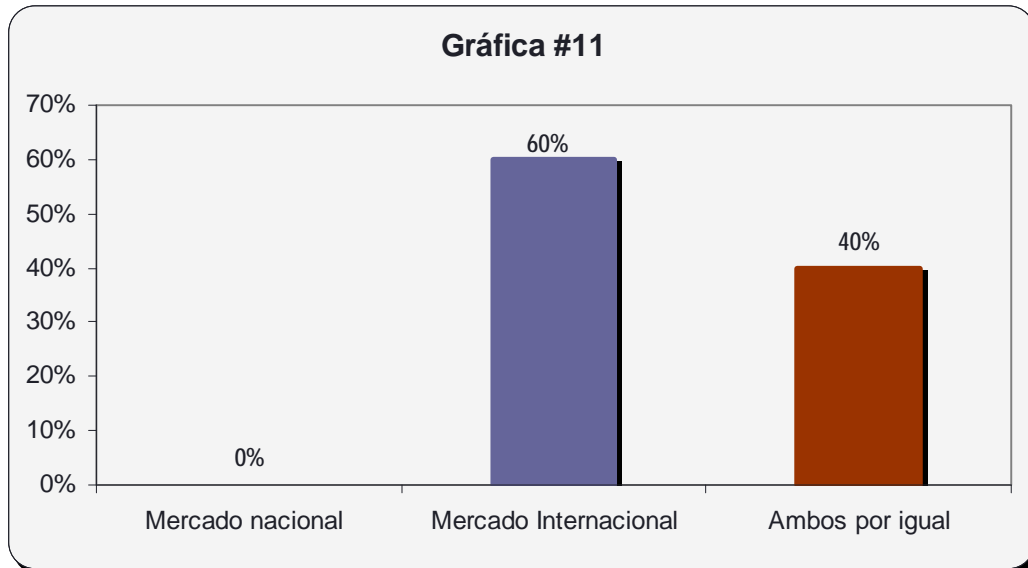
Lectura de Datos:

Los empleados consideran que las mejores estrategias a implementar para vencer las limitantes del sector son; las de crear promociones adecuadas al negocio y desarrollar una adecuada distribución de los productos.

Pregunta 11

¿En qué mercado vende la mayoría de sus productos?

Resultados Pregunta No. 11		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mercado nacional	0	0%
Mercado Internacional	3	60%
Ambos por igual	2	40%
TOTAL	5	100%



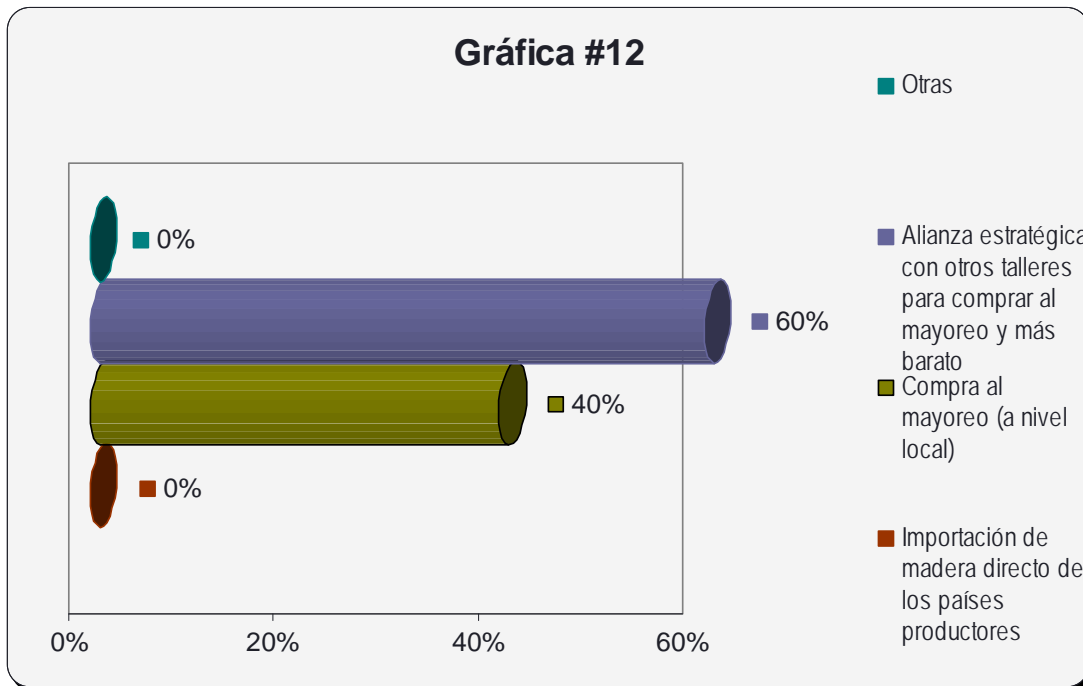
Lectura de Datos:

Los empleados indicaron que el mercado donde venden sus productos es principalmente en el mercado internacional, sin embargo existe un buen porcentaje el 40% que expresa en ambos mercados por igual.

