

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



PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS IMPLEMENTADOS POR
COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN EL MUNICIPIO DE
CHIRILAGUA. AÑO 2003.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

OLGA MELY ACOSTA RIVERA
ROSARIO DE LOS ÁNGELES CAMPOS LÓPEZ
KAREN NOHEMY SÁNCHEZ SILIS

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR :DRA. MARÍA ISABEL RODRIGUEZ

SECRETARIO GENERAL :LIC. LIDIA MARGARITA MUÑOZ

DECANO DE LA FACULTAD : EMILIO RECINOS FUENTES
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SECRETARIO :JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ

ASESOR :LIC. MARIO ADALBERTO MACHÓN ESCOTO

TRIBUNAL EXAMINADOR :LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS
LIC. MARIO ADALBERTO MACHÓN ESCOTO
LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ

OCTUBRE 2003.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO, por guiarme e iluminarme en mi camino.

A MIS PADRES, Sixta y Ángel con amor.

A MI ABUELITA, Teresa con mucho cariño por estar siempre a mi lado.

A MIS HERMANAS, Sandra, Yesenia, Kenia y Karen; en especial a Claudia, por su esfuerzo moral y económico proporcionado para que se culminara mi carrera.

A MIS PARIENTES Y AMIGOS, con mucho cariño.

Olga Mely Acosta Rivera.

A DIOS TODO PODEROSO, por haberme dado la facultad y la oportunidad de lograr esta meta y porque es él quien siempre guía mi vida.

A MIS PADRES, Alicia y Cipriano, por el amor que siempre me brindan y su apoyo en todo momento de mi vida.

A MIS HERMANOS, Roxana y Carlos Gustavo, por su cariño, ejemplo, comprensión y apoyo incondicional.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS, por su amistad.

A MIS PARIENTES, en especial a mi tía Rosy por su apoyo.

A TODOS MIS AMIGOS, con mucho cariño.

Rosario de los Ángeles Campos López.

Dedico este logro al ser más importante de mi vida que es **DIOS**, por haberme guiado hasta este día.

A MIS PADRES, Lety y Mario, por su apoyo sacrificio y amor incondicional durante mi vida.

A MI HERMANO MARIO, A MI TIO ARCENIO Y MI TIA AIDE, por haber estado siempre a mi lado.

A MIS AMIGAS, Olga y Rosario por su comprensión y amistad.

Karen Nohemy Sánchez Silis.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA, SOBRE COOPERACIÓN ESPAÑOLA Y SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS EN EL MUNICIPIO DE CHIRILAGUA.	
A. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
ADMINISTRATIVA	
1. Definiciones de Planeación Estratégica.....	1
2. Administración.....	3
a. Definición.....	3
3. Generalidades de la Administración Estratégica.....	3
a. Antecedentes.....	3
b. Definición.....	4
c. Importancia.....	5
d. Propósito.....	6
e. Características.....	7
f. Proceso de la Planeación Estratégica.....	8

4. Matriz de Cartera Corporativa.....	15
a) Definición.....	16
b) Grupos que comprende la Matriz de Cartera.....	16
Corporativa	
B. GENERALIDADES DE COOPERACIÓN ESPAÑOLA.....	18
1. Antecedentes.....	18
2. Surgimiento de la Política Española de Cooperación..	19
3. Áreas de trabajo de Cooperación Española.....	20
4. Áreas Geográficas a las cuales dirige la.....	21
Cooperación Española	
5. Estado actual de Cooperación Española.....	22
6. Cooperación Española en el Municipio de Chirilagua..	23
C. GENERALIDADES DE LOS PROYECTOS.....	29
1. Definición.....	29
2. Tipos de proyectos.....	30
a) Proyectos Agropecuarios.....	30
b) Proyectos Industriales.....	30
c) Proyectos Agroindustriales.....	31
d) Proyectos de Infraestructura Económica.....	32
e) Proyectos de Infraestructura Social.....	33
f) Proyectos de Servicio.....	33

3. Etapas de un Proyecto.....	33
a) Ideas del Proyecto.....	33
b) Estudio de Identificación.....	34
c) Perfil del Proyecto.....	34
d) Estudio de Factibilidad.....	35
e) Operación o Funcionamiento.....	36
D. GENERALIDADES DE LA SOSTENIBILIDAD.....	36
1. Antecedentes.....	36
2. Definición.....	37
3. Áreas de la sostenibilidad.....	40
a. Sostenibilidad Social.....	40
b. Sostenibilidad Institucional.....	42
c. Sostenibilidad Ambiental.....	46
d. Sostenibilidad Financiera.....	47

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROYECTOS IMPLEMENTADOS POR COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN EL MUNICIPIO DE CHIRILAGUA.

A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
1. Objetivos Generales.....	50

2.	Objetivos Específicos.....	50
B.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
C.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	51
1.	Sujetos de Investigación.....	52
2.	La Muestra.....	52
D.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	54
E.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROYECTOS.....	55
1.	Proyecto de Mini Empresas.....	55
a.	Proyecto de Panificación.....	55
b.	Fábrica de Agua Envasada y Refrescos.....	56
c.	Crianza de Codornices.....	56
d.	Cultivos Agrícolas.....	56
e.	Granja para la producción de pollos de engorde..	57
2.	Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal.....	58
3.	Estado Actual de la Sostenibilidad de los Proyectos..	59
a.	Sostenibilidad Social.....	56
b.	Sostenibilidad Ambiental.....	60
c.	Sostenibilidad Institucional.....	61
d.	Sostenibilidad Financiera.....	61
4.	Administración de los Proyectos.....	62
a.	Planificación.....	62
1)	Proyecto de Mini Empresas.....	62

2) Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal.....	63
a) Misión.....	63
b) Visión.....	63
a) Objetivos.....	63
b) Estrategias.....	63
a. Organización.....	64
1) Proyecto de Mini Empresas.....	64
2) Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal.....	64
c. Dirección.....	65
d. Control.....	65
G. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
H. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	69

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS IMPLEMENTADOS POR COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN EL MUNICIPIO DE CHIRILAGUA.

INTRODUCCIÓN	71
A. ANTECEDENTES.....	74
1. Proyecto de Mini Empresas.....	74
2. Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de la.....	76

Playa El Cuco

B. OBJETIVOS DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	79
1. Objetivos Generales.....	79
2. Objetivos Específicos.	79
C. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA.....	80
1. Proyecto de Mini Empresas.....	80
a. Análisis del ambiente.....	80
1) Ambiente Interno.....	80
2) Ambiente Externo.	81
b. Aplicación de la Matriz de Cartera Corporativa....	82
c. Contenido del Plan a Nivel Corporativo.....	84
1) Misión Corporativa.....	84
2) Visión Corporativa.....	84
3) Objetivos Corporativos.....	85
4) Metas Corporativas.....	86
5) Estrategias Corporativas.....	86
6) Políticas Corporativas.....	87
7) Plan de Acción Estratégico corporativo.....	88
d. Contenido del Plan para cada Negocio de las.....	92
Mini Empresas	
1) Panadería.....	92
2) Fábrica de Agua Envasada y Refrescos.....	94

3) Granja para la producción de Pollos de.....	96
engorde y producción de huevos de codorniz	
4) Cultivos Agrícolas.....	98
e. Estructura Organizativa Propuesta.....	100
1) Organigrama de las Mini Empresas.....	100
2) Manual de Funciones.....	101
2. Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de la	114
Playa El Cuco	
a. Análisis del Ambiente.....	114
1) Ambiente Interno.....	114
2) Ambiente Externo.....	116
b. Contenido del Plan.....	117
1) Misión.....	117
2) Visión.....	117
3) Objetivos.....	117
4) Metas.....	118
5) Estrategias.....	118
6) Políticas.....	119
7) Plan de Acción Estratégico Proyecto de	121
Apoyo a la Pesca Artesanal	
c. Estructura Organizativa Propuesta.....	122
1) Estructura Organizativa de ACOPARCU.....	123

2) Manual de Funciones.....	124
D. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	130
E. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	139
GLOSARIO.....	141
ANEXOS	

RESUMEN

La Tormenta Tropical MITHC ocurrida en el año de 1,998 causó grandes estragos en pequeñas poblaciones de la zona oriental, una de estas poblaciones fue el Municipio de Chirilagua del departamento de San Miguel. A raíz de esta tragedia, muchos países se solidarizaron; España enfocó su ayuda por medio de la Agencia Española de Cooperación Internacional, implementando proyectos de carácter social a fin de beneficiar a los afectados y crear una economía sostenible en la zona.

A nivel nacional los proyectos de beneficio social, en muchos de los casos, al ser implementados funcionan solamente si son administrados por el organismo que los gestiona y/o ejecuta, tendiendo a desaparecer luego que dichos organismos dejan los proyectos en manos de los beneficiarios. Es por eso que el trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico administrativo, que permita darle seguimiento a los proyectos y hacerlos sostenibles en sus cuatro áreas, social, institucional, ambiental y financiera.

Para realizar el estudio de campo, la información se recopiló por medio de encuestas dirigidas al personal administrativo de Cooperación Española en el Municipio de Chirilagua y a los beneficiarios de los proyectos de Mini Empresas del Complejo España y al proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de la Playa El Cuco. Mediante la investigación, se pudo identificar que los beneficiarios del proyecto de Mini Empresas no se involucran en las actividades administrativas y operativas que se realizan en el proyecto. Mientras que el proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal, se encuentra sub-utilizado, ya que éste está diseñado para 200 pescadores y actualmente sólo son 28 los asociados.

A partir de esta información se hace la propuesta, para mejorar la situación actual de los proyectos y así garantizar la sostenibilidad de los mismos de manera permanente. Proponiendo para cada proyecto las herramientas estratégicas administrativas diseñadas a partir de sus necesidades, y los montos según acciones a tomar durante la implantación del plan, así mismo la evaluación que será necesario realizar periódicamente.

INTRODUCCIÓN

Los países centroamericanos, durante toda su historia, han atravesado diversos cambios políticos y económicos y se han visto afectados por diversos factores en especial factores ambientales. Pese a esto, dichos países se han beneficiado por el apoyo de los países desarrollados y del viejo mundo.

El Salvador, se ha favorecido por el apoyo de Organismos Internacionales, que buscan el desarrollo sostenible, una medida que alienta la economía local y contribuye con el crecimiento y desarrollo social.

En muchos de los municipios a nivel nacional se han implementado proyectos por Cooperación Española, proyectos que al ser ejecutados necesitan darles seguimiento. Es por eso que en el presente trabajo de investigación, se propone un plan estratégico administrativo para la sostenibilidad de proyectos implementados por Cooperación Española en el municipio de Chirilagua. Dicho municipio, se ha visto fuertemente afectado por factores naturales, dejando

diversas necesidades, las cuales se han satisfecho con el apoyo de Cooperación Española.

Los proyectos para los cuales se propone el plan estratégico administrativo son: el de apoyo para la pesca artesanal de la playa el Cuco, que actualmente opera como Asociación Cooperativa de Pescadores Artesanales de la Playa El Cuco (ACOPARCU) y el proyecto de Mini Empresas del Complejo España.

El trabajo de investigación, comprende tres capítulos, el primero contiene el marco de referencia, donde se exponen teorías sobre planeación estratégica administrativa, generalidades de Cooperación Española, proyectos y su sostenibilidad en áreas específicas.

El capítulo II contiene la investigación de campo y en ella se realiza el diagnóstico de la situación actual de ambos proyectos. En el capítulo III se propone el plan estratégico administrativo para la sostenibilidad de los proyectos; en éste se plantea la misión, la visión, los objetivos y las estrategias que van de acuerdo al ambiente

externo e interno que rodea los proyectos a fin de valerse de los factores positivos y contrarrestar aquellos que afectan el seguimiento y la sostenibilidad. Finalmente se agrega la bibliografía, un glosario y los anexos necesarios que hacen posible la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA, SOBRE COOPERACIÓN ESPAÑOLA Y SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS EN EL MUNICIPIO DE CHIRILAGUA.

A. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA.

1. Definiciones de Planeación Estratégica.

La planeación estrategia es un proceso que está inmerso en la administración estratégica, por lo tanto se hace necesario definirlo; para George Steiner, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.

Considera que la planeación estratégica "es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para

asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.”¹

Según George L. Morrisey. “la planeación estratégica, suele ser una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas. La planeación a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir o hasta alentar la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio. Considerado como un proceso que reúne al equipo administrativo para transformar la misión, la visión y las estrategias en resultados tangibles en el futuro”².

Para Leonard D. Goodstein, “la planeación estratégica es el proceso por medio del cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

¹Stainer, George A. “Planeación Estratégica”. México. CECSA 18° reimpresión 1995 Pág. N° 20.

²Morrisey, George L. “Pensamiento Estratégico”. México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.1996. Pág. 5

Prever es más que tratar de anticiparse al futuro en forma apropiada; implica la convicción de lo que hacemos ahora para influir en los aspectos del futuro y modificarlos”³.

2. Administración.

a. Definición.

Según Stephen Robbins la administración se define como “el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas o por medio de ellas”⁴.

3. Generalidades de la Administración Estratégica.

a. Antecedentes.

Etimológicamente, el concepto de administración estratégica resulta de la combinación de los términos: Administración y Estrategia.

Entendiendo por administración, el resultado de los siguientes componentes:

³Goodstein, Leonard D, “Planeación Estratégica Aplicada”. Impreso en Colombia. Edit. McGraw-Hill Interamericana, S. A. Pág. N° 5

⁴Stephen P. Robbins. “Administración”. Sexta edición. 2000. México. Pearson Education. Pág. 8

- 1) Es aplicable a un organismo social.
- 2) Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar recursos y que tiene como fin primordial lograr los objetivos de las organizaciones en las que se aplica.
- 3) Pretende hacer un uso racional de los recursos de una empresa.

Por otra parte, estrategia es un término que tiene connotación militar, de donde se retoma la idea y se aplica a la administración con la finalidad de utilizarlos para afrontar los cambios del entorno.

b. Definición.

Thompson A. Arthur y otros, define la administración estratégica como "el proceso mediante el cual una empresa define dónde está, hacia dónde quiere ir y los medios para lograrlo; a través de un análisis interno y externo que permite la elaboración de un plan estratégico"⁵.

⁵Thompson, Strickland. Administración Estratégica. Editorial CECSA. 4° Edición. 1987. Pág. 11.

Stephen P. Robbins en su libro Administración define la administración estratégica como: "proceso de nueve pasos que comprende la planificación estratégica, la implementación y la evaluación"⁶.

c. Importancia.

La administración estratégica es un enfoque que se fundamenta en la necesidad de afrontar los constantes cambios del ambiente que rodea a las empresas, por lo que requiere la utilización de un proceso completo en cuanto al análisis interno y externo de las compañías, a fin de que los gerentes puedan conducir las eficientemente.

En la actualidad, muchos administradores han considerado de gran utilidad la administración estratégica, debido a las ventajas que ofrece a las empresas; ya que permite conocer cual es su posición actual frente a sus competidores, hacia dónde desean ir, dónde quisieran estar y cómo lograrlo.

⁶Stephen P. Robbins. Op. Cit. Pág. 238

Además, permite orientar los recursos disponibles hacia las actividades prioritarias y evaluar los resultados periódicamente con la finalidad de constatar el logro de los objetivos.

d. Propósito.

La administración estratégica surge como un enfoque para contrarrestar la incertidumbre empresarial ocasionada por el rápido cambio del ambiente que rodea a las organizaciones. Esto implica, que ante la inestabilidad que ofrece el medio es necesario adoptar medidas para subsanar situaciones diversas que afectan la toma de decisiones.

En este enfoque, el paso fundamental para dar inicio al proceso es la determinación de la misión empresarial, pues constituye la base para el establecimiento de los objetivos y metas de la empresa; además ofrece el marco de referencia para llevar a cabo el análisis de los factores internos y externos que afectan a la entidad; así mismo la orienta a la generación de alternativas acordes a las necesidades de la organización.

De lo anterior se deduce que el objetivo primordial de la administración estratégica es lograr que la empresa funcione en forma compatible con el entorno y pueda desarrollar estrategias que se adapten a las necesidades presentes y futuras de la compañía a fin de que ésta cuente con alternativas de aplicación adecuada en el momento oportuno, para dar respuesta a los diferentes problemas que la empresa debe afrontar.

e. Características.

- 1) Determinar la misión empresarial constituye el paso clave en el proceso de administración estratégica.
- 2) Se establecen los objetivos a largo plazo acordes a la misión empresarial.
- 3) Se toma en cuenta el análisis de los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones.
- 4) Se definen y evalúan las estrategias para afrontar las dificultades de una organización en ambientes diferente.
- 5) Permite la reestructuración de la misión, objetivos y metas organizacionales de acuerdo a los constantes

cambios de los factores internos y externos que influyen en las empresas.

f. Proceso de la Planeación Estratégica.

Para la investigación y el plan estratégico administrativo a proponer es necesario tomar en cuenta el proceso de administración estratégica, en esta oportunidad se tomará el modelo propuesto por Stephen P. Robbins:

Paso 1 : Identificación de la Misión.

Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos y defina la pregunta de ¿cuál es la razón por la que estamos en el negocio?. Por lo que la misión se define como el propósito que persigue una organización.

Aunque el autor no menciona la visión, en este caso se incluye en el plan, entendiéndolo por visión: "El término que describe un sentido claro del futuro, se

utiliza generalmente para la comprensión clara de las acciones necesarias para llegar al éxito"⁷.

También es importante que los gerentes definan los objetivos y las estrategias que aplican en la actualidad. Los objetivos, son los cimientos de la planificación.

Paso 2. Análisis del ambiente externo.

El análisis de este ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia, porque el ambiente de una organización define en gran medida las opciones disponibles para la gerencia.

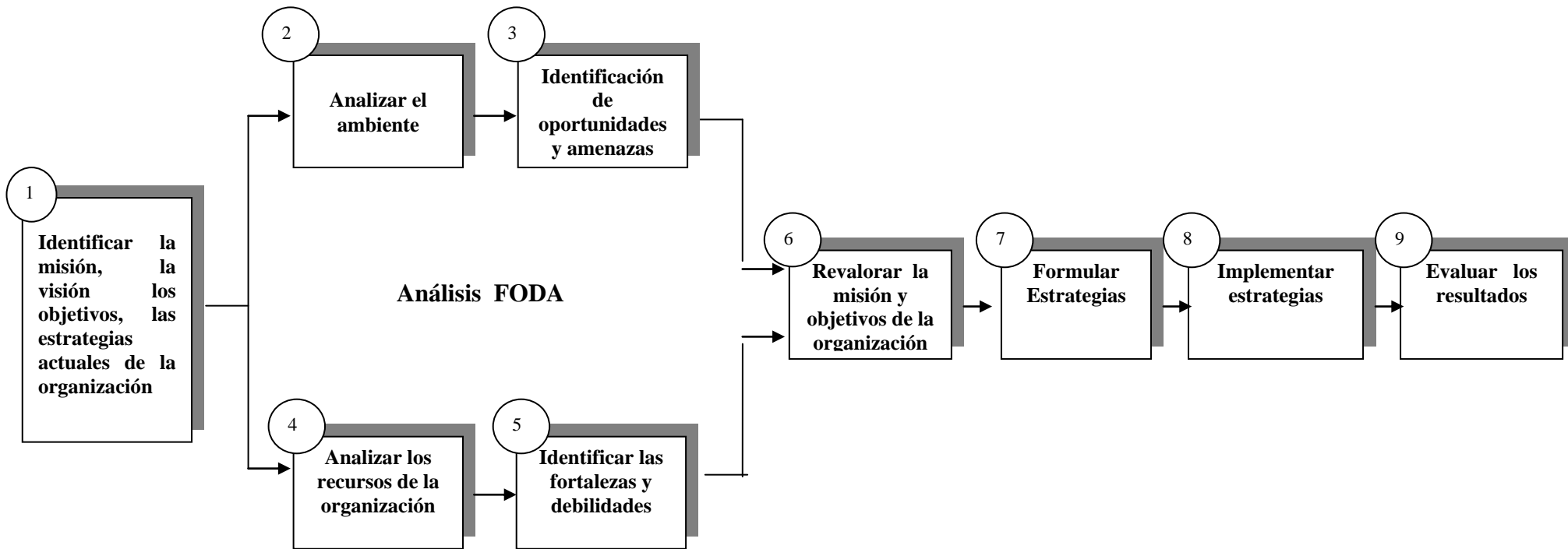
Paso 3. Identificación de las oportunidades y amenazas.

Después de haber analizado el ambiente, es necesario evaluar lo que se ha descubierto en términos de oportunidades que la organización puede aprovechar, y las amenazas que se enfrentará. Las oportunidades se definen como los factores ambientales externos positivos; las amenazas son los factores negativos.

⁷Jonh R. Schermerhorn, Jr. "Administración". Año 2002. México. 1° Edición. Editorial LIMUSA.

FIGURA N° 1

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA



Fuente: Stephen P. Robbins. Op.cit.Pág.239.

Paso 4. Análisis de los recursos de la organización.

Después de haber observado el exterior de la organización, es necesario examinar el interior como por ejemplo tomar en cuenta las aptitudes y habilidades de los empleados de la organización con que recursos se cuenta, si se están teniendo éxitos en la creación de nuevos productos o servicios.

Paso 5. Identificación de fortalezas y debilidades.

Este paso conduce a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización, indica cuales son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales.

Las fortalezas se definen como las actividades que la organización realiza bien o los recursos que controla. Las debilidades se definen como las actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita para su funcionamiento pero que no posee.

Análisis FODA: es el análisis de las fortalezas y debilidades de una organización y de las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente. Generalmente conocido como análisis FODA. Dicho análisis se presenta en la figura 1 comprendida entre los pasos 2, 3, 4 y 5. (ver Pág. 10).

Paso 6. Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

La fusión de los pasos 3 y 5 tiene por efecto la evaluación de las oportunidades de la organización. Esto con frecuencia se ha llamado **análisis FODA**, porque reúne las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar.

Con la perspectiva brindada por el análisis FODA y la identificación de las oportunidades de la organización, la administración deberá reevaluar la misión y los objetivos. ¿Son realistas? ¿Necesitan modificación?. Si se realizan cambios en la dirección general de la organización es

probable que aquí sea donde se originan. Por otra parte si no hacen falta cambios la administración se encontrará lista para comenzar de hecho la formulación de las estrategias.

Paso 7. Formulación de estrategias.

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocios y funcional. Es necesario desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas para lo cual a continuación se describen diversos tipos.

- a. **Estrategias de estabilidad:** este tipo de estrategia es de nivel de corporación, se caracteriza por la ausencia de cambios significativos, se aplica cuando el rendimiento de la organización es satisfactorio y el ambiente parece ser estable e invariable.

- b. **Estrategias de crecimiento:** con este tipo de estrategias se intenta elevar el nivel de las operaciones de la organización, puede incluir incremento de los ingresos, número de empleados,

participación en el mercado o combinaciones de esos elementos.

- c. **Estrategia de contracción** : es una estrategia de nivel corporativo que intenta reducir la magnitud o la diversidad de las operaciones de una organización.
- d. **Estrategias de combinación**: esta estrategia persigue simultáneamente dos ó mas estrategias de crecimiento y estrategias de contracción.

Paso 8. Implementación de estrategias.

El penúltimo paso de la planeación estratégica, es la implementación de aquellas estrategias diseñadas de acuerdo a los recursos de la organización y a su ambiente interno y externo.

Paso 9. Evaluación de resultados.

El evaluar los resultados constituye el ultimo paso de la administración estratégica. Es aquí donde se mide ¿Qué

tan efectivas han sido las estrategias aplicadas? Y ¿Qué ajustes, en su caso, han sido necesarios?.

Es necesario aclarar, que para efectos del diseño del plan estratégico administrativo para los proyectos implementados por Cooperación Española en el municipio de Chirilagua, solamente se aplicaran los pasos del 1 al 7, ya los pasos 8 y 9 se desarrollan al haber ejecutado el plan; correspondiéndoles esta actividad a los encargados de la administración de los proyectos.

4. Matriz de Cartera Corporativa.

Para la propuesta del plan estratégico se hace necesario tomar en cuenta la matriz de estrategia corporativa que servirá de referencia, proporcionando los lineamientos para el proyecto de Mini Empresas del Complejo España. Éste proyecto está conformado por unidades estratégicas, dedicadas a la producción y comercialización de bienes, las cuales deben estar representadas por una sola organización legalmente establecida. La matriz de estrategia corporativa permite identificar cuáles son los

productos o qué negocio genera rentabilidad y cuáles necesitan una mayor inversión.

a. Definición.

La matriz de estrategia corporativa se define como "la herramienta estratégica para guiar las decisiones sobre asignación de recursos tomando como base la participación del mercado y el crecimiento de las unidades estratégicas"⁸.

b. Grupos que comprende la Matriz de Cartera Corporativa.

1) Vacas de efectivo, son negocios que muestran bajo crecimiento, pero les corresponde una alta participación en el mercado. Generan grandes cantidades de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento futuro son limitadas.

2) Estrellas, son productos que tiene un alto crecimiento y una alta participación en el mercado. Estos negocios están en un mercado de rápido crecimiento y tienen una participación dominante en

⁸Stephen P. Robbins. Op. Cit. Pág. 25

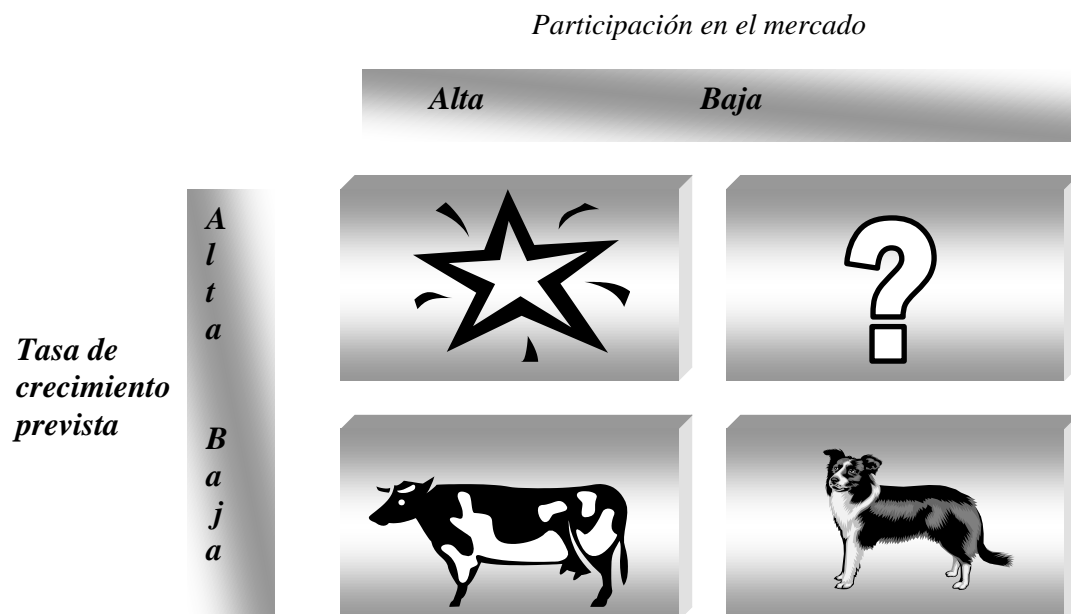
ese mercado, pero podrán producir un flujo de efectivo positivo o no producirlo, según sus necesidades de invertir en nueva planta y equipo o en el desarrollo de productos.

- 3) **Interrogantes**, éstos negocios son especulativos e implican alto riesgo. Están en una industria atractiva, pero les corresponde un pequeño porcentaje de participación en el mercado.

- 4) **Perros**, los negocios de ésta categoría no producen mucho efectivo, ni tampoco lo requieren en gran cantidad. Éstos negocios no prometen mejoría alguna en su rendimiento.

FIGURA N° 2

MATRIZ DE CARTERA CORPORATIVA



Fuente: Stephen P. Robbins. Op.cit. Pág.252.

B. GENERALIDADES DE COOPERACIÓN ESPAÑOLA.

1. Antecedentes.

Las relaciones entre el Istmo Centroamericano y el continente Europeo, específicamente España, se remontan a la época de la conquista. Desde 1,492 el continente Americano fue visto por los Europeos, como poblaciones y territorios capaces de ser explotados con provecho;

riquezas insospechadas, mayores a las encontradas en toda el Asia⁹.

En el siglo XIX con la firma del acta de independencia (1,821) se culminó un largo proceso que acarreaba una gran variedad de acontecimientos como la crisis económica y política de la corona española. Al culminar las relaciones dominantes entre al Istmo y España se dieron entonces los avances políticos y económicos, ya conocidos como fue el paso de gobierno federal a gobierno unitario.

