

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**MAECE**



**“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PANELEROS, ACOPANELA DE R.L,  
MUNICIPIO DE VERAPAZ, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE. PERIODO  
2007-2011.”**

**TRABAJO PRESENTADO POR:**

**JOSÉ OSCAR PERAZA  
HILTON ANÍBAL FLORES TAMAYO  
JOSÉ ALFREDO REYES MACHADO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL.**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2008.  
Autoridades Universitarias**

Rector: Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez  
Vice-Rector Académico Arq. Miguel Ángel Pérez Ramos  
Secretario General Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

**Facultad de Ciencias Económicas**

Decano: Maestro. Roger Armando Arias Alvarado  
Vice-Decano: Lic. Álvaro Calero Rodas  
Secretaria: Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid  
Administrador Académico: Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez

**Tribunal Examinador**

Presidente: Maestro. Edmundo Chinchilla Moscoso  
Primer Vocal: Maestro. Marvin Antonio Flores Galdamez  
Segundo Vocal: Maestro. Dimas de Jesús Ramírez Alemán

Marzo 2008

San Salvador      El Salvador      Centroamérica

Índice	Pág.
Introducción.....	<i>ii</i>
Capitulo I MARCO REFERENCIAL .....	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Enunciado del problema .....	15
1.3 Delimitación.....	15
1. 3.1 Delimitación Poblacional.....	15
1. 3.2 Delimitación Geográfica.....	16
1. 3.3 Delimitación Temporal.....	16
1. 4 Justificación de la investigación.....	16
1.4.1 Justificación académica.....	16
1.4.2 Justificación Económica.....	18
1.4.3 Justificación Social.....	20
1. 5 Objetivos.....	21
1. 5.1 Objetivo General .....	21
1.5.2 Objetivos Específicos .....	22
1.5.2.1 Objetivo específico 1 .....	22
1.5.2.2 Objetivo específico 2 .....	22
1.5.2.3 Objetivo específico 3 .....	22
1.5.2.4 Objetivo específico 4 .....	22
1.5.2.5 Objetivo específico 5 .....	22
1.6 Hipótesis.....	22
1.6.1 Hipótesis nula .....	22
1.6.2 Hipótesis alternativa .....	23
1.6.3 Hipótesis específicas .....	23
1.6.3.1 Hipótesis específica 1 .....	23
1.6.3.2 Hipótesis específica 2 .....	23
1.6.3.3 Hipótesis específica 3 .....	23
1.7 Macro y Micro variables.....	24
1.7.1 Macro y Micro variables Generales .....	24
1.7.2 Macro y Micro variables específicas .....	25

1.7.2.1 Macro y Micro variables especificas 1 .....	25
1.7.2.2 Macro y Micro variables especificas 2 .....	26
1.7.2.3 Macro y Micro variables especificas 3 .....	27
1.8 Metodología de la investigación .....	28
1.8.1 Determinación del Universo .....	28
1.8.2 Tipo de investigación .....	28
1.8.3 Método de recolección de información .....	28
1.8.4 Instrumentos para recolección de información .....	28
1.8.4.1 Datos primarios .....	29
1.8.4.1.1 Encuesta .....	29
1.8.4.1.2 Entrevista .....	29
1.8.4.1.3 Observación directa .....	29
1.8.4.2 Datos Secundarios .....	29
Capitulo II: Marco Teórico.....	30
2.1 Generalidades del sector de los trapiches y aspectos teóricos sobre la planeación estratégica.....	30
2.1.1 Generalidades del sector de los trapiches .....	30
2.1.1.1 Conceptualización de los trapiches .....	30
2.1.2 Características generales de los trapiches .....	31
2.1.2.1 Financiamiento .....	31
2.1.2.2 Comercialización .....	32
2.1.2.3 Organización .....	33
2.1.2.4 Producción .....	34
2.1.2.5 Administración .....	37
2.2 Productos e insumos .....	39
2.3 Maquinaria y equipo .....	40
2.4 Recursos humano .....	44
2.5 Proceso productivo .....	44
2.6 Marco legal .....	46
2.7 Elementos teóricos de la Planeación Estratégica .....	47
2.7.1 Proceso administrativo .....	47
2.7.2 Planeación .....	48

2.7.3 Organización .....	48
2.7.4 Integración .....	48
2.7.5 Dirección .....	48
2.7.6 Control .....	48
2.8 Planeación Estratégica (PE) .....	49
2.8.1 Antecedentes .....	49
2.8.2 Características de PE .....	52
2.8.3 Importancia de la PE .....	52
2.8.4 Ventajas y desventajas de la PE .....	55
2.8.4.1 Ventajas .....	55
2.8.4.2 Desventajas .....	56
2.8.5 Proceso de planeación estratégica .....	56
2.8.5.1 Análisis situacional y entorno .....	58
2.8.5.2 Análisis FODA .....	58
2.8.5.3 Misión y Visión organizacional .....	59
2.8.5.4 Objetivos del plan .....	59
2.8.5.5 Estrategias del plan .....	60
2.8.5.6 Fase operativa o instrumentación .....	61
2.9 Administración en una Cooperativa de Paneleros .....	62
2.9.1 Establecimiento de cooperativas .....	63
2.9.2 Legalidad de Asociaciones Cooperativas en El Salvador .....	66
Capitulo III: Diagnostico de la Cooperativa .....	68
3. Entorno .....	68
3.1 Nivel tecnológico .....	68
3.2 Aspecto político .....	69
3.3 Aspecto cultural .....	71
3.4 Aspecto social .....	74
3.5 Aspecto económico .....	76
3.6 Diagnostico de área de comercialización .....	78
3.6.1 Producto .....	78
3.6.2 Precio .....	79
3.6.3 Plaza .....	80

3.6.4 Promoción .....	81
3.7 Diagnostico de área de producción .....	81
3.8 Administración .....	84
3.9 Finanzas .....	89
Capitulo IV: Propuesta Plan Estratégico .....	91
Introducción al Plan Estratégico .....	91
4. Inicio de la propuesta.....	92
4.1. Nuevo Organigrama de ACOPANELA .....	92
4.2 Misión ACOPANELA.....	93
4.3. Visión ACOPANELA .....	93
4.4. Valores .....	94
4.5. Objetivo a largo plazo .....	95
4.6. Objetivos a corto plazo .....	95
4.7. Estrategias a largo plazo .....	96
4.8. Proyectos, metas y estrategias a corto plazo .....	98
Capitulo V: Conclusiones y recomendaciones .....	117
5.1. Conclusiones .....	117
5.2. Recomendaciones .....	120
Bibliografía .....	122
Glosario .....	125
Anexos .....	132
Anexo 1 .....	133
Anexo 2 .....	138
Anexo 3 .....	147
Anexo 4 .....	159

## **INTRODUCCIÓN.**

El cooperativismo se ha vuelto una alternativa muy viable para los productores artesanales de la zona de Verapaz, las constantes destrucciones por la naturaleza; como por ejemplo, los terremotos de 2001 que destruyeron la infraestructura de los pobladores y de los trapiches alrededor de San Vicente (epicentro del segundo terremoto del 13 de febrero de 2001), situación por la cual muchos productores no han podido levantar las estructuras productivas por falta de capital para ello. Otro elemento que apoya a la idea de formar una asociación cooperativa es, la actual línea cultural del aprendizaje de nuevas formas de consumo, que incluye una diversidad de productos de confitería en su mayoría extranjeros, con lo cual se pierde la tradición popular del consumo de productos naturales como el dulce de panela; tal situación les ha obligado a entender que el trabajo individual, sin fines claros más allá de sólo producir e ir saliendo con la venta de ocasión, no les representa beneficio estable y a futuro se les plantea la posibilidad de desaparecer, por ello, se ha considerado que el trabajo colectivo les puede rendir muchas ventas, como la experiencia recogida de Colombia, del cual han aprendido mucho, a tal punto que tienen iniciativas en el desarrollo productivo, están experimentando con caña de azúcar mejorada como materia prima y el surgimiento de un nuevo producto denominado panela granulada, este producto se obtiene en el proceso de cocción. El procedimiento de elaboración fue observado por los socios de ACOPANELA en una visita técnica a paneleros en Colombia, estos y otros esfuerzos se han logrado por el trabajo en conjunto de los cañeros, por ello la idea de organizarse es un aliciente, que los productores de panela están tomando muy en cuenta como forma de desarrollo integral.

Se debe tener presente que, una cultura fundada en tradiciones encierra costumbres muy difíciles de cambiar, como por ejemplo el trabajo individual o la forma de producir de los trapiches en la zona de Verapaz, cada uno de ellos vela por sus intereses y difícilmente comparte sus inquietudes con otros productores, a pesar de conocerse por años; ésta situación es muy común entre los productores de panela, la desconfianza y el recelo hacia el trabajo cooperativo forma parte de una cultura de guerra que se ha mantenido en el medio social salvadoreño, se piensa que el carácter de organizarse trata de la politización o ideologización política, romper tal esquema es una lucha de quienes han formado la asociación ACOPANELA.

Los esfuerzos de parte de la presidencia de la cooperativa son diversos, tal es el caso, que han hecho gestiones con instituciones como la Fundación de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Central (PRODAP), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), algunas universidades y para el caso la Maestría de Administración y Consultoría Empresarial (MAECE). Gracias a los oficios de acercamiento que la Cooperativa ha realizado, pudieron construir un primer plan operativo para el año 2004-05, el cual no tuvo el impacto deseado y su continuidad se vio frustrada.

No se generó el impacto esperado, por ello los representantes de la empresa han estado en la búsqueda de apoyo a sus actividades y expectativas. Lo que sigue es, encausar el interés de los asociados y generar la motivación necesaria a la participación e involucramiento general de todos.

En la actualidad el BID, su apoyo se da en la consolidación de su estructura administrativa y que genere un plan estratégico importante, el esfuerzo



corresponde directamente a ACOPANELA, por lo cual ellos están buscando que ONG's y universidades les apoyen con sus conocimientos a asegurar sus objetivos.

Por esta razón, en el presente documento de trabajo se plasman las valoraciones teóricas a seguir en el proceso de graduación para optar al grado de Maestros en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial de la Universidad de El Salvador (UES)

La primera parte trata sobre los antecedentes básicos de la Asociación Cooperativa ACOPANELA, algunos datos sobre la población y sobre la zona productora de caña de azúcar, así también, se presenta el enunciado del problema a resolver, se muestra la justificación, los objetivos y las hipótesis que sustentan la investigación.

En la parte dos se enuncia la sustentación teórica que corresponde a la línea de investigación que se ha seguido y sobre la cual se propone la solución del problema enunciado en la parte uno.

En la parte tres se plantea el diagnóstico correspondiente a la investigación propuesta, en ésta se ha estructurado un análisis de la situación actual de la Cooperativa, con lo que se logró determinar las estrategias correspondientes.

Así también, se presenta en la parte cuatro, la propuesta que constituye la estructura de un Plan Estratégico para la Cooperativa.

En la parte cinco se muestran las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en esta investigación.

## **CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL.**

### **1.1. ANTECEDENTES.**

La Asociación Cooperativa Acopanela de R.L está ubicada en el municipio de Verapaz, San Vicente; este distrito cuenta con una población de 7,099 habitantes, de los cuales 49.70% son hombres y el 50.30% mujeres. De la población total, 4,146 es urbana y 2,953 es rural.

Dicha zona es una población de agricultores, cuyos productos de mayor cultivo son los granos básicos, hortalizas, frutas y caña de azúcar, siendo esta última la más importante. La caña es procesada por medio de trapiches que se encuentran distribuidos en todo el municipio, según el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Hace dos años, los dueños de trapiches decidieron formar una cooperativa la cual juega un papel muy importante en la economía de las familias del lugar, ya que contribuye en gran medida a la generación de empleo, en especial a lo relacionado con el procesamiento de la caña de azúcar de donde se obtienen derivados como: mieles, batidos, dulce de panela, azúcar de pilón, panela granulada.

La Cooperativa de Paneleros ACOPANELA cuenta con 18 asociados y dispone de 6 trapiches donde se genera empleo de 24 jornales por molienda durante los cinco meses que dura la zafra<sup>1</sup>. Actualmente está vendiendo 75 quintales de panela

---

<sup>1</sup> Diario de Hoy 15 de febrero de 2005.

granulada<sup>2</sup> y generan unos 200 quintales de dulce de panela bajo la marca “La Molienda”, según datos proporcionados por el presidente de la asociación.