Pregunta 12

Con relación a la materia prima con la que se trabaja en las artesanías, ¿Cuál de las siguientes alternativas le parece mejor para solventar el problema de escasez, en este caso de la madera?

Resultados Pregunta No. 12		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Importación de madera directo de los países productores	0	0%
Compra al mayoreo (a nivel local)	2	40%
Alianza estratégica con otros talleres para comprar al mayoreo y más barato	3	60%
Otras	0	0%
TOTAL	5	100%



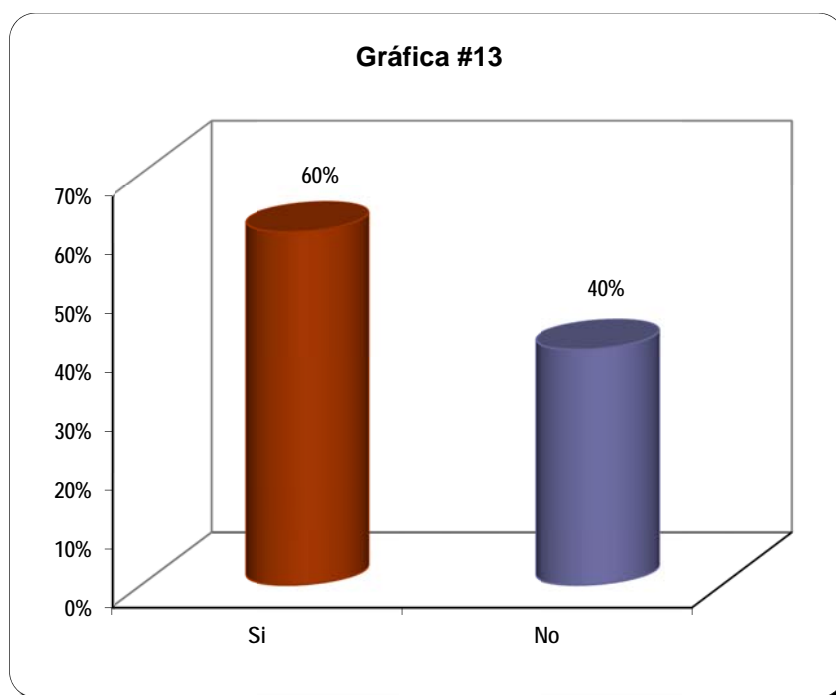
Lectura de Datos:

Para solventar el problema de la escasez de madera los empleados señalaron que la mejor alternativa es la de establecer alianza con otros talleres para comprar al mayor y así obtener precios mas bajos, además existe un porcentaje significativo que manifestó la compra al mayoreo a nivel local como una excelente estrategia para solventar el problema de la escasez.

Pregunta 13

¿Considera que la maquinaria de la cooperativa es la apropiada para la producción de artesanías?

Resultados Pregunta No. 13		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%



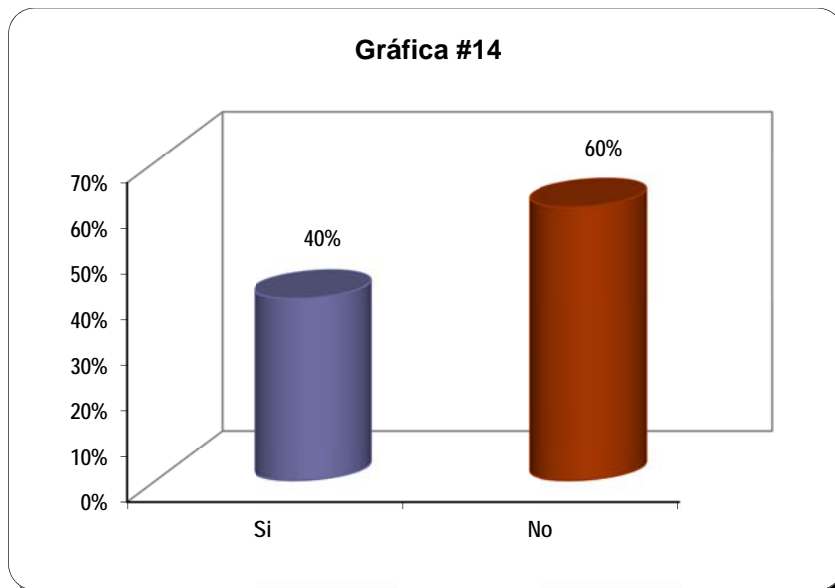
Lectura de Datos:

El 40% de los empleados encuestados indicaron que la maquinaria con que cuentan para la producción de artesanías no es la apropiada para la manufactura de estas; un 60% considera que si cuenta con la maquinaria idónea.

Pregunta 14

¿Considera que invertir en maquinaria ayudara al crecimiento y la expansión de la Cooperativa?