2. Surgimiento de la Política Española de Cooperación.

La Política Española de Cooperación, tiene básicamente su origen en la declaración contenida en el preámbulo de la constitución de 1,978. En la que la nación española proclama su voluntad de colaborar en el fortalecimiento de las relaciones específicas a fin de brindar ayuda para los países subdesarrollados¹⁰.

⁹Historia de El Salvador. Tomo I. Ministerio de Educación El Salvador C. A. 1994. Pág. N° 106

¹⁰[http/google.com](http://google.com)

Fue así como en Noviembre de 1,988 surge la Agencia de Cooperación Internacional, como órgano ejecutor de la Política Española de cooperación para el desarrollo. Esta unidad es dependencia del Ministerio de Asuntos Exteriores de España a través de la Secretaria de Estado para la Cooperación Internacional y para Ibero América. Cooperación Española tiene como función, el diseño, la gestión y la ejecución de los proyectos y programas de Cooperación, ya sea directamente de sus propios recursos o mediante la colaboración de otras entidades nacionales, internacionales y Organismos No Gubernamentales.

El objetivo principal de Cooperación Española es proporcionar el crecimiento económico, el progreso social, cultural, institucional y político de los países en vías de desarrollo y en especial los de ascendencia hispana. Favorecer el estrechamiento de los lazos de entendimiento y cooperación entre los países desarrollados, especialmente los integrados en la Unión Europea.

3. Áreas de trabajo de Cooperación Española

- a. Alivio a la pobreza.
- b. Promoción de la igualdad entre hombres y mujeres.

- c. Conservación medioambiental.
- d. Cobertura de las necesidades sociales básicas.
- e. Desarrollo de la educación, investigación y la identidad cultural.
- f. Desarrollo de la infraestructura y del tejido productivo.
- g. Participación social, fortalecimiento institucional y buen gobierno.

4. Áreas geográficas a las cuales se dirige la Cooperación Española.

- a. Ibero América
- b. África del Norte y Oriente Medio
- c. África Subsahariana
- d. Filipinas, China y Vietnam
- e. Balcanes

Tras haber llevado a cabo, en la década de los ochenta el proceso organizativo institucional necesario para aplicar las políticas, se da apertura a las Oficinas Técnicas de Cooperación en cada uno de los países de América Latina; convirtiéndose ésta en una extensa red institucional cuyo objeto es garantizar una presencia más

directa de Cooperación Española en los países receptores de la ayuda.

5. Estado actual de Cooperación Española.

En los últimos años, Cooperación Española ha experimentado un desarrollo extraordinario en lo que al incremento de los recursos financieros destinados a este fin se refiere y al impulso por parte de todas las Administraciones Públicas, Administración Central, Comunidades Autónomas, y Cooperaciones Locales, entre la sociedad civil de los valores de la cooperación y solidaridad internacional a través de programas y proyectos de sensibilización y concientización de los ciudadanos en relación a los problemas globales y particulares relacionadas con la cooperación y el desarrollo.

El alto número de instituciones y entidades participantes en la política de cooperación ha propiciado el desarrollo de un programa de ayuda desconcentrado y descentralizado donde es preciso alcanzar la adecuada colaboración, complementariedad y coordinación entre las diferentes administraciones públicas y los diferentes

actores de la cooperación, capaz de garantizar y asegurar mayor eficacia y coherencia del propio programa de ayuda.

6. Cooperación Española en el Municipio de Chirilagua.

EL municipio de Chirilagua pertenece al departamento de San Miguel y tiene una extensión territorial de 206Km², limita al norte con el municipio de San Miguel, al este con El Carmen e Íntipuca, al oeste con el Municipio de Jucuarán y al sur con el Océano Pacífico.

Su población es, según estimaciones de la Alcaldía Municipal, de 42,518 habitantes, de marcado carácter rural, pues el 76% vive en los cantones y caseríos y sólo el 24% habita en la zona urbana de la ciudad. El municipio está constituido por 9 cantones y 51 caseríos.

Si bien la agricultura en el pasado era un sector potente basado en el cultivo del algodón, en la actualidad tan sólo se practica una agricultura de subsistencia destinada al autoconsumo y marginalmente a la venta local de pequeños excedentes. Su actividad económica con mayor auge la constituye el comercio, pero no en gran escala, ya

que existe un porcentaje considerado de familias que sobrevive de las remesas familiares que reciben de sus parientes que trabajan en los Estados Unidos.

Chirilagua al igual que muchos otros municipios ha sido fuertemente afectado por los desastres naturales ocurridos en los últimos años. La tormenta tropical MITCH, de noviembre de 1,998, destruyó gran parte de la zona costera y muchas viviendas del cantón Chilanguera y El Cuco.

En mayo de 1,999, como una respuesta del Gobierno Español a los damnificados por el pasado Huracán MITCH, pone en marcha, a través de Cooperación Española, el Proyecto Escuela Taller de Chirilagua, capacitando a los damnificados, con talleres de electricidad y albañilería; a fin de que éstos en el futuro obtengan ingresos familiares a través de oficios diferentes a la agricultura, ya que debido al desastre este rubro deja de ser sustentable, debido a los deslaves en los terrenos y la pérdida de ganado.

Con las capacitaciones en la Escuela Taller también se pretendía que los afectados formen parte de la mano de obra calificada del país. A dichos afectados además de impartirles capacitación se les solventa el problema habitacional, beneficiando a 30 familias, las que fueron reubicadas en un terreno situado en el Cantón El Cuco.¹¹

El Proyecto se desarrolló en una finca de 77.800 metros cuadrados, de los cuales un 18% se destinó a la construcción del complejo habitacional, un 11% se destinó como reserva forestal, restando un 65% del terreno para ser utilizado en el desarrollo de Proyectos conjuntamente con los beneficiarios y diferentes instituciones que actúan en la zona, con el objetivo de crear un entorno que satisfaga las necesidades sociales y económicas de las 30 familias beneficiadas inicialmente por el proyecto de la Escuela Taller.

¹¹Información Proporciónada por Cooperación Española en el Municipio de Chririlagua.

Al mismo tiempo surgieron otros nuevos proyectos, partiendo de las diferentes necesidades de la población, dirigido a la lucha contra la pobreza, protección del medio ambiente y desarrollo municipal. En todos los proyectos que Cooperación Española ha implementado, participó la Alcaldía Municipal, como un requisito de contraparte que deben cumplir todos los proyectos de esta entidad.

Entre los proyectos que ha implementado Cooperación Española en el municipio de Chirilagua y la zona costera están: Proyecto de construcción de viviendas, Centro de Formación, Proyecto de nutrición, Capacitación a centros educativos para formación de bibliotecas y Fábrica de concentrados. Los proyectos más relevantes y que requieren de un seguimiento para su sostenibilidad son:

a. Proyecto de apoyo a los pescadores artesanales de la

Playa El Cuco: este es uno de los proyectos para los cuales irá dirigida la propuesta de planeación estratégica administrativa. Este surgió de la necesidad de organizar a los pescadores de la Playa el Cuco. El fin es constituir una asociación en donde todos

recolectan la pesca, para ser distribuida a nivel nacional y como ente legal lograr exportar.

- b. Proyecto de Pequeñas Empresas dentro del Complejo España.** Éste comprende: el Proyecto de Panificación, Fábrica de agua envasada y refrescos, Crianza de codornices, Cultivos Agrícolas y Granja para la producción de pollos de engorde; éstos tienen como objetivo fundamental generar fuentes de ingresos a las familias beneficiadas, establecer un fondo para el soporte de gastos de funcionamiento del nuevo Complejo España habitacional y colaborar con los procesos de Desarrollo Local.

El proyecto consiste en la implementación de una serie de actividades destinadas al fortalecimiento económico del grupo de pequeñas empresas encuadradas dentro del sector industrial que se encuentra en el interior del Complejo España.

El proyecto contempla la ejecución de las siguientes actividades:

- 1) Elaboración de un diagnóstico de la situación a futuro de los mercados proyectados.
- 2) Elaboración de un estudio de los procesos de comercialización actuales y nuevos canales de distribución .
- 3) Elaboración de un plan de desarrollo y ampliación de las pequeñas empresas.
- 4) Diseño y ejecución de campañas publicitarias y promocionales.
- 5) Puesta en marcha de las soluciones de los problemas identificados en los estudios de mercado y comercialización.
- 6) Mejoras en la infraestructura y equipos de las pequeñas empresas.
- 7) Apertura de nuevos canales de distribución mediante la creación de microempresas a través de micro créditos.

C. GENERALIDADES DE LOS PROYECTOS.

1. Definición.

Según Gabriel Baca Urbina un proyecto es "la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana"¹².

Balbino Cañas, en su libro Manual para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos, lo define como "un conjunto de acciones que son necesarias para alcanzar un objetivo previamente establecido, limitado por parámetros temporales; políticas institucionales, económicas y ambientales"¹³.

¹²Gabriel Baca Urbina. "Evaluación de Proyectos". Pág.2 4° Edición. México. McGraw-Hill.2001

¹³Cañas Balbino, "Manual para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos". Pág. 1. 3° Edición. El Salvador. 2001

2. Tipos de proyectos.

a. Proyectos Agropecuarios.

Estos proyectos abarcan todo el campo de la producción animal y vegetal, así se tiene proyectos agrícola, ya sea para cultivos de larga vida, donde posteriormente solo se necesita mantenimiento como el coco y el café, también se incluyen proyectos de ciclo corto como el algodón y el ajonjolí. Mientras que los proyectos de origen animal se refieren a la producción de leche, ganado de engorde, granjas avícolas, porcinas, etc.

b. Proyectos Industriales.

Estos proyectos están constituidos por la manufactura, es decir una combinación entre hombre y máquina; se caracteriza porque compran o adquieren la materia prima en el mercado nacional e internacional, haciendo uso de máquina y equipo para lograr la transformación.

c. Proyectos Agroindustriales.

1) Definición.

Se entiende por Agro Industria o industria agropecuaria "aquella actividad productiva que añade los primeros procesos industriales a productos de origen agropecuario"¹⁴.

2) Características.

La agroindustria se caracteriza porque crea un marco de separación entre ésta y la industria que utiliza insumos de otro origen, estableciendo mejores criterios para su conceptualización.

- a) Utiliza una elevada proporción de materia prima de origen agropecuario, y la primera parte de valor en el proceso de transformación de las mismas.
- b) Proporcionan grandes posibilidades de generar insumos para otras, mediante la utilización de los desechos.

¹⁴Cañas Balbino. Op. Cit. Pág. 2

- c) Proporcionan una de las fuentes de empleo mas dinámicas y amplias.
- d) Contribuye a mejorar la balanza de pago, ya que sus productos pueden ser fácilmente exportados.

3) Clasificación.

- a) Por origen: - agrícolas.
 - forestales
 - pecuaria
 - pesquera
- b) Por destino:- de exportación
 - de consumo interno
 - destino mixto

d. Proyectos de Infraestructura Económica.

Están constituidos por aquellos que dan a la actividad económica ciertos bienes o servicios como: energía eléctrica, transporte, comunicaciones, construcción, ampliación y mantenimiento de carreteras, ferrocarriles, aerovías, puertos y navegación, centrales eléctricas, sistemas de comunicaciones y de información.

e. Proyectos de Infraestructura Social.

El objeto es atender las necesidades de la población como: salud, educación, abastecimiento de agua, redes de alcantarillado, viviendas, relleno sanitario e incineración y ordenamiento espacial urbano y rural.

f. Proyectos de Servicio.

Son aquellos que prestan servicios de carácter personal, material o técnico, ya sea por ejercicio profesional o a través de instituciones. Incluye consultoría, investigaciones técnicas, comercialización de productos y servicios sociales que no están incluidos en la infraestructura social.

3. Etapas de un Proyecto.

a. Ideas del Proyecto: la creación de un proyecto surge de la idea de satisfacer una necesidad mediante la creación de un bien o un servicio. En esta etapa se le da nombre al proyecto, se

establece el objetivo general y específico, justificación, descripción del proyecto, se estiman inversiones globales y posible fuente de financiamiento.

b. Estudio de Identificación: la identificación es la idea de un proyecto, responde básicamente a las preguntas ¿Qué producir? Y ¿Para quién producirlo?. Cuyas respuestas involucran aspectos del mercado tales como precios, ofertas, consumidores, etc. En esta etapa se trata de detectar si el proyecto es o no factible de realizar y comprende los siguientes estudios:

- 1) Investigación de mercado.
- 2) Oferta monopólica.
- 3) Oferta competitiva.
- 4) Oferta oligopólica.

c. Perfil del proyecto: muchos proyectos son evaluados para financiamiento a nivel de perfil, dependiente muchas veces del monto de la inversión. Los proyectos que se tiene a nivel de perfil son los sociales y económicos.

Los proyectos sociales comprenden: el nombre del proyecto, descripción del proyecto, justificación, estudio de mercado, área de influencia, demanda del proyecto, oferta, localización, tamaño, ingeniería del proyecto, inversiones, financiamiento, presupuesto de efectivo, evaluación del proyecto e indicadores económicos.

Los proyectos económicos (productivo o de servicio) comprenden: estudio de mercado, área y localización del proyecto, tamaño del proyecto, ingeniería del proyecto, inversiones, financiamiento, costo de operación y flujo de efectivo.

d. Estudio de factibilidad: contiene los siguientes aspectos:

- 1) Resumen del proyecto.
- 2) Estudio de mercado.
- 3) Tamaño del proyecto.
- 4) Localización del proyecto
- 5) Ingeniería del proyecto.
- 6) Inversiones.
- 7) Financiamiento.

8) Presupuesto de ingresos y gastos.

9) Evaluación del proyecto.

e. Operación o funcionamiento: es la puesta en marcha o funcionamiento de la unidad productiva, se pone en servicio o uso del proyecto de infraestructura económica para producir los bienes o servicios.

D. GENERALIDADES DE LA SOSTENIBILIDAD*.

1. Antecedentes

Hace más de 30 años, el desarrollo económico era considerado básicamente idéntico al crecimiento macroeconómico, por lo que las teorías de desarrollo estaban asociadas y aplicadas al crecimiento de capitales. Esta visión era y es simplista. En el período de los 60's a los 80's, los países centroamericanos tuvieron un crecimiento económico satisfactorio, sin embargo, los beneficios de ese crecimiento no se distribuyeron en forma equilibrada, de tal manera que no mejoraron las condiciones de vida de amplios sectores de la población.

*<http://google.com>

Como consecuencia, se han incrementado los índices de pobreza y depredado nuestros recursos, poniendo en peligro la sostenibilidad de las actuales y futuras generaciones. Para superar las deficiencias se debe promover la sostenibilidad del desarrollo y enfatizar en la necesidad de atender la dimensión humana a través del mejoramiento de la calidad de vida de las personas sin descuidar nuestra responsabilidad con las generaciones por venir y el reconocimiento de que los recursos no son infinitos.

2. Definición

"Sostenibilidad es, en términos generales, la característica de un proceso o estado que puede mantenerse indefinidamente. La clave para la sostenibilidad de cualquier proceso o estado es la idea de balance, proporción o equilibrio"¹⁵.

La sostenibilidad debe tomar en cuenta cada componente de las relaciones del ambiente social, económico y cultural de los grupos o sociedad humanas.

¹⁵<http://google.com>

También se entiende por sostenibilidad la capacidad de los sistemas para proporcionar infraestructuras, tales como fuerza laboral, establecimientos y equipos, además de ser innovadores y responder a las necesidades que puedan surgir.

Para abordar el tema de la sostenibilidad éste será relacionado con lo que se conoce como desarrollo sostenible ya que es bajo estos lineamientos donde se deben encaminar las actividades operativas de los proyectos que ha implementado Cooperación Española en el municipio de Chirilagua.

Aunque el concepto de Desarrollo Sostenible no es tan novedoso como suele creerse (se viene utilizando desde los años setenta), su mayor importancia ahora estriba en su progresiva implantación en términos operativos para formular estrategias y definir un nuevo estilo de desarrollo.

El desarrollo sostenible es una propuesta alternativa al modelo de desarrollo enfocado en el crecimiento económico con una visión de corto plazo centrada en la

producción de bienes, sin atender los aspectos de distribución de los beneficios¹⁶.

También en el mundo de la empresa se va introduciendo el concepto de sostenibilidad con bastante rapidez planteando un nuevo modelo de desarrollo empresarial. Pero de forma un tanto desigual y escasamente uniforme. Y esto no deja de ser coherente con la esencia del desarrollo sostenible entendido, sobre todo, como un proceso.

Como consecuencia de ello, la estrategia de sostenibilidad empresarial requiere avanzados instrumentos de gestión, medición y verificación. A este respecto, cabe señalar la necesidad de implantar "indicadores" de desarrollo sostenible para orientar la administración de la empresa en la dirección adecuada. Por ejemplo, para informar integralmente del valor corporativo y poder ofrecer a los grupos de interés una visión del valor real de la compañía, de acuerdo con las condiciones ambientales, económicas y sociales que se derivan de la actividad empresarial.

¹⁶<http://google.com>

3. Áreas de la sostenibilidad.

- a. La sostenibilidad social.
- b. La sostenibilidad institucional.
- c. La sostenibilidad ambiental
- d. La sostenibilidad financiera.¹⁷

a. Sostenibilidad Social: ya desde 1,970, Maslow, un autor frecuentemente citado en los libros de texto de psicología, mercadeo y otras disciplinas afines, decía que, "socialmente definida, la sostenibilidad debería incluir la continua satisfacción de las necesidades humanas, así como las necesidades de más alto nivel de tipo social y cultural como seguridad, libertad, educación, empleo y recreación"¹⁸.

Conceptualmente, el objetivo de la sostenibilidad incorpora la búsqueda de alternativas a la pobreza que, desde nuestra perspectiva, se define como la dificultad o incapacidad de resolver de manera satisfactoria las necesidades básicas del ser humano. El grado en que tal dificultad o incapacidad se presente, definirá el grado de pobreza de la persona o grupo familiar.

¹⁷Datos proporcionados por Cooperación Española en Chirilagua

¹⁸<http://google.com>

1) Aspectos de la Sostenibilidad Social:

- a) Igualdad e integración social, acceso igualitario a unos servicios básicos y adecuados como: educación, empleo, energía, sanidad, vivienda, formación, transporte.

- b) Gobierno local / concesión de poder / democracia, participación de todos los sectores de la comunidad local en la planificación y los procesos de toma de decisiones sobre asuntos locales.

- c) Relación local /global, satisfacción en la localidad de las necesidades, desde la producción hasta el consumo y el reparto; satisfacción de las necesidades locales que no pueden subsanarse localmente a través de un modo más sostenible.

- d) Economía local, concordancia de la formación y las necesidades locales con la disponibilidad de empleo y otras prestaciones, de manera que suponga la mínima amenaza para el medio ambiente y los recursos naturales.

e) Protección medioambiental, adopción de un enfoque ecológico; reducción al mínimo del uso de los recursos naturales y el suelo, de la generación de residuos y de la emisión de gases contaminantes; fomento de la biodiversidad.

b. Sostenibilidad Institucional: no es fácil adoptar una definición sobre la sostenibilidad institucional de un programa y/o proyecto de desarrollo rural. Ello tiene que ver con el concepto de institución en su dimensión local y con la temática de la descentralización. Pero también tiene un acercamiento claro a las condiciones y contexto requerido para alcanzar un crecimiento y una dinámica continua de cambio y progreso que sea apropiada por los ciudadanos en un ambiente de democracia política y económica.

La sostenibilidad institucional se logra cuando un proyecto o programa es ejecutado por el gobierno local y/o las organizaciones de una manera eficiente y relativamente autónoma, con claridad en sus responsabilidades y dentro de un contexto participativo y democrático. Ello requiere un contexto macroeconómico

adecuado, estabilidad y confianza en las relaciones entre lo público y lo privado¹⁹. La sostenibilidad exige la disminución de riesgos e incertidumbre y una permanente diversificación de la actividad económica, social y cultural. Cuando un proyecto y/o programa alcanza su propia dinámica y no requiere para su proyección y derivaciones ayudas continuas del gobierno central o de un donante, y está completamente comprometido en los intereses de la comunidad y de los beneficiarios.

La sostenibilidad institucional de los proyectos y programas está directamente relacionada con el grado de desarrollo institucional alcanzado por los entes locales y las comunidades. En este ámbito, el desarrollo institucional es la capacidad para emprender procesos dinámicos de cambio que transformen los gobiernos locales y la sociedad civil y la economía. También se hace necesario involucrar a todos los actores sin ninguna discriminación y hagan un uso eficiente de los recursos.

¹⁹<http://google.com>

Este desarrollo requiere por tanto instituciones (reglas de juego, normas, pautas de conducta) y organizaciones publicas y privadas que actúen buscando la eficiencia. Requiere también que en lo local se respeten las prioridades y alternativas seleccionadas a través de la elección racional que hacen los individuos, y se defina el escogimiento público descentralizado, y que entre ambos no exista un conflicto que no pueda eliminarse por mecanismos democráticos.

Los desarrollos institucionales a menudo consisten en integrar una institución local que pueda movilizar información y capital social con instituciones mas amplias que puedan acceder al mercado y al Estado. Al municipio se le debe invertir para aumentar su capacidad institucional.

Con base en los anteriores postulados, la dificultad para lograr una sostenibilidad institucional surge de tres grandes fallas:

- 1) Cuando los gobiernos locales y la comunidad no tienen la capacidad suficiente para asumir la dirección, orientación y responsabilidad de un proyecto.

- 2) Cuando los organismos centrales se resisten a dejar en mano de lo local la planeación, diseño, y ejecución de los proyectos, o lo hacen tímidamente y con desconfianza y
- 3) Cuando las condiciones para el desarrollo institucional no están dadas o se encuentran interferidas por fallas económicas, sociales o políticas de origen. En síntesis cuando existen fallas de gobierno y de mercado.²⁰

Con la finalidad de asegurar la sostenibilidad institucional, se deben completar los siguientes requisitos:

- 1) Consolidar un equipo de investigadores, que contribuyan a fortalecer la investigación y generación de conocimientos, métodos y teorías tendientes a facilitar la formulación de acciones alternativas para solucionar los problemas sociales relevantes en el medio urbano-rural.

²⁰<http://google.com>

2) Contar con una estrategia de seguimiento y evaluación permanente del programa, investigaciones, gestión administrativa, como mecanismo para fortalecer y/o consolidar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

C. Sostenibilidad Ambiental: para hablar de sostenibilidad ambiental, se abordará el tema de sustentabilidad. La Sustentabilidad "es un proceso - no un estado - que hace referencia a una forma de desarrollo en la que se busca el bienestar humano sin dañar el equilibrio del ambiente y sus recursos naturales, ya que éstos, son la base de todas las formas de vida"²¹.

Bajo un modelo de Desarrollo Sustentable, las actividades humanas impactan el ambiente y emplean los recursos naturales de manera tal que no se sobrepase la capacidad de la naturaleza de absorber los contaminantes que se emiten y de regenerarse a sí misma.

²¹<http://google.com>

Los problemas internacionales, regionales y nacionales se solucionan localmente. Es un desarrollo con una visión integral, en el que intervienen tres elementos de igual importancia entre sí, que son: Ambiente, Economía y Sociedad. La relación que tienen los tres elementos es de carácter dinámico. Se debe recordar que la sociedad depende de la economía y la economía depende del Ambiente. Por lo tanto, si contamos con un ambiente sano y pleno de recursos naturales puede existir una economía viable y con ella, una Sociedad justa. De la convergencia de los tres elementos surgen diversos temas que deben estar considerados en la agenda del ámbito público y privado.

d. Sostenibilidad financiera: "es la capacidad de los financiadores nacionales (gobierno, empleadores y familias principalmente) y, en ciertos casos, financiadores internacionales (bancos y agencias) de seguir sufragando a corto, medio y largo plazo los gastos producidos o previsibles"²².

²²<http://google.com>

En materia de recaudación de fondos, la gran mayoría de las organizaciones en Centroamérica han enfocado sus esfuerzos en fuentes internacionales, sean privadas (fundaciones, corporaciones u ONG internacionales) o públicas, normalmente agencias de cooperación. La experiencia de recaudación de fondos de fuentes nacionales es relativamente más reciente en la región. Una característica típica de las organizaciones relativamente jóvenes es una dependencia excesiva de pocas fuentes de financiamiento.

Hoy en día, a las organizaciones no les sirve adoptar modelos organizativos con este rasgo, sabiendo que se crea una situación de vulnerabilidad que atenta contra la salud financiera de la organización en el mediano y largo plazo. La solidez institucional, incluyendo el aspecto financiero, debería ser una consideración.

Para las organizaciones que se encuentran en esta situación, normalmente el primer paso es un intento de diversificar el abanico de fuentes de financiamiento.

Una meta cuantificable en este sentido es tratar de construir una gama fuentes de financiamiento de tal forma que ninguno de ellos represente más de un 25% de los ingresos de la organización de esta manera, se minimiza el riesgo.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROYECTOS
IMPLEMENTADOS POR COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN EL MUNICIPIO DE
CHIRILAGUA.

A- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General.

Analizar la situación actual de los proyectos de Mini Empresas del Complejo España y el proyecto de apoyo a la pesca artesanal de la playa El Cuco, implementados por Cooperación Española en el municipio de Chirilagua.

2. Objetivos Específicos.

- Conocer las estrategias que utiliza actualmente Cooperación Española a fin de hacer sostenibles los proyectos implementados en el municipio de Chirilagua.
- Determinar el nivel de compromiso por parte de los beneficiarios a contribuir con el seguimiento de los proyectos.
- Diseñar un plan estratégico administrativo para la sostenibilidad de proyectos implementados por Cooperación Española en el municipio de Chirilagua.

B- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El método general de investigación utilizado, es el deductivo, pues se parte de un marco general de referencia hacia un caso en particular, tomando como base la información obtenida mediante la investigación de campo y la información recolectada mediante fuentes secundarias, a fin de obtener conclusiones específicas de la problemática que se investiga.

C- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

Para determinar el universo se tomaron los proyectos para los cuales se diseñará el plan estratégico administrativo, éstos son: El proyecto de apoyo a los pescadores artesanales de la Playa El Cuco, partiendo de que son 200 familias dedicadas a la actividad pesquera; y el proyecto de pequeñas empresas, que son los proyectos de panadería, fábrica de refrescos, cultivos agrícolas, crianza de codornices y granja de pollos, vistos como una unidad ya que todos están ubicadas dentro del Complejo España, del cual se benefician 30 familias.

1. Sujetos de Investigación

Los sujetos de investigación para el proyecto de Mini Empresas del Complejo España son las familias que habitan en el Complejo ya que son las beneficiarias de las actividades que en el proyecto se realizan. Para el proyecto de apoyo a la pesca artesanal los sujetos de investigación son los pescadores de la playa El Cuco que venden o no la pesca recolectada a la Sociedad de Pescadores Artesanales de la Playa El Cuco (ACOPARCU). Otro sujeto de investigación es el personal administrativo de Cooperación Española.

2. La Muestra.

La muestra para el proyecto de Mini Empresas es de 24 familias, aplicando un margen de error del 10%; mientras que la muestra para el proyecto de apoyo para la pesca ha sido corregida en vista de que la información fue aclarada por los encargados de Cooperación Española en Chirilagua, siendo anteriormente la muestra de 96 familias, para una población de 500 familias; la que se modifica con una población de 200 familias que es la cantidad para la cual está diseñado el proyecto, dando como resultado una muestra de 75 familias; aplicando un mismo margen de error. En cada

uno de los proyectos, la encuesta se dirigía a un miembro por familia. Dicha muestra está distribuida de la siguiente manera:

- Playa El Cuco un 85% de la muestra = 64 pescadores.
- El Esterón un 5% de la muestra = 4 pescadores.
- Conchaguita un 5% de la muestra = 4 pescadores.
- y El Bajío otro 5% de la muestra = 4 pescadores.

La fórmula para calcular la muestra es la siguiente:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra a calcular.

Z = Nivel de confianza o exactitud (1.96).

P = Probabilidad de éxito (0.50).

Q = Probabilidad de fracaso (0.50).

e = Error máximo (0.10).

N = Tamaño de la población (500 familias y 30 familias)

- Aplicando la fórmula para el proyecto de Pequeñas Empresas

N = 30 familias

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (30)}{(0.09)^2 (30-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 24 familias

- Aplicando la fórmula al proyecto de apoyo a pescadores artesanales de la Playa el Cuco se tiene:

N = 200 familias

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (200)}{(0.09)^2 (200-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 75 familias

D. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para recolectar la información, se hizo necesario realizar una investigación de campo, haciendo uso de técnicas que permitan el manejo eficiente de las herramientas para extraer información acerca del problema en estudio y de las hipótesis de trabajo. La técnica adecuada para la recolección de información es la encuesta; diseñándose tres cuestionarios, uno dirigido al personal administrativo de Cooperación Española, otro dirigido a un miembro responsable de cada familia beneficiaria del proyecto de apoyo para la pesca artesanal de la playa el cuco y también para un miembro responsable de cada familia que habitan en el Complejo España.