La cooperativa se encuentra formada por una estructura dominante que comprende:

#### **CONSEJO ADMINISTRATIVO:**

Presidente.	Sr. José Antonio Hernández.
Vice-presidente.	Sr. José Ulises Molina.
Tesorero.	Sr. Antonio Alegría Montoya.
Secretario.	Sr. Carlos René García.
Vocal.	Sr. Rubén Darío López.
Primer Suplente.	Sr. Mario Alberto Amaya
Segundo Suplente.	Sr. Julio Adalberto González
Tercer Suplente.	Sr. Raúl Pinto.

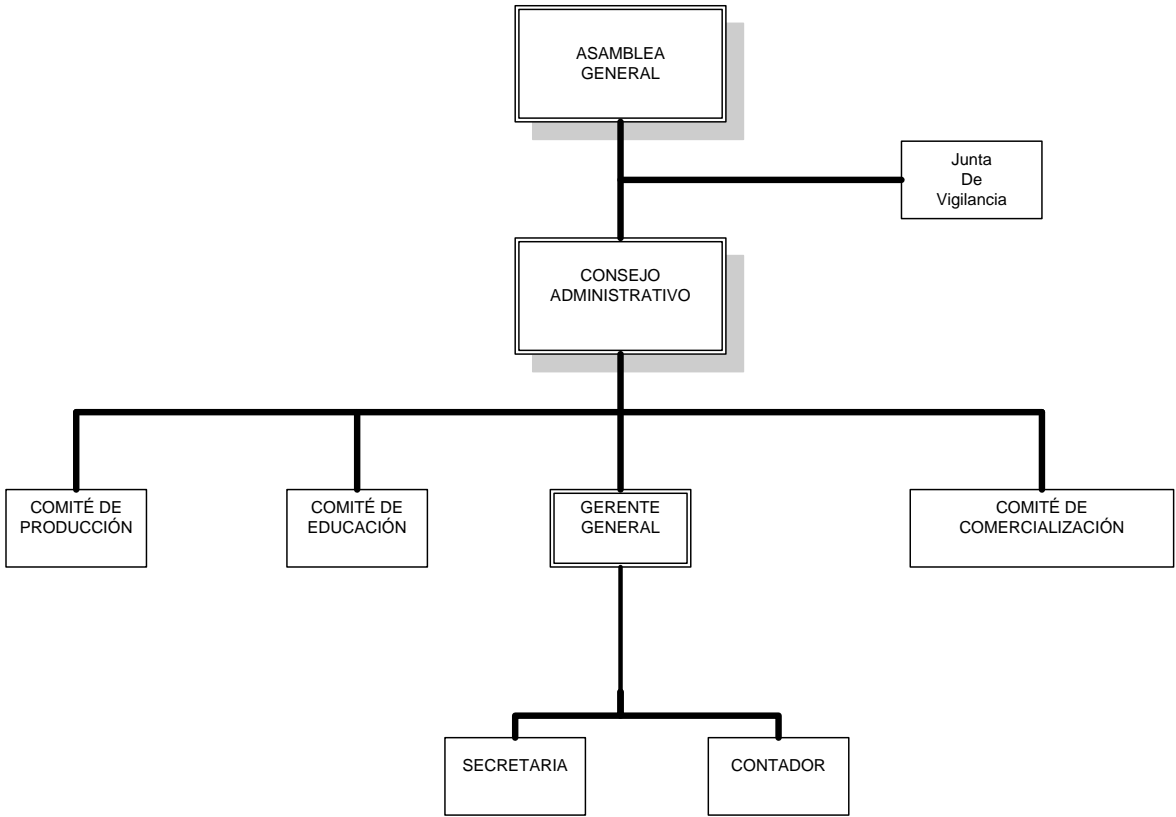
#### **JUNTA DE VIGILANCIA.**

Presidente.	Sr. José Valentín Márquez.
Secretario.	Sr. Leonel Reyes Hércules.
Vocal.	Sr. Rafael Edgardo González.
Primer Suplente.	Sr. Francisco Ramírez García.
Segundo Suplente.	Sr. José Luís Aguilar.

---

<sup>2</sup> El valor saludable de la panela es su carga vitamínica; la cual contiene las vitaminas A, B1, B2, B3, B4, B5, B6, C, D y E. En cuanto a su carga energética la panela mantiene azúcares principales, como la sacarosa, fructuosa y glucosa.

El organigrama de la Cooperativa esta estructurado siguiendo los criterios que aparecen en la “LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS de 1979” (Anexo 4, art. 23), y se ha formado así:



Como cualquier empresa, la Cooperativa se enfrenta a ciertas debilidades (factores internos), tales como, el desconocimiento de técnicas administrativas, la falta de cursos de acción que oriente sus actividades, así como la ausencia de capacitación a nivel técnico en los empleados y en los propietarios. También existe en su medio, amenazas (factores externos) que deben contrarrestarse o recurrir a acciones de mitigación de riesgos. Debe tenerse en consideración que la zona fue una de las más afectadas durante los terremotos del 2001 en especial el

del 13 de febrero, dañándose su infraestructura productiva y habitacional; en el caso de la Cooperativa aun se están reponiendo de los daños.

Entre otras debilidades internas que Acopanela de R.L. afronta es que no cuentan con una estructura organizativa que le permita ser eficiente en el desarrollo de sus actividades; no cuentan con registros financieros claros que muestren cuales son los rendimientos obtenidos en cada período. Tienen problemas de comercialización a nivel local y enfrentan dificultades con sus prácticas tradicionales de producción.

En lo referente a otros factores externos se encuentran los requisitos de exportación que tienen que ver con las exigencias sanitarias, así como el limitado mercado de sus productos.

Poseen una deficiente capacidad instalada para poder producir y almacenar lo que el mercado les demanda, esto puede deberse a patrones tradicionales de producción que es muy característico en las moliendas, las cuales son vistas como patrimonio heredado de una costumbre social de la zona y no como un potencial empresarial inherente a sus actividades de agricultores.

Se les dificulta el acceso a créditos “blandos” dado que en la mayoría de casos los bancos exigen requisitos que difícilmente se pueden cumplir.

Los costos de su producción se elevan mucho, esto principalmente por los fertilizantes cuyos precios son altos y el valor de los jornales, que se paga por encima de la media en el área rural, en muchos casos los jornaleros no les motiva trabajar. Un hecho muy importante que afecta la conducta y la motivación a la

producción, es el que afrontan por haber tenido que bajar los precios de \$ 0.57 a \$ 0.35<sup>3</sup> al dulce de panela dada la poca demanda del producto. Además, la entrada del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de América se ha convertido en una amenaza muy difícil para afrontar, si bien es cierto que los productos de las moliendas entran en el rubro de “PRODUCTOS NOSTÁLGICOS”, los requisitos que se exigen a la exportación en la medida de normas de calidad e higiene dificultan a la cooperativa cumplir, teniendo en cuenta la deficiente capacidad financiera que ésta posee y a sus costumbres tradicionales de producción que enmarcan la infraestructura y el manejo de la elaboración de sus productos.

Como causa de la situación antes descrita, se puede atribuir a que, los propietarios que forman esta Cooperativa son personas que no tienen una visión clara de lo que desean y actúan de forma tradicional, situación muy peculiar y cotidiana de emprendedores cuya visión es netamente empírica que se aventuran en un negocio, sin contar con una capacitación que les ayude a evaluar riesgos y oportunidades como es el realizar una planificación estratégica bajo la función administrativa que les provea de mayor eficiencia. De tal situación se ha determinado la evidente incertidumbre en que se encuentra esta cooperativa, ya que no ha previsto el futuro que les espera a corto, mediano y a largo plazo, lo que es patente porque no han definido un plan que les facilite resolver su situación.

De lo manifestado por un socio de la cooperativa, se puede apreciar que esta empresa no cuenta con herramientas administrativas que le den ventaja de sus

---

<sup>3</sup> Banda de precios que se manejó por los dueños de las moliendas en la zona que comprende ACOPANELA.

fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y contrarrestar las amenazas.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Consecuente con lo antes expuesto, después de haber realizado una investigación previa en la Asociación Cooperativa de Paneleros (ACOPANELA de R. L), se percibió un conjunto de problemas; de los cuales el más importante y relevante es la comercialización de sus productos que se encuentra limitada por la falta de conocimientos del consumidor final, adecuados canales de distribución, técnicas de mercadeo, herramientas administrativas y una deficiente estructura organizativa que no ha logrado viabilizar su sistema productivo y desarrollar estrategias de mercadeo que harán de la Cooperativa ser competitiva y lograr con ello su permanencia en el mercado.

## **1.3 DELIMITACIÓN.**

### **1.3.1 DELIMITACIÓN POBLACIONAL.**

El estudio estará dirigido a la Asociación Cooperativa de Paneleros ACOPANELA de R. L, la cual está conformada por 18 asociados, 6 de los cuales poseen trapiches, en éstos se generan productos como mieles, batidos, dulce de panela, azúcar de pilón y panela granulada, los otros son socios que apoyan a la cooperativa con el cultivo de caña como insumo para éstos.

### 1.3.2 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.

La investigación cubrirá el municipio de Verapaz, valle Jiboa en el departamento de San Vicente.

El acceso a la cooperativa es por la carretera Panamericana kilómetro 51 en el desvío al pueblo de Verapaz.

### 1.3.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL.

El estudio tendrá como base la información recolectada durante 5 meses del año 2006.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La validación de toda investigación se encuentra en el aporte que de ésta se pueda generar y que contribuya a crear actitudes de transformación, cambio, crítica e inspiración para continuar un proceso de aportación continuo en beneficio de las personas en un área determinada.

Se pregunta aquí ¿el por qué trabajar este tema?, se pretende hacer tres consideraciones en cuanto a la justificación, esto es, en una primera instancia el aporte académico, después el aporte económico y por último el aporte social.

### 1.4.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.

El desarrollo del conocimiento a través del tiempo, se ha realizado por medio de la observación del contexto circundante del ser humano, la cual proveyó de indicadores esenciales para continuar ampliando la comprensión y la



transformación de la realidad. Todo proyecto es en sí, una valiosa contribución de experiencias en el campo académico con lo cual se pueden desarrollar más investigaciones en un área seleccionada y continuar avanzado en mejorar las condiciones de vida de aquellos que se convierten en beneficiarios del proyecto de investigación.

Observar y analizar el tejido de las actividades de producción y de subsistencia tradicionales, que han sobrevivido en el transcurso del tiempo en la vida de los salvadoreños, permite comprender la astucia de los emprendedores, que a través de su creatividad mantienen actividades productivas que pueden generar estudios diversos y continuos que podrían proveer de alternativas de crecimiento y desarrollo en zonas donde se focalizan atrasos en el desarrollo humano.

En El Salvador, las discusiones académicas sobre las condiciones sociales y económicas de la población se encuentran al día, estudios como los del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); con sus informes sobre el desarrollo humano, informes de la situación social y económica de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo (FUSADES), y universidades cuyos trabajos de grado o de postgrado promueven alternativas que alientan cambios que mejoren la situación de un sector de la población, esto por medio de la contribución de estudios de investigación, cuyo aporte histórico se vuelve importante para cualquier propuesta que surja de investigadores acuciosos y preocupados por dejar un legado valioso para estudios posteriores.

Es así que, la aportación que este proyecto pretende en el área académica, es recoger los conocimientos que se han generado en el tiempo sobre la conducta

productiva de las actividades de las molindas en El Salvador, estudiar los procesos tradicionales que en esta actividad se han desarrollado y proponer alternativas de mejoras en su organización por medio de la planificación estratégica.

Se hizo una investigación previa sobre la existencia de información concerniente a las molindas, lo que se descubrió, es que existe muy poco sobre la historia de la actividad de la molienda y su contexto folklórico, es decir, las tradiciones populares como un efecto nostálgico del pasado salvadoreño. No obstante, las personas que se dedican a las labores de la fabricación de dulces por medio de la molienda, desarrollan una actividad que está enriquecida en conocimientos empíricos, un enorme espíritu emprendedor y una forma social de vida que tiende a desaparecer, su estudio dejará una buena base de exploración para proyectos futuros en el área de la administración y en otros campos.

Realizar este proyecto es una valiosa contribución a estudios futuros dado que se dejará un cimiento en el conocimiento para evaluar los alcances de este plan que posibilite acciones de progreso y desarrollo al sector beneficiado.