Resultados Pregunta No. 14		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%



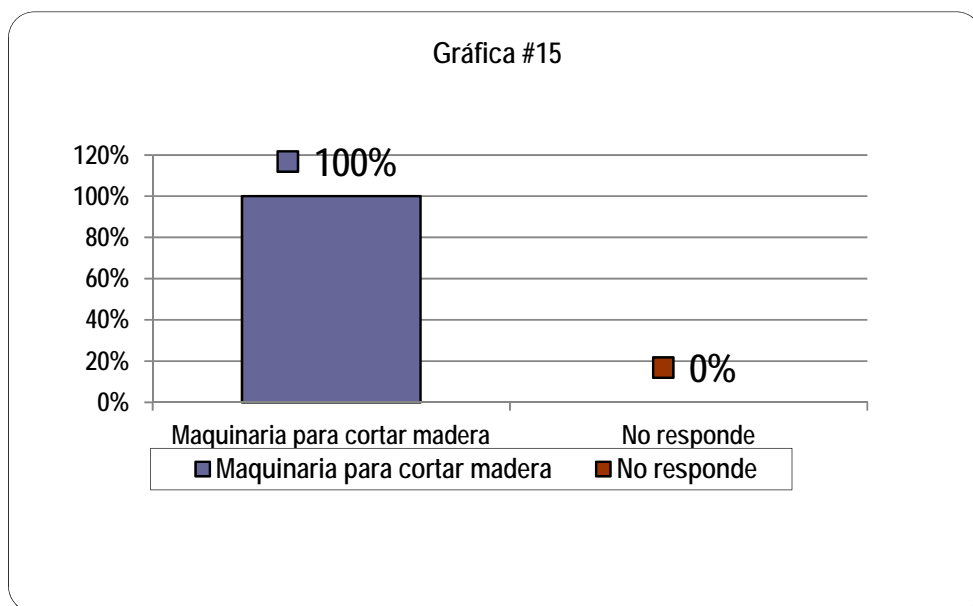
Lectura de Datos:

Los empleados en un 40% consideran que invertir en maquinaria ayudara al crecimiento y la expansión de la Cooperativa, el 60% restante no lo considera necesario.

Pregunta 15

Si su respuesta a la pregunta anterior es si, En que maquinaria sugeriria usted invertir?

Resultados Pregunta No. 15		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Maquinaria para cortar madera	2	100%
No responde	0	0%
No aplica	3	0%
TOTAL	5	100%



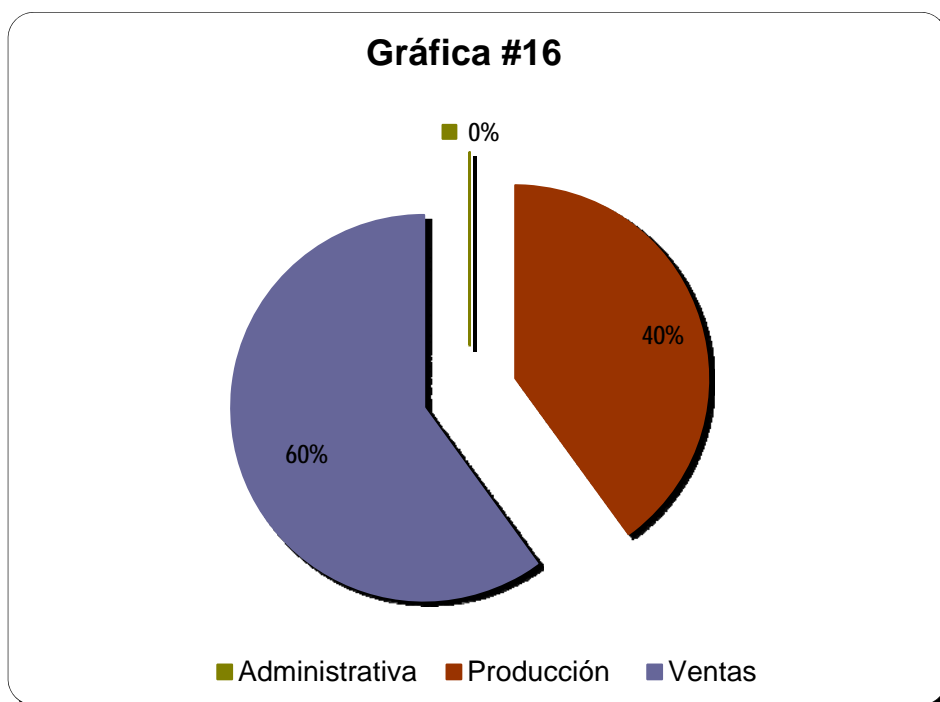
Lectura de Datos:

La población en estudio considera invertir en maquinaria para cortar madera para maximizar la producción, como estrategia para lograr el crecimiento.

Pregunta 16

Segun su opinión ¿En que area deberia invertir la Cooperativa para obtener un mayor crecimiento?

Resultados Pregunta No. 16		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Administrativa	0	0%
Producción	2	40%
Ventas	3	60%
TOTAL	5	100%



Lectura de Datos:

Las dos áreas más importantes para realizar proyectos de inversión son en producción con un 40% y ventas con un 60%.