De igual forma se hace necesario consultar libros, tesis, revistas, folletos y otras fuentes documentales relacionadas con el área de la planeación estratégica administrativa y proyectos implementados por Cooperación Española en el municipio de Chirilagua. Para la tabulación y gráfica, se han utilizado cifras en porcentajes exactos, para facilitar la interpretación.

E- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROYECTOS DE MINI EMPRESAS Y PROYECTO DE APOYO A LA PESCA ARTESANAL DE LA PLAYA EL CUCO.

Para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de los proyectos para los cuales se diseña el plan estratégico administrativo, se encuestó al personal administrativo de Cooperación Española, en el municipio de Chirilagua. La información que se consideró fue la proporcionada por el Técnico de Proyectos y la Directora del Centro de Formación del Complejo España.

1. Proyecto de Mini Empresas.

El proyecto de Mini Empresas está compuesto por 5 proyectos, los cuales se describen a continuación.

- a. Proyecto de Panificación:** éste es un proyecto de panadería que empezó sus operaciones productivas en el año 2002. Su actividad consiste en la elaboración de diversa clase de pan, el cual es distribuido en las tiendas minoristas de la ciudad de Chirilagua. Sus instalaciones están ubicadas dentro del Complejo España. En dicho proyecto, laboran un panadero, un ayudante y un motorista repartidor.

- b. Fábrica de Agua Envasada y Refrescos:** este proyecto no se encuentra funcionando a pesar de que la planta ya está instalada, esto se debe a que no se han logrado cumplir los requisitos para su distribución. Para cumplir estos requisitos, es necesario que exista un organismo legal que respalde el registro de las marcas: "Agua Envasada 3 estrellas" y "Refrescos Pillín".
- c. Crianza de Codornices:** éste es un pequeño proyecto para la producción de huevos de codorniz, los que se distribuyen en diversos restaurantes, donde se sirve este tipo de platillos. En este proyecto se cuenta con 50 codornices hembras y 1 macho por cada 10 hembras.
- d. Cultivos Agrícolas:** este proyecto surge aproximadamente en el año 2001, cuando se empezaron a construir las viviendas del Complejo España, éste nace de la necesidad de utilizar al máximo el terreno del Complejo España, crear y mantener la identidad agrícola de los beneficiarios del proyecto y que sirviera de fuente de ingreso económico . En dicho proyecto se cultiva: papaya, lechuga, pepino, pipianes y otros tipos de vegetales y frutas de

estación. Además de los cultivos, el proyecto abarca la colaboración a los campesinos que trabajan en la tierra, provenientes de las comunidades cercanas a la zona; esta colaboración consiste en capacitación en cuanto a preparación de la tierra y semilla para la siembra.

- e. Granja para la producción de pollos de engorde:** la granja, tiene 2 años y medio de operar; sus instalaciones están ubicadas en el Complejo España. Las actividades que se realizan es de crianza de pollos, clasificándolos en tres diferentes granjas de acuerdo a su tamaño; luego son preparados para ser vendidos en las diferentes tiendas de la ciudad de Chirilagua y sus alrededores.

La administración de cada uno de los proyectos está a cargo del personal técnico designado por Cooperación Española, ya que los beneficiarios no se involucran en los proyectos; éste es uno de los principales problemas que existe actualmente para dar seguimiento a los proyectos. Dicho problema, trae como consecuencia, el atraso en el funcionamiento de algunos proyectos, como

es el caso de la fábrica de agua y refrescos envasados y la independencia administrativa de los demás proyectos.

Otro de los problemas que enfrenta el proyecto es la falta de coordinación por parte de la Alcaldía Municipal que constituye la contraparte en cada uno de los proyectos implementados. Este problema impide que los proyectos se cumplan en un 100% de acuerdo con el diseño de cada uno, afectando su sostenibilidad, ya que la política de Cooperación Española es acompañar y apoyar los proyectos después de ser implementados, según el tiempo que estipula el diseño, posteriormente son los beneficiarios los responsables en coordinación de la Alcaldía Municipal.

2. Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal

La asociación de pescadores artesanales surgió con el objetivo de responder a las necesidades prioritarias de los pescadores de la playa El Cuco; especialmente para beneficiar a aquellos que se les acumulan por mucho tiempo la pesca recolectada, que no pueden acceder a un amplio mercado y que no venden a un precio razonable.

Actualmente dicho proyecto opera como ACOPARCU (Asociación de Pescadores Artesanales de la playa El Cuco), cuenta con 28 asociados, originarios de la playa El Cuco, El Bajío, Conchaguita y El Esterón; los cuales venden lo recolectado a dicha asociación, donde los asociados encargados de la administración comercializan la pesca. Las instalaciones del proyecto están ubicadas en El Cantón El Cuco; actualmente Cooperación Española está construyendo un nuevo edificio, el cual será de 2 niveles, contará con cuartos fríos para almacenar la pesca en condiciones optimas y contará con una sala de compra y venta.

La ampliación de las instalaciones de ACOPARCU se debe a que el proyecto está diseñado para 200 pescadores y las actuales instalaciones no tienen la capacidad de almacenar grandes cantidades de pesca recolectada.

3. Estado Actual de la Sostenibilidad de los Proyectos

a. Sostenibilidad Social: este aspecto de la sostenibilidad es clave para la implementación de los proyectos, ya que éstos persiguen ante todo un beneficio social para la comunidad a la cual se dirige. Actualmente el proyecto de Mini Empresas y el

de Apoyo Para la Pesca Artesanal de la Playa El Cuco no son socialmente sostenibles, porque si bien es cierto el proyecto de Mini Empresas abarca 5 diferentes negocios y una de sus finalidades es generar empleo, esta condición no se cumple, ya que de las 30 familias que habitan en el Complejo España, sólo 4 personas son las que laboran en los negocios. Además es importante tomar en cuenta que no son los beneficiarios los que representan legalmente el proyecto, ya que éstos no se involucran en las diferentes actividades que se llevan a cabo. Por otra parte, en la actualidad ACOPARCU solamente cuenta con 28 asociados y el proyecto esta diseñado para 200.

b. Sostenibilidad Ambiental: este aspecto de la sostenibilidad si se cumple en ambos proyectos, desde su implementación, ya que una de los principales prioridades de Cooperación Española es preservar el medio ambiente y antes de llevar a cabo cualquier proyecto es necesario contar con un aval de Ministerio del Medio Ambiente. Durante la ejecución y desarrollo de los proyectos se respetan las normas de

higiene y seguridad correspondientes, extendidas por dicho Ministerio.

c. Sostenibilidad Institucional: en cuanto a la sostenibilidad institucional, el proyecto de apoyo a la pesca artesanal si la cumple, aunque actualmente se cuente con pocos asociados; ésta es una asociación autónoma, administrada por sus mismos miembros. En cuanto al proyecto de Mini Empresas, no se logra la sostenibilidad institucional, ya que en éste no participa el gobierno local; no se asume la orientación, y responsabilidad por los beneficiarios del proyecto, ni está legalmente registrada por falta de organización.

d. Sostenibilidad Financiera: según los encargados de la administración de los proyectos de las Mini Empresas que actualmente funcionan, éstos son sostenibles financieramente, porque han sido diseñados para que proporcionen beneficios económicos a las familias a las cuales se dirige. En el proyecto de Mini Empresas los negocios que se encuentran funcionando si son rentables; manifiestan los encuestados, que una parte de las utilidades se reinvierte y otra es destinada a sufragar gastos que se presentan en el Complejo. El

proyecto de apoyo para la pesca artesanal, si posee problemas financieros, pero esto se debe a la época; situación que mejora cuando las condiciones de pesca son favorables.

4. Administración de los Proyectos.

a. Planificación.

1) Proyecto de Mini Empresas

Este proyecto actualmente no cuenta con una misión, ni una visión, los encargados manifiestan que los objetivos no están claramente definidos y que no se han diseñado estrategias para su seguimiento. Las acciones que se ejecutan sólo están detalladas para el proyecto de granja de producción de pollos de engorde, como se especifica en el siguiente cuadro.

Cuadro # 1

ACCIÓN	RESPONSABLE
Cría y venta de pollos.	Encargado de granja y mantenimiento.
Comercialización del producto.	Vendedor.
Mini Créditos.	Control de Ventas

Fuente: Información proporcionada por Cooperación Española en el Municipio de Chirilagua.

2) Proyecto de apoyo a la pesca artesanal.

a) Misión.

“Ofrecer productos de buena calidad en cuanto a pesca artesanal, para el consumo en la zona oriental, que satisfaga grandes expectativas de los clientes”

b) Visión.

“Trasformar a ACOPARCU, haciéndola líder en la zona a través de venta y comercialización de mariscos.”

c) Objetivos.

Comercializar los mariscos para la exportación.

d) Estrategias.

Cuadro # 2

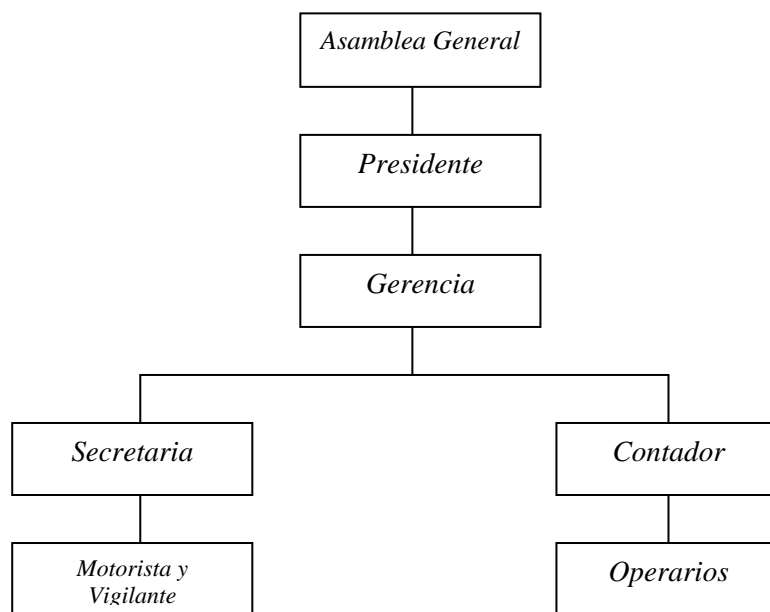
<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>ACCIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>
- Aumentar la membresía de asociados.	- Empadronar pescadores de la playa Cuco.	- ACOPARCU.
	- Construir el nuevo Centro de Acopio.	- Cooperación Española.
- Constante capacitación a los asociados.	- Impartir charlas sobre técnicas de pesca	- Cooperación Española

Fuente: Información proporcionada por Cooperación Española en el Municipio de Chirilagua.

b. Organización

- 1) **Proyecto de Mini Empresas:** el proyecto de Mini Empresas no cuenta con un esquema organizacional, esto se debe a que aun no se ha formado la organización, representada por la directiva que estará conformada por los habitantes del Complejo España. Por no contar con un organigrama, no cuenta tampoco con un manual de funciones y de puestos.
- 2) **Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal:** ACOPARCU si cuenta con un esquema organizacional, pero no con un manual de funciones ni de puestos.

ORGANIGRAMA DE ACOPARCU



Fuente: Información proporcionada por Cooperación Española en el Municipio de Chirilagua. Agosto del 2003.

c. Dirección

La dirección de los proyectos de Mini Empresas, es responsabilidad del personal asignado por Cooperación Española. Con respecto a esta etapa del proceso administrativo, los encuestados no proporcionaron mayor información.

Para el proyecto de apoyo a la pesca artesanal, son los directivos en coordinación con Cooperación Española los encargados de asignar la persona que estará al frente del proyecto; pero desde hace aproximadamente un año el proyecto no cuentan con gerencia general, ya que aun no se encuentra la persona idónea para dicho cargo, las actividades se rigen por medio de un encargado de compra y venta del producto y el presidente de la directiva de socios.

d. Control

Durante la implementación de los proyectos, la supervisión la lleva a cabo Cooperación Española, en coordinación con la Alcaldía Municipal que aporta la contraparte de la inversión. Cuando los proyecto ya están

implementados, son los beneficiados los encargados de realizar dicha actividad.

Para el caso de las Mini Empresas, en los proyectos que actualmente operan, esta actividad la realiza el encargado de cada proyecto y la Dirección General de Cooperación Española. Para el proyecto de apoyo a la pesca, esta actividad la realizan los socios y Cooperación Española, que actualmente apoya dicho proyecto a pesar de estar ya implementado.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Los beneficiarios actualmente no cuentan con la capacidad de administrar y dirigir los proyectos de las Mini Empresas, por su falta de preparación académica. (Ver Anexo, encuesta 1).
2. No existe una organización legal que respalde al proyecto de Mini Empresas del Complejo España, a pesar de que los beneficiarios si están dispuestos a formar parte de dicha sociedad.
3. La mayoría de los beneficiarios no han participado en las capacitaciones de cooperativismo y convivencia. (Ver anexo, encuesta 1, pregunta # 4).
4. La mayoría de las personas que habitan en el Complejo España, no están enterados de las diferentes actividades que se realizan en el proyecto de Mini Empresas. (Ver anexo, encuesta 1, pregunta # 8).
5. Los beneficiarios que actualmente laboran en el proyecto de Mini Empresas son pocos, ya que éstos recientemente habitan en el Complejo España.
6. Los encargados de Cooperación Española en el municipio de Chirilagua, no involucran en las actividades

productivas a los beneficiarios del proyecto de Mini Empresas del Complejo España.

7. La mayoría de los pescadores artesanales de la playa El Cuco, si venden lo recolectado a ACOPARCU. (Ver anexo, encuesta 2, pregunta # 3).
8. EL 65% de los pescadores de los pescadores artesanales de la playa El Cuco venden lo recolectado a ACOPARCU, mientras que el 37% manifiestan que no venden lo recolectado a ACOPARCU, porque no les resulta rentable y que ya tiene un mercado definido. (Ver anexo encuesta 2, pregunta 4).
9. El proyecto de apoyo a la pesca artesanal se encuentra sub-utilizado ya que el número de asociados no está de acuerdo a la magnitud del diseño del proyecto. (Ver anexo, encuesta 2, pregunta # 8).
10. Los principales problemas que enfrenta ACOPARCU, son la falta de recursos financieros, la falta de personal capacitado, falta de apoyo por parte de los beneficiados y que no existe el recurso técnico para la pesca. (Ver anexo, encuesta 2, pregunta 10).

RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Implementar un programa de capacitación académica referente al área de administración de proyectos dirigida a los beneficiarios del proyecto de Mini Empresas, de acuerdo a sus capacidades.
2. Formar una sociedad integrada por los beneficiarios del proyecto de Mini Empresas y legalizarla en el Registro de Comercio, ya sea como Cooperativa o Sociedad de Responsabilidad Limitada.
3. Implementar un programa de motivación e integración, involucrando a todos los habitantes del Complejo España.
4. Proporcionar informes mensuales a los beneficiados acerca del funcionamiento de cada proyecto y las diferentes actividades que se realizan.
5. Motivar e incentivar a los habitantes del Complejo España, a que se incorporen en los proyectos de Mini Empresas.
6. Delegar responsabilidades a los diferentes miembros de la sociedad que se formará a fin de que éstos tengan un mayor conocimiento y participación en los proyectos.

7. Incentivar a los pescadores artesanales que aun no venden lo recolectado a ACOPARCU proporcionando mayores beneficios en general.
8. Implementar estrategias que incremente la membresía de socios del proyecto de apoyo a la pesca artesanal de la playa El Cuco.
9. Diseñar estrategias de expansión de mercado y garantizar la compra a todos los pescadores artesanales.
10. Solicitar créditos a instituciones financieras para aumentar las inversiones en el proyecto de apoyo a la pesca artesanal, con la finalidad de lograr su sostenibilidad.

Realizar un programa de capacitación dirigido a los socios para administrar de manera eficiente el negocio.

Concientizar a los socios sobre la importancia, responsabilidad y apoyo de cada uno hacia el proyecto de ACOPARCU.

Contar con el equipo técnico necesario para maximizar la pesca.

DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS IMPLEMENTADOS POR COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN EL MUNICIPIO DE CHIRILAGUA.

Introducción

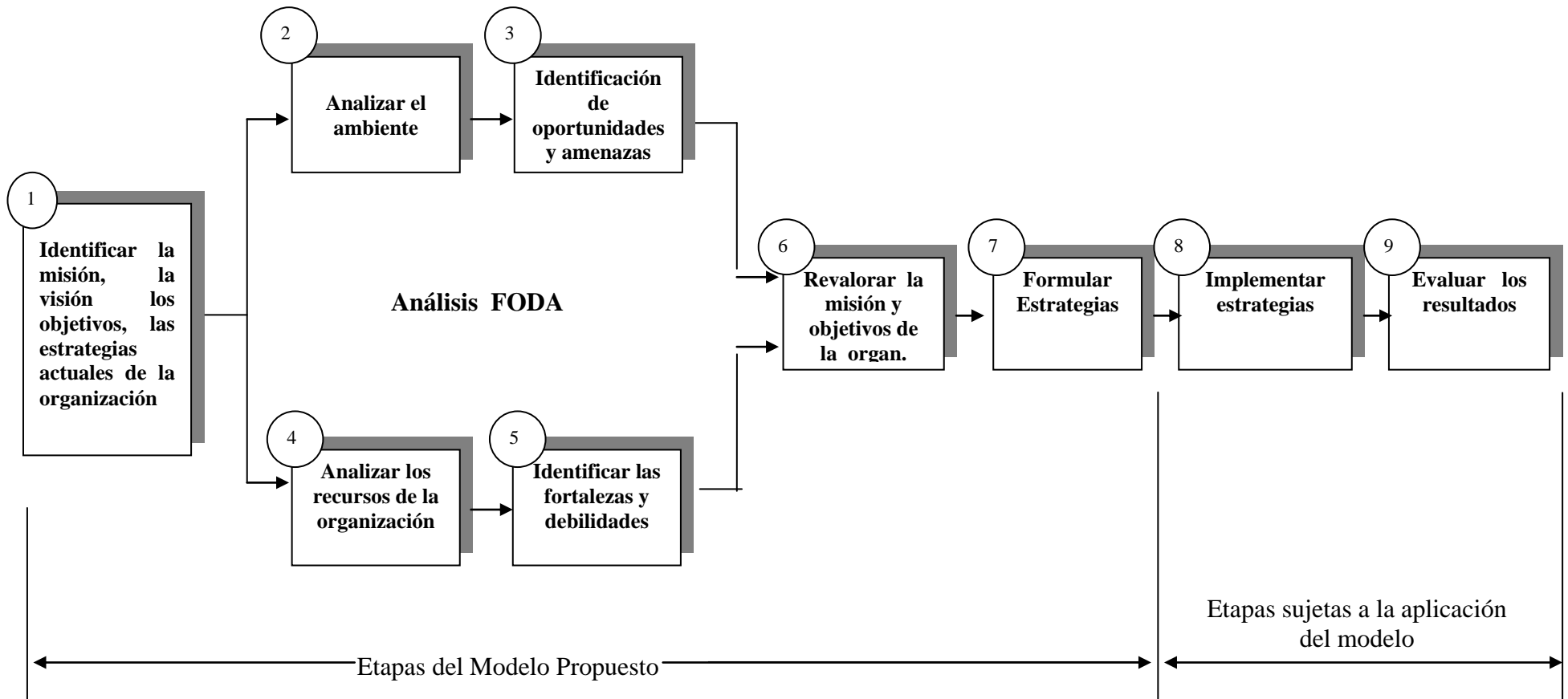
A continuación se describe el capítulo que proporciona el diseño de un modelo de planeación estratégica administrativa, el cual contiene una serie de elementos que servirán de guía en los proyectos de Mini Empresas del Complejo España (Panadería, Cultivos Agrícolas, Crianza de Codornices, Granja para la Producción de Pollos de Engorde y Fábrica de Agua Envasada y Refrescos) y además, para el proyecto de Apoyo a la pesca Artesanal de la Playa El Cuco, en la ciudad de Chirilagua.

El siguiente esquema muestra detalladamente las distintas etapas del modelo de planeación estratégica administrativa que se propone, el cual se expuso en el Capítulo I y que aquí se plantea en términos de una propuesta a los proyectos antes mencionados.

Es necesario aclarar que la propuesta tiene un alcance hasta el paso siete que es la formulación de estrategias. La implementación de estrategias y evaluación de resultados, no forma parte de este trabajo de investigación.

FIGURA N° 3

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA



Fuente: Stephen P. Robbins. Op.cit.Pág.239.

A. ANTECEDENTES.

1. Proyecto de Mini Empresas.

El proyecto de Mini Empresas del Complejo España, surgieron de las diferentes necesidades que se presentaron a raíz de la Tormenta Tropical MITCH. El proyecto con el cual se le inicio dando atención a los damnificados fue el proyecto de Escuela Taller, donde se les proporcionó enseñanza técnica en electricidad Y albañilería.

Al haber culminado la formación en los talleres, se pasó a la etapa de construcción de viviendas en un terreno ubicado carretera a El Cuco, donado por la Alcaldía Municipal de Chirilagua. En la construcción de éstas participaron los beneficiarios, aplicando los conocimientos adquiridos durante la formación.

El proyecto de panadería surgió de un taller de panificación impartido en el Complejo, habiéndose adquirido todo el equipo necesario y posteriormente convirtiéndose en lo que ahora es la panadería. El proyecto de productos agrícolas surgió de un proyecto de nutrición que tenía la finalidad de capacitar a los pobladores de la zona en la

creación y mantenimiento de cultivos de lechuga, pipianes, pepinos, y otros tipos de vegetales que hasta la fecha no se habían cultivado. Al contar con el recurso necesario, como semilla y equipo técnico para la siembra se crea en el Complejo una finca en la cual siembran diversas clases de hortalizas y granos básicos distribuyéndolos en la zona. Estos dos proyectos al estar ya instalados en el Complejo España pasan a formar parte de otros proyectos como el de granja para la producción de pollos de engorde, la crianza de codornices y la fábrica de agua y refrescos envasados, los cuales habían sido diseñados para generar ingresos a las familias del Complejo España y así crear una economía sostenible.

En la actualidad el proyecto que aun no está funcionando es la fábrica de agua y refrescos envasados por no estar legalmente registrada, aunque la planta ya se encuentra instalada. En los otros proyectos se opera y por la naturaleza de los productos estos son distribuidos en la zona.

2. Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de la Playa El Cuco.

La Asociación Cooperativa de Pescadores Artesanales de la Playa El Cuco (ACOPARCU), nace en el año de 1999, cuando un grupo de pescadores se organizó para limpiar la costa de los estragos causados por la Tormenta Tropical MITCH. Esta actividad la llevaron a cabo en colaboración con la Alcaldía Municipal de Chirilagua.

Los pescadores que se habían organizado para limpiar la costa y dedicarse nuevamente a la actividad pesquera, acordaron asociarse a fin de juntar lo recolectado y venderlo, distribuyendo las utilidades de acuerdo a las aportaciones.

Al principio el número de asociación ascendió a más de 30 pescadores aproximadamente, los cuales aportaban ¢25.00 mensualmente, para solventar gastos como: pago de alquiler de local, energía eléctrica, agua potable, etc. Los empleados del proyecto eran una secretaria y un enhielador.

En el año 2001, debido a los problemas financieros que se comenzaron a presentar, ACOPARCU, solicitó la colaboración, por medio de la Alcaldía Municipal, a Cooperación Española. En la actualidad dicho organismo aporta a la asociación, el pago de alquiler del local, proporciona cámaras refrigerantes, recientemente ha asignado un técnico especialista encargado de la administración del proyecto.

La pesca recolectada se canaliza por medio de un vendedor independiente, que lo distribuye en el Mercado La Tiendona de San Salvador, otra parte se vende en el local de ACOPARCU y también a una planta exportadora, ubicada en El Jagüey.

ACOPARCU, actualmente no se dedica a la exportación, porque solamente posee registro de comercio y no posee licencia que la autorice; además las condiciones del local en el que actualmente están ubicados, no son las óptimas. Para ello Cooperación Española, está construyendo una planta procesadora ubicada en la Playa El Cuco, la cual contará con las condiciones necesarias para poder obtener

dicha licencia, con el objetivo de aumentar las actividades comerciales e incrementar la membresía de socios.

De los pescadores asociados se organiza el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Consejo de Comercialización y la directiva, conformada por el presidente, el secretario, el tesorero y 2 vocales. La organización se realiza dos reuniones ordinarias mensualmente.

B. OBJETIVOS DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

3. Objetivo General.

Diseñar un modelo de planeación estratégica administrativa que contribuya con la sostenibilidad de los proyectos implementados por Cooperación Española.

4. Objetivos Específicos.

- Establecer los lineamientos de planificación para el proyectos de Mini Empresas y el proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de la Playa El Cuco.
- Analizar el ambiente interno y externo de los proyectos de Mini Empresas y de Apoyo a la Pesca Artesanal de la Playa El Cuco.
- Establecer las estrategias a seguir en cada uno de los proyectos.
- Diseñar el modelo de planeación estratégica administrativa hasta la formulación de estrategias.

c. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA.

2. Proyecto de Mini Empresas.

a. Análisis del Ambiente.

A efecto de realizar el análisis del entorno en el que se desenvuelven los proyectos de las Mini Empresas, se han dividido las variables que afectan el funcionamiento de los proyectos, en ambiente interno y externo, haciendo un análisis FODA. Con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se han analizado variables como la administración de los proyectos y la colaboración por parte de los beneficiarios.

1) Ambiente Interno.

CUADRO # 3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Buena utilización de recursos.	- Bajo nivel de escolaridad de los beneficiarios.
- Apoyo por parte de Cooperación Española.	- Falta de organización por parte de los beneficiarios.
- Tecnología adecuada.	- No existe un ente registrado que represente legalmente el negocio.
- Distribución adecuada de planta.	- Maquinaria ociosa.
- Soporte técnico.	

<ul style="list-style-type: none"> - Conservación del medio ambiente. - Equipamiento total para la realización de las operaciones productivas. - Elaboración de productos de calidad. - Ventaja diferencial de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia administrativa y técnica de Cooperación Española. - Falta de planeación. - Falta de involucramiento de los beneficiarios en las diferentes actividades del proyecto. - Falta de sostenibilidad social e institucional.
---	---

2) Ambiente Externo.

CUADRO # 4

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de competencia en la zona. - Expansión en el mercado nacional. - Disponibilidad de mano de obra en la zona. - Acceso a materia prima. - Aceptación de los productos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de seguimiento de los proyectos, al retirarse Cooperación Española. - Competencia en el mercado a nivel nacional. - Falta de acceso a los créditos en las diferentes instituciones financieras del país.

<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento y conservación de los recursos naturales de la zona. - Contar con apoyo de diversas organizaciones ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de apoyo por parte de la Alcaldía Municipal de Chirilagua.
--	--

b. Aplicación de la Matriz de Cartera Corporativa.

Es necesario llevar a cabo la identificación de las unidades estratégicas de negocios en los diferentes negocios de las Mini Empresas del Complejo España, debido a que en éstos se elaboran diversos productos; y así facilitar la planeación estratégica administrativa y volver las operaciones eficientes. La identificación de las unidades servirá para la clasificación de los productos en estrellas, interrogantes, vacas de efectivo y perros.

- Como productos estrella, se ubica el proyecto de panificación, ya que éste cuenta con una gran participación en el mercado, es de aceptación; pero sin

embargo es necesario invertir en equipo publicitario para la exhibición del producto, por lo tanto requiere de recurso monetario para la competitividad.

- Dentro de los productos interrogantes, se ubican los refrescos y agua envasada; aunque aun no se distribuyen en el mercado, se espera que tengan una alta participación, logrando penetrar en el mercado valiéndose de las ventajas diferenciales de los productos.
- Dentro de la categoría de vacas de efectivo, se ubica a la granja de producción de pollos de engorde y cultivos agrícolas, porque éstos tienen participación en el mercado, no necesitan de gran inversión y por lo tanto son generadoras de más efectivo, el cual puede reinvertirse en sus propias operaciones.
- Como productos perros se identifica el proyecto crianza de codornices, que tiene poca participación en el mercado, son pocos los lugares donde se puede distribuir el producto y la población no incluye en su cadena alimenticia este tipo de alimentos; por lo tanto no es necesario invertir gran capital en este proyecto.

c. Contenido del Plan a Nivel Corporativo.

A continuación se presentan las herramientas administrativas básicas de planeación, que conforman la propuesta del plan estratégico administrativo para los proyectos de Mini Empresas del Complejo España. En primera instancia se formulará la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas a nivel corporativo y posteriormente para las unidades estratégicas del negocio.

1) Misión Corporativa.

Somos una organización integral, capaz de solventar las necesidades básicas del Complejo España, ofreciendo productos de calidad; creando una economía sostenible para los habitantes del Complejo, generando fuentes de empleo, protegiendo el medio ambiente y dando valor a nuestra cartera de clientes y a nuestros trabajadores, creando mejores oportunidades para la población en general.