#### **1.4.2 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.**

En la agenda diaria de la información sobre la economía del país encontramos que, el crecimiento es sumamente bajo ya que desde el 2003 a la fecha este a oscilado entre 1.2 y 2.8 del Producto Interno Bruto (PIB) debido a que por diversas causas las oportunidades de inversión y de trabajo son limitadas, que hay una fuerte migración de salvadoreños hacia el extranjero, que en el sector agrícola

éste se encuentra deprimido o abandonado en aquellas actividades que tradicionalmente generaban proyectos de inversión y empleo. Es cierto que, en el sector agrícola hay abandono de prácticas consideradas típicas en la vida de los agricultores, tal es el caso de las actividades relacionadas con la molienda, la cual es una actividad con tendencia a desaparecer, los dueños de éstas por razones diversas no ven mayor apego a continuar su mantenimiento. Esto es lógico de suponer debido a que enfrentan dificultades de organización y manejo de la comercialización. No se ha previsto un cambio de paradigmas en cuanto a ver la molienda como una empresa y no como una tradición heredada, existe un potencial en una actividad de esta índole para proveer de empleo y ganancias a los interesados en esta empresa. Se debe tener en cuenta el alto grado de aprecio que las actividades de producción tradicional está teniendo en rubros como el turismo a nivel nacional y la exportación de productos nostálgicos hacia países con una alta concentración de población salvadoreña que demandaría estos bienes.

Tómese en consideración que países como Colombia están promoviendo su producción de productos de moliendas y que han provisto de apoyo informativo a ACOPANELA de El Salvador, muestra el alto valor de buscar la diversificación productiva y la alternativa existente en actividades que han dormido por algún tiempo en las tradiciones folklóricas de estas naciones.

Dadas las condiciones actuales de la economía mundial, en que se ha visto la movilidad de los grandes capitales y el desarrollo de la producción maquilera, y que los países pequeños no son actores protagónicos en tales condiciones, se

debe volver la vista atrás y buscar en actividades alternativas que comprenden nuevas formas de actuación productiva tal es el caso de la producción de las moliendas y con ello generar alivio y esperanza a las familias que de otra forma buscaran la migración en busca de mejores condiciones de vida en otros países.

### **1.4.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL.**

La realización de un estudio práctico en un área muy relevante de las actividades tradicionales de producción agrícola en El Salvador, es de gran importancia desde el enfoque social por las razones siguientes:

- a) Se presenta una caracterización de las labores agrícolas de las moliendas, analizando los procesos inherentes al desarrollo de dicha actividad productiva.
- b) Se muestra la interacción de las poblaciones vecinas a una molienda y el contexto de la relación simbiótica a la que éstas están condicionadas para subsistir.
- c) Es una actividad de valor histórico-cultural que despierta sentimientos nostálgicos de pertenencia social.
- d) Es un valor turístico que representa la convivencia social de mutua cooperación en el trabajo y en la fraternidad típica de los pobladores de la zona, éstos comparten con el visitante el producto de su trabajo, así como su cordialidad y simpatía, situación muy común en las poblaciones rurales de El Salvador. El desarrollo de una feria el día 29 de enero de cada año

denominada “LA FERIA DEL DULCE” en la población de Verapaz del departamento de San Vicente, es una muestra de la cordialidad de los productores de las moliendas.

- e) Como una actividad típica de la agricultura, ésta concentra el trabajo de las personas en la zona en la que habitan, no hay movilidad de la mano de obra, dado que el trabajo es estacional para las actividades de producción requerida, provee de ingresos a los lugareños, mantiene la cohesión de las familias en los lugares de producción pues detiene la migración de la mano de obra a otros sitios en busca de ingresos.

Los planteamientos expuestos presentan el valor que la investigación aportaría, el analizar un rubro tan importante como éste, que hasta el momento no ha sido explotado profundamente en su riqueza de información, provee para cualquier área de investigación oportunidades de desarrollo de proyectos diversos, en este caso, ha dado una opción de estudio como actividad productiva para investigar y proponer un plan estratégico que oriente las labores de los interesados en mantener una actividad productiva tan importante del quehacer productivo nacional.

## **1.5.- OBJETIVOS.**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar y presentar un plan estratégico que viabilice la toma de decisiones a la Asociación Cooperativa de Paneleros (Acopanela de R. L) concerniente a la

producción, administración, finanzas y comercialización de todos los productos, en los próximos cinco años.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1.5.2.1 Proponer nueva estructura organizativa que viabilice el mejor desempeño de la Cooperativa.

1.5.2.2 Diseñar estrategias de mercadeo a través del análisis de marketing mix

1.5.2.3 Plantear estrategias financieras que permitan obtener fondos necesarios para su operación e inversiones futuras.

1.5.2.4 Crear estrategias administrativas que le permitan a la Cooperativa una mayor eficiencia en su gestión.

1.5.2.5 Preponer estrategias de producción que le permitan a la Cooperativa adecuar sus procesos productivos a las necesidades de mercado.

### **1.6.- HIPÓTESIS.**

#### **1.6.1 HIPÓTESIS NULA (H<sub>0</sub>)**

1.6.1.1 La ejecución de un plan estratégico no permitirá a la Asociación Cooperativa de Paneleros orientar sus actividades al mejoramiento del sistema productivo y a la función de comercialización.

## 1.6.2 **HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H1)**

1.6.2.1 La ejecución de un plan estratégico si permitirá a la Asociación Cooperativa de Paneleros orientar sus actividades al mejoramiento del sistema productivo y a la función de comercialización

## 1.6.3 **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

1.6.3.1 Las estrategias planteadas le permitirá a la Asociación de Paneleros aprovechar las fortalezas y oportunidades para superar las debilidades y contrarrestar las amenazas a la que su organización se enfrenta.

1.6.3.2 El desarrollo de técnicas apropiadas de producción por parte de la Asociación de Paneleros incidirá en su capacidad de competir.

1.6.3.3 El desarrollo de técnicas apropiadas de comercialización por parte de la Asociación de Paneleros incidirá en su capacidad de competir.

## 1.7. MACRO VARIABLES Y MICRO VARIABLES

### 1.7.1 MACRO VARIABLES Y MICRO VARIABLES GENERALES

<b><u>Dimensiones o Macro variables</u></b>	<b><u>Indicadores o Micro variables</u></b>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toma de decisiones</li><li>- Estructura organizativa</li><li>- Planes Actuales</li><li>- Políticas actuales</li></ul>
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comercialización</li><li>- Canales de distribución</li></ul>
Económica	<ul style="list-style-type: none"><li>- Precios</li><li>- Ingresos por venta</li><li>- Costos de operación</li><li>- Financiamiento</li></ul>
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"><li>- Precio</li><li>- Plaza</li><li>- Producto</li><li>- Promoción</li></ul>
Producción	<ul style="list-style-type: none"><li>- Productividad.</li><li>- Tecnología</li><li>- Procesos productivos</li><li>- Materias primas</li><li>-Capacidad instalada</li></ul>



## 1.7.2 MACRO VARIABLES Y MICRO VARIABLES ESPECÍFICAS.

### 1.7.2.1 MACRO Y MICRO VARIABLES ESPECIFICAS 1

<b><u>Dimensiones o Macro variables</u></b>	<b><u>Indicadores o Micro variables</u></b>
Actividades de Dirección	<ul style="list-style-type: none"><li>- Supervisión</li><li>- Capacitación</li><li>- Tecnología</li><li>- Falta de planificación.</li></ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nivel de utilidades.</li><li>- Ingresos diarios.</li><li>- Costos de los insumos.</li><li>- Estados de Resultados.</li><li>- Balance.</li><li>- Flujo de Caja.</li></ul>
Créditos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Costos de financiamiento</li><li>- Autofinanciamiento</li><li>- Líneas de crédito.</li></ul>
Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estructura organizativa</li><li>- Control administrativo</li><li>- Evaluación de planes</li></ul>
Gestión Empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>- Endeudamiento</li><li>- Capital de trabajo</li><li>- Activo fijo</li><li>- Nivel de utilidades</li></ul>

### 1.7.2.2 MACRO Y MICRO VARIABLES ESPECÍFICAS 2

<b><u>Dimensiones o Macro variables</u></b>	<b><u>Indicadores o Micro variables</u></b>
Diseño y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación.</li> <li>- Líneas de productos</li> <li>- Diseño de empaque</li> <li>- Marcas</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento continuo</li> <li>- Tecnología</li> </ul>
Economía de Escala <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos Fijos.</li> <li>- Volúmenes de Producción</li> </ul>

---

<sup>4</sup> Economía de escala se entenderá como el manejo de los costos fijos en función del nivel de productividad en que incurra la Cooperativa.

1.7.2.3 MACRO Y MICRO VARIABLES ESPECÍFICAS 3

<b><u>Dimensiones o Macro variables</u></b>	<b><u>Indicadores o Micro variables</u></b>
Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas Promocionales</li> <li>- Puntos de venta</li> <li>- Colocación y Presentación</li> <li>- Exhibición y diseños</li> <li>- Rotación de productos</li> </ul>
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades y procesos</li> <li>- Productos</li> <li>- Servicios</li> <li>- Necesidades de clientes</li> </ul>

## **1. 8.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

El universo de este estudio está conformado por 18 asociados a la cooperativa, de los cuales se tomará a los 6 trapiches y 12 socios restantes. No se tomará en cuenta a intermediarios y consumidores, dado que la Asociación no cuenta con una cartera de clientes a los cuales se les pueda dar seguimiento.

### **1.8.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se ha ejecutado es de tipo descriptiva, porque se hizo una investigación previa con el propósito de recolectar datos y precisar la naturaleza de éstos, que ha permitido conocer la situación actual de la población, para luego poder analizar, interpretar y evaluar la información obtenida y determinar a la vez qué variables están relacionadas entre sí.

### **1.8.3 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la recolección de información se realizó por medio de un censo ya que se considero la totalidad de la población en estudio, que equivalen a 18 unidades de análisis.

### **1.8.4 INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

Para la recolección de información se utilizaron técnicas como la encuesta y la entrevista, las cuales se consideran instrumentos adecuados y de mejor aplicabilidad.

#### 1.8.4.1 DATOS PRIMARIOS

Son los datos de información que se obtuvieron en la investigación en forma directa con el sujeto de estudio es decir los 18 asociados.

##### 1.8.4.1.1 Encuesta

Se realizó por medio de un cuestionario dirigido a puestos funcionales dentro de las unidades de análisis, las cuales están conformadas por los socios de la cooperativa con el fin de poder diagnosticar.

##### 1.8.4.1.2 Entrevista

La entrevista estuvo orientada por medio de una cédula de entrevista dirigida a los puestos claves de las unidades de análisis, es decir, a los socios o propietarios de los trapiches que son parte de la cooperativa.

##### 1.8.4.1.3 Observación directa

Esta permitió obtener información por medio de la interacción en el lugar donde se realizaron las actividades y que no era posible obtener con la encuesta.

#### 1.8.4.2 DATOS SECUNDARIOS

La información para sustentar la base teórica se obtuvo a través de consultas y fuentes bibliográficas como: Libros, revistas, periódicos, boletines, trabajos de graduación y otras publicaciones relacionadas con el tema.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1.- GENERALIDADES DEL SECTOR DE LOS TRAPICHES Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **2.1.1.- GENERALIDADES DEL SECTOR DE LOS TRAPICHES.**

##### **2.1.1.1 - CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS TRAPICHES.**

El término trapiche se define como: “Molino para extraer el jugo de algunos frutos de la tierra, como el caso de la aceituna o la caña de azúcar”<sup>5</sup>.

Los trapiches son pequeñas empresas de tipo agroindustrial que se ocupan de procesar la caña de azúcar para la producción de panela y mieles para su comercialización.

Existe una diversidad de criterios para determinar el tamaño de una empresa, en algunos casos prevalece:

1. El monto de sus activos,
2. El número de sus empleados,
3. La forma de producción,
4. El mercado que cubre,
5. La forma de su administración
6. O una combinación de estos factores.

---

<sup>5</sup> Real Academia Española, “Diccionario de la Lengua Española”. Pág. 2214.

Para algunas instituciones, como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador<sup>6</sup>, las pequeñas empresas son aquellas unidades productivas que cuentan con un número de personas entre 5 y 49.

Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social<sup>7</sup>(FUSADES), las pequeñas empresas son entidades productivas de administración independiente, dirigidas y operadas por el propio dueño y en la cual el capital del negocio es suministrado por el propietario.