2) Visión Corporativa.

Convertirse en una organización sostenible social, ambiental, institucional y financieramente, ofreciendo productos de calidad, mediante el aprovechamiento adecuado

de los recursos humanos, materiales, financieros y ambientales.

3) Objetivos Corporativos.

a) Objetivo General

Hacer sostenibles los proyectos en todos sus aspectos dando continuidad a las diferentes actividades operativas, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes del Complejo España.

b) Objetivos Específicos

- Lograr la sostenibilidad social de los proyectos, a través del involucramiento de los habitantes del Complejo España, en las diferentes actividades operativas.
- Mantener la sostenibilidad ambiental de los proyectos preservando los recursos naturales de la zona.
- Alcanzar la sostenibilidad institucional, mediante la organización de los habitantes del Complejo España.
- Sostener financieramente los proyectos, a fin de que éstos generen los ingresos necesarios, para solventar

los gastos del Complejo y mantener el ritmo de las inversiones.

4) Metas Corporativas.

- Involucrar en un 100% a los habitantes del Complejo España en las actividades operativas del proyecto.
- Capacitar continuamente a los empleados que estarán a cargo de la administración del proyecto, y al personal operativo.
- Organizar legalmente la corporación de Mini Empresas.

5) Estrategias Corporativas.

- Motivar a través de beneficios económicos a los habitantes del Complejo España, para que éstos se involucren en los proyectos.
- Impartir charlas de educación ambiental dirigidas a los habitantes del Complejo España, a fin de mantener el equilibrio del medio ambiente.
- Generar nuevas fuentes de empleo, priorizando las oportunidades para los habitantes del Complejo.

- Evaluar continuamente el desarrollo de las actividades operativas y administrativas en los diferentes negocios, que incluye el proyecto.
- Accesar a diferentes fuentes de financiamiento creando oportunidades de crédito para las unidades estratégicas.
- Invertir en los negocios que proporcionan mayor rentabilidad.

6) Políticas Corporativas.

- Establecer reglas de convivencia para que sean respetadas por los habitantes del Complejo España.
- Atender las restricciones ambientales contempladas por el Ministerio del Medio Ambiente.
- Exigir informes periódicos a cada uno de los negocios, acerca de los avances de las diferentes actividades productivas.
- Priorizar las fuentes de empleo para los habitantes del Complejo España.
- Hacer uso racional y adecuado de los recursos existentes en el Complejo.

- Licitar y contratar proveedores que proporcionan la materia prima de mejor calidad según las exigencias de la corporación y que no afecten los costos de producción.

7) Plan de Acción Estratégico de Nivel Corporativo

El plan de acción que a continuación se detalla contiene las acciones a ejecutar por cada estrategia diseñada, en él se detalla la acción, el responsable de cada acción y el monto de las actividades según el periodo para el cual se requieran. Para las actividades que se deben realizar durante un tiempo indefinido, se determina el monto para un año.

CUADRO # 5

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	MONTO	TIEMPO
1- Motivar a través de beneficios económicos a los habitantes del Complejo España, para que éstos se involucren en los proyectos.	1- Publicar por medio de carteles, los beneficios y prestaciones que se obtendrán al participar en los proyectos.	- Gerencia General.	\$20.00	Cada mes.
	2- Realizar una reunión general, informativa, cada tres meses dirigida a todos los habitantes del Complejo.	- Gerencia General.	\$80.00	Cada tres meses

<p>2- Impartir charlas de educación ambiental dirigidas a los habitantes del Complejo España, a fin de mantener el equilibrio del medio ambiente.</p> <p>3- Generar nuevas fuentes de empleo, priorizando las oportunidades para los habitantes del Complejo.</p>	<p>1- Solicitar al Ministerio del Medio Ambiente, que imparta una charla de educación ambiental.</p> <p>2- Convocar a los habitantes del complejo.</p> <p>3- Impartir la Charla.</p> <p>1- Crear nuevas fuentes de trabajo de acuerdo a los niveles de educación de los habitantes del Complejo España.</p>	<p>- Gerencia General.</p> <p>-Secretaria</p> <p>-Ministerio del Medio Ambiente.</p> <p>- Junta directiva de socios.</p>	<p>\$82.50</p>	<p>Cada año</p> <p>Cada año</p>
<p>4- Evaluar continuamente el desarrollo de las actividades operativas y administrativas en los diferentes negocios, que incluye el proyecto.</p>	<p>1- Implementar un programa de supervisión semanal del desarrollo de las actividades en cada una de las unidades de negocio. Determinando cuales actividades que se han mejorado y que unidades requieren más inversión.</p>	<p>- Gerencia General.</p>	<p>\$1,040</p>	<p>Cada semana</p>
<p>5- Accesar a diferentes fuentes de financiamiento o creando oportunidades de crédito para las unidades estratégicas.</p>	<p>1- Cotizar las tasas de interés a las diferentes instituciones de crédito existentes y priorizar aquellas que de mayores beneficios.</p>	<p>- Secretaria</p>	<p>\$ 10.00</p>	<p>Cada año</p>

6- Invertir en los negocios que proporcionan mayor rentabilidad.	1- Revisar los balances y estados de resultados de cada unidad de negocio, verificando su rentabilidad.	- Gerencia General	\$ 40.00	Cada seis meses
--	---	--------------------	----------	-----------------

**e. Contenido del Plan para Cada Negocio de las Mini Empresas.
UNIDAD DE NEGOCIO: PANADERÍA**

CAUDRO # 6

UNIDAD DE NEGOCIO	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS	METAS	POLITICAS
- Panadería	Somos un negocio que busca la satisfacción del consumidor urbano, ofreciendo gran variedad de pan, utilizando materia prima de alta calidad, contribuyendo con la nutrición alimenticia de los pobladores del municipio de Chirilagua.	Ser líderes en la producción y comercialización de pan, seleccionando los mejores proveedores de materia prima, optimizando los recursos humanos, técnicos y financieros, a fin de satisfacer oportunamente las necesidades de los consumidores urbanos y rurales de la zona oriental.	<p align="center"><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Aumentar en un 50% los niveles de venta, a fin de lograr la sostenibilidad financiera que permita la realización de las actividades operativas.</p> <p align="center"><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cubrir en un 100% el mercado local a través de tiendas minoristas de la ciudad de Chirilagua. - Diversificar la producción, para orientarse a diferentes mercados meta. - Expandirse en el mercado a nivel de la zona oriental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar en un 20% los recursos disponibles para la venta. - Incrementar en un 30% la rentabilidad del negocio, a fin de garantizar las actividades operativas. - Implementar nuevas técnicas de operación, reduciendo al mínimo los desperdicios y así evitar un alza en los costos de producción. - Lograr una rotación óptima de los niveles de inventario de producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vender un 70% de la producción al contado y el 30% al crédito. - No otorgar mercadería en consignación. - Conceder descuentos del 10% a los clientes que adquieren cantidades mayores a \$50.00. - Dar abastecimiento de producto cada tres días, en las diferentes tiendas de distribución. - Implementar un programa de mantenimiento preventivo de la maquinaria con la que cuenta el negocio. - Implementar un sistema de control de calidad en la adquisición de la materia prima.

Plan de Acción Estratégico.

Unidad de Negocio: Panadería

CUADRO # 7

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	MONTO	PERÍODO
1- Disminuir los costos de fabricación en un 20%.	1- Utilizar el método PEPS para mejorar la rotación de inventario. 2- Realizar los pedidos de materia prima de acuerdo a las ventas proyectadas. 3- Capacitar al personal operativo sobre el método a implementar.	- Encargado de la Unidad de Panadería.	\$ 50.00	Cada año
2- Aumentar la fuerza venta y Aumentar el equipo de reparto.	1- Contratar personal para la venta. 2- Capacitar al nuevo personal. 3- Adquirir vitrinas y colocar en tiendas.	-Encargado de la Unidad de Panadería. -Departamento de venta de la Unidad de Panadería.	\$ 285.70	Cada año
3- Diseñar un programa promocional.	1- Establecer promociones de venta como: descuentos y regalías a los destruidores. 2- Patrocinar eventos de beneficio social.	-Departamento de venta de la Unidad de Panadería.	\$ 100.00	Cada año
4- Implementar un programa de mantenimiento preventivo de la maquinaria con la que cuenta el negocio.	- Contratar personal para el mantenimiento del equipo.	-Departamento de producción de la Unidad de Panadería.	\$ 400.00	Cada seis meses
5- Implementar un sistema de control de calidad en la adquisición de la materia prima.	- Diseñar un registro de control de calidad de la mercadería que se adquiere para la producción. - Revisar la mercadería adquirida.	-Departamento de producción de la Unidad de Panadería	\$ 353.51	Cada año Cada adquisición.

UNIDAD DE NEGOCIO: FÁBRICA DE AGUA Y REFRESCOS ENVASADOS.

CUADRO # 8

UNIDAD DE NEGOCIO	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS	METAS	POLITICAS
Fábrica de Agua y Refrescos Envasados.	Somos una organización que ofrece a nuestros clientes verdadera nutrición e hidratación de calidad, por medio de nuestros productos, contribuyendo con la conservación del medio ambiente, la generación de empleo y el equilibrio en la economía familiar.	Ser una organización líder, reconocida por los clientes y proveedores, por su contribución al desarrollo económico y sustentable del municipio de Chirilagua.	<p align="center"><u>OBJETIVO GENERAL.</u></p> <p>Satisfacer la demanda de manera sostenible y sustentable en el mercado de los municipios de Chirilagua e Íttipuca.</p> <p align="center"><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar la producción mediante la reducción de costos. - Dar cobertura a la demanda de los mercados de Chirilagua e Íttipuca. - Dar calidad en la atención de servicio al cliente. - Planificar y controlar la compra de materia prima (calidad, precio, entrega, etc.) - Capacitar al personal en el área de producción y venta. - Mantener precios competitivos. - Diseñar un sistema de reciclaje para el empaque de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir en un 20% los costos de producción en el primer semestre del año 2004. - Atender los pedidos para llevar por teléfono. - Cotizar precios de materia prima y seleccionar marca de reconocida calidad y precios competitivos. - Capacitar a todo el personal de producción y venta. - Operar con márgenes de rentabilidad del 25% como máximo. - Surtir el empaque con bolsas plásticas y botellas plásticas, para el agua y refrescos envasados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener lotes económicos de inventario de materia prima e insumos. - Utilizar el método PEPS para el registro de inventarios de materia prima e insumos y producto terminado. - Diseñar un sistema de control de ingresos y egresos. - Seleccionar personal residente en el Complejo España. - Conceder descuentos y devoluciones, por ventas según volúmenes de compra y vencimiento de la mercadería. - Planificar la producción en base a estadísticas y proyecciones de venta. - Controlar y certificar periódicamente la calidad de los productos. - Supervisar y controlar permanentemente la atención en el servicio al cliente. - Mantener posicionada la imagen de los productos en el área de influencia. - Determinar el precio de venta con un 30% de utilidad deseada, dando margen a los descuentos.

Plan de Acción Estratégico.

Unidad de Negocio: Fábrica de Agua y Refrescos E.

CUADRO # 9

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	MONTO	PERÍODO
1- Licitación y contratar proveedores que proporcionen precios bajos, sin descuidar la calidad de los materiales.	1- Contactar proveedores. 2- Realizar negociación.	-Encargado de la unidad.	\$35.00	Cada año
2- Contar con una fuerza de venta capaz de cumplir las metas establecidas.	1- Contratar personal. 2- capacitar al personal para alcanzar el volumen de venta y en atención al cliente.	-Encargado de la unidad. -Departamento de venta de la unidad.	\$41.67	Cada año
3- Atraer clientes de la competencia ofreciéndoles precios mas bajos.	1- Investigar los niveles de precios que ofrece la competencia. 2- Diseñar una escala de precios.	-Departamento de venta de la unidad. -Departamento de venta de la unidad.	\$245.00	Cada mes
4- Implementar procesos tecnificados de producción, utilizando el 90% de la capacidad total de la maquinaria.	1- Capacitar al personal encargado de la producción.	-Departamento de producción de la unidad.	\$38.00	Cada año
5- Adquirir la materia prima e insumos, de acuerdo a estimaciones previas.	1- Estimar el punto de reorden para cada material e insumo necesario en el proceso productivo.	-Departamento de producción de la unidad.	11.67	Cada año
6- Proyectar las ventas con un 25% de margen de utilidad y evaluar los resultados mensualmente.	1- Realizar las proyecciones de venta de cada producto. 2- Verificar las ventas mensualmente.	- Encargado de la unidad.	\$151.71	Cada año. Cada mes
7- Realizar programas de reciclaje de envoltorios, proporcionando beneficios a las instituciones educativas.	1- Diseñar el programa. 2- Difundir el programa por la radio y en diferentes centros escolares de la zona. 3- Distribuir recipientes de reciclaje.	- Encargado de la unidad.	\$136.70	Cada año

UNIDAD DE NEGOCIO: GRANJA PARA LA PRODUCCIÓN DE POLLOS DE ENGORDE Y HUEVOS DE CODORNIZ.

CUADRO # 10

UNIDAD DE NEGOCIO	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS	METAS	POLITICAS
<p>- Granja para la producción de pollos de engorde y huevos de codorniz.</p>	<p>Somos una unidad de negocio dedicada a la producción y comercialización de pollos de engorde y huevos de codorniz, ofreciendo calidad, generando oportunidades de empleo y preservando el medio ambiente en el municipio de Chirilagua.</p>	<p>Ser la empresa líder a nivel oriental en la producción y comercialización de pollos de engorde y huevos de codorniz, modelo de sostenibilidad, desarrollo agropecuario y satisfacción de demanda.</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL.</u> Aumentar en un 60% la crianza de pollos de engorde y la producción de huevos de codorniz.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar métodos avanzados tecnológicamente, para preservar el medio ambiente. - Aumentar la capacidad de producción de pollo y la producción de huevos de codorniz. - Implementar métodos y técnicas avanzadas tecnológicamente, para la producción de pollos de engorde y huevos de codorniz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir un 40% de la producción a nivel de la zona oriental. - Exportar el 20% de la producción de huevos de codorniz. - Vender el 80% de la producción al contado y el 20% al crédito. - Minimizar en un 5% el costo de producción, buscando nuevos proveedores de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceder entre 8 y 15 días de plazo para el cobro de las ventas al crédito. - Utilizar concentrado de calidad. - Hacer llegar el producto al cliente cuando su adquisición exceda los \$ 300.00. - Conceder entre el 5% y 10% de descuentos en ventas mayores a las 5,000 unidades, en la adquisición de pollos. - Conceder descuentos entre el 5% y el 10% por la adquisición de más de 100 huevos de codorniz.

Plan de Acción Estratégico.

**Unidad de Negocio: Granja para la Producción de Pollos de
Engorde y Huevos de Codorniz.**

CUADRO # 11

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	MONTO	PERÍODO
1- Garantizar la venta de pollo y huevo de codorniz para asegurar la rentabilidad del proyecto.	1- Contactar nuevos puntos de venta.	- Departamento de venta de la unidad.	\$60.00	Cada año
2- Capacitar al personal encargado de la granja para evitar enfermedades en los animales.	1- Planificar la capacitación. 2- Impartir la capacitación.	- Encargado de la unidad.	\$33.44	Cada año
3- Hacer alianzas estratégicas con restaurantes donde ofrecen este tipo de platillos en el menú.	1- Contratar con restaurantes. 2- Hacer la negociación.	- Departamento de venta de la unidad.	\$85.00	Cada año
4- Contar con un canal directo de comercialización.	1- Gestionar la construcción de una sala de venta y almacenamiento de los productos.	- Junta Directiva del Proyecto.		1 mes
5- Contactar puntos de venta en el extranjero.	1- Establece contacto. 2- Informarse en aduana. 3- Cotizar compañías de transporte.	-Departamento de venta de la unidad.	\$ 95.00	Cada año

UNIDAD DE NEGOCIO: CULTIVOS AGRÍCOLAS

CUADRO # 12

UNIDAD DE NEGOCIO	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS	METAS	POLITICAS
Cultivos Agrícolas	Somos una unidad de negocio dedicada al cultivo y comercialización de productos agrícolas de calidad, utilizando los insumos adecuados y creando una verdadera nutrición alimenticia a la población de Chirilagua.	Ser líderes en el cultivo y comercialización de productos agrícolas, utilizando procesos tecnológicos adecuados, preservando el medio ambiente y generando una economía sostenible, a través de la participación ciudadana.	<p align="center"><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Incrementar en un 50% la producción de cultivos agrícolas, implementando sistemas innovadores de producción, para una sostenibilidad ambiental.</p> <p align="center"><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar en un 100% la capacidad del terreno en el Complejo España. - Implementar un sistema de reciclaje de deseco para abono de cultivo. - Incrementar los niveles de venta en un 50% en relación a años anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la participación en el mercado en un 40%. - Introducir los productos en el mercado internacional. - Mantener niveles del 8% de producción a fin de satisfacer la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desechar abonos con productos químicos que degraden la superficie terrestre. - Restringir las ventas al crédito. - Vender preferentemente los productos en el mercado local, sin descuidar la ciudad del San Miguel.

Plan de Acción Estratégico.

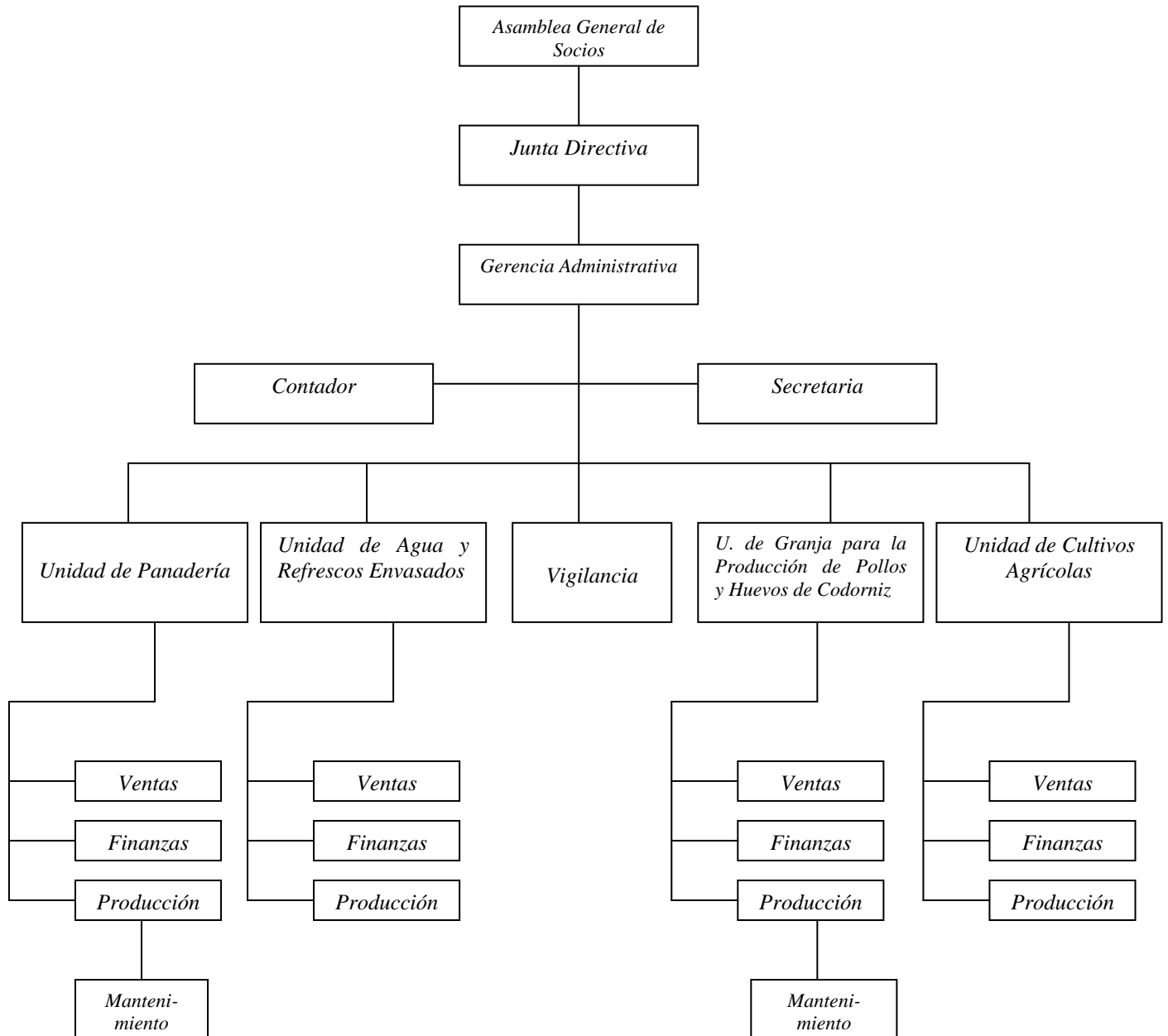
Unidad de Negocio: Cultivos Agrícolas.

CUADRO # 13

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	MONTO	PERÍODO
1- Surtir las tiendas locales de frutas y vegetales, según la demanda en el mercado.	1- Aumentar la distribución de los productos en la ciudad de Chirilagua.	- Encargado de la unidad.		Cada año
2- Crear alianzas estratégicas en el extranjero para introducir el producto en el mercado internacional.	1- Contactar con establecimientos interesados en distribuir los productos. 2- Informarse en aduana. 3- Realizar negociación. 4- Cotizar precios a compañías de transporte	- Departamento de venta de la unidad.	\$60.00	Cada año
3- Crear un sistema de recolección de desechos orgánicos en coordinación con la Alcaldía Municipal.	1- Diseñar el programa. 2- Implementar el programa.	- Encargado de la unidad.	\$500.00	Cada año
4- Capacitar al personal y a los campesinos de la zona con nuevas técnicas para la siembra.	1- Planificar la capacitación. 2- Impartir la capacitación	- Departamento de producción de la unidad.	\$103.33	Cada seis meses
5- Crear un sistema de inventario de insumos para la siembra y de cultivos producidos.	1- Diseñar el registro.	- Encargado de la unidad.	\$13.33	Cada año

e. Estructura Organizativa Propuesta

1) Organigrama de Las Mini Empresas



Propuesta del grupo de trabajo.
Septiembre del 2003.

El organigrama que se propone, es para una Sociedad Cooperativa, comprende cada una de las unidades estratégicas o mini empresas, como se ha venido manejando. El organigrama es lineal, cuenta con niveles decisorios y operativos, la autoridad máxima es la Asamblea General de Asociados, que estará conformada por todos los habitantes del Complejo España. A nivel corporativo la organización contará con una secretaria, un contador y una sección de vigilancia. A nivel de cada unidad estratégica habrá un encargado de producción, otro de ventas y otro de finanzas.

2) Manual de Funciones

El manual de funciones que se propone, está elaborado conforme a principios de organización administrativa generalmente aceptados.

La realización del manual se determina a partir de la necesidad de que en el proyecto de Mini Empresas del Complejo España exista una organización capaz de hacer sostenible el proyecto. La propuesta organizacional, establece los niveles jerárquicos y comprende las relaciones y las funciones de cada miembro.

a) Objetivos

- **Objetivo General**

Organizar las actividades administrativas y productivas del proyecto de Mini Empresas del Complejo España, de manera lógica para su buen funcionamiento.

- **Objetivos Específicos**

- Determinar las actividades realizar en cada una de las unidades estratégicas.
- Lograr la eficiencia de las actividades.
- Determinar la responsabilidad de cada miembro.

Mini Empresas C. E.	HOJA # 1/24
Manual de funciones	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
Objetivo: Normar y evaluar la realización de las actividades operativas de la organización y procurar su sostenibilidad y seguimiento.	
Relaciones: Junta Directiva	
Funciones:	
1. Supervisar la ejecución de las actividades operativas de la sociedad.	
2. Determinar las disposiciones generales de la sociedad.	
3. Aportar capital social.	
4. Solicitar informes mensuales del funcionamiento de las actividades de las Mini Empresas.	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 2/24
Manual de funciones	Junta Directiva
<p>Objetivo: Velar por el buen funcionamiento, ejecución de los planes y el bienestar de la organización.</p>	
<p>Relaciones: Depende de Asamblea General de Sociedad. Subordina a la Gerencia Administrativa.</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a la Asamblea General sobre la realización de las actividades. 2. Autorizar los gastos del Complejo España. 3. Solicitar informes a la Gerencia Administrativa sobre el desarrollo de las actividades de cada unidad estratégica. 4. Apoyar las inversiones de cada unidad estratégica. 5. Evaluar la planificación de la Gerencia Administrativa. 6. Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de los Sociedad. 7. Sesionar mensualmente. 8. Decidir sobre las inversiones a nivel corporativo y en cada una de las unidades estratégicas. 9. Formula misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias y presupuestos. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 3/24
Manual de funciones	Gerencia Administrativa
<p>Objetivo: coordinar y controlar las actividades de las unidades estratégicas que conforman la corporación.</p> <p>Relaciones: Depende de Junta Directiva. Subordina a secretaria, contador, vigilancia y cada una de las unidades.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la planificación a nivel corporativo. 2. Representar la organización en diferentes circunstancias. 3. Organizar el funcionamiento de cada unidad estratégica. 4. Dirigir la ejecución de las actividades de acuerdo a la planificación. 5. Supervisar las actividades operativas de cada una de las unidades estratégicas. 6. Presentar informes a la Junta Directiva. 7. Realizar actividades de integración para los habitantes del Complejo España. 8. Garantizar el seguimiento y sostenibilidad de cada Unidad Estratégica. 9. Contratar personal para cargos a nivel corporativo. 10. Solicitar informes mensuales a cada unidad estratégica. 11. Autorizar los pagos de nivel corporativo. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 4/24
Manual de funciones	Contador
<p>Relaciones: Depende de Gerencia administrativa</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un registro de los libros contables de cada unidad de negocio. 2. Velar por la actualización de dicho registro. 3. Elaborar y presentar oportunamente los estados financieros a nivel corporativo. 4. Solicitar registros de ingresos y egresos a cada unidad de negocio. 5. Emitir cheques y recibos de nivel corporativo. 6. Solventar la planilla de salarios y prestaciones del personal en general. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 5/24
Manual de funciones	Secretaria.
Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar las memorias de labores anuales. 2. Registrar los archivos de cada Mini Empresas. 3. Distribuir la correspondencia. 4. Registrar expedientes de empleados de cada unidad. 5. Contestar llamadas telefónicas. 6. Realizar todas las actividades designada por el Gerente Administrativo. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 6/24
Manual de funciones	Unidad de Panadería
Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa Subordina a Producción, Finanzas, Venta	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora la planificación de la unida de panadería. 2. Organizar las actividades de los departamentos a su cargo. 3. Dirigir las actividades velando por el buen funcionamiento. 4. Controlar que las actividades se realicen de acuerdo a la planificación. 5. Rendir informes a la gerencia administrativa de la corporación. 6. Representar la unidad en reuniones y eventos que lo requieran. 7. Autorizar los pagos a los proveedores conjuntamente con el departamento de finanzas. 8. Contratar personal para laborar en la unidad. 9. Realizar las proyecciones de venta. 10. Elaborar el presupuesto de la unidad. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 7/24
Manual de funciones	Unidad de Panadería / Producción
<p>Relaciones: Depende de Unidad de panadería Subordina a operarios.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la producción. 2. Organizar las actividades operativas de la unidad. 3. Determinar los requerimientos para la adquisición de materia prima e insumos. 4. Diseñar nuevos procesos de producción según se requiera. 5. Llevar a acabo un control de calidad de los productos. 6. Velar por la utilización eficiente de recursos humanos, materiales y financieros. 7. Velar que la producción se realice de acuerdo a lo planeado. 8. Rendir informes al encargado de la unidad. 9. Llevar un control de inventario de producto terminado, de materia prima insumos y materiales. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 8/24
Manual de funciones	Unidad de panadería / Producción/ Operarios
<p>Relaciones: Depende de Producción</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el pan en las cantidades y tipos asignados, según la planificación. 2. Velar por la calidad del producto. 3. Cumplir con las normas de higiene y seguridad establecidas. 4. Utilizar de manera eficiente la materia prima y materiales asignados. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 9/24
Manual de funciones	Unidad de panadería / Finanzas
<p>Relaciones: Depende de Unidad de Panadería</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar acabo un registro de ingresos y egresos de las diferentes operaciones. 2. Elaborar los estados financieros de la unidad. 3. Autorizar los pagos por adquisición de materia prima e insumos. 4. Emitir cheques, recibos y facturas 5. Rendir informes de registros contables al contador general del proyecto. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 10/24
Manual de funciones	Unidad de panadería / Ventas
<p>Relaciones: Depende de Unidad de Panadería</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los puntos de venta. 2. Contactar los distribuidores. 3. Realizar la venta de acuerdo a las metas proyectadas. 4. Distribuir el producto. 5. Determinar los niveles de precios. 6. Diseñar y ejecutar los programas promocionales. 7. Rendir informes de ingresos por ventas. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 11/24
Manual de funciones	Unidad de Agua y Refrescos Envasados
<p>Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa. Subordina a Producción, Venta y Finanzas.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la planificación de la unidad. 2. Organizar las actividades de los departamentos a su cargo. 3. Dirigir la realización eficiente de las operaciones. 4. Realizar el presupuesto de la unidad. 5. Contratar personal para que labore en la unidad. 6. Rendir informes a la gerencia administrativa de la 	

<p>corporación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Representar la unidad en reuniones y eventos. 8. Autorizar los pagos a los proveedores conjuntamente con el departamento de finanzas. 9. Realizar las proyecciones de venta.