Con base a lo anterior y para los fines de la investigación, se crea el siguiente concepto de trapiche:

Es aquella unidad económica social, de forma artesanal, dedicada a la producción y comercialización de productos de la caña, que emplea como materia prima básica la caña de azúcar, ocupando para tal efecto recurso humano que oscila entre 5 y 49 personas.

## **2.1.2 - CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS TRAPICHES**

### **2.1.2.1 Financiamiento**

El financiamiento se considera como el monto de recursos que la empresa requiere para completar el capital de trabajo y activo fijo, necesarios para desarrollar las operaciones corrientes.

En El Salvador existen líneas de crédito dirigidas principalmente al fomento y desarrollo de la pequeña empresa, otorgadas por entidades como el Banco de

---

<sup>6</sup> Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, <http://www.camarasal.com/pymes.php>

<sup>7</sup> Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES, <http://www.fusades.org.sv/general.asp?id=155>

Fomento Agropecuario (B.F.A.), Banco Multisectorial de Inversiones (B.M.I.) y todo el sistema bancario.

Los dueños de molineras tienen diversas formas de financiar la actividad para procesar el dulce de panela, lo cual depende del nivel de producción del cultivo de la caña y su posterior venta a los ingenios, en caso que, no se procese en su totalidad. Otra forma de financiamiento es usar los recursos financieros obtenidos de otras actividades agrícolas y por último es acudir a los bancos u otra fuente de créditos privados para viabilizar la producción de la panela y sus derivados.

#### **2.1.2.2 Comercialización**

La producción por lo general es en pequeña escala y los centros productivos se encuentran dispersos geográficamente, tal situación permite el apareamiento de intermediarios de comercialización, los cuales aprovechando la ventaja del transporte se facultan de recolectar los productos en cada molinera, en cargándose de realizar los contactos con los compradores finales. También se realiza venta directa en el lugar de la molinera; esto es, un turismo nostálgico en el mismo local de producción del dulce, según un propietario de estos negocios, “Los turistas que llegan a observar la elaboración del dulce degustan de la miel a sólo dos horas del proceso, en especial los hombres, ya que según el mito, la espuma o “guarapo” que da el caldo, en ese lapso, “es mejor que el viagra”<sup>8</sup>. La venta directa se combina con estrategias tales como ferias en los pueblos cercanos a las molineras.

---

<sup>8</sup> El Diario de Hoy, “<http://www.elsalvador.com/noticias/2006/02/17/escenarios/esc4.asp>”



Otros medio de comercialización para los trapiches varía en relación al segmento de mercado seleccionado, tales como tiendas y supermercados.

La promoción es un medio no muy bien utilizado por esta agroindustria, se debe tener en cuenta su importancia para dar a conocer productos y con ello la posibilidad de elevar las ventas, se considerará dentro de las recomendaciones posibles el uso de afiches, carteles y hojas volantes, lo que dependerá de la viabilidad estratégica del plan.

### **2.1.2.3 Organización**

“Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan.”<sup>9</sup>

La organización es la base sobre la cual se pretende ejecutar los programas, proyectos, y presupuestos que se han establecido para alcanzar las metas y objetivos que se hayan señalado previamente.

La organización de cualquier empresa debe considerar todas las funciones básicas que desarrolla; en tal sentido, las áreas de producción, mercadotecnia, finanzas y básicamente la gerencia son indispensables en la organización de estas pequeñas empresas.

La estructura organizativa de estos trapiches es sencilla, está constituida por el dueño y los peones, no hay división de puestos y de funciones complicados, los puestos están determinados por las actividades básicas y las funciones sobre la base de los procesos requeridos en la producción al momento de realizarse ésta.

---

<sup>9</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de empresas. 8ª edición, McGraw Hill, México, 1994, pág. 192.

En empresarios pequeños y con pocos recursos existe ventajas a la formación de cooperativas, esto se hace sobre el entendimiento de la necesidad de que bajo una estructura de unidad, pueden constituirse en una fuerza más competitiva en el mercado y lograr eliminar la amenaza latente a la desaparición, permitiendo un legado cultural de las tradiciones populares.

#### **2.1.2.4 Producción**

La producción se realiza en un periodo que comprende los meses de Noviembre a Abril (tiempo que dura la zafra). Los volúmenes producidos pueden ser de 60 a 70 cargas de dulce en promedio, esto es, 100 atados por cada carga.

El proceso que se sigue para la producción es el siguiente:

De acuerdo a la experiencia de un propietario de trapiche; “Desde las 3:00 de la mañana, los trabajadores comienzan a desmontar la caña de azúcar



#### **Descarga de la caña de azúcar para ser molida den el trapiche**

para sacar el jugo que se convertirá más tarde en un “atado de dulce”. Se muelen diez carretadas de caña de azúcar al día. El primer tendido (cinco carretas) se

hace a las 3:00 de la mañana, y el segundo a las diez.



“El tiempo que se lleva cada uno, es de unas tres horas para llenar seis “peroladas”<sup>10</sup> ,



**El jugo exprimido es cocinado y se requiere el mantenerlo en constante movimiento (se bate).**

---

<sup>10</sup> Referido al contenido de un perol, cazo semiesférico en el que se mezcla la miel de panela.

El jugo corre por un pequeño tubo hasta caer en grandes ollas de metal que hierven por tres horas, cuando el líquido está en su punto, se vierte en los moldes para que enfríe y se transforme en la panela.



**El jugo se vierte en un canal que llega a los moldes.**

### **Preparación del dulce en los moldes.**





Este terrón de azúcar es empaquetado con tusas para luego vender cada atado a 0.40 ó 0.50 centavos de dólar, según la oferta”<sup>11</sup>.

El sistema de cocción es por medio de combustible natural, requiriendo “leña” o en el mejor de los casos los desperdicios de la misma caña.



**Alimentación del horno con el desecho de la caña (bagazo).**

#### **2.1.2.5 Administración**

La administración hay que valorarla en dos momentos, la primera corresponde a los procesos administrativos individuales ajustados a cada molienda y posteriormente ver la administración que se puede desarrollar por medio de una cooperativa formada por todos los dueños de moliendas.

La implementación de los elementos básicos de la administración que comprenden la planeación, organización, dirección y control, por cada molienda se encuentran desarrolladas en su mínima expresión.

---

<sup>11</sup> El Diario de Hoy, ob.cit. “Los precios citados obedecen a una ponderación general a nivel de todo el país en donde existan trapiches”.

La planeación por parte de cada uno de los dueños de molindas se desarrolla de una forma empírica no estructurada, el valor prioritario de sus actividades es de una previsión sencilla, valorada por la experiencia en la actividad que han realizado por años. La organización es simple y está referida también al valor de la experiencia acumulada por años de tradición en las actividades de producción agrícola. La dirección es un proceso de mando simple en cuanto a órdenes verticales directas del dueño de la molienda a los peones conforme a las actividades a realizar. El control es efectuado en el lugar de los hechos en base a la observación y un mínimo de registros posibles. Debe tenerse en cuenta que la producción artesanal combinada con la tradición folklórica ha llevado a una administración poco convencional que determina generar relaciones de trabajo directas y simples en cada sitio de producción.

En cuanto a una organización de carácter cooperativo, la administración se vuelve más estructurada y definida.

La planeación se convierte en una necesidad de prioridad máxima en los propósitos que los paneleros pretenden para mejorar su situación.

La organización es fundamental para ordenar procesos y ejecutar estrategias bajo el compromiso de responsables con poder de tomar decisiones.

La dirección delega y ejecuta, evaluando procesos y personas; capacitando y buscando interrelaciones favorables a los intereses de la cooperativa.

El control se estructura y se estandariza para registrar y medir los resultados de las actividades que la cooperativa se ha propuesto en la planeación estratégica.

## 2.2 - PRODUCTOS E INSUMOS

Los trapiches pueden ofrecer las diversas clases de productos que resultan del procesamiento de la caña de azúcar, tales como:

1. Panela.
2. Panela granulada.
3. Batidos.
4. Miel de Dedo.
5. Miel de Mesa.
6. Pilón de dulce.



**Azúcar de Pilón empaquetada (El envoltorio utilizado es tusa, material natural proveniente del maíz.**

Por tratarse de productos de consumo humano deben ser producidos con estricta calidad, que estén limpios, en perfecto estado y libres de contaminación.

Los insumos necesarios para la producción es la siguiente:

1. La caña de azúcar.
2. Abonos.
3. Herbicidas.
4. Plaguicidas.
5. Mecate.
6. Tusas.

### **2.3 - MAQUINARIA Y EQUIPO**

La maquinaria y equipo necesarios para la producción de la panela y las mieles es el siguiente:

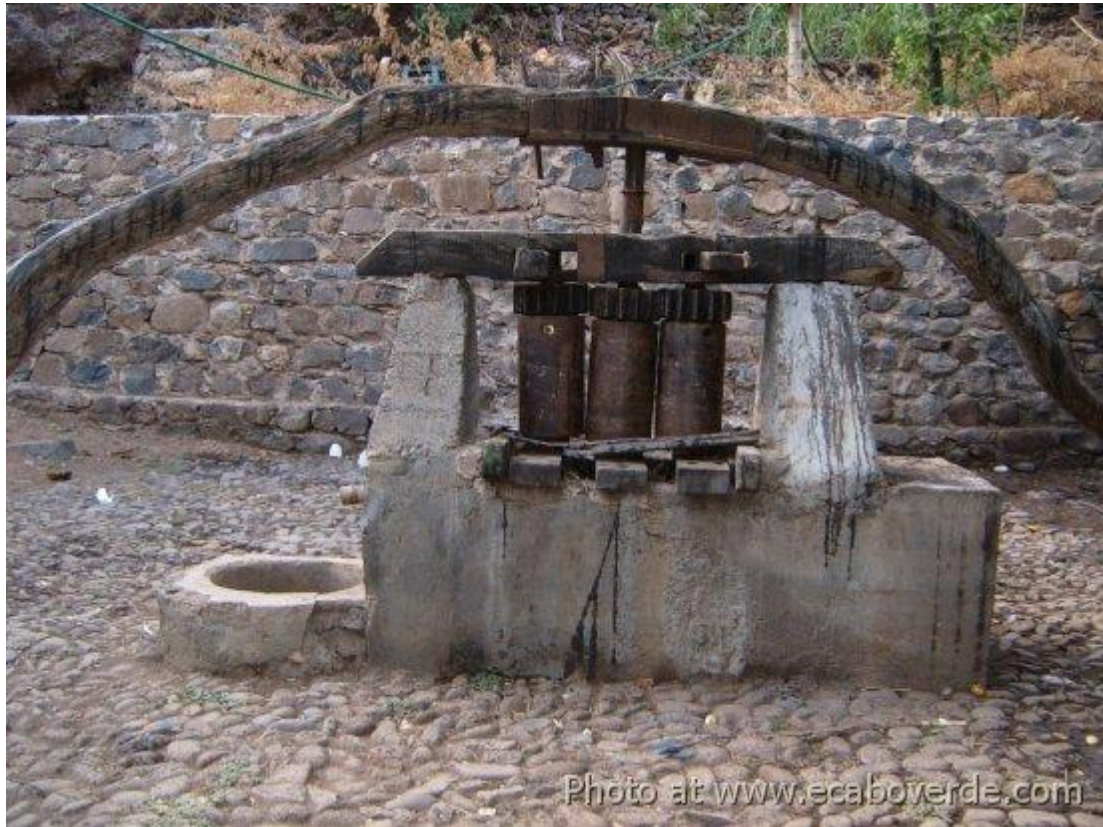
1. Trapiche<sup>12</sup>.
2. Motores eléctricos, de combustible diesel o de fuerza animal (bueyes).
3. Carretas<sup>13</sup> (haladas por bueyes o burros)
4. Implementos agrícolas<sup>14</sup> (bombas, azadones, machetes, cumas, etc.)

---

<sup>12</sup> Molino mecánico utilizado para exprimir la caña de azúcar, es accionado por fuerza animal, eléctrica o a base de combustible fósil.

<sup>13</sup> Vehículo de transporte pesado, rudimentario construido en madera y halado por fuerza animal (bueyes de tiro)

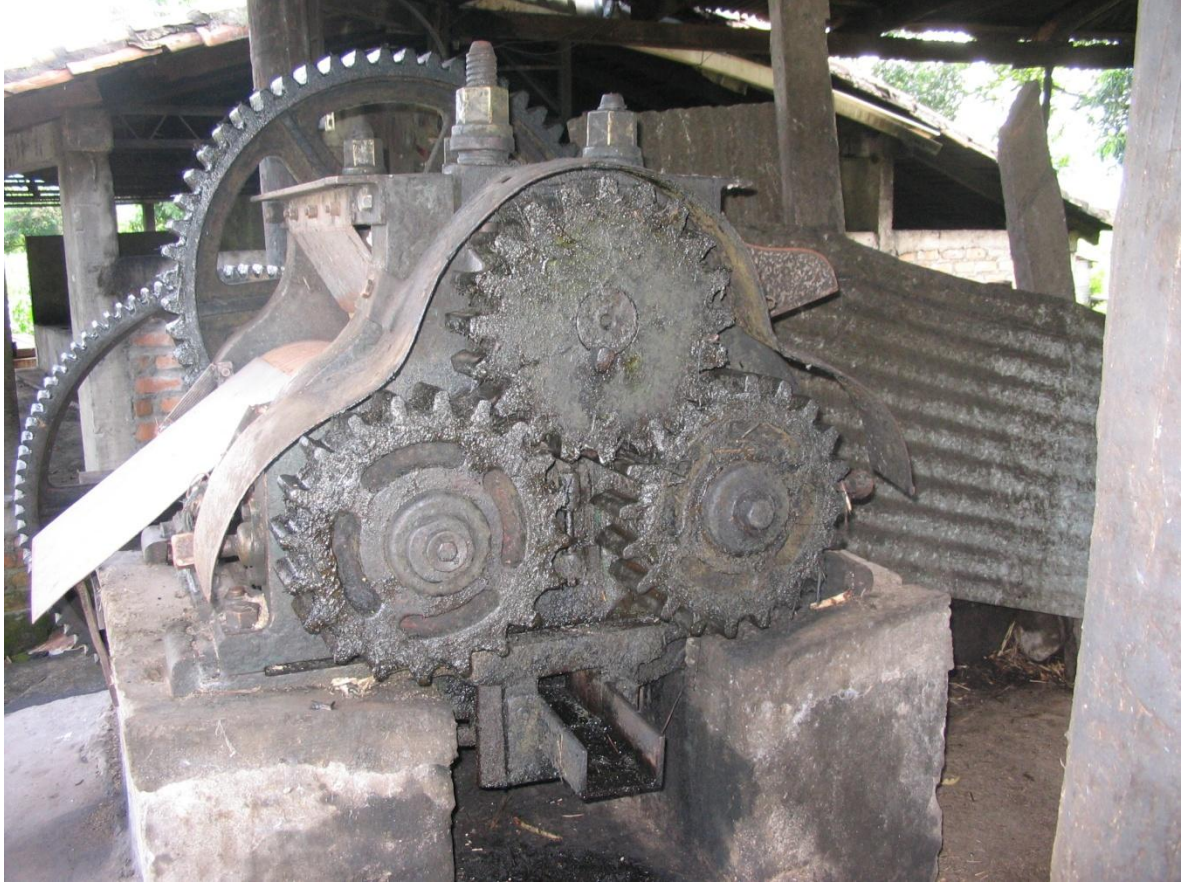




**Trapiche accionado por fuerza animal.**

---

<sup>14</sup> En este caso los implementos se definen como; bombas, recipiente que accionado con una manivela se utiliza para rociar pesticidas a las plantas; Azadón, instrumento de trabajo elaborado en hierro con saliente en forma de pico para remover tierra en las zona de cultivo; machete, instrumento cortante elaborado en hierro utilizado en las faenas de corta de plantas; Cuma, instrumento cortante elaborado en hojalata utilizado en las faenas de limpia en las zonas de cultivo.



**Trapiche accionado por electricidad.**





**Trapiche accionado por motor diesel.**

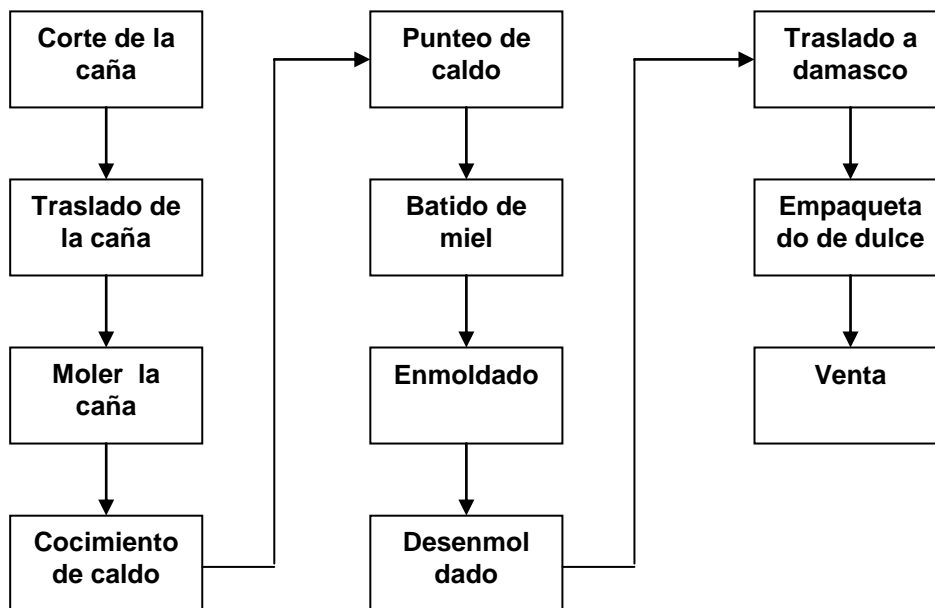
## 2.4 - RECURSO HUMANO

La mano de obra empleada en los trapiches, está constituida por personas no especializadas, pero que si tienen conocimientos de esta actividad productiva adquiridos empíricamente como obreros que se incorporan en un inicio como aprendices, formándose en la práctica y con la experiencia de los más veteranos.

La fuerza de trabajo requerida es por temporada, se ocupan 15 personas como promedio y de 6 a 10 personas para mantenimiento ocasional.

## 2.5 - PROCESO PRODUCTIVO.

A continuación se mencionan las diferentes etapas del proceso de producción de panela, panela granulada, mieles, azúcar de pilón, entre otros:



1. **CORTE DE LA CAÑA:** Actividad con la que da inicio la molienda y preparación de los productos de panela. Los cañeros dueños de trapiches utilizan su cosecha par la molienda.
2. **TRASLADO DE LA CAÑA:** Por medio de carretas haladas por bueyes (se de nomina a esto CARGA) se lleva la caña cosechada a la zona del trapiche.
3. **MOLER LA CAÑA:** La caña es pasada por el trapiche para ser exprimida.
4. **COCIMIENTO DE CALDO:** El jugo de caña corre por un canal hasta los peroles de cocción.
5. **PUNTEO DE CALDO:** Se mantiene la cocción hasta cierto nivel de ebullición del caldo. La medición es empírica, es decir, se sabe el nivel de temperatura por la experiencia de los molenderos.
6. **BATIDO DE MIEL:** Se revuelve constante mente la miel durante el punteo de caldo.
7. **ENMOLDADO:** Se llenan los moldes con la miel.
8. **DESENMOLDADO:** A temperatura ambiente se procede a desmoldar el dulce.
9. **TRASLADO A DAMASCO:** Se mueve el dulce a una bodega en espera de ser empaquetado.
10. **EMPAQUETADO DE DULCE:** El dulce es envuelto en tusa y amarrado para su posterior venta.
11. **VENTA:** Fase final del proceso de producción e implica su venta a los clientes.

## **2.6 - MARCO LEGAL**

La pequeña empresa en El Salvador está considerada en la Constitución de la República en el art. 115 que literalmente dice “El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales, su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley”.

La ley a la que se refiere el artículo anterior forma parte de la “Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria”, la cual fija las condiciones en que los extranjeros pueden dedicarse a estas actividades, así como, establecer condiciones que promuevan a la pequeña empresa en lo comercial o lo industrial.

Otras legislaciones que regulan las actividades de la pequeña empresa son el Código de Comercio, el Código de Trabajo de El Salvador y la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Privada.

En el caso de los productos alimenticios y dado que la panela y las mieles son un producto de consumo humano, los trapiches son regulados por leyes más específicas que tienen su origen en el art. 69, inciso segundo de la Constitución de la República, que trata: “El Estado controlará la calidad de los productos alimenticios y las condiciones ambientales que puedan afectar la salud y el bienestar.” Y de ésta depende el código de salud, que establece las normas bajo las cuales deben regirse los productores, importadores o distribuidores de productos alimenticios para el consumo humano.

Una ley nueva que trata de la protección al consumidor, ha sido creada con el propósito de garantizar la calidad de los productos y servicios que se comercializan en el mercado local salvadoreño, establece específicamente en el art. 29, que en lo relacionado a la normalización, metrología y certificación de la calidad de los productos alimenticios, se aplicarán las normas establecidas en la Ley del Consejo Nacional de Ciencia y tecnología (CONACYT).

El capítulo IV de la misma ley, establece un departamento de normalización, Metrología y Certificación de la Calidad, encargado de la creación de políticas relacionadas con su propósito, que permiten elevar los niveles de competitividad y productividad de las empresas, garantizando a la vez la calidad y cantidad de los bienes y/o servicios a los usuarios y consumidores.

## **2.7 ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **2.7.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Es el proceso lógico que tiene como fin hacer que se cumpla la administración, a través de una serie de etapas o funciones individuales que se integran en un todo continuo y sistemático, que culmina comparando lo realizado con lo que se dio por factible en la planificación.

El proceso administrativo se divide en cinco elementos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> /Harold Koontz/Heinz Weihrich, "Administración" Editorial Mc Graw Hill 12ª Edición Mexico 2004 pag. 119

### **2.7.2 Planeación:**

Es la etapa en la que se determina el curso concreto de acción a seguir, para lo cual es necesaria la formulación de las políticas, estrategias, procedimientos, programas y los presupuestos.

### **2.7.3 Organización:**

Se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social, para su mayor eficiencia.

### **2.7.4 Integración:**

Con esta etapa comienza el aspecto dinámico de la administración, y es la que se refiere a cuáles serán los procedimientos para obtener y articular los elementos humanos y materiales que la mecánica administrativa señala como necesarios para que funcione el organismo social. La integración de personas abarca la selección, la introducción y el desarrollo del personal.

### **2.7.5 Dirección:**

Se encarga de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una institución, con el fin de que el conjunto de todas ellas, se realice eficazmente con los planes señalados. La dirección comprende la autoridad, la comunicación y la supervisión.

### **2.7.6 Control:**

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados. Esta etapa comprende por lo



tanto el establecimiento de normas, operación de controles y la interpretación de resultados.

De todas las etapas del proceso administrativo la más importante es la planificación porque en ella se centra el futuro de cualquier empresa, sea ésta, pública, privada o mixta, es la base fundamental para el resto de etapas, razón por la cual se hará referencia principalmente a este elemento.

Toda organización tiene la necesidad de planear sus actividades con el propósito de poder combinar y coordinar sus recursos y así alcanzar sus objetivos con el mínimo esfuerzo y a un bajo costo.

El proceso de planificación de las actividades implica hacer un diagnóstico de la situación actual, previendo el futuro con el fin de lograr beneficios económicos.

Actualmente el ambiente competitivo que se vive en un mundo globalizado y principalmente los tratados de libre comercio, que son parte de la misma globalización, exige que las empresas se preparen para ofrecer productos y servicios de calidad y a precios razonables o justos.

Ante lo anterior, es necesario que desarrollen estrategias que les permitan permanecer en el mercado y sacar ventaja a sus competidores.

## 2.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.8.1 Antecedentes

La planeación estratégica aun cuando se ha considerado como un descubrimiento del medio siglo actual hacia nuestros días, su existencia data de muchos siglos atrás, de hecho siempre ha existido.

Desde que el hombre o su antecesor aparecieron sobre la tierra ya se planeaba; al atacar a los animales en grupos de individuos, llevando a las bestias hacia los pantanos para someterlas fácilmente; al almacenar provisiones para tiempos futuros, ya se despliega una estrategia planeada. Los atenienses al ocultarse dentro de un gran caballo de madera planearon un ataque furtivo, que tomo por sorpresa a la ciudad de Troya<sup>16</sup> logrando una victoria total, son algunos ejemplos del desarrollo de una planeación estratégica.