Mini Empresas C. E.	HOJA # 12/24
Manual de funciones	Unidad de Agua y Refrescos Envasados / Producción
<p>Relaciones: Depende de Unidad de Agua y Refrescos Envasados</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los requerimientos para la adquisición de materia prima e insumos. 2. Realizar la producción de acuerdo a lo planificado. 3. Llevar a acabo un control de calidad de los productos. 4. Velar por la utilización eficiente de recursos humanos, materiales. 5. Velar que la producción se realice de acuerdo a lo planeado. 6. Rendir informes al encargado de la unidad. 7. Llevar un control de inventario de producto terminado, de materia prima insumos y materiales. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 13/24
Manual de funciones	Unidad de Agua y Refrescos Envasados / Venta
<p>Relaciones: Depende de Unidad de Agua y Refrescos Envasados</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los puntos de venta. 2. Contactar los distribuidores. 3. Realizar la venta de acuerdo a las metas proyectadas. 4. Distribuir el producto. 5. Determinar los niveles de precios. 6. Diseñar y ejecutar los programas promocionales. 7. Rendir informes de ingresos por ventas. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 14/24
Manual de funciones	Unidad de Agua y Refrescos Envasados/ Finanzas
Relaciones: Depende de Unidad de Agua y Refrescos Envasados	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar acabo un registro de ingresos y egresos de las diferentes operaciones. 2. Elaborar los estados financieros de la unidad. 3. Autorizar los pagos por adquisición de materia prima e insumos. 4. Emitir cheques, recibos y facturas 5. Rendir informes de registros contables al contador general del proyecto. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 15/24
Manual de funciones	U. Granja para la producción de Pollos de Engorde y Huevos de Codorniz.
Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa Subordina a Venta, Finanzas y Producción	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la planificación de la unidad. 2. Organizar las actividades de los departamentos a su cargo. 3. Dirigir la realización eficiente de las operaciones. 4. Realizar el presupuesto de la unidad. 5. Contratar personal para que labore en la unidad. 6. Rendir informes a la gerencia administrativa de la corporación. 7. Representar la unidad en reuniones y eventos. 8. Autorizar los pagos a los proveedores conjuntamente con el departamento de finanzas. 8. Realizar las proyecciones de venta. 10. Implementar programas de saneamiento control de salud de los animales. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 16/24
Manual de funciones	U. Granja para la producción de Pollos de Engorde y Huevos de Codorniz / Producción.
<p>Relaciones: Depende de Unidad Granja para la producción de pollos de engorde y Huevos de Codorniz. Subordina a la sección de Mantenimiento.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar el crecimiento y desarrollo de las aves. 2. Dar asistencia medica. 3. Llevar a cabo programas de salud y saneamiento para los animales. 4. Dar abastecimiento oportuno de alimento a las aves. 5. Trasladar las aves al matadero. 6. Preparar higiénicamente las aves a fin de convertirlos en producto listo para la venta y consumo. 7. Mantener el producto en óptimas condiciones. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 17/24
Manual de funciones	U. Granja para la producción de Pollos de Engorde y Huevos de Codorniz / Producción / Mantenimiento.
<p>Relaciones: Depende del departamento de Producción de la Unidad de Granja para la Producción de Pollos de Engorde y Huevos de Codorniz</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la limpieza diariamente de granja de pollos y aves. 2. Realizar la limpieza diariamente en el matadero. 3. Balizar la limpieza en las cámaras refrigerantes cuando sea necesario. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 18/24
Manual de funciones	U. Granja para la producción de Pollos de Engorde y Huevos de Codorniz / Venta
<p>Relaciones: Depende de la Unidad de Granja para la producción de pollos de Engorde y Huevos de Codorniz.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los puntos de venta. 2. Contactar los distribuidores. 3. Realizar la venta de acuerdo a las metas proyectadas. 4. Distribuir el producto. 5. Determinar los niveles de precios. 6. Dar abastecimiento a los distribuidores de acuerdo a la demanda. 7. Diseñar y ejecutar los programas promocionales. 8. Rendir informes de ingresos por ventas. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 19/24
Manual de funciones	U. Granja para la producción de Pollos de Engorde y Huevos de Codorniz / Finanzas
<p>Relaciones: Depende de la Unidad de Granja para la producción de Pollos de Engorde y Huevos de Codorniz.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar acabo un registro de ingresos y egresos de las diferentes operaciones. 2. Elaborar los estados financieros de la unidad. 3. Autorizar los pagos por adquisición de materia prima e insumos. 4. Emitir cheques, recibos y facturas 5. Rendir informes de registros contables al contador general del proyecto. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 20/24
Manual de funciones	Unidad de Cultivos Agrícolas
<p>Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la planificación de la unidad. 2. Organizar las actividades de los departamentos a su cargo. 3. Dirigir la realización eficiente de las operaciones. 4. Realizar el presupuesto de la unidad. 5. Contratar personal para que labore en la unidad. 6. Rendir informes a la gerencia administrativa de la corporación. 7. Representar la unidad en reuniones y eventos 8. Autorizar los pagos a los proveedores conjuntamente con el departamento de finanzas. 9. Realizar las proyecciones de venta. 10. Impartir charlas y capacitaciones a los campesinos de la zona y al personal que labora en el proyecto. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 21/24
Manual de funciones	Unidad de Cultivos Agrícolas/ Ventas
<p>Relaciones: Depende de la Unidad de Cultivos Agrícolas.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los puntos de venta. 2. Contactar los distribuidores. 3. Realizar la venta de acuerdo a las metas proyectadas. 4. Distribuir el producto. 5. Determinar los niveles de precios. 6. Dar a abastecimiento a los distribuidores de acuerdo a la demanda. 7. Diseñar y ejecutar los programas promocionales. 8. Rendir informes de ingresos por ventas. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 22/24
Manual de funciones	Unidad de Cultivos Agrícolas/ Finanzas
Relaciones: Depende de la Unidad de Cultivos Agrícolas	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar acabo un registro de ingresos y egresos de las diferentes operaciones. 2. Elaborar los estados financieros de la unidad. 3. Autorizar los pagos por adquisición de materia prima e insumos. 4. Emitir cheques, recibos y facturas 5. Rendir informes de registros contables al contador general del proyecto. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 23/24
Manual de funciones	Unidad de Cultivos Agrícolas/ Producción
Relaciones: Depende de la Unidad de Cultivos Agrícolas	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los periodos de cosecha. 2. Organizar a los obreros que laboran en la unidad. 3. Llevar a cabo el desarrollo general de los cultivos. 4. Determinar el tipo de cultivo a sembrar. 5. Realizar estudios frecuentes del terreno. 6. Determinar los insumos necesario en cantidad y tipo. 7. Clasificar la semilla. 8. Distribuir la semilla. 9. Determinar los programas para el abono del cultivo. 10. Asignar los recursos para siembra. 11. Hacer uso eficiente de los recursos asignados. 	

Mini Empresas C. E.	HOJA # 24/24
Manual de funciones	Vigilancia
Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar seguridad en las instalaciones del Complejo España. 2. - Velar por el bienestar de los recursos de la sociedad. 	

2. Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de la Playa El Cuco.

a. Análisis del Ambiente

Con el objeto de analizar el entorno en el cual se realizan las operaciones de ACOPARCU, se han determinado los aspectos que se involucran en su funcionamiento y que se encuentran en el ambiente interno y externo de la asociación, por medio de un análisis FODA.

1) Ambiente Interno.

CUADRO # 14

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Apoyo por parte de la Alcaldía Municipal.	- Poca membresía de asociados.
- Apoyo por parte de Cooperación Española.	- Dependencia administrativa y técnica de Cooperación

<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad del negocio. - Aceptación del producto en el mercado. - Construcción de instalaciones adecuadas. - Ofrecer buenos precios a pescadores. - Contar con asociados de toda la zona. - Contar con registro de comercio. - Comercialización de todo lo recolectado. - Organización de los asociados. - Contar con personal capacitado, asignado por Cooperación Española. - Apertura de talleres para la reparación de lanchas. 	<p>Española.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de recurso técnico para la pesca. - Falta de motivación de los asociados. - Falta de beneficiarios capacitados para administrar el proyecto. - Falta de tecnología adecuada para la pesca. - Falta de licencia para la exportación del producto. - Poca expansión de mercado. - Inadecuados canales de distribución. - No contar con equipo de reparto. - Falta de un sistema de crédito para la demanda.
---	---

2) Ambiente Externo.

CUADRO # 15

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Expansión en el mercado nacional e internacional.- Realizar prestamos a fin de incrementar el capital de trabajo.- Aumentar el capital social a través de las aportaciones de los nuevos asociados.- Ser líderes en el mercado, mediante la distribución del marisco.- Capacitar a los asociados con nuevas técnicas para la pesca.	<ul style="list-style-type: none">- Competencia a nivel oriental.- Restricciones ambientales.- Tiempo de duración de la veda.- Competencia local.- Falta de motivación por parte los pescadores para asociarse.- Surgimiento de nuevas asociaciones, dedicadas a la comercialización de la pesca a nivel local.- Vulnerabilidad ambiental.- Desastres naturales.

b. Contenido del Plan

1) Misión

Somos una organización dedicada a la satisfacción de necesidades alimenticias, mediante la comercialización de mariscos de buena calidad, satisfaciendo las exigencias de los consumidores; proporcionando beneficios a los pescadores de la zona y contribuyendo con el desarrollo socioeconómico y al medio ambiente de nuestro país, mediante el trabajo en equipo.

2) Visión.

Ser la organización distribuidora de mariscos más grande de El Salvador, orgullo de la zona oriental y modelo para las futuras generaciones.

3) Objetivos.

a) Objetivo General.

Ser líderes en la comercialización de mariscos a nivel nacional.

b) Objetivos Específicos.

- Incrementar continuamente la membresía de asociados.
- Contar con una planta procesadora con las condiciones necesarias para obtener la licencia de exportación.
- Comercializar los productos a nivel internacional.

- Expandir el mercado a nivel nacional.

4) Metas

- Incrementar las ventas en un 50% para el año 2004, en relación al promedio de los últimos años.
- Exportar el 50% de la pesca adquirida.
- Conservar la pesca en óptimas condiciones, a fin de comercializar producto de buena calidad.
- Adquirir el 90% de la pesca recolectada en la zona.
- Establecer un canal de distribución directo.
- Contar con equipo de reparto y equipo técnico necesario para la pesca.

5) Estrategias.

Las estrategias que se formulan para ACOPARCU, son de crecimiento, a fin de lograr los objetivos propuestos, elevar el nivel de las operaciones, incrementar las utilidades, el número de asociados y la participación en el mercado.

- Crear una fuerza de venta, capaz de cumplir las metas establecidas.

- Garantizar la adquisición continua de lo recolectado por los pescadores artesanales de la zona.
- Comercializar con los mejores precios en la zona, por cada clase de marisco.
- Realizar programas de capacitación a los asociados en cuanto a la administración de la asociación y en cuanto a nuevas técnicas para la pesca.
- Crear alianzas estratégicas con restaurantes que ofrecen este tipo de platillo en su menú.
- Aumentar los beneficios de los asociados, a fin de motivar a los pescadores de zona.
- Establecer contactos para la venta en los diferentes departamentos del país y a nivel internacional.
- Administrar adecuadamente el recursos financiero de la asociación, a fin de solventar los problemas de esta índole.

6) Políticas.

- Mantener un registro de inventario de productos, clasificándolos de acuerdo al tipo de mariscos.

- Utilizar el método de Primeras Entradas y Primeras salidas en el registro de control de inventario de productos.
- Mantener niveles óptimos de inventario de producto, conservando el ritmo de venta.
- Verificar la cantidad y calidad de las compras efectuadas al momento de ingresar el producto las cámaras de refrigeración.
- Involucrar a las familias de los asociados, brindándoles oportunidades de empleo.
- Seleccionar adecuadamente el personal encargado de la administración del proyecto.
- Adecuar el tiempo de pago y cobro, procurando el beneficio del cliente, los proveedores y la asociación.
- Brindar descuentos especiales por compra de grandes cantidades de producto.
- Capacitar semestralmente al personal administrativo.
- Capacitar anualmente a los asociados, sobre nuevas técnicas y recursos tecnológicos para la pesca.
- Poner a disposición de los pescadores asociados el recurso técnico para la pesca, cobrando por el alquiler durante cierto tiempo.

**7) Plan de Acción Estratégico para el Proyecto de Apoyo a
la Pesca Artesanal en la Playa El Cuco.**

CUADRO # 16

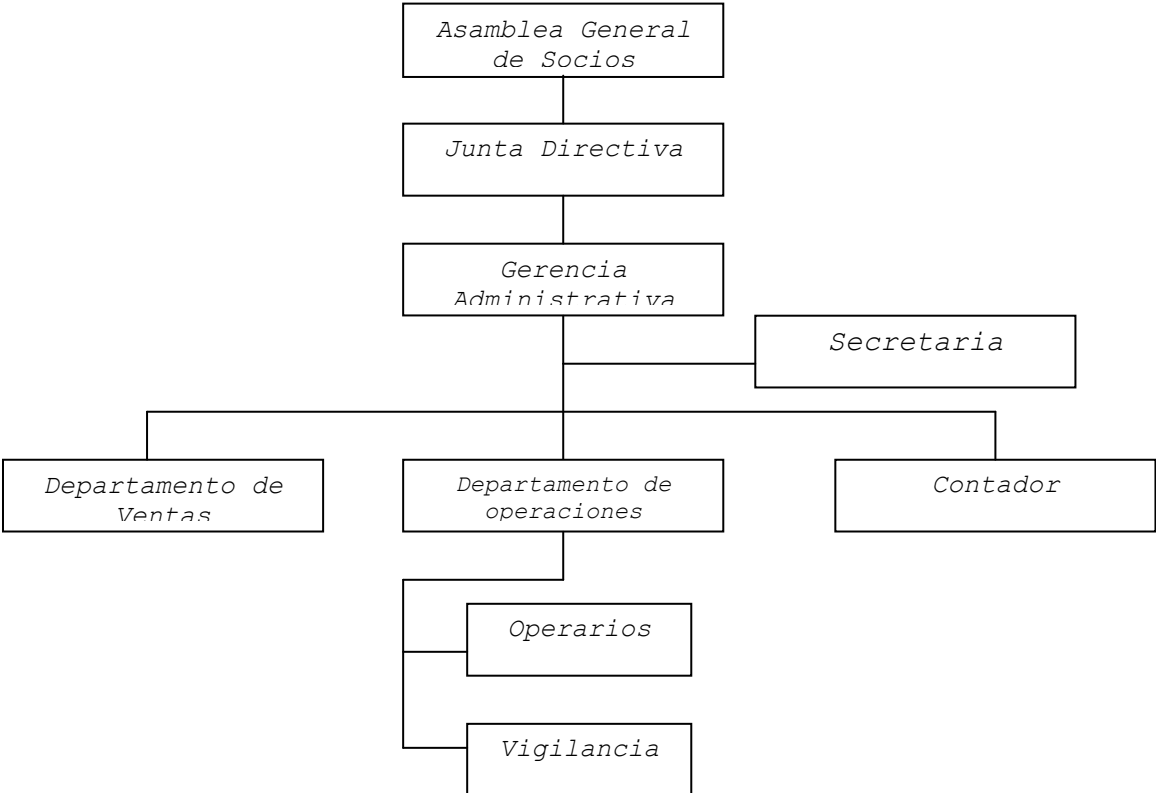
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	MONTO	PERÍODO
1-Crear una fuerza de venta, capaz de cumplir las metas establecidas.	1- Contratar personal 2- Capacitar al personal para la venta. 3- Equipar al personal.	- Gerencia Administrativa - Departamento de venta. - Departamento de venta.	\$ 216.67	Cada año
2- Garantizar la adquisición continua de lo recolectado por los pescadores artesanales de la zona.	1- Realizar los pagos oportunamente. 2- Crear un registro de proveedores. 3- Incrementar el precio de adquisición en un 5% en relación al mercado.	-Secretaria. -Departamento de operaciones. - Departamento de Operaciones.	\$ 10.00	Cada año
3- Comercializar con los mejores precios en la zona, por cada clase de marisco.	1- Verificar los precios en el mercado. 2- Establecer una escala de precios.	- Departamento de venta. - Departamento de venta.	\$45.00	Cada año
4- Realizar programas de capacitación a los socios en cuanto a la administración de la asociación y en cuanto a nuevas técnicas para la pesca.	1- solicitar a la cámara de comercio brindar capacitación en cuanto a administración. 2- Solicitar a compañías pesqueras asesoría en cuanto a técnicas para la pesca. 3- Convocar a los pescadores a la capacitación. 4- Impartir las capacitaciones.	- Gerencia Administrativa. - Departamento de producción. - Gerencia Administrativa. - Cámara de Comercio y Organización pesquera.	\$1,241.34	Cada año
5- Crear alianzas estratégicas con restaurantes que ofrecen este tipo de platillo en su menú.	1- Investigar sobre restaurantes que ofrecen este tipo de platillos. 2- Visitar restaurantes. 3- Establecer la alianza.	- Depto de venta. - Depto de venta. - Depto de venta.	\$ 60.00	Cada año

6- Aumentar los beneficios de los asociados, a fin de motivar a los pescadores de zona	- Crear un programa de beneficios para los asociados. - Realizar visitas a pescadores de la zona para informar sobre los beneficios.	-Junta Directiva -Junta Directiva.	\$ 30.00	Cada año
7- Establecer contactos para la venta en los diferentes departamentos del país y a nivel internacional.	- Contactar con mercados municipales de mas auge económico a nivel nacional y proveer el producto a los vendedores.	- Departamento de venta.	\$ 115.00	Cada año
8- Administrar adecuadamente el recursos financiero de la asociación, a fin de solventar los problemas de esta índole.	- Solicitar auditorias internas y externas.	- Junta Directiva	\$ 500.00	Cada seis meses

c. Estructura Organizativa Propuesta.

El organigrama que se propone es para una Sociedad Cooperativa, es lineal y cuenta con dos niveles: el decisorio y el operativo. La autoridad máxima la constituye la Asamblea General de Asociados. Y además de la gerencia general, se propone un departamento de ventas, a fin de establecer un canal de distribución directo y un jefe de operaciones para las actividades de limpieza y mantenimiento del producto adquirido.

1) Organigrama de ACOPARCU.



Propuesta del grupo de trabajo.
Septiembre del 2003.

2) Manual de Funciones.

El manual de funciones propuesto, está elaborado conforme a principios de organización administrativa generalmente aceptados; su realización, se determinó a partir de la necesidad de que de que ACOPARCU cuente con una organización que procure la sostenibilidad del proyecto.

La propuesta organizacional, establece los niveles jerárquicos y comprende las relaciones y las funciones de cada miembro.

a) Objetivos

- **Objetivo General**

Orientar a los miembros de la asociación y a los empleados, en la realización de sus actividades de una manera lógica permitiendo el buen funcionamiento de sus actividades.

- **Objetivos Específicos**

- Determinar la responsabilidad que cada uno de los miembros de la asociación y de los empleados que laboran en ella
- Lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades que se realizan en ACOPARCU.

b) Manual

ACOPARCU	HOJA # 1/9
Manual de funciones	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
<p>Objetivo: Normar y evaluar la realización de las actividades operativas de la organización y procurar su sostenibilidad y seguimiento.</p> <p>Relaciones: Junta Directiva</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la realización de las actividades operativas de la sociedad. 2. Determinar las disposiciones generales de la sociedad. 3. Aportar capital social 4. Establecer la distribución de las utilidades 	

ACOPARCU	HOJA # 2/9
Manual de funciones	JUNTA DIRECTIVA
<p>Objetivo: Velar por el buen funcionamiento, ejecución de los planes y el bienestar de la organización.</p>	
<p>Relaciones: Depende de Asamblea General de Socios Subordina a la Gerencia Administrativa.</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Representar a la asamblea general de asociados. 2. Contratar personal. 3. Aprobar las actividades realizadas por la gerencia general. 4. Gestionar el recurso financiero necesario para las diferentes actividades productivas. 	

ACOPARCU	HOJA # 3/9
Manual de funciones	GERENCIA GENERAL
<p>Objetivo: coordinar y controlar las actividades operativa de la organización.</p>	
<p>Relaciones: Depende de Junta Directiva. Subordina al Departamento de Venta, al departamento de Operaciones y al Contador.</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar las actividades a realizar en un determinado periodo. 2. Organizar el personal que realiza las diferentes actividades. 3. Asignar recursos técnicos necesarios para las actividades operativas necesarios para las actividades operativos. 4. Administrar el recurso financiero. 5. Dirigir el funcionamiento de la asociación. 6. Controlar el desarrollo de las actividades en las diferentes unidades operativas. 7. Aprobar las adquisiciones de producto. 8. Asignar el precio a los productos. 9. Entregar informes a la Junta directiva. 10. Convocar las asambleas ordinarias y extraordinarias de socios. 	

ACOPARCU	HOJA # 4/9
Manual de funciones	SECRETARIA
<p>Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las actividades asignadas por la Gerencia General 2. Contestar las llamadas telefónicas. 3. Entregar informes a la gerencia general. 4. Realizar pagos por las adquisiciones de producto. 5. Emitir recibos. 6. Archivar expediente de los empleados 	

ACOPARCU	HOJA # 5/9
Manual de funciones	DEPARTAMENTO DE VENTAS
<p>Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar ventas. 2. Distribuir el producto. 3. Realizar cobros de cuentas pendientes. 4. Realizar y mantener contactos en diferentes puntos de venta a nivel nacional. 5. Gestionar las exportaciones y los lineamientos de traslado de producto 	

ACOPARCU	HOJA # 6/9
Manual de funciones	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa.	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las adquisiciones de producto. 2. Verificar la calidad del producto antes de adquirirlo. 3. Dar mantenimiento al producto en las cámaras refrigerantes. 4. Realizar y actualizar el registro de inventario. 5. Extender informes a la gerencia general. 6. Atender las medidas de higiene y seguridad extendidas por el Ministerio de salud y El Ministerio de Medio Ambiente. 7. Dar mantenimiento al equipo técnico para la pesca. 8. Asignar recursos para las operaciones operativa. 	

ACOPARCU	HOJA # 7/9
Manual de funciones	OPERARIOS
Relaciones: Depende del departamento de operaciones	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las actividades asignadas. 2. Clasificar el producto en las cámaras refrigerantes. 3. Dar mantenimiento al producto. 	

ACOPARCU	HOJA # 8/9
Manual de funciones	VIGILANCIA
Relaciones: Depende de Departamento de Operaciones	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar seguridad en las instalaciones de ACOPARCU. 2. Velar por el bienestar de los recursos de la sociedad. 	

ACOPARCU	HOJA # 9/9
Manual de funciones	CONTADOR
Relaciones: Depende de Gerencia Administrativa	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el registro en los libros contables de la organización. 2. Registrar las compras y ventas diariamente. 3. Legaliza el aspecto contable de las operaciones. 	

D. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO

**1. Determinación del Presupuesto del Plan de Acción
Estratégico del Proyecto Mini Empresas.**

a. Nivel Corporativo.

CUADRO # 17

ESTRATEGIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE	TOTAL
E1	A1	- Papelería y útiles.	\$ 20.00	\$ 100.00
	A2	- Salario del Gerente Administrativo. (4 salarios al año)	\$ 80.00	
E2	A1	- Salario del Gerente Administrativo.	\$ 20.00	\$ 82.50
	A2	- Combustible	\$ 10.00	
		- Salario de Secretaria. (1/2 jornada de 1 día).	\$ 2.50	
A3	- Almuerzo de Capacitador.	\$ 50.00		
E4	A1	- Salario del Gerente Administrativo. (1 día a la semana, durante 1 año).	\$1,040.00	\$1,040.00
E5	A1	- Salario de Secretaria (1 día)	\$ 5.00	\$ 10.00
		- Llamadas telefónicas o fax	\$ 5.00	
E6	A1	- Salario del Gerente Administrativo (2 veces al año).	\$ 40.00	\$ 40.00
TOTAL*				\$1,272.50

*Total Anual

b. Unidad de Negocio: Panadería

CUADRO # 18

ESTRATEGIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE	TOTAL
E1	A3	- Pago a Capacitador (1 día) - Papelería y útiles. - Pago de empleados - Refrigerio y otros gastos.	\$ 20.00 \$ 5.00 \$ 10.00 \$ 15.00	\$ 50.00
E2	A1 A2	- Salario del encargado de la unidad(1 día). - Compra de 5 vitrinas (57.14 c/u).	\$ 10.00 \$ 285.70	\$ 295.70
E3	A1 A2	- Compra de regalos para vendedores. - Patrocinio de evento	\$ 50.00 \$ 50.00	\$ 100.00
E4	A1	- Pago por mantenimiento y / o corrección de maquinaria.	\$ 400.00	\$ 400.00
E5	A1 A2	- Salario del encargado del departamento de producción. (1 día) - Salario del encargado del departamento de producción. (1 salario a la semana, durante 1 año).	\$ 6.67 \$ 346.84	\$ 353.51
TOTAL*				\$1,199.21

*Total Anual

c. Unidad de Negocio: Fábrica de Agua y Refrescos Envasados

CUADRO # 19

ESTRATEGIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE	TOTAL
E1	A1	- Salario del encargado de la unidad. (1 día).	\$ 11.67	\$ 35.00
	A2	- Salario del encargado de la unidad. (2 días).	\$ 23.33	
E2	A1	- Salario del encargado de la unidad. (1 día).	\$ 11.67	\$ 41.67
	A2	- Salario del encargado del departamento de venta. (1 día).	\$ 10.00	
		- Refrigerio. - Salario de empleados (2 vendedores)	\$ 10.00 \$ 10.00	
E3	A1	- Salario del encargado del departamento de venta. (1 día al mes, todo el año).	\$ 120.00	\$ 245.00
	A2	- Papelería y útiles - Salario del encargado del departamento de venta. (1 día al mes, todo el año).	\$ 5.00 \$ 120.00	
E4	A1	- Pago a Capacitador.	\$ 20.00	\$ 38.00
		- Refrigerio.	\$ 10.00	
		- Salario de empleado.	\$ 8.00	
E5	A1	- Salario del encargado de la unidad. (1 día).	\$ 11.67	\$ 11.67
E6	A1	- Salario del encargado de la unidad. (1 día).	\$ 11.67	\$ 151.71
	A2	- Salario del encargado de la unidad. (1 día al mes, todo el año).	\$ 140.04	
E7	A1	- Salario del encargado de la unidad. (2 días al año).	\$ 23.35	\$ 126.70
	A2	- Papelería e impresión.	\$ 20.00	
		- Pago de espacio en radio local. (1 hora).	\$ 5.00	
		- Salario del encargado de la unidad. (5 días).	\$ 58.35	
	- Compra de 5 recipientes para reciclaje.	\$ 20.00		
TOTAL*				\$ 649.75

*Total Anual

d. Unidad de Negocio: Granja para la Producción de Pollos de Engorde y Huevos de Codorniz.

CUADRO # 20

ESTRATEGIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE	TOTAL
E1	A1	- Salario del encargado del departamento de venta de la unidad. (1 Semana).	\$ 60.00	\$ 60.00
E2	A1	- Salario del encargado de la unidad. (1 día).	\$ 11.67	\$ 33.34
	A2	- Salario del encargado de la unidad. (1 día).	\$ 11.67	
		- Refrigerio.	\$ 10.00	
E3	A1	- Salario del encargado del departamento de venta de la unidad. (1 semana).	\$ 60.00	\$ 85.00
	A2	- Combustible	\$ 25.00	
E4	A1	- Salario del encargado del departamento de venta de la unidad. (3 días).	\$ 30.00	\$ 95.00
		- Otros Gastos (Teléfono o conexión en Internet).	\$ 30.00	
	A2	- Salario del encargado del departamento de venta de la unidad. (1 día).	\$ 10.00	
		- Combustible.	\$ 10.00	
	A3	- Salario del encargado del departamento de venta de la unidad. (1 día).	\$ 10.00	
		- Otros gastos (Teléfono)	\$ 5.00	
TOTAL*				\$ 273.34

*Total Anual

e. Unidad de Negocio: Cultivos Agrícolas.

CUADRO # 21

ESTRATEGIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE	TOTAL
E2	A1	- Salario del encargado del departamento de venta de la unidad (3 días)	\$ 30.00	\$ 95.00
		- Otros gastos (Teléfono o conexión a Internet).	\$ 30.00	
	A2	- Salario del encargado del departamento de venta de la unidad. (1 día).	\$ 10.00	
		- Combustible.	\$ 10.00	
		- Salario del encargado del departamento de venta de la unidad. (1 día).	\$ 10.00	
		- Otros gastos (Teléfono)	\$ 5.00	
E3	A1	- Salario del encargado de la unidad. (1 mes)	\$ 400.00	\$ 500.00
		- Gastos de implementación del programa	\$ 100.00	
E4	A1	- Salario del encargado de la unidad. (2 días).	\$ 26.67	\$ 103.33
	A2	- Salario del encargado de la unidad. (2 días).	\$ 26.67	
		- Gastos de papelería e impresión.	\$ 10.00	
		- Refrigerio.	\$ 40.00	
E5	A1	- Salario del encargado de la unidad. (1 día).	\$ 13.33	\$ 13.33
TOTAL*				\$ 711.66

*Total Anual

2. Determinación del Presupuesto del Plan de Acción Estratégico del Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de la Playa El Cuco.

CUADRO # 22

ESTRATEGIA	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE	TOTAL
E1	A1	- Gastos por avisos.	\$ 5.00	\$ 216.67
		- Gastos en Papelería y útiles.	\$ 5.00	
	A2	- Salario del Capacitador. (3 días).	\$ 16.67	
		- Pago a empleados. (3 empleados).	\$ 15.00	
		- Refrigerio y otros gastos.	\$ 60.00	
	A3	- Papelería y útiles.	\$ 10.00	
- Pago de uniformes a tres empleados. (\$ 35.00 c/u)		\$ 105.00		
E2	A1	- Papelería y útiles.	\$ 5.00	
		- Salario de Secretaria. (1 día)	\$ 5.00	
E3	A1	- Gastos en monitoreo de precios.	\$ 20.00	\$ 45.00
	A2	- Salario de secretaria (cuatro salarios al año).	\$ 20.00	
		- Papelería y registro	\$ 5.00	
E4	A1	- Salario de Gerente Administrativo. (1 día).	\$ 16.67	\$1,241.34
	A2	- Combustible	\$ 5.00	
		- Salario de encargado de operaciones. (1 día).	\$ 13.67	
	A3	- Combustible.	\$ 5.00	
	A4	- Papelería.	\$ 1.00	
		- Costo total por capacitación. (4 veces al año)	\$1,200.00	
E5	A1	- Salario del encargado del departamento de venta. (1 día).	\$ 10.00	\$ 60.00
		- Otros gastos en monitoreo.	\$ 5.00	
	A2	- Salario del encargado del departamento de venta. (3 días).	\$ 30.00	
		- Combustible	\$ 15.00	
		- Papelería y útiles		

E6	A1	- Combustible.	\$ 5.00	\$ 30.00
	A2	- Refrigerio y otros gastos.	\$ 10.00	
			\$ 15.00	
E7	A1	- Pago de salario del encargado del departamento de venta. (1 semana).	\$ 75.00	\$ 115.00
		- Combustible.	\$ 30.00	
		- Otros Gastos.	\$ 10.00	
E8	A1	- Pago a auditores. (2 veces al año)	\$ 500.00	\$ 1,000.00
	A2			
TOTAL*				\$ 2,708.01

*Total Anual

E. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN.

1. Implementación del Plan.

La implementación del Plan Estratégico Administrativo para la Sostenibilidad de Proyectos Implementados por Cooperación Española en el Municipio de Chirilagua, se realizará a partir de Enero del 2004. Previamente se presentará el documento a Cooperación Española del municipio de Chirilagua. Las fechas se detallan en el siguiente cronograma.

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

CUADRO # 22

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHAS				
		2003			2004	
		DICIEMBRE			ENERO	
		2° SEMANA	3° SEMANA	4° SEMANA	1° SEMANA	2° SEMAMA
Presentación del documento a miembros de Cooperación Española en el municipio de Chirilagua.	Grupo de Investigación	X				
Reunión para explicar el contenido del plan.	Grupo de Investigación	X				
Estudio del plan	Cooperación Española.		X	X		
Aprobación del plan propuesto.	Cooperación Española.				X	
Implementación del plan propuesto.	Asamblea general de Socios de cada Proyecto.					X

Para la adecuada implementación del plan estratégico que se propone es necesario seguir los siguientes lineamientos.

1. Definir las responsabilidades para cada actividad de acuerdo a los organismos que se proponen.
2. Gestionar y asegurar los recursos humanos, materiales y financieros.
3. Con relación al proyecto de Mini Empresas, es necesario informar a la Alcaldía Municipal de los que se considere necesario.
4. Los miembros de cada sociedad, deberán realizar controles y evaluaciones de manera continua a fin de dar seguimiento al plan propuesto para cada proyecto.

2. Control del Plan.

Para determinar la sostenibilidad en cada proyecto es necesario, que durante y después de ejecutado el plan, se le de seguimiento a los resultados obtenidos. La evaluación y control estará a cargo de la Gerencia Administrativa de cada proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

BACA URBINA, GABRIEL. "**Evaluación de Proyectos**". 4° EDICIÓN. MÉXICO. MCGRAW-HILL. 2001

CAÑAS BALBINO, "**Manual para Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos**". 3° EDICIÓN. EL SALVADOR. 2001

CERVO, LUIS AMADO. "**Metodología científica**", ED. MCGRAW HILL. BOGOTÁ COLOMBIA. 1979

GOODSTEIN, LEONARD D. "**Planeación Estratégica Aplicada**". IMPRESO EN COLOMBIA. EDIT. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

MORRISEY, GEORGE L. "**Pensamiento Estratégico**". MÉXICO PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S. A. 1996.

SCHERMERHORN, JONH R. JR. "**Administración**". 1° EDICIÓN. EDITORIAL LIMUSA. MÉXICO. Año 2002

STEINER, GEORGE. "*Planeación Estratégica*". MÉXICO. SEXTA IMPRESIÓN 1996.

STEPHEN, ROBBINS., Et la. "*Administración*". México. PEARSON EDUCATION. SEXTA EDICIÓN.2000

TESIS

ÁLVAREZ BUSTILLO, PERLA MARGARITA Y OTROS "*DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE ILOBASCO DE LOS PRODUCTOS ARTESANALES ELABORADOS POR LOS JÓVENES REHABILITADOS POR EL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS*" UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. AÑO 2003.

CONTRERAS ROMERO, MARÍA DE LOS ÁNGELES Y OTROS, "*PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES SERAPHIN INC*". UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. AÑO 2002.

CRUZ GÓMEZ, CRISTIAN ALBERTO Y OTROS, "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA FACILITAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGÁNICO DE LA ZONA SUR DEL MUNICIPIO DE TECOLUCA DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE RESPALDADA POR LA FUNDACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR, CORDES" UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR AÑO 2002.

PANIAGUA HERNÁNDEZ, GLORIA MERCEDES Y OTROS, "DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LAS MICRO EMPRESAS DEL SUBSECTOR FLORISTERÍA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO". UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. AÑO 2003.

GLOSARIO

- **Estrategia:** amplio programa para definir y logra los objetivos de una organización. Respuesta de la organización a su ambiente al paso del tiempo. Plan de acción a largo plazo.
 - **Meta:** plan de acción u objetivo a corto plazo o concreto a escala de la empresa, sector, nación, región o incluso a escala supranacionales o mundiales.
 - **Objetivos:** una meta que en términos comparativos, se caracteriza por un periodo mas corto y por logros específicos susceptibles de ser comparativos.
 - **Misión:** finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que se desea cumplir en su entorno o en el sistema social, que real o pretendida supone su razón de ser.
 - **Extrapolación:** procedimiento que consiste en llevar un conocimiento mas allá de los límites en que han sido averiguados. Operación que consiste en hacer previsiones a partir de los datos estadísticos disponibles. Previsión contable o estadística. Propagación hacia el futuro de cierta magnitud sobre base de su estimación previa y de tendencias ofrecidas.
- Visión:** el término que describe un sentido claro del futuro, se utiliza generalmente para la comprensión clara de las acciones necesarias para llegar al éxito.
- **Eficacia:** logro de metas.
 - **Eficiencia:** proporción entre la producción efectiva y el insumo requerido para alcanzarlo. Término que se utiliza para indicar eficiencia administrativa y tecnología, es la eficiencia con la cual un empresa utiliza solo los insumos necesarios, resuelve los

problemas de organización y emprende todas sus actividades.

- **Prever:** pensar y proyectarse de antemano las medidas y acciones a seguir en el futuro.
- **Canales de Distribución:** senda elegida por un fabricante para hacer llegar los productos al consumidor final.
- **Planificar:** tomar las decisiones necesarias para la organización de algo. Fijar las posiciones de crecimiento a nivel sectorial o global, poniendo los medios financieros y estableciendo los objetivos concretos para un periodo determinado.
- **Tecnología:** es la suma de los conocimientos y de los medios destinados a la producción de bienes y servicios.
- **País Subdesarrollado:** situación de aquellos países o regiones con sistemas de producción y hábitos de consumo que se consideran superados por el devenir de los tiempos. Estado de atraso económico en el que se encuentran muchos países o regiones, caracterizados por la baja renta per cápita, el exceso de población, el reducido nivel de ahorro y formación de capital. La carencia de tecnología productiva moderna, los deficientes servicios públicos, el predominio de las actividades productivas del sector primario es el que trabaja la mayor parte de la población.
- **Programa:** conjunto organizado de medios para conseguir un determinado fin u objetivo. Todo plan en el que se expresan los grandes objetivos y las líneas generales de actuación .
- **Descentralización:** cuando el poder de decisión se reparte entre los distintos mandos y los diferentes niveles de la organización.

- **Crisis Económica:** perturbación que se produce por malas cosechas, guerra, estragos, altos o bajos salarios, la inflación entre otros factores.
- **Proyecto:** la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.
- **Producto Marginal:** incremento en la producción, que resulta del incremento de la cantidad de un insumo, por una cantidad más de producción, permaneciendo iguales las cantidades de los otros insumos.
- **Excedente:** los recursos de que dispone una sociedad por encima de los que necesita para reproducirse.
- **Exportación:** salida de mercancías, capitales y servicios con destino al mercado exterior, esta condicionada por el desarrollo de la producción y la división internacional del trabajo.
- **Modelo:** un sistema teórico de relaciones que trata de captar los elementos esenciales de una situación del mundo real.
- **Reestructuración:** cambio de la estructura de una empresa, debido por lo general a una función que afecta los derechos y obligaciones de los propietarios. Sus objetivos son: la eliminación de las causas de la suspensión de pagos a los acreedores y la posibilidad de que la empresa continúe funcionando.
- **Aptitud:** capacidad de hacer bien las cosas a partir de un conocimiento teórico y práctico.
- **Habilidad:** capacidad de aplicar conocimientos y / o experiencias de trabajo o profesión que se desempeña.
- **Capacidad de pago:** capacidad de la dirección de un empresa para hacer frente a las demandas salariales de los empleados.

- **Nivel Organizacional:** nivel medio de una empresa ocupado en coordinar, integrar la realización de los trabajos en el nivel teórico.
- **Crecimiento Económico:** expansión económica de un país en la que la producción de todos los bienes manufacturados crece en aproximadamente en igual proporción.
- **Equilibrio:** situación que una vez alcanzada, continua a menos que se modifique el valor variable o que el cambio en alguna variable no sea contrarrestado por un cambio equivalente en contra.
- **Capacidad de Producción:** cantidad máxima de unidades capaces de ser producidas en un periodo de tiempo determinado.
- **Fuerza laboral:** equipo de individuos, generalmente representados por varios departamentos o grupos que coordinan un proyecto u otros programas que incluyen unidades organizacionales.
- **Instrumento:** documento escrito que constituye constancia formal y fehaciente de un acto o contrato.
- **Valor corporativo:** bienes, servicios , propiedad y poder adquisitivo de una organización.
- **Concesión:** derecho reconocido de una empresa para que venda los productos o servicios de otra.
- **Igualdad Social:** semejanza de estatus social, derechos responsabilidades y oportunidades.
- **Integración social:** proceso de coordinación de las diversas clases, grupos étnicos y otros elementos diversos de una sociedad en un todo unificado.
- **Organismo Social:** cualquier forma de organización social o sociedad.

- **Gestionar:** hacer gestiones o tramites para obtener alguna cosa. Tramite, diligencia gestión de un negocio.
- **Ente legal:** sociedad comercial u organismo que goza de personería jurídica.
- **Implementar:** llevar a cabo, realizar. Aplicar, poner en practica.
- **Guía:** norma, indicación.
- **Diseñar:** descripción o bosquejo de alguna cosa
- **Establecer:** sinónimo de instalar. Colocar en funciones de funcionamiento.
- **Operaciones:** Acciones o labores necesarias para hacer algo. Negociación o contrato sobre valores o mercaderías.
- **Determinar:** fijar con precisión. Hacer, tomar una decisión, señalar, distinguir discernir.
- **Conservación:** acción de conservar. Mantener una cosa o cuidar su permanencia.
- **Medioambiente:** ambiente comprendido de valores naturales, sociales, culturales existentes en un lugar y en un momento determinado que influye en la vida material, psicológica del hombre.
- **Inversión:** acción y efecto de invertir. Colocar un capital en una empresa.
- **Proyecto de inversión:** se describe como un plan que se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio útil al ser humano o a la sociedad en general.

- **Garantizar:** Responder por el valor o la cantidad de alguna cosa. Comprometerse, afirmar, certificar, asegurar, hacerse responsable.
- **Metodología:** parte de una ciencia que estudia los métodos que ella emplea. Aplicación de un método.
- **Planeación Estratégica:** es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- **Planificar:** establecer un programa o plan para organizar una actividad.
- **Organizar:** fundar, establecer. Disponer algo con un arreglo o un orden para lograr un fin determinado.
- **Dirigir:** encaminar hacia cierto punto, gobernar una empresa, proyecto o situación. Mandar, hacer, ejecutar. Poner señas a lo que se manda.
- **Controlar:** inspeccionar, verificar, comprobar, finalizar, revisar.
- **Cimientos:** origen de una cosa. Base, fundamentos.
- **Matriz de estrategia corporativa:** es la herramienta estratégica para guiar las decisiones sobre asignaciones de recursos tomando como base la participación del mercado y el crecimiento de las unidades estratégicas.
- **Sostenibilidad:** capacidad de los sistemas para proporcionar infraestructuras, fuerza laboral, establecimientos y equipo además de ser innovadores y responder a las necesidades que puedan surgir.
- **Productividad:** cantidad producida teniendo en cuenta el trabajo efectuado al capital invertido.

- **Motivar:** impulsar, actuar. Causa o razón que mueve a actuar de alguna manera.
- **Normas:** reglas que se deben seguir. Reglas que fijan las condiciones de elaboración de un proceso.
- **Comunicación:** Acción o efectos de comunicar. Hacer participe a otro de lo que se tiene o conoce. Hacer saber, decir.
- **Supervisión:** inspección general. Ver mas allá de lo que tenemos enfrente.
- **Evaluación:** valoración, estimar el valor de algo o alguien.
- **Época moderna:** tiempo posterior a la edad media, va desde la toma de Constantinopla (1453) o desde el descubrimiento de América (1492) hasta fines del siglo XVIII.
- **Liquidez financiera:** carácter de lo que es inmediatamente disponible, es decir tener dinero disponible.
- **Inversión continua:** colocación de dinero en una empresa sin ninguna interrupción ya por tiempo definido o indefinido.
- **Estrategias administrativas:** son todas aquellas acciones que son planeada por una compañía en respuesta o una anticipación a los cambios en su medioambiente externo, sus consumidores, sus competidores. Consiste en crear situaciones económicas rentables y un discernir como sostenerlas.
- **Crecimiento económico:** Pensar en ideas y recetas cambia la forma en que reflexionamos sobre política económica. Una explicación tradicional para la persistente pobreza de muchos de los países poco desarrollados es que carecen de objetos, tales como recursos naturales o bienes de capital. Si un país pobre invierte en educación y no destruye los

incentivos para que sus ciudadanos tomen ideas del resto del mundo, puede rápidamente aprovechar la parte del caudal mundial de conocimiento a disposición pública.

- **Descentralizado:** proviene de descentralización, transferencia de autoridad para tomar decisiones hacia niveles mas bajos de la organización.
- **Proyectos Social:** es el que tiene por objeto atender las necesidades de la población como: salud, educación, abastecimiento de agua, redes de alcantarillado, viviendas, relleno sanitario e incineración y ordenamiento espacial urbano y rural.
- **Proyectos Económico:** están constituidos por aquellos que dan a la actividad económica ciertos bienes o servicios como: energía eléctrica, transporte, comunicaciones, construcción, ampliación y mantenimiento de carreteras, ferrocarriles, aerovías, puertos y navegación, centrales eléctricas, sistemas de comunicaciones y de información.
- **Economía sostenible:** El desarrollo económico en un área específica (región, nación, el globo) es sostenible si la reserva total de recursos - capital humano, capital físico reproductivo, recursos ambientales, recursos agotables - no decrece con el tiempo" (Bojo, Maler y Unemo, 1990).
- **Desarrollo sostenible:** es una propuesta alternativa al modelo de desarrollo enfocado en el crecimiento económico con una visión de corto plazo centrada en la producción de bienes, sin atender los aspectos de distribución de los beneficios.
- **Sostenibilidad social:** socialmente definida, la sostenibilidad debería incluir la continua satisfacción de las necesidades humanas, así como las necesidades de más alto nivel de tipo social y cultural como seguridad, libertad, educación, empleo y recreación.
- **Sostenibilidad institucional:** Pero también tiene un acercamiento claro a las condiciones y contexto

requerido para alcanzar un crecimiento y una dinámica continua de cambio y progreso que sea apropiada por los ciudadanos en un ambiente de democracia política y económica. La sostenibilidad institucional se logra cuando un proyecto o programa es ejecutado por el gobierno local y/o las organizaciones de una manera eficiente y relativamente autónoma, con claridad en sus responsabilidades y dentro de un contexto participativo y democrático.

- **Método:** procedimiento o camino para investigar o conocer.
- **Modelo:** construcción hipotética de la cual se pretende representar una parte de la realidad con objeto de estudiar y verificar la teoría.
- **Muestra:** parte representativa del universo de estudio. La muestra se obtiene por diversos procedimientos que comprenden dos grandes rubros, el muestreo probabilístico y el no probabilístico
- **Sustentabilidad:** es un proceso - no un estado - que hace referencia a una forma de desarrollo en la que se busca el bienestar humano sin dañar el equilibrio del ambiente y sus recursos naturales, ya que éstos, son la base de todas las formas de vida.
- **Universo:** población total que abarca la investigación

ANEXOS

ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

ENCUESTA DIRIGIDA A: Personal Administrativo de Cooperación Española

La presente encuesta está orientada a recolectar información relacionada con los proyectos de la Mini Empresa del Complejo España y el proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de la Playa El Cuco. Por lo que solicitamos su valiosa colaboración, respondiendo el cuestionario. La información será utilizada para fines académicos y tratados confidencialmente.

OBJETIVO: Conocer la situación actual de los proyectos de Mini Empresas del Complejo España y el de Apoyo a la Pesca Artesanal de La Playa el Cuco.

INDICACIÓN: Conteste con objetividad las siguientes preguntas. Si lo considera necesario, puede utilizar el reverso de la página.

Datos de Identificación

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de trabajo en la institución: _____

Cuestionario.

1- ¿Cómo describiría el estado actual de los proyectos de la asociación de ACOPARCU y el proyecto de Mini Empresas del Complejo España?

2- ¿Quién administra cada uno de los proyectos?

3- ¿Qué contratiempos de presentan en el seguimiento de los proyectos?

4- ¿De qué manera afecta el que los beneficiarios no le den seguimiento a los proyectos?

5- ¿Qué papel juega la Alcaldía Municipal, cuando los proyectos ya han sido implementados por Cooperación Española?

6- ¿Por cuánto tiempo posterior a la implementación, hay seguimiento y apoyo de Cooperación Española a los proyectos?

¿En que consiste ese apoyo?

7- ¿Cómo impactan las siguientes áreas de la sostenibilidad en cada uno de los proyectos?

(Favor utilizar el reverso de la página)

- La sostenibilidad social
- La sostenibilidad ambiental
- La sostenibilidad institucional
- La sostenibilidad financiera

8- En cuanto a planificación, de cada uno de los proyectos, podría mencionar la misión, la visión y los objetivos.

ACOPARCU

Mini Empresas del C. E.

Misión

Misión

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Visión

Visión

_____	_____
_____	_____

Objetivos

Objetivos

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Estrategias

Estrategias

_____	_____
_____	_____
_____	_____

9- ¿Qué estrategias de seguimiento se han diseñado para esos proyectos?

ACOPARCU

Mini Empresas del C. E.

_____	_____
_____	_____
_____	_____

10- ¿Qué estrategias adicionales se podrían implementar para la sostenibilidad de los proyectos?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

11- ¿Qué acciones específicas se desarrollan por cada proyecto?

ACOPARCU

Mini Empresas del C. E.

_____	_____
_____	_____
_____	_____

12- ¿Quiénes son los responsables por cada acción?

Acción

Responsable

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

13- ¿Qué presupuesto consume cada proyecto?

ACOPARCU

Mini Empresas del C. E.

\$ _____

Panificación \$ _____

Fabrica de agua

Envasada y refrescos \$ _____

Crianza de Codornices \$ _____

Cultivos agrícolas \$ _____

Granja de pollos \$ _____

14- ¿Considera que el personal a cargo de la administración de los proyectos tiene el perfil idóneo para desempeñarse en dicho cargo?

Si _____

No _____

15- ¿Cómo es la estructura organizativa del proyecto de Mini empresas de Complejo España? (Favor utilizar el reverso de la página).

16- ¿Qué negocio de las Mini Empresas del Complejo España es el más rentable y cuál considera que tiene mayor demanda?

17- ¿Tiene futuro la sostenibilidad de los proyectos implementados por Cooperación Española en el municipio de Chirilagua? Explique por favor.

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

ENCUESTA DIRIGIDA A: Beneficiarios del proyecto Mini Empresas del Complejo España.

La presente encuesta esta orientada a recolectar información relacionada con el proyecto de Mini Empresas del Complejo España. Por lo que solicitamos su valiosa colaboración, respondiendo el cuestionario. La información será utilizada para fines académicos y tratados confidencialmente.

OBJETIVO: Conocer la situación actual del proyecto de Mini Empresas del Complejo España.

INDICACIÓN: Conteste con objetividad las siguientes preguntas. Marcando con una X donde corresponda.

Datos de Identificación

Edad : _____

Género: _____

Nivel de estudio: _____

Ocupación Actual: _____

Cuestionario.

1- ¿Trabaja algún miembro de su familia en las Mini Empresas del Complejo España?

Si

No

¿Cuántos? _____

2- Si su repuesta es si, mencione en qué proyectos trabaja.

3- ¿Considera que el proyecto de Mini Empresas del Complejo España, es rentable?

Si

No

4- ¿Ha participado en las diferentes capacitaciones impartidas por Cooperación Española para darle seguimiento a los proyectos?

Si

No

5- ¿Qué capacitaciones ha recibido?

6- ¿Formaría parte de la sociedad que se organizará legalmente en proyecto de Mini Empresas de Complejo España?

Si

No

7- ¿Cuáles considera que son los principales problemas que afronta el proyecto de Mini Empresas?

- Falta de recursos financieros _____
- Falta de personal capacitado _____
- Falta de apoyo por parte de los beneficiados _____
- Negocios no rentables _____
- Otros _____

8- ¿Le informan acerca de las diversas actividades que se realizan en las Mini Empresas?

Si

No

9- Si su respuesta es Si, ¿Participa activamente en ellas?

Si

No

10- Si su respuesta es No, ¿Cuáles son los motivos?

11- ¿Qué tipo de beneficios le proporciona las Mini Empresas del Complejo España?

12- ¿Qué sugerencias puede aportar para que las Mini Empresas del Complejo España sean exitosas?

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

DIRIGIDO A: Pescadores Artesanales de la Playa El Cuco

La presente encuesta esta orientada a recolectar información relacionada con el proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de la Playa El Cuco (ACOPARCU). Por lo que solicitamos su valiosa colaboración, respondiendo el cuestionario. La información será utilizada para fines académicos y tratados confidencialmente.

OBJETIVO: Conocer la situación actual del proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal de La Playa el Cuco.

INDICACIÓN: Conteste con objetividad las siguientes preguntas. Marcando con una X donde corresponda.

Datos de Identificación

Lugar: _____

Edad: _____

Genero: M. _____ F. _____

Cuestionario.

1- ¿Posee usted equipo para la pesca?

Si

No

2- ¿Qué variedades de pescado recolecta?

Róbalo	_____	Ejote	_____	Pulpo	_____
Boca Colorada	_____	Tiburón	_____	Manta Raya	_____
Win	_____	Camarón	_____	Otros	_____
Curvina	_____	Calamar	_____		

3- ¿Vende Ud. la pazca recolectada a ACOPARCU?

Si

No

4- Si su respuesta es No, ¿Cuáles son los motivos?

- No conoce de la existencia de esta asociación _____
- No le resulta rentable _____
- Tiene un mercado ya definido _____
- No le aceptan el producto _____
- Le queda muy retirado _____
- No le interesa _____

5- Si su respuesta es Si. ¿Que cantidad de producto les vende?

6- ¿Cada cuanto tiempo les vende su producto?

- Diariamente _____
- Semanalmente _____
- Quincenalmente _____
- Mensualmente _____

7- ¿A qué precio le pagan las diferentes variedades de pescado y camarón?

Róbalo _____	Ejote _____	Pulpo _____
Boca Colorada _____	Tiburón _____	Manta Raya _____
Win _____	Camarón _____	Otros _____
Curvina _____	Calamar _____	

8- ¿Está Ud. asociado a ACOPARCU?

Si

No

9- Si su respuesta es Si. ¿Conoce quienes son los encargados de la administración?

Si

No

10- ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la asociación?

- Falta de recursos financieros _____
- Falta de personal capacitado _____
- Falta de apoyo por parte de los beneficiados _____
- El negocio no es rentable _____
- Falta de recurso técnico para la pesca _____

11- ¿Qué época del año considera que es la mas abundante para la pesca?

12- ¿Cuánto tiempo dura la veda de la pesca?

13- ¿Qué capacidad tiene su lancha?

14- ¿De cuantos caballos de fuerza es el motor de su lancha?

15- ¿Cuántos días a la semana trabaja en la pesca?

ANEXO 2

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

1. Encuesta Dirigida a los Habitantes del Complejo España.

(ENCUESTA #1)

1- ¿Trabaja algún miembro de su familia en las Mini Empresas del Complejo España?

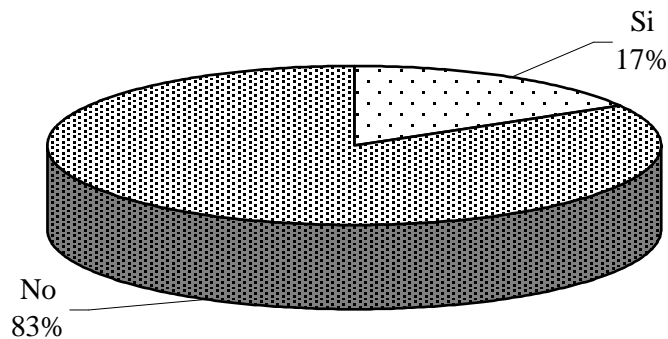
Objetivo: conocer si las personas que habitan en el Complejo España trabajan en el proyecto de Mini Empresas, y el número de trabajadores por familia.

Cuadro # 1

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	4	17
2	No	20	83
	TOTAL	24	100%

Gráfico # 1

HABITANTES DEL COMPLEJO ESPAÑA QUE TRABAJAN EN LAS MINI EMPRESAS.



Interpretación: de un total de 24 jefes de las familias encuestadas, el 83% del total, respondió que ningún miembro de su familia trabaja en las Mini Empresas; mientras que el 17% respondió que si. Determinándose de este último total que solamente un miembro por cada familia trabaja en el proyecto.