Por lo tanto, puede concluirse, de acuerdo con tales acontecimientos pasados, que la planeación estratégica no es privativa de nuestro tiempo, sino que es inherente al hombre como ser humano.

### **Definición**

Para Koontz y Wehrich el término estrategia se deriva de la palabra griega “Strategos”, que significa “General”, razón por la cual casi siempre las estrategias en el pasado se asocian con actividades militares, puesto que durante muchos años los militares emplearon estrategias o planes magnos, los cuales se realizaban a la luz de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. En este sentido, las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos, para alcanzar objetivos amplios.

Las estrategias se pueden definir como los planes que resultan de una decisión ejecutiva, en el sentido de comprometer y desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, a través de la consolidación y

---

<sup>16</sup> Homero, “La Iliada”.

ampliación de su situación financiera, de su mercado potencial y de sus actuales líneas de crecimiento.

La planificación estratégica “es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización”.<sup>17</sup>

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

En definitiva para poder aplicar la planificación estratégica es necesario realizar un diagnóstico, el cual comprende un análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa, también se debe considerar su ambiente externo ya que en él se pueden determinar oportunidades que se deben aprovechar y amenazas que se pueden contrarrestar.

---

<sup>17</sup> /Stoner/Wankel , Administración” Editorial Prentice-Hall 3ª edición . Mexico 1989 pag. 132

## **2.8.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica se caracteriza por los siguientes atributos:

- Se ocupa de cuestiones fundamentales, tales como los siguientes: ¿ en qué negocio está la empresa y en qué negocio debería estar?; ¿Quiénes son los clientes y quiénes deberían ser?.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente.

Las características antes mencionadas son las que hacen diferente a la planeación estratégica de otros enfoques de planeación.

## **2.8.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es de mucha importancia porque prevé el futuro de la empresa, logrando la dirección y propósitos correctos para responder a los cambios del entorno externo e interno en los que la organización se desenvuelve.

Los factores que se deben considerar para determinar la importancia de la planeación estratégica son:

- a) El acelerado cambio tecnológico
- b) La creciente complejidad del que hacer gerencial
- c) La creciente complejidad del ambiente externo
- d) Intervalos entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.

La planificación estratégica es importante para tomar decisiones oportunas debido a la complejidad del ambiente en el que se mueve la empresa, ante fluctuaciones de costos de capital en el mercado, reglamentaciones gubernamentales, decisiones legales, exigencias de los accionistas e incluso actividades sindicales, problemas de comercialización, etc. todos estos factores tienen algún nivel de respuesta si la misión, visión, estrategias, y objetivos están estructurados adecuadamente.

La planeación estratégica es de mucha importancia porque marca el paso que la empresa debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes. Resulta indispensable en la sobrevivencia de las organizaciones modernas independientemente de su magnitud y estructura. Generalmente se realiza a corto, mediano y a largo plazo.

Algunas de las razones que fundamentan la importancia y por consecuencia, la implantación de la planeación estratégica son:<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> /Gálvez Azcanio, Ezequiel, Planeación estratégica en los negocios, editorial Ecasa, 1ª edición, México 1993. pag. 15, 16 y 17.

- Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es, minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido.
- Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos explorar nuevos caminos. Logrando de esta manera sobrevivir y lograr su estabilidad.
- Sustituye a la intuición que poseen los escasos visionarios. El cambio ya no se funda en la intuición de unos cuantos, sino en lo planeado estratégicamente por muchos, pues la planeación y su técnica están al alcance sin sujetarse a capacidades geniales.
- La investigación y desarrollo de la moderna empresa es la base fundamental de la planeación estratégica asegurando el futuro del negocio, orientándolo hacia un fin determinado.
- Se establece un objetivo determinado y alcanzable que va de acuerdo con las aspiraciones de la empresa, pero en vez de aventurarse a lo desconocido una vez tomada la decisión, se analiza e investiga y se cruza por una etapa de experimentación.
- Reduce y hasta suprime la imprevisión. En estos tiempos de cambios constantes y dinámicos la improvisación resulta insuficiente, imprecisa y hasta peligrosa.
- La planeación estratégica requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirve de retroalimentación.

- Establece responsabilidades, como en la determinación de los objetivos que han intervenido en los niveles jerárquicos diversos.

## **2.8.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.8.4.1 VENTAJAS**

- Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores.
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en el cliente.
- Exige que el dirigente de la empresa se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe de prestar especial atención.
- Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
- Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso.

Para que la planeación estratégica pueda efectuarse con fundamentos, deben de establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas.

#### **2.8.4.2 DESVENTAJAS**

- La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- Algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real
- La planeación tiene barreras psicológicas: Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- La planeación ahoga la iniciativa: Algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- La planeación demora las acciones: Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento.
- La planeación tiene limitado valor práctico: Algunos afirman que la planeación no sólo es demasiado teórica, sino que son más prácticos otros medios.

#### **2.8.5 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño; ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una



estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un coordinado trabajo en equipo.

El proceso para la planeación estratégica puede dividirse en tres fases:

- 1- Fase filosófica
- 2- Fase estratégica
- 3- Fase operativa

La fase filosófica está comprendida a su vez por tres planes: La visión, la misión y los valores compartidos.

La fase estratégica está formada por los objetivos y estrategias, tanto a corto plazo como a mediano plazo (5 años).

La fase operativa o plan operativo (1 año) está conformado por: actividades de cada estrategia a corto plazo, el responsable de cada actividad, tiempos de realización, recursos adicionales, costos e instrumentos de control.

Antes de definir estas etapas, el proceso de la planeación estratégica comienza por un análisis del entorno interno (organizacional), los clientes y el entorno externo. Este análisis situacional es clave en la administración estratégica de las empresas; para ello se necesita un método completo de recopilación y análisis de datos e información adecuados. Además, la evaluación de las fortalezas y debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externas (análisis FODA) es un marco excelente que suele emplearse para estructurar el producto del análisis situacional.

### **2.8.5.1 Análisis situacional y del entorno.**

Este análisis sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: externo, clientes e interno de la empresa.

El análisis del entorno externo comprende factores externos destacados como por ejemplo: económico, competitivo, social, cultural, político o legal y tecnológico; que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades administrativas de la empresa.

El análisis del entorno del cliente examina las situaciones imperantes y futuras relacionadas con los clientes en los mercados meta de la empresa. Durante este análisis, debe recopilarse información que identifique: los clientes actuales y potenciales, las necesidades predominantes de estos clientes, las características básicas de los productos de la empresa y de los competidores que se perciban como satisfactorias para las necesidades del cliente y los cambios proyectados en las necesidades de estos últimos.

El análisis del entorno interno de la empresa contempla aspectos como la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, la antigüedad y capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y el poder o las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa.

### **2.8.5.2 Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)**

El análisis FODA se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis de del entorno que se halla determinado con anterioridad, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer su mercado meta. Estas fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

### **2.8.5.3 Misión y Visión Organizacional.**

La misión de una organización busca dar respuesta a la pregunta “¿En qué negocio estamos?”. Un planteamiento de misión es una declaración concisa que explica la razón de ser de la organización; mientras que la visión busca responder la interrogante “¿en qué queremos convertirnos?”, la visión tiende a orientarse hacia el futuro, en cuanto a que representa hacia donde se encamina y desea ir la empresa.

La misión de una organización proporciona el contexto dentro del cual se formulan las estrategias que se persiguen (las que se formulan en el proceso formal de planeación estratégica) y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes (las que surgen para responder de una forma inmediata a una situación).

### **2.8.5.4 Objetivos del Plan**

Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control. Los objetivos deben plantearse en términos cuantitativos de manera que permitan una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa de los objetivos facilita la instrumentación de las medidas para lograrlos una vez que se ha desarrollado la estrategia.

Los objetivos del plan deben ser realistas, en virtud de los entornos interno y externo identificados durante los análisis situacional y FODA.

#### **2.8.5.5 Estrategias del Plan**

La sección de estrategias del plan resume la forma en que la empresa logrará sus objetivos. Todas las organizaciones necesitan una estrategia, el esquema o los medios fundamentales para utilizar e integrar los recursos en los ámbitos de producción, finanzas, mercadeo, administración recursos humanos para hacer realidad la misión de la empresa y lograr los objetivos deseados.

La selección de una estrategia involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. El propósito de las alternativas estratégicas generadas por el análisis FODA debe fundamentarse en las fortalezas de una empresa con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

La implementación de la estrategia se divide en cuatro componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional

El diseño de la estructura se refiere a la asignación de responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

- Diseño de sistemas de control

Este diseño tiene que determinar la mejor manera de evaluar el desempeño y controlar las acciones de sus miembros.

- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

El cambio estratégico tiende a destacar las luchas de poder entre sus miembros, pues es de esperarse que toda la modificación ocasione la alteración de la distribución de poder dentro de una empresa.

- El ciclo de retroalimentación

El ciclo de la retroalimentación indica que la planeación estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada una estrategia debe monitorearse su ejecución para determinar hasta que punto se han logrado los objetivos estratégicos.

#### **2.8.5.6 Fase operativa o instrumentación**

Esta sección del plan describe la forma en que se realizarán las estrategias. Es un proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la institución. Es el proceso de ejecución de la estrategia, ya que crea acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos. Esta etapa del plan responde varias interrogantes sobre las estrategias resumidas con anterioridad.

¿Qué actividades específicas se emprenderán?, ¿Cómo se llevará a cabo?, ¿cuándo se realizarán?, ¿Quién es responsable de la consecución de esas actividades? y ¿cuánto costarán?

## **2.9 LA ADMINISTRACIÓN EN UNA COOPERATIVA DE PANELEROS.**

Las organizaciones son diversas y están constituidas de muchas formas, esto es en función de los intereses o índole de la actividad económica a la que se dediquen. Una de éstas es el cooperativismo, “la idea y la práctica de la cooperación aparecen en las primeras etapas de la civilización, respondiendo a una vocación natural o buscando protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza y la acción de otros hombres.

El hombre no coopera por ser mejor o para establecer fines inmediatos sino como una necesidad de su existencia.”<sup>19</sup>, la mayoría de productores paneleros, así como otros productores agrícolas, han hecho producir la tierra por su esfuerzo personal e independiente de otros productores, esto es en virtud de un legado heredado por sus antepasados.

No obstante esta situación tradicional, no les ha permitido afrontar de una mejor forma las condiciones cambiantes de la naturaleza y las actuaciones irregulares de los mercados para sus productos, por éstas razones, es que se vuelve necesario la generación de un sistema que enlace los esfuerzos individuales de los productores agrícolas a un contexto de cooperación, esto para enfocar intereses comunes y establecer logros esenciales para todos.

La experimentación hacia el cooperativismo nació de iniciativas y consultas con organismos denominados ONG's (organismos no gubernamentales) e instituciones de gobierno, que en el mejor de los casos recomiendan a productores independientes, cuya actividad es la misma y que geográficamente se encuentran

---

<sup>19</sup> **Consuelo E. Izquierdo Albert, “El Cooperativismo”, Pág. 7**

en cercanía, que su mejor opción de progreso y desarrollo es el cooperativismo. Situaciones como ésta también surgen de la experiencia en otros países, tal es el caso de Colombia con la FEDEPANELA (Fondo Nacional de la Panela), “Su creación se debió a la situación caótica que atravesaban los paneleros de la época, suscitada por variaciones de precios fijados por intermediarios mayoristas, que dominaban el mercado.”<sup>20</sup>.

### 2.9.1 ESTABLECIMIENTO DE COOPERATIVAS.

Para el establecimiento de una cooperativa se debe partir de los siguientes criterios, esto según Mario Flores<sup>21</sup>:

#### 1. Libre Acceso y Adhesión Voluntaria:

La cooperación es la expresión económica de la democracia y, por consiguiente, la libertad individual es el jefe de su funcionamiento social.

#### 2. Control Democrático:

Las asociaciones cooperativas se rigen mediante las más limpias y depuradas normas democráticas: libre manifestación de la voluntad de cada persona con igual valor a la de los demás; una persona, un voto con absoluta independencia del capital, ya que este es servidor y nunca amo; y autonomía frente al Estado, con las únicas limitaciones que la moral y la ley imponen para proteger los intereses de la comunidad.