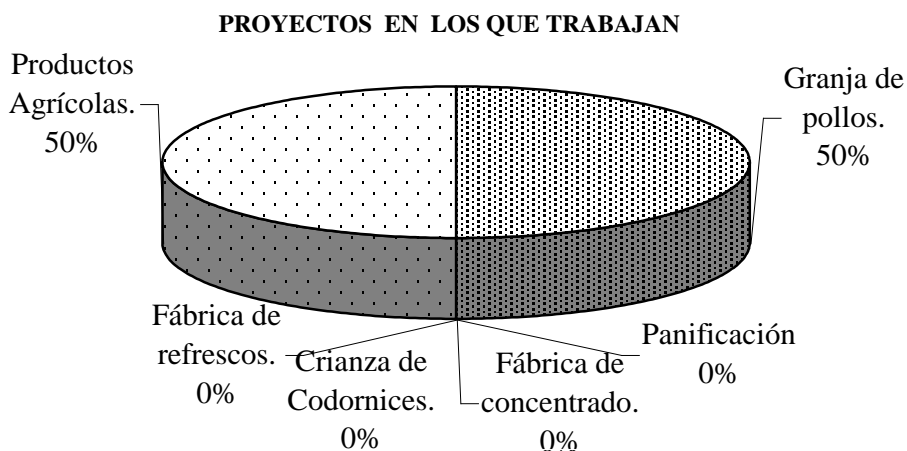
2- Si su respuesta es si, mencione en qué proyectos trabaja.

Objetivo: identificar en cuales de los negocios del proyecto Mini Empresas trabajan los miembros de las familias encuestadas.

Cuadro # 2

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	- Granja de pollos.	2	50
2	- Productos Agrícolas.	2	50
3	- Crianza de Codornices.	0	0
4	- Fábrica de concentrado.	0	0
5	- Fábrica de refrescos.	0	0
6	- Panificación.	0	0
TOTAL		4	100%

Gráfico # 2



Interpretación: de los encuestados que respondieron que si a la pregunta uno, el 50% respondió que trabaja en el proyecto de granja de pollos y el otro 50% trabaja en el proyecto de productos agrícolas. Mientras que ninguno de los encuestados trabaja en los proyectos el de crianza de codornices, fábrica de concentrado, fábrica de refrescos y panificación.

3- ¿Considera que el proyecto de Mini Empresas del Complejo España, es rentable?

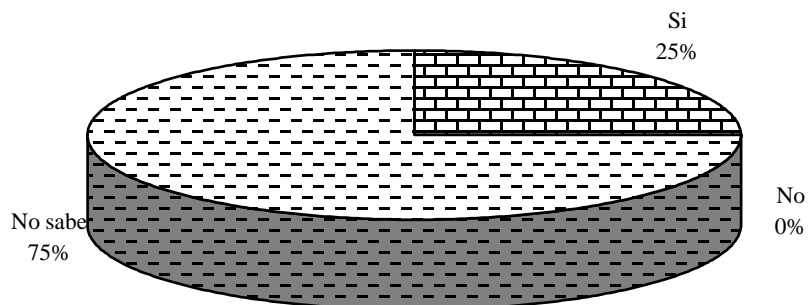
Objetivo: determinar qué porcentaje de las personas encuestadas, consideran que el proyecto de Mini Empresas es rentable.

Cuadro # 3

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	1	25
2	No	0	0
3	No sabe	3	75
	TOTAL	4	100%

Gráfico # 3

EMPLEADOS QUE CONSIDERAN QUE EL PROYECTO ES RENTABLE



Interpretación: del total de habitantes del Complejo, que laboran en los proyectos el 75% manifiesta no saber si los proyectos son rentables, el 25% manifiesta que si son rentables, mientras que ninguno considera que no sean rentables.

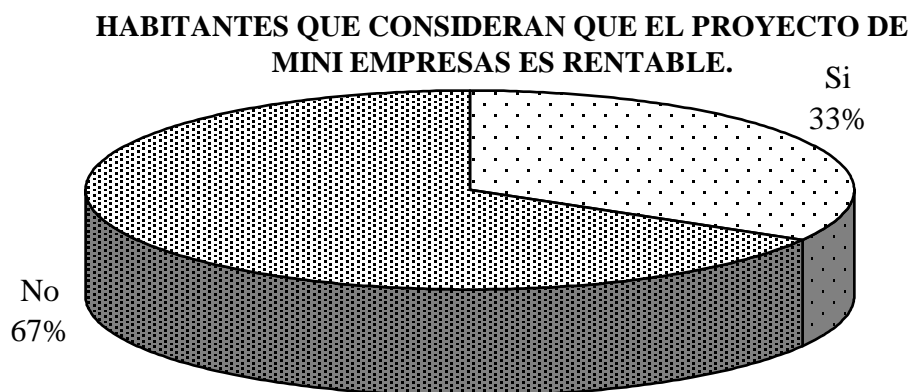
4- ¿Ha participado en las diferentes capacitaciones impartidas por Cooperación Española para darle seguimiento a los proyectos?

Objetivo: conocer cuantos de los habitantes encuestados ha participado en alguna capacitación para darle seguimiento a los proyectos.

Cuadro # 4

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	8	33
2	No	16	67
	TOTAL	24	100%

Gráfico # 4



Interpretación: el 67% de los encuestados, manifiestan no haber participado en capacitaciones encaminadas al seguimiento de los proyectos; mientras que el 33% respondió si haber participado en dichas capacitaciones, las cuales no han sido dirigidas únicamente a la sostenibilidad.

5- ¿Qué capacitaciones ha recibido?

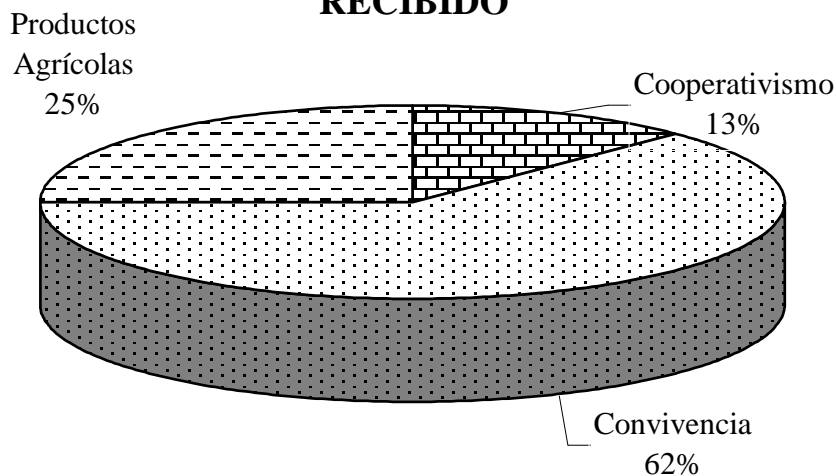
Objetivo: saber en qué tipo de capacitación ha impartido Cooperación Española para darle seguimiento a los proyectos.

Cuadro # 5

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	- Cooperativismo	1	13
2	- Convivencia	5	62
3	-Productos Agrícolas	2	25
	TOTAL	8	100%

Gráfico # 5

TIPOS DE CAPACITACIONES QUE HAN RECIBIDO



Interpretación: el 62% respondió que ha recibido capacitaciones referentes a convivencia; el 25% manifiesta haber participado en capacitaciones referente a los productos agrícolas; mientras que sólo el 13% manifiesta haber participado en capacitaciones de cooperativismo.

6- ¿Formaría parte de la sociedad que se organizará legalmente en el proyecto de Mini Empresas de Complejo España?

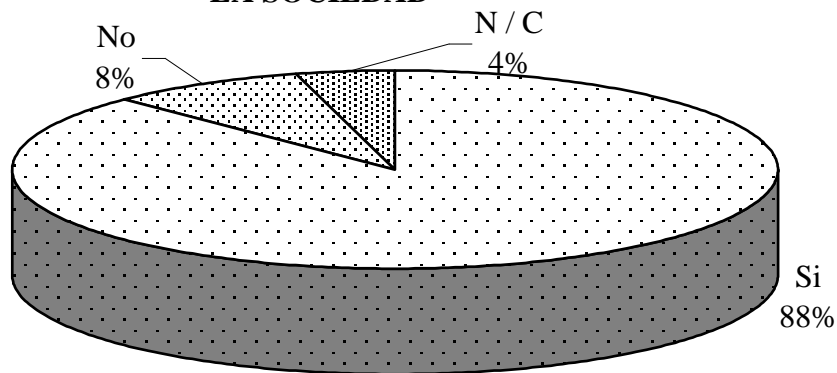
Objetivo: determinar si los habitantes del Complejo España están dispuestos a formar parte de la sociedad que se organizará en el proyecto Mini Empresas.

Cuadro # 6

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	21	88
2	No	2	8
3	N / C	1	4
	TOTAL	24	100%

Gráfico # 6

HABITANTES DISPUESTOS A FORMAR PARTE DE LA SOCIEDAD



Interpretación: el 88% de los encuestados manifiesta sí estar dispuestos a formar parte de la sociedad que representara legalmente el proyecto de Mini Empresas; el 8% manifiesta que no esta dispuesto a formar parte de dicha sociedad; y el 4% se abstiene de responder esta pregunta.

7- ¿Cuáles considera que son los principales problemas que afronta el proyecto de Mini Empresas?

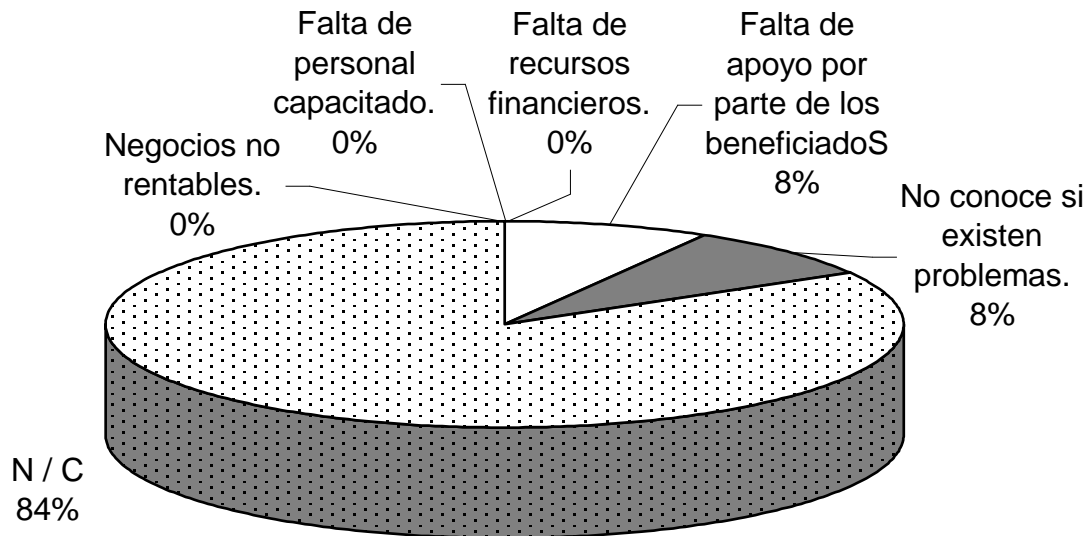
Objetivo: identificar cuales son los principales problemas que afectan el buen funcionamiento del proyecto de Mini Empresas del Complejo España.

Cuadro # 7

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	-Falta de recursos financieros.	0	0
2	-Falta de personal capacitado.	0	0
3	-Negocios no rentables.	0	0
4	-Falta de apoyo por parte de los beneficiados.	2	8
5	-No conoce si existen problemas.	2	8
6	-N / C	20	84
	TOTAL	24	100%

Gráfico # 7

PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL PROYECTO



Interpretación: del total de la muestra encuestada, el 84% no contesta a la pregunta; un 8% no conoce de la existencia de problemas dentro del proyecto; mientras que otro 8% considera que el principal problema es la falta de apoyo por parte de los beneficiados.

8- ¿Le informan acerca de las diversas actividades que se realizan en las Mini Empresas?

Objetivo: conocer si las personas beneficiadas con el proyecto están informadas de las diversas actividades que

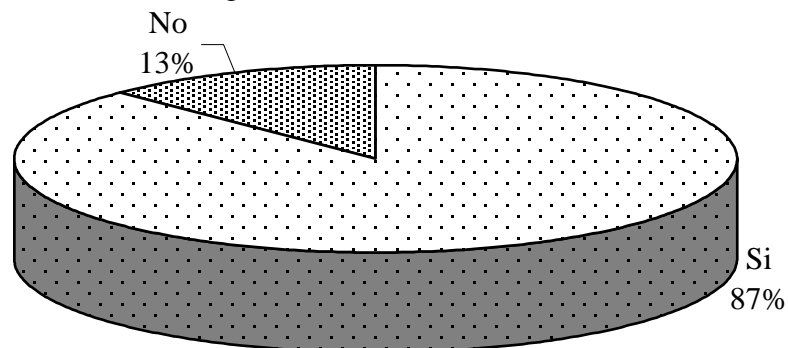
se realizan dentro de las Mini Empresas del Complejo España.

Cuadro # 8

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	21	87
2	No	3	13
	TOTAL	24	100%

Gráfico # 8

HABITANTES INFORMADOS DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE SE RELIZAN EN EL PROYECTO.



Interpretación: el 87% de los encuestados manifestó que si está informado de las diversas actividades que se realizan en el proyecto y el 13% manifestó que no se les informa de ello.

9- Si su respuesta es Si, ¿Participa activamente en ellas?

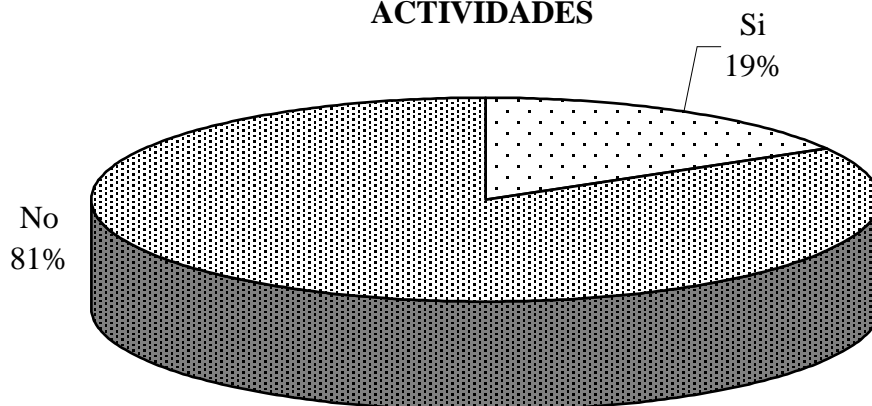
Objetivo: conocer el nivel de involucramiento que tienen los beneficiarios en las actividades que se realizan en el proyecto de Mini Empresas.

Cuadro # 9

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	4	19
2	No	17	81
	TOTAL	21	100%

Gráfico # 9

HABITANTES QUE PARTICIPAN EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES



Interpretación: el 81% manifestó no participar en las actividades que se realizan en el proyecto y el 19% respondió que si participa en dichas actividades.

10- Si su respuesta es No, ¿Cuáles son los motivos?

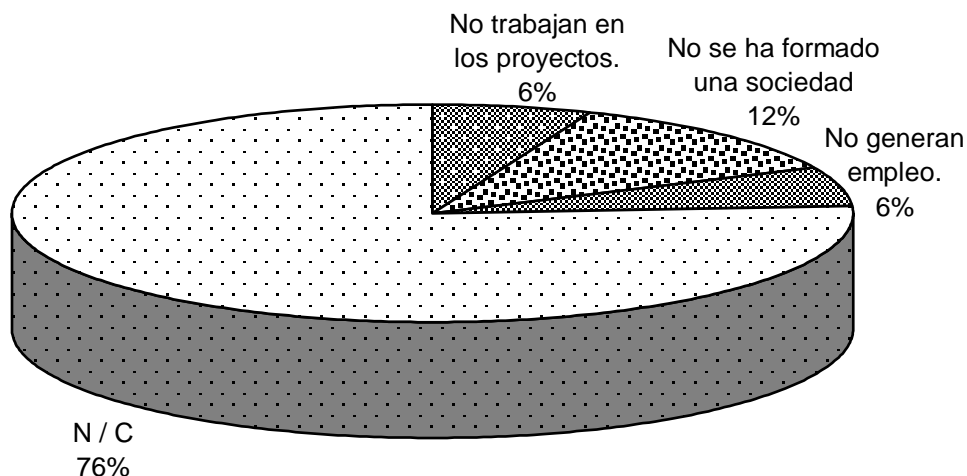
Objetivo: identificar los motivos por los cuales los beneficiarios no se involucran en las actividades que se realizan en el proyecto.

Cuadro # 10

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	- No trabajan en los proyectos.	1	6
2	- No se ha formado una sociedad.	2	12
3	- No generan empleo.	1	6
4	- N / C	13	76
TOTAL		17	100%

Gráfico # 10

MOTIVOS POR LOS CUALES NO SE INVOLUCRAN EN LAS ACTIVIDADES



Interpretación: el 76% no contesta la pregunta; el 12% respondió que no asiste porque aun no se forma una sociedad

en la cual se sientan comprometidos; el 6% no asiste por no tener un empleo en los proyectos; y el otro 6% manifiesta no asistir por que en los proyectos no se generan oportunidades de empleo.

11- ¿Qué tipo de beneficios le proporciona las Mini Empresas del Complejo España?

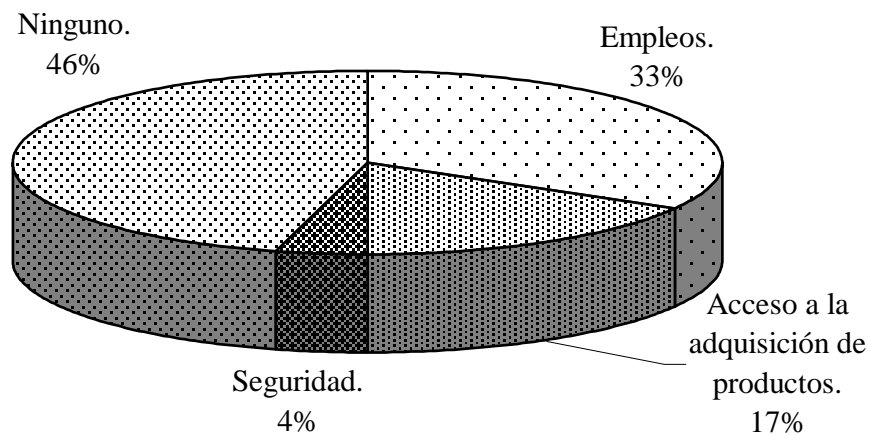
Objetivo: conocer los beneficios que proporcionan las Mini Empresas a los habitantes del Complejo España.

Cuadro # 11

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	- Empleos.	8	33
2	- Acceso a la adquisición de productos.	4	17
3	- Seguridad.	1	4
4	- Ninguno.	11	46
	TOTAL	24	100%

Gráfico # 11

BENEFICIOS QUE LES PROPORCIONA EL PROYECTO



Interpretación: el 46% de la muestra encuestada, manifestó que no recibe ningún tipo de beneficio del proyecto de Mini Empresas; el 34% manifestó que los beneficios que reciben es en cuanto a una oportunidad futura de empleo; el 17% considera que el único beneficio es el acceso a la adquisición de los productos que ahí se distribuyen; mientras que el 4% respondió que el beneficio que reciben es en cuanto a seguridad, por los vigilantes que brindan seguridad en el Complejo.

12- ¿Qué sugerencias puede aportar para que las Mini Empresas del Complejo España sean exitosas?

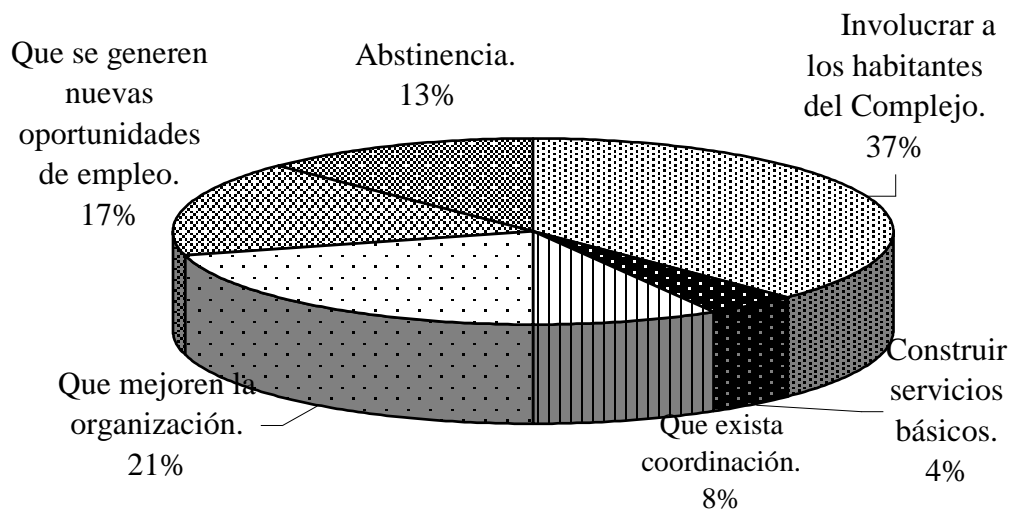
Objetivo: conocer las sugerencias aportadas por los habitantes del Complejo España al proyecto de Mini Empresas.

Cuadro # 12

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	- Involucrar a los habitantes del Complejo.	9	37
2	- Construir servicios básicos.	1	4
3	- Que exista coordinación.	2	8
4	- Que mejoren la organización.	5	21
5	- Que se generen nuevas oportunidades de empleo.	4	17
6	- Abstinerencia.	3	13
TOTAL		24	100%

Gráfico # 12

SUGERENCIAS QUE APORTAN LOS HABITANTES



Interpretación: el 37% de los beneficiados sugieren que se deben involucrar a los habitantes de Complejo España en el proyecto de Mini Empresas; el 21% considera que debe haber una mejor organización; el 17% sugiere que se deben generar nuevas oportunidades de empleo; el 13% se abstiene de hacer alguna sugerencia; el 8% sugiere que debe haber mayor coordinación y el 4% sugiere que se construyan servicios básicos.

2. Encuesta Dirigida A Pescadores Artesanales de la Playa

El Cuco.

(ENCUESTA 2)

1- ¿Posee Ud. equipo para la pesca?

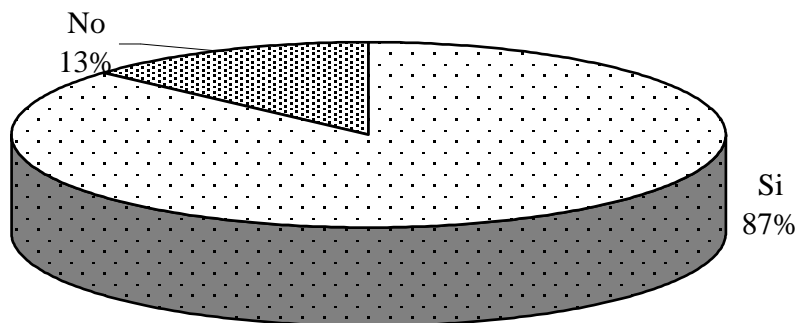
Objetivo: saber cuantos de los pescadores artesanales posee equipo para la pesca.

Cuadro # 13

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	65	13
2	No	10	87
	TOTAL	75	100%

Gráfico # 13

PESCADORES QUE POSEEN EQUIPO PARA LA PESCA



Interpretación: del total de los pescadores encuestados, el 87% manifiesta poseer equipo para la pesca; mientras que el 13% no posee.

2- ¿Qué variedades de pescado recolecta?

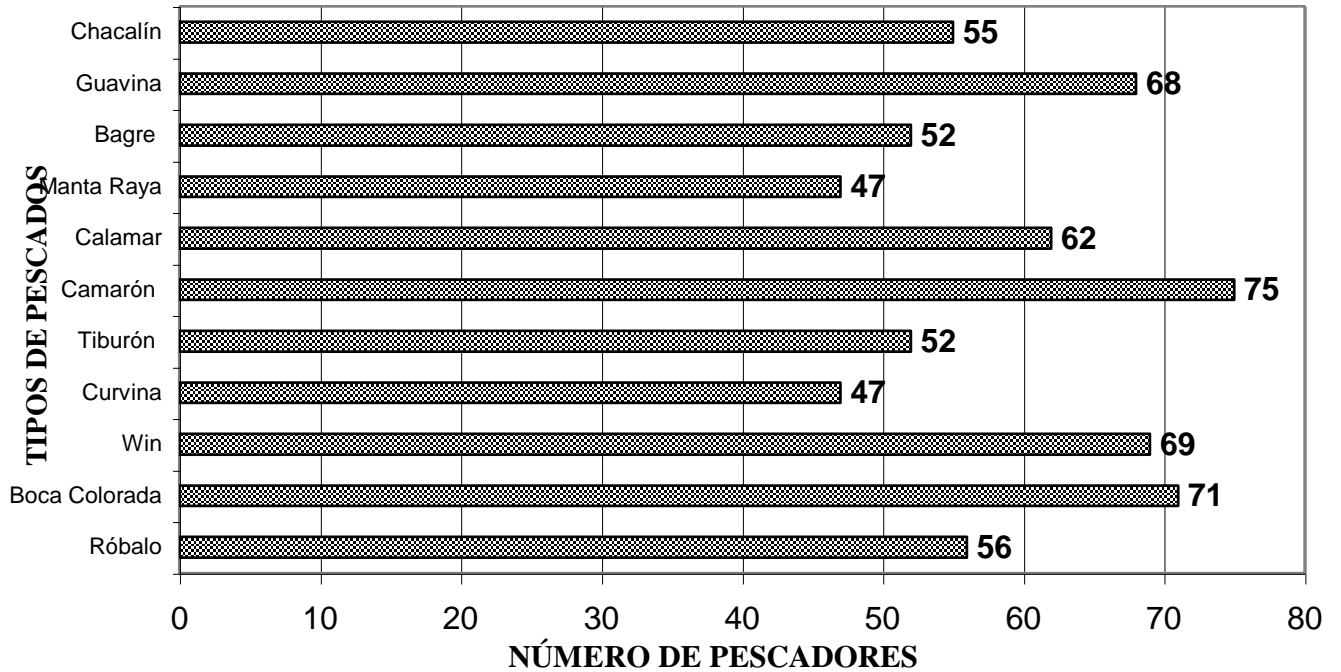
Objetivo: conocer que tipo de pescado que recolectan los pescadores artesanales de la playa El Cuco.

Cuadro # 14

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
1	Róbalo	56	75%
2	Boca Colorada	71	95%
3	Win	69	92%
4	Curvina	47	63%
5	Tiburón	52	69%
6	Camarón	75	100%
7	Calamar	62	83%
8	Manta Raya	47	63%
9	Bagre	52	69%
10	Guavina	68	91%
11	Chacalín	55	73%

ráfico # 14

TIPOS DE PECES QUE RECOLECTAN LOS PESCADORES



Interpretación: del total de los encuestados (75 Pescadores), el 100% recolecta Camarón; el 95% Boca Colorada; el 92% del total de la muestra recolecta Win; el 91% Guavina; el 83% Calamar; el 75% recolecta Róbalo; el 73% del total recolecta Chacalín; el 69% Tiburón; el 69% Bagre; el 63% Curvina y otro 63% recolecta Manta Raya.

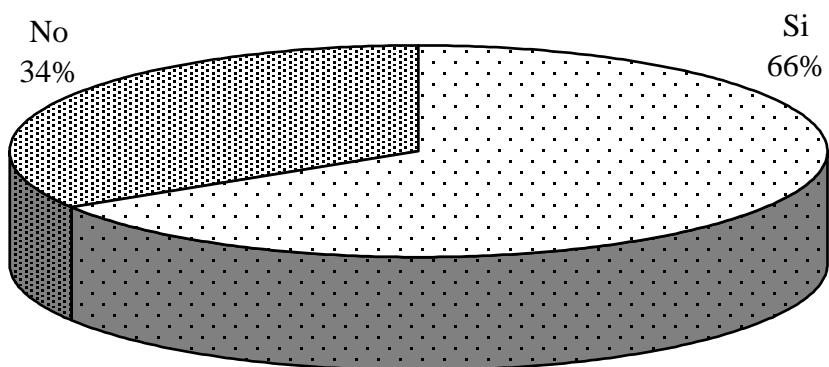
3- ¿Vende Ud. la pesca recolectada a ACOPARCU?

Cuadro # 15

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	49	66
2	No	25	34
	TOTAL	75	100

Gráfico # 15

PESCADORES QUE VENDEN LO RECOLECTADO A ACOPARCU



Interpretación: del total de la muestra encuestada, el 66% vende la pesca recolectada a ACOPARCU; mientras que el 33% manifiesta no venderla a dicha asociación.

4- Si su respuesta es No. ¿Cuáles son los motivos?