#### 3. Distribución de Excedentes en Proporción a las Operaciones:

---

<sup>20</sup> [www.Fedepanela\\_fase1.htm](http://www.Fedepanela_fase1.htm)

<sup>21</sup> Flores Mario, “Principios básicos del Cooperativismo”, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Este principio llamado de Howart, es la esencia de la cooperación en cuanto es afirmación del sentido de servicio solidario y negación de lucro, señalando la diferencia entre las asociaciones cooperativas y las sociedades civiles y mercantiles. Los excedentes obtenidos, se distribuyen en proporción a las operaciones efectuadas y no en proporción al capital invertido.

#### **4. Limitación del Interés al Capital:**

Las asociaciones cooperativas para su formal desarrollo y eficiente funcionamiento social requieren capital. Empero en ellas éste no ejerce el dominio absoluto que tiene en las sociedades mercantiles, en las cuales la distribución de beneficios se hace en proporción al mismo sin tener en cuenta a la persona, sino que es un simple servidor al que se le paga con interés limitado.

#### **5. Neutralidad Política y Religiosa:**

Con el objeto de mantener siempre la unidad entre los miembros de las cooperativas se ha establecido ese principio. El cooperador tiene completa libertad de pensar y opinar en las órdenes políticas y religiosas pero es conveniente que sus creencias no sean llevadas al seno de la asociación, para evitar que el apasionamiento pueda desviar el objetivo o provocar choques entre personas, quebrando la unión.

#### **6. Venta al Contado:**

Hay una preferencia por la venta de contado, el crédito se convierte en un factor negativo en el sistema cooperativo, esto es cuando los clientes no paguen a tiempo y entren en mora, lo cual compromete los medios económicos y frenaría el desarrollo de la asociación, la política es entonces, quien compra al contado,



compra más barato y puede ahorrar contribuyendo a la prosperidad y estabilidad económica de la asociación.

## **7. Fomento de la Educación y Obras Sociales:**

Esta es la regla de oro de la cooperativa: educar y servir, con el objeto de elevar el nivel de vida espiritual y material de los miembros de la comunidad.

De acuerdo a este autor, “El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuenta con seis valores básicos. Estos son”<sup>22</sup>:

1. Ayuda Mutua.
2. Responsabilidad.
3. Democracia.
4. Igualdad.
5. Equidad.
6. Solidaridad.

Así también, “como complemento de los valores señalados, los principios básicos del cooperativismo son siete”<sup>23</sup>:

1. Membrecía abierta y voluntaria.
2. Control democrático de los miembros
3. Participación económica de los miembros.
4. Autonomía e independencia.

---

<sup>22</sup> Flores Mario, ob.cit.

<sup>23</sup> Ibíd.

5. Educación, entrenamiento e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Compromiso por la comunidad.

## 2.9.2 LEGALIDAD DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.

Tomando en consideración los postulados anteriores, en El Salvador el 25 de noviembre de 1979, se crea la “Ley General de Asociaciones Cooperativas”<sup>24</sup>, en ésta, los criterios para formar una cooperativa están cimentados en los artículos 3, que establece los principios de base para la instauración de éstas. Así también se crea la estructura organizativa, la cual contempla por ejemplo en su artículo 23 que < La dirección, administración y vigilancia interna de las asociaciones cooperativas, estará a cargo de:

- a) La Asamblea General de Asociados;
- b) El Consejo de Administración;
- c) La Junta de Vigilancia;
- d) La Gerencia;
- e) Los comités que establezca esta ley, su reglamento, los estatutos o la Asamblea General de Asociados. > detallándose en la ley las definiciones y roles que cada cargo debe considerar.

---

<sup>24</sup> Legislación Cooperativa en América, “Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador”, <http://www.aciamericas.coop>

La estructura orgánica de cualquier cooperativa y para el caso el de una agrícola como ACOPANELA, debe cimentarse en los artículos de la ley antes mencionada y sobre todo en las disposiciones que los agremiados acuerden como requisito de su existencia. (Anexo 4, Ley de cooperativas en El Salvador).

## **CAPITULO III: DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA.**

### **3. ENTORNO.**

#### **3.1 NIVEL TECNOLÓGICO.**

Uno de los aspectos para mejorar el nivel tecnológico en el sector de las moliendas son las oportunidades que abre el TLC, ya que en la medida que éstas estén preparadas con la tecnología y calidad en su producto, podrán ser competitivas.

La cooperativa en dos años de existir como gremio, han mejorado procesos tecnológicos en las moliendas asociadas, esto según el 89% de los encuestados (Anexo 3, N° 22). Gracias a la representación colectiva, lograron negociar con empresarios estadounidenses y cadenas de supermercados. El TLC los está obligando a asociarse para salir adelante. La industria panelera necesita equipos tecnológicos de avanzada de acuerdo al 67% de los paneleros, requiriendo también materiales apropiados que se necesitan desde la siembra de caña hasta la venta del producto (Anexo 3, N° 18).

Las mejoras tecnológicas referidas anteriormente son porque pasan de un estado productivo por medio de bueyes o de tracción humana que accionaban dos grandes rodillos de piedra que trituraban y molían la caña de azúcar para sacar el jugo, a un estado productivo mecanizado, donde utilizan motores eléctricos y de combustible con diferentes capacidades de fuerza.

Los pequeños empresarios reconocen que aún existen necesidades que satisfacer para enfrentar al gigante americano. Pues no cuentan con créditos (Anexo 2, N° 33 y 34), todas las mejoras en tecnología lo han hecho con sus propios recursos y

eso limita las opciones de comercialización. No se cuenta con las posibilidades económicas en la cooperativa para hacer los cambios que los lleven a satisfacer los estándares de calidad exigidos.

### **3.2 ASPECTO POLÍTICO**

El gobierno por medio del Ministerio de Agricultura y con el apoyo de PRODAP y la Fundación Canadiense contra el Hambre (CHF Partners), del gobierno de Canadá, incluyendo a la Organización de Estados Americanos (OEA) (Anexo 2, n° 42), están apoyando en gran medida el trabajo de los paneleros del municipio de Verapaz (San Vicente) a quienes han capacitado para que sean competitivos en el mercado local con su nuevo producto de panela granulada.

El apoyo que la OEA está dando a los socios de la cooperativa ACOPANELA ha sido posible a través del proyecto “Fortaleciendo a la agroindustria en El Salvador” el cual ha sido ejecutado por CHF Partners.

El objetivo del proyecto es capacitar a los productores en actividades gerenciales, de mercadeo, de diseño e inscripción de marcas, así como estudios sobre procesos de producción y empaque para que tengan oportunidad de competir en los mercados local e internacional con un producto de calidad.

Con el apoyo brindado a los productores, la cooperativa ha diversificado su producción al introducir al mercado la panela granulada bajo “La Molienda” que se está vendiendo en supermercados.

Con este proyecto ACOPANELA de R.L. han logrado en el último año incrementar sus ventas hasta en un 113%, ya que han incursionado en el mercado de las panaderías para la elaboración de sus productos.

Además hay que destacar que la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña empresa- Centromype y El Salvador.Com firmaron un Convenio de trabajo a favor del desarrollo del Sector Pequeño exportador, dicho convenio de trabajo tiene como objetivo el incrementar el consumo de productos y servicios salvadoreños, a través de la cooperación interinstitucional técnica que prepare a los micro y pequeños empresarios para que puedan promocionar y mercadear sus productos en los medios de comunicación electrónica y escrita.

Con el proyecto se espera beneficiar a 216 micro y pequeñas empresas de diferentes sectores: Alimentos, Agrícola, Artesanías, Comercio, Industria, Manufactura y Servicios.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), en El Salvador está trabajando en la definición de estrategias y proyectos en pro de la micro y pequeña empresa, que pueden ser aprovechadas por la cooperativa de paneleros; entre las cuales se pueden mencionar:

- a) buscar la consolidación de un entorno favorable al desarrollo de la MYPE, revisar leyes que afectan el desarrollo MYPE, y proponer aspectos de ley que afectan el buen desenvolvimiento del sector.
- b) Impulsar las mejores prácticas para el desarrollo de la competitividad de las MYPEs.
- c) Desarrollar prácticas de asociatividad competitiva.
- d) Lograr un desarrollo de una cultura pro mercado, innovadora que busque información y la difusión de prácticas exitosas

e) Lograr acceso por parte de las MYPEs a servicios financieros.

### **3.3 ASPECTO CULTURAL.**

Los trapiches como tales, no son sólo máquinas de extracción del jugo de la caña de azúcar, son un legado tradicional de un proceso heredado desde tiempos de la colonia española.

Existe todo un mundo de tradiciones alrededor de una molienda y en los sitios en los cuales se erige una estructura productiva como esta.

Las personas que realizan el proceso de molienda lo hacen con una motivación que va más allá de la ganancia solamente, abarca una tradición familiar, dado que los dueños de éstas han aprendido el proceso de sus progenitores y pasado de generación a generación, con lo cual, se ha creado una institución que absorbe a los lugareños, quienes toman a ésta como una fuente de ingresos en un trabajo temporal.

La importancia de un polo de trabajo y de producción como la molienda tradicional, en su calidad de una estructura cultural que abarca tradiciones muy propias, merece ser mantenida y rescatada, se puede lograr que evolucionen y se conviertan en alternativas viables de desarrollo en las zonas en existen éstas actividades.

Los trapiches evolucionaron tecnológicamente, los de madera y accionados con fuerza humano o animal se transformaron en metálicos y operados por fuerza motorizada, esto determino un cambio cultural.

Las formas tradicionales de forjar un proceso también evolucionan culturalmente, la cooperativa en estudio ha dado pasos significativos en el desarrollo de nuevos cultivos de caña de azúcar y en el desarrollo de nuevos productos a partir del proceso tradicional de generar el dulce de panela.

Los cañeros están experimentado con nuevos cultivos de caña mejorada, volviendo más productiva ésta en su rendimiento para la molienda, de ésta forma han aprendido a desarrollar otras alternativas, siguen produciendo como base los productos tradicionales de la panela, pero han desarrollado un nuevo producto, este es la panela granulada, que el 27% de los encuestados produce (Anexo 3, N° 11), éste nuevo producto se obtiene a través del proceso tradicional de cocción en la molienda, esto indica un cambio en la mentalidad productiva y desarrollo cultural que existe en la zona.

La cultura como tal es lo que motiva al desarrollo, porque determina el aprendizaje de las estructuras sociales para mejorar sus estilos de vida, un estancamiento cultural es, por ejemplo, dejar perecer un proceso tradicional de producción como la molienda, si los herederos de este proceso han logrado mantenerlo y evolucionarlo paso a paso, con el tiempo se puede convertir en el semillero de una industria agroindustrial pujante y de desarrollo de las zonas en donde éstas se encuentran.

Sostener tal afirmación se debe a que, si hurgamos en la historia del desarrollo industrial de otros países encontramos que, la base de su revolución industrial se encuentra en los establecimientos de producción artesanal, que se desarrollaron en los pueblos. En estos talleres el aprendizaje fue un proceso de trabajo



hereditario, que les permitió crear factorías pequeñas en ellas evolucionaron los instrumentos de trabajo y el trabajo se especializó, esto ha sido la base para el desarrollo industrial que los ahora países desarrollados han experimentado, el abandono de procesos tradicionales repercute en la pérdida de formas de producción alternativas, viables para el desarrollo, tal es el caso de las molindas en sí.

No puede mantenerse a una cultura estancada o tergiversada en pensamientos populistas, hay un choque cultural entre formas tradicionales de consumo y el aprendizaje de una nueva cultura de consumo, conlleva a una valoración por parte de las personas a adoptar nuevas tendencias de comportamiento, esto es, las modas en el consumo de bienes o servicios con marca y bien publicitados, su demanda es más fuerte que las demandas de productos tradicionales.

El cambio de la tendencia en el consumo de las personas, lleva a que formas tradicionales de producción empiecen a desaparecer y pasen al olvido popular, quedando como una sombra típica del folclor del país o región, éste es el caso de los trapiches o el mismo proceso de molienda en el país, está pasando a ser un recuerdo nostálgico, quedando solo en unos cuantos lugares la realización de esta producción. No se está atendiendo su importancia, ni como una base folclórica turística y/o como un polo de desarrollo económico social de las zonas en las que sobrevive este proceso, tal es el caso, de las zonas que abarca la cooperativa en estudio.

### **3.4 ASPECTO SOCIAL.**

La región social que abarca la influencia de la cooperativa son sitios en los que abunda una población eminentemente campesina, sobreviven por medio de actividades agrícolas o pecuarias típicas, participan activamente en las temporadas de corta de café trasladándose a las fincas cafetaleras del volcán Chinchontepec, y/o en la temporada de la corta de caña de azúcar.