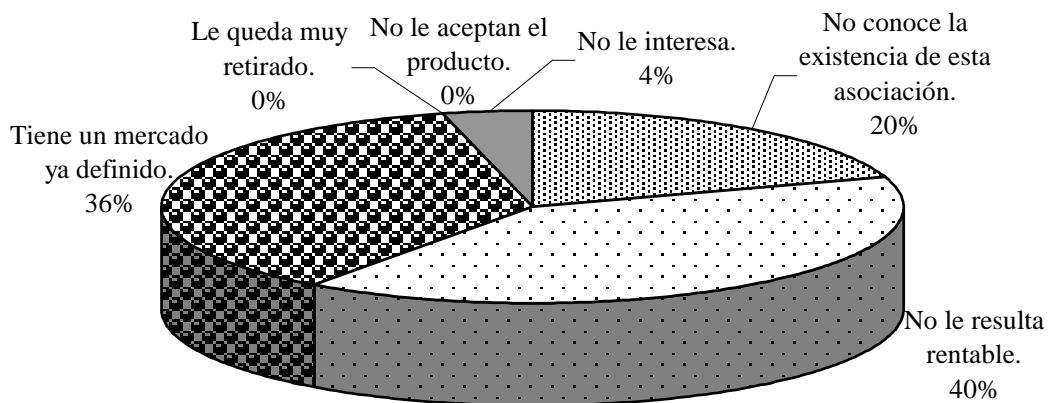
Objetivo: identificar los motivos por los cuales los pescadores artesanales de la Playa El Cuco no venden la pesca recolectada a ACOPARCU.

Cuadro # 16

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	No conoce la existencia de esta asociación.	5	20
2	No le resulta rentable.	10	40
2	Tiene un mercado ya definido.	9	36
3	No le aceptan el producto.	0	0
4	Le queda muy retirado.	0	0
5	No le interesa.	1	4
	TOTAL	25	100%

Gráfico # 16

MOTIVOS POR LOS QUE NO VENDE LO RECOLECTADO A ACOPARCU



Interpretación: de los motivos por los cuales los pescadores no venden lo recolectado a ACOPARCU, un 40% considera que no le resulta rentable; el 36% manifiesta tener un mercado ya definido; el 20% no conoce de la existencia de esta asociación; el 4% manifiesta que no le

interesa; mientras que ninguno manifiesta que los motivos sean que no le acepten el producto o que le quede muy retirado.

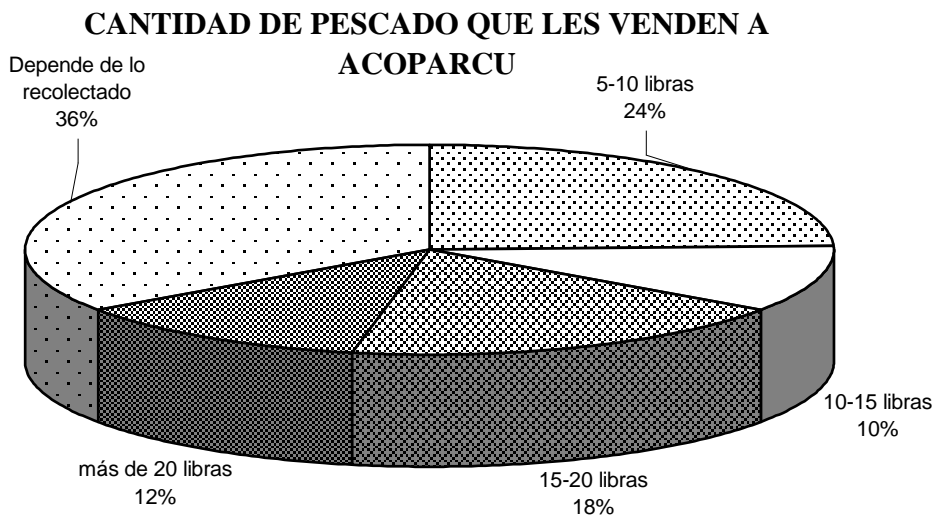
5- Si su respuesta es Si. ¿Qué cantidad de producto les vende?

Objetivo: determinar el promedio en libras vendidas por los pescadores artesanales a ACOPARCU.

Cuadro # 17

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	5-10 libras	12	24
2	10-15 libras	5	10
3	15-20 libras	9	18
4	más de 20 libras	6	12
5	Depende de lo recolectado	17	36
	TOTAL	49	100%

Gráfico # 17



Interpretación: del total de la muestra al 36% contesto que la cantidad de pescado que les venden a ACOPARCU, depende de lo que recolectan; el 24% respondió que les venden de 5-10 libras; el 18% del total les vende de 15-20 libras; el 18% les vende mas de 20 libras; mientras que el 10% les vende de 10-15 libras.

6- ¿Cada cuanto tiempo vende su producto a ACOPARCU?

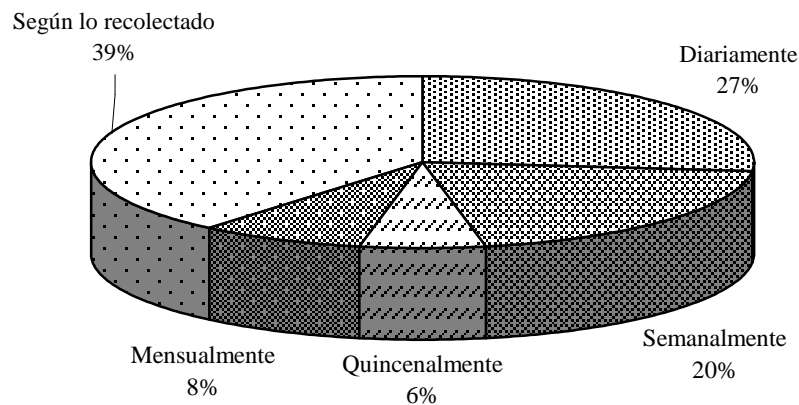
Objetivo: determinar con que periodicidad los pescadores artesanales venden su producto a ACOPARCU.

Cuadro # 18

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Diariamente	13	27
2	Semanalmente	10	20
3	Quincenalmente	3	6
4	Mensualmente	4	8
5	Según lo recolectado	19	39
	TOTAL	49	100%

Gráfico # 18

PERIODOS EN LOS CUALES LOS PESCADORES VENDEN SU PRODUCTO A ACOPARCU



Interpretación: del total de la muestra encuestada, el 37% manifiesta que la frecuencia de venta de su producto a ACOPARCU, depende de la frecuencia con la que se trabaja y lo que se recolecta, es decir de la temporada; un 27% manifiesta que vende su producto a ACOPARCU diariamente; un 20% respondió que les vende semanalmente; un 8% lo hace mensualmente; mientras que un 6% lo hace quincenalmente. Es importante tomar en cuenta que los que mencionaron un periodo, manifestaron que éste se da cuando la temporada de pesca es favorable.

7- ¿A qué precio le pagan las diferentes variedades de pescado y camarón?

Objetivo: conocer el precio que ACOPARCU paga a los pescadores artesanales por las diferentes variedades de pescado y camarón.

Cuadro # 19

N°	ALTERNATIVAS	RÓBALO	BOCA COLORADA	WIN	CURVINA	TIBURON	CAMARÓN	CALAMAR	GUAVINA
1	\$0.25-\$0.50*		2	2	2	13		2	
2	\$0.50-\$0.75	3	7	2	7				
3	\$0.75-\$1.00	8	3	2	2				
4	\$1.00-\$1.25	3			2				
5	\$1.25-\$1.50		2	5					3
6	Más de \$1.50		1						
7	\$6.00						16		
8	Depende de la época	11	11	11	11	11	11	11	11

*Precio por libra

Interpretación: como se observa en el cuadro # 19, 11 pescadores, equivalente al 22%, manifestaron que los precios del pescado varían de acuerdo a la época, cuando el pescado es escaso y la pesca no es favorable el precio de todos ellos aumenta y disminuye en las épocas de abundancia. De los que mencionaron precios, considerando la época de abundancia, se distribuyen de acuerdo a la siguiente frecuencia: con los precios de Róbalo; 3 pescadores (6%), contestaron que oscilan entre \$0.50-\$0.75; 8 (16%) contestaron que los precios andan entre los \$0.75-\$1.00; otros 3 (6%), manifiestan que se los pagan de \$1.00-\$1.25 libra. En cuanto al pez Boca Colorada los precios son

muy variables; 2 pescadores (equivalente al 4%), contestaron que se los pagan entre \$0.25-\$0.50; 7 pescadores (14%) entre \$0.50-\$0.75; 3 pescadores (equivalente al 6%) de \$0.75-\$1.00; 2 (4%), se los pagan entre \$1.25-\$1.50; mientras que solamente 1 (1%), manifiesta que se lo pagan a más de \$1.50. Los precios del Win tiene la siguiente frecuencia: 2 (4% de la muestra), respondieron que los precios oscilan entre \$0.25-\$0.50; a 2 de los pescadores (4%), se los pagan entre \$0.50-\$0.75; a 5 de los encuestados (10% de la muestra) se los pagan entre \$0.75-\$1.00; mientras que a 5 de ellos (10% de la muestra), se los pagan entre \$1.25-\$1.50. En cuanto a los precios de la Curvina los pescadores respondieron de a cuerdo a la siguiente frecuencia: 2 (4% del total de la muestra), contestaron que se los pagan entre \$0.25-\$0.50; 7 (14% del total) que se los pagan entre \$0.50-\$0.75; 2 (4%), entre \$0.75-\$1.00 y también 2 (4%), entre \$1.00-\$1.25. El precio que les pagan por el tiburón no varia mucho ya que 13 (26%), contestaron que anda entre los \$0.25 y \$0.50. De igual forma el Camarón, el precio que les pagan es generalizado a \$6.00 por libra. Los precios del Calamar no varían mucho pues 2 (4%) de los que recolectan este tipo de pescado, manifiestan que andan entre \$0.25 y \$0.50 la

libra. 3 (6%) de los encuestados manifiesta que la Guavina, ACOPARCU la paga entre \$1.25 y \$1.50 la libra.

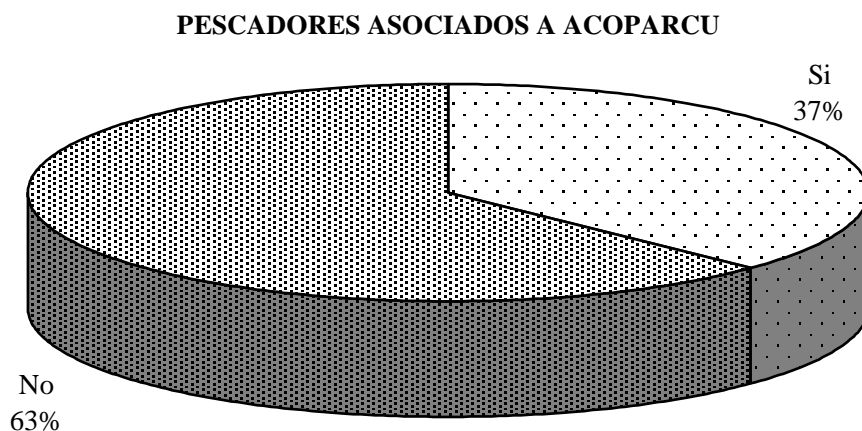
8- ¿Está Ud. asociado a ACOPARCU?

Objetivo: saber cuantos de los pescadores artesanales, están asociados a ACOPARCU.

Cuadro # 20

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	28	37
2	No	47	63
	TOTAL	75	100%

Gráfico # 19



Interpretación: del total de los encuestados el 63% no esta asociado a ACOPARCU; mientras que el 37% manifiesta si pertenecer a la asociación.

9- Si su respuesta es Si. ¿Conoce quiénes son los encargados de la administración?

Objetivo: determinar si los encuestados conocen los encargados de la administración de ACOPARCU.

Cuadro # 21

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	28	100
2	No	0	0
	TOTAL	28	100%

Interpretación: los resultados demuestran que el total de los asociados si conoce quienes son los encargados de la administración de ACOPARCU.

10- ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la asociación?

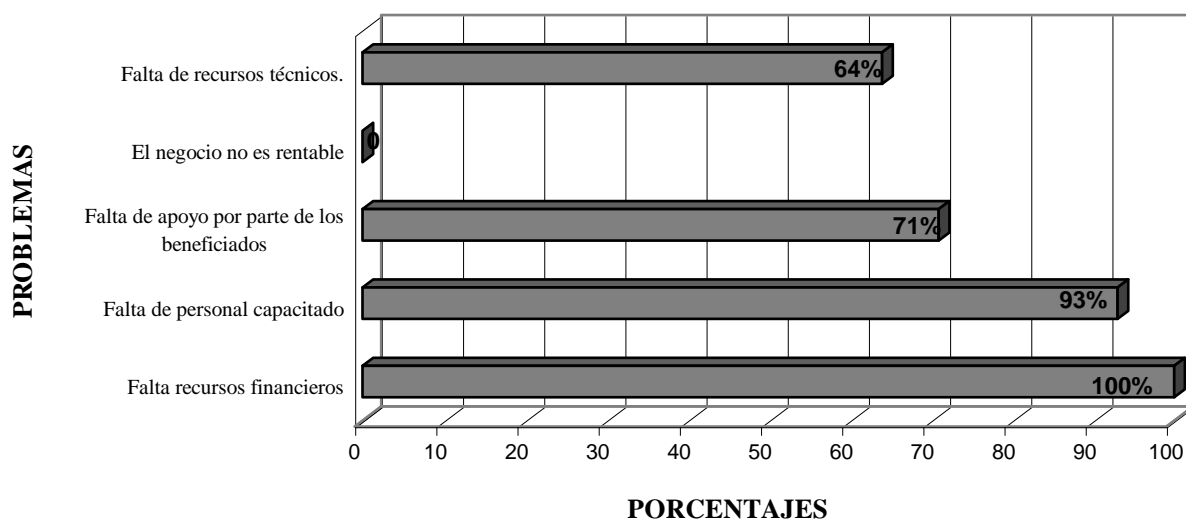
Objetivo: determinar cuales son los principales problemas que según los asociados enfrenta ACOPARCU.

Cuadro # 22

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Falta recursos financieros	28	100
2	Falta de personal capacitado	26	93
3	Falta de apoyo por parte de los beneficiados	20	71
4	El negocio no es rentable	0	0
5	Falta de recursos técnicos para la pesca.	18	64

Gráfico # 20

PRINCIPALES PROBLEMAS DE ACOPARCU



Interpretación: de los encuestados, el 100% considera que uno de los principales problemas es la falta de recursos financieros; un 93% considera que es la falta de personal capacitado; un 71% manifiesta que es la falta de apoyo por parte de los beneficiados; otro 64% respondió que el problema es la falta de recursos técnicos para la pesca; mientras que ninguno considera que el problema sea la rentabilidad del negocio.

11- ¿Qué época del año considera que es la mas abundante para la pesca?

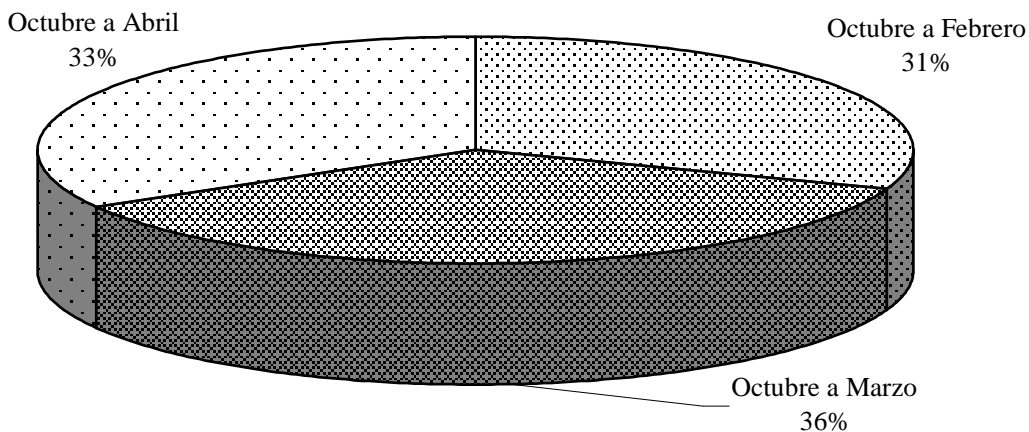
Objetivo: determinar que época del año se considera mas abundante para la pesca.

Cuadro # 23

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Octubre a Febrero	23	31
2	Octubre a Marzo	27	36
3	Octubre a Abril	25	33
	TOTAL	75	100%

Gráfico # 21

EPOCA DE ABUNDANCIA PARA LA PESCA



Interpretación: el 36% de los encuestados, considera que la época favorable para la pesca es de octubre a marzo; el 33% considera que es de octubre a abril; mientras que el 31% manifiesta que es de octubre a febrero.

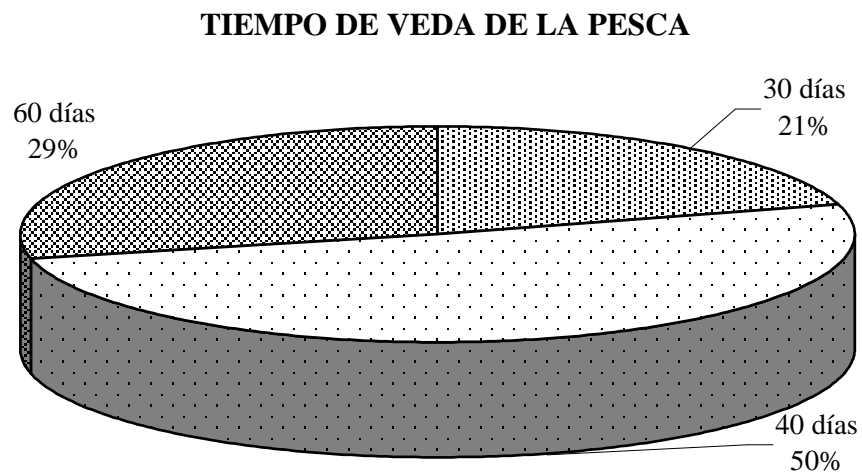
12- ¿Cuánto tiempo dura la veda de la pesca?

Objetivo: conoce el periodo de veda estipulado para la pesca.

Cuadro # 24

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	30 días	13	21
2	40 días	32	50
3	60 días	18	29
	TOTAL	75	100%

Gráfico # 21



Interpretación: de los encuestados, el 50% considera que la veda tiene una duración de 40 días; el 29% manifiesta que es de 60 días; mientras que el 21% considera que es de 21%.

13- ¿Qué capacidad tiene su lancha?

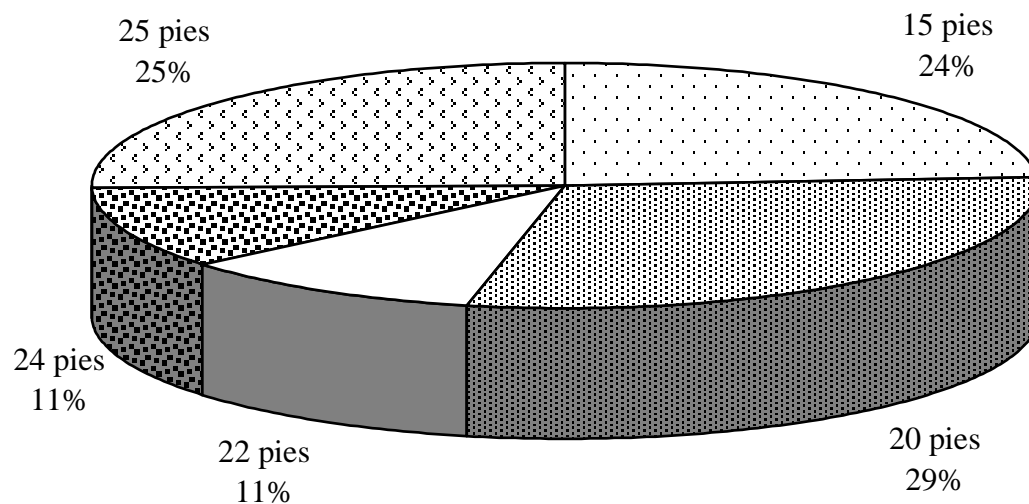
Objetivo: determinar la capacidad del equipo utilizado por los pescadores artesanales de la playa el Cuco.

Cuadro # 25

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	15 pies	18	24
2	20 pies	22	29
3	22 pies	8	11
4	24 pies	8	11
5	25 pies	19	25
	TOTAL	75	100

Gráfico # 23

CAPACIDAD DE LAS LANCHAS



Interpretación: el 29% de los encuestados posee una lancha con capacidad de 20 pies; el 25% posee de 25 pies; el 24%

tienen lancha de 15 pies; el 11% tiene de 24 pies y el otro 11% tiene de 22 pies.

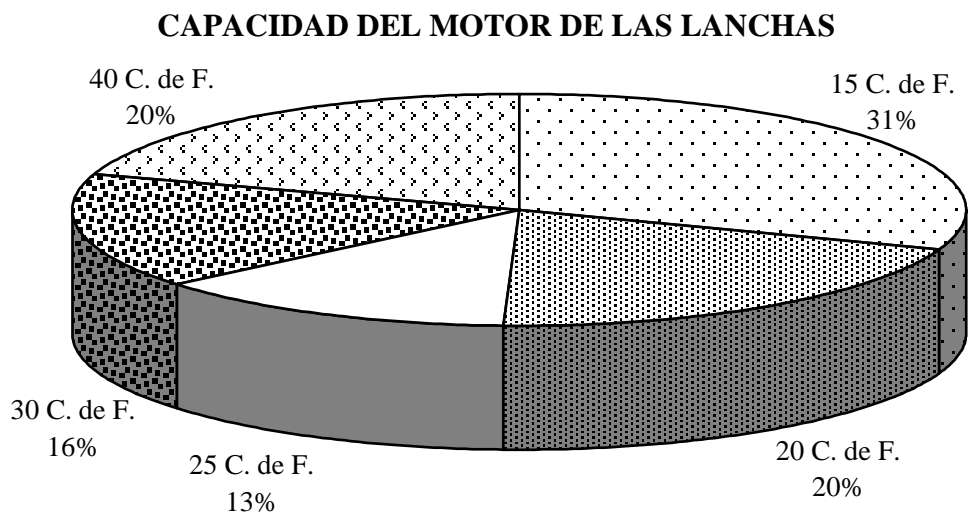
14- ¿De cuántos caballos de fuerza es el motor de su lancha?

Objetivo: conocer la capacidad del motor que utilizan los pescadores artesanales de la playa El Cuco.

Cuadro # 26

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	15 C. de F.	23	31
2	20 C. de F.	15	20
3	25 C. de F.	10	13
4	30 C. de F.	12	16
5	40 C. de F.	15	20
	TOTAL	75	100

Gráfico # 24



Interpretación: de los encuestados, el 31% posee lancha con un motor de 15 caballos de fuerza; el 20% posee de 40

caballos de fuerza; otro 20% posee de 20; el 16% posee de 30 caballos de fuerza; mientras que el 13% posee lancha con un motor de 25 caballos de fuerza.

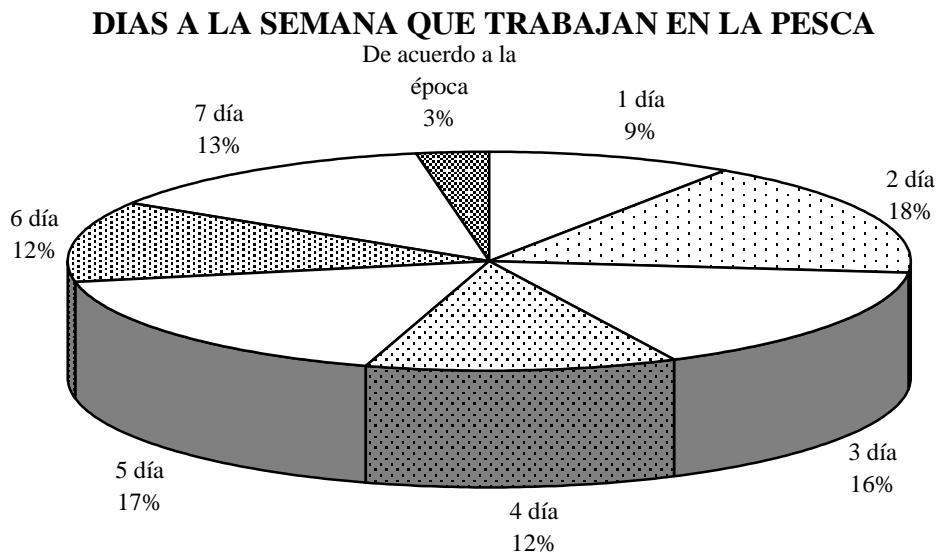
15- ¿Cuántos días a la semana trabaja en la pesca?

Objetivo: determinar la periodicidad con la que los pescadores artesanales se dedican a la pesca.

Cuadro # 27

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1 día	7	9
2	2 día	13	18
3	3 día	12	16
4	4 día	9	12
5	5 día	13	17
6	6 día	9	12
7	7 día	10	13
8	De acuerdo a la época	2	3
	TOTAL	75	100

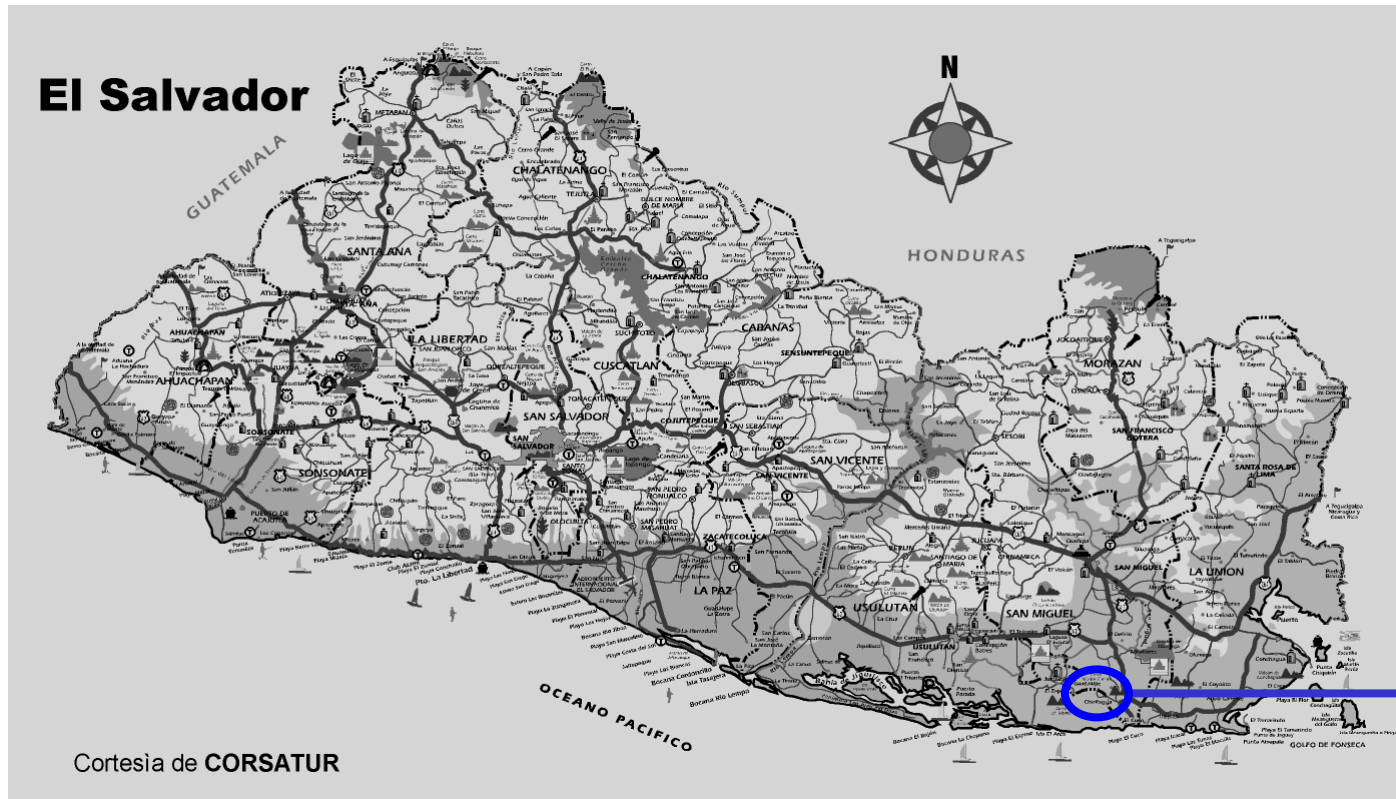
Gráfico # 25



Interpretación: del total de la muestra encuestada, el 18% trabaja 2 días a la semana; el 17% trabaja 5 días a la semana; el 16% trabaja 3 días; el 13% trabaja 7 días; un 12% trabaja 6 días; otro 12% trabaja 4 días; el 9% trabaja solamente un día a la semana; mientras que el 3% manifestó tener una periodicidad de trabajo de acuerdo a la época.

ANEXO 3

UBICACIÓN DE CHIRILAGUA EN EL SALVADOR



CHIRILAGUA