En ambas situaciones su labor es de jornaleros, esto crea un fenómeno muy típico de éstas temporadas, es el desplazamiento desde sus lugares habituales de residencia a las zonas en las que se realizan las cortas respectivas, esta migración interna obliga a familias enteras a movilizarse a las fincas y pasar días en esta mientras se termina la actividad de corta y recolección.

Cuando las temporadas en cuestión no han llegado o ya han pasado, para subsistir se dedican a otras labores de agrícolas, esto es, la siembra de granos básicos en terrenos propios o arrendados, en tales actividades hay varios factores que inciden en los beneficios que pudieran obtener del cultivo.

El clima juega un papel importantísimo en el beneficio que pueda obtenerse, entre recuperar los costos invertidos, sacar una ganancia por el excedente obtenido o perder la siembra por el tipo de clima de la época.

Otro factor es, las relaciones comerciales con los intermediarios y el precio que se imponga para sus productos, que por lo general, el comprador obtiene el producto a buen precio por que tiene a su favor medios estratégicos de presión, tal es el caso de transporte y almacenamiento.

También se realizan otras formas de sobrevivencia, la crianza en pequeño de animales de granja, esto es, un grupo reducido de aves (gallinas y patos) o animales de engorde (cerdos, vacas o cabras), de los cuales obtienen unos cuantos beneficios con su venta, lo cual dedican a la compra de avíos para la siembra de granos básicos. Hay una reducida tendencia a la producción de hortalizas y legumbres en la zona.

Algo importante de resaltar de la región son las transformaciones de obras de infraestructura y que han cambiado la apariencia del lugar, tal es el caso de, las calles que antes eran de piedras y balastro han pasado a ser de concreto y asfalto, las viviendas previamente de adobe y bahareque ahora son de ladrillo y cemento.

Hay que aclarar que esto no significa que han mejorado las condiciones de vida de los lugareños, estos cambios de carácter cosmético se debieron a la ayuda que se recibió después del terremoto del 13 de febrero de 2001, y a la ya tradicional, migración de salvadoreños al extranjero, éstos al enviar remesas han hecho que sus familiares mejoren sus viviendas y adopten un nuevo estilo de vida, pero que , no es en todas las familias de las zonas.

La descripción de la situación del tejido social de la región, conduce a una reflexión importante, esto es, la contribución en lo que constituye una fuente de empleo que proporcionan las molienda en tiempos de la zafra, si estas estructuras desaparecen, se pierden oportunidades de trabajo, que son valiosas para generar un desarrollo de capital humano. Si las moliendas progresan y amplían sus rangos de influencia, requerirán mayor mano de obra, más cultivo de caña azúcar como

materia prima, esto si el proceso productivo deja de ser por temporadas y se realiza todo el año<sup>25</sup> (en un futuro), hay un potencial de desarrollo, que puede cambiar la forma y estilo de vida de la sociedad en la que la cooperativa tiene un rango de influencia.

Una actividad económica anexa a la producción panelera puede ser la del turismo de la región, se puede considerar la posibilidad en el futuro de crear condiciones de explotación de ciertos lugares con atractivo turístico, esto incluye a pueblos, fuentes termales, un turismo ecológico, entre algunos ejemplos.

### **3.5 ASPECTO ECONÓMICO.**

La zona de las moliendas es eminentemente agrícola, la población y los dueños de trapiches se dedican en casi exclusividad a la producción de bienes provenientes del cultivo de la tierra.

Los dueños de moliendas plantan caña como materia prima y parte de ella para vender a los Ingenios azucareros (para el caso INJIBOA). Los cañeros obtienen beneficios en su actividad productiva y son conscientes de ello, la formación en una cooperativa les da una oportunidad mayor de generar más beneficios, así también, son consecuentes que este desarrollo es importante para mejorar las oportunidades e ingresos de los habitantes que están cerca de las moliendas.

Se está forjando una red, ésta demanda mayor eficiencia en una cooperativa y como tal, puede darles una mejor posición estratégica en cuanto a producción y comercialización de sus productos, con ello recibir el apoyo de instituciones

---

<sup>25</sup> En un futuro se pretende tener una caña mejorada que podría ser cultivada formando dos temporadas de producción en el año. Condición que depende de factores económicos y técnicos en cuanto a la materia prima.

financieras y/o de cooperación logística, les traerá mayor desarrollo en su capital humano, más recursos para ampliar su producción y sus ventas, mejorar los ingresos de los trabajadores, lo que lleva consigo el fomento del consumo, mejorando su estilo de vida.

La demanda de los productos derivados de la molienda son muy bien recibidos, no sólo como bienes finales, son usados por otras empresas como insumos para sus propios procesos productivos. Los paneleros son proveedores de panaderías y restaurantes, los cuales son demandantes permanentes y esperan exista aprovisionamiento durante todo el año.

Los productores paneleros son conocedores de esta situación, pero están condicionados por ciertas limitantes, estas son financieras y de almacenamiento de productos a largo plazo, alternativas como un centro de acopio son posibilidades de mejora futura, esto les permitiría operar con más soltura y cumplir las expectativas de su demanda.

Por el momento, la prioridad de la Cooperativa la constituye el desarrollo de la actividad productiva y las ventas de los distintos productos que genera la molienda, consolidarse como una fuerza de progreso a través de la asociación. Otras actividades que por el momento son interesantes, tal es el caso del turismo, caerían en vacío si no hay una base de crecimiento económico que permita generar recursos para aventurarse en nuevas actividades.

### **3.6 DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE ACOPANELA, DE R.L.**

El diagnóstico realizado sobre el área de comercialización hace referencia específicamente a las 4 “p”, es decir, Producto, Precio, Plaza y Promoción.

#### **3.6.1 PRODUCTO:**

El conjunto de asociados con trapiches que pertenecen a la Cooperativa producen cierta variedad de productos, entre los cuales se encuentran: El jugo de caña, la espuma de ilusión, la espuma virgen, la espuma de cuche, miel de mesa, miel de dedo, miel de azúcar de pilón, miel de dulce de panela y miel de panela granulada (Anexo 2, N° 30); estos dos últimos productos transformados en atado de panela y panela granulada respectivamente. Para cada producto se busca su punto en el proceso de cocción, es decir, hay un momento específico que se da en cada uno de ellos en el proceso productivo.

Los volúmenes de venta que la cooperativa hace durante el periodo de la zafra, que va desde octubre hasta abril de cada año, es un aproximado de 400 qq de panela granulada y 300 cargas de dulce de atado, anualmente se venden aproximadamente 600 qq de panela granulada y 500 cargas de dulce de atado. Cada carga de dulce contiene 48 pares o lo que es igual a 96 unidades (Anexo 2, N° 8 a 10).

En cuanto al empaque del producto se puede considerar de elaboración tradicional y procedencia natural, dado que es envuelto en tusa, a la que se añade posteriormente una viñeta, la que hace referencia a la marca que se conoce como “La Molienda”, así también, se le ha añadido códigos de barras, registro sanitario

y una tabla nutricional, requisitos a cumplir dentro de las normativas que exige la ley de protección al consumidor, de esta forma todos los productos se comercializan con una marca la cual permite identificar directamente a la cooperativa y a su producto tradicional (Anexo 2, N° 11 a 13).

Hay que hacer notar que todos los productos elaborados no contienen aditivos artificiales que hayan sido añadidos durante el proceso productivo o posterior a éste, son bienes altamente nutritivos y considerados de muy buen gusto entre los consumidores de productos naturales

### **3.6.2 PRECIO:**

El precio de los productos son fijados en base a costos fijos y variables tomando en consideración los precios del mercado (Anexo 2, N° 14), de esa forma se determina el margen de utilidad, sin embargo, no poseen controles sobre los costos incurridos, se usa el “TANTEO” y por ello su exactitud no es fiel, desconociendo si están ganando o no.

Por lo general la técnica adoptada es, establecer precios por arriba de la competencia. En el caso de las moliendas, los precios son negociados con los clientes directamente cuando éstos llegan buscando el producto. Muchas veces los productores con tal de no perder la oportunidad de realizar la venta (Anexo 3, N° 4 y 5) y por no quedarse con los productos, se ven obligados a venderlos a bajos precios no cubriendo numerosas veces ni los costos en que se incurrieron.

Otra cosa que condiciona los precios, es la accesibilidad vial a las moliendas, esto se convierte en un problema financiero común en este sector, la ubicación y las condiciones geográficas en las que se encuentran muchos trapiches difieren, unos

tienen accesos viales en buen estado y de fácil maniobra para vehículos pesados y de gran carga, baja los costos de transporte para los clientes, pero en otras, las calles son estrechas, en las que solo pueden circular vehículos livianos de poca capacidad de carga, obligando al comprador a realizar varios viajes para sacar el producto, esto incrementa el costo y por ende el precio al consumidor final.

La distancia es también un problema que se traduce en elevados costos para los clientes, dado que muchos trapiches se encuentran alejados de un centro poblacional seguro y de fácil acceso, los compradores se arriesgan a perder tiempo y dinero al trasladarse a una molienda muy alejada, exponen su seguridad ante la posibilidad de ser robados en caminos solitarios y poco habitados de las zonas aledañas a los trapiches, todo esto incide de forma indirecta en la negociación de los precios, se vuelve una ventaja para el comprador y en desventaja para el productor panelero.

### **3.6.3 PLAZA:**

Los productos que la cooperativa comercializa, los hace llegar a sus clientes o consumidores de 3 formas básicas:

- 1- Productor – Consumidor final.
- 2- Productor – Intermediario – Consumidor final.

Entre los principales clientes que la Cooperativa tiene están: Panaderías, tiendas, supermercados, consumidores finales, restaurantes y naturistas.

Los clientes más importantes con los que se comercializa son: las panaderías, distribuidores directos y supermercados; la temporada en la que se tiene la mayor



demanda es en “Semana Santa” y los días feriados, y su menor demanda en el mes de enero; se considera su mayor competencia a los productores no organizados y a los ingenios azucareros, desconociendo desde luego quien lidera el mercado (Anexo 2, N° 22 a 26).

#### **3.6.4 PROMOCIÓN:**

No se utiliza ningún tipo de promociones de venta, tales como: descuentos, ofertas, etc., tampoco utilizan publicidad ya que consideran que esta tiene altos costos (Anexo 2, N° 15, 20 y 21), a lo cual la empresa no tiene la capacidad económica para pagarla. Sin embargo se cuenta con algunas estrategias para comercializar sus productos, estas son visitas directas a los clientes, participación en ferias, distribución de muestras y realización de convenios con distribuidores, se está incursionando en resaltar las ventajas del producto, desde el punto de vista de la salud, ya que son naturales y de un alto grado de componentes nutritivos, esto se utiliza como una estrategia de refuerzo en el convencimiento que complementa a las otras estrategias ya mencionadas.

#### **3.7 DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE ACOPANELA, DE R.L.**

La producción de los trapiches que abastecen a la cooperativa es de carácter artesanal, y sus capacidades de producción varía entre cada trapiche (Anexo 3, N° 20), esto se debe a que unos cuentan con una infraestructura más grande y amplia para realizar la producción que otros, esto por lo general se mide por la cantidad de peroles que poseen, algunos tienen 6 peroles otros 4 peroles y los más pequeños cuentan con un solo perol lo cual limita la producción. Otro de los factores que diferencian la producción entre trapiches es que no cuentan con

motores con una misma capacidad que puedan acelerar la producción, a pesar de que la forma de producir es similar. El funcionamiento de cada trapiche para el cocimiento de la caña es a base de hornos artesanales, estos operan con residuos de caña (bagazo de caña seca) como combustible y raras veces se recurre a leña, lo cual disminuye los costos.

La cooperativa tiene una ventaja, y es que posee un producto innovador que solamente ella la produce en el país, es innovador por ser una nueva forma de producción aprendida por medio de la observación y capacitación internacional que la cooperativa ha obtenido con viajes a Colombia, por ejemplo, de donde se trajo la forma de producir la **PANELA GRANULADA**, hoy por hoy es un semillero a pesar de que sólo la producen 3 socios de los 18 existentes.

Otra situación innovadora es que, actualmente algunos socios están produciendo una caña especial, esta tiene un mayor rendimiento, y que en la medida de lo posible estará siendo producida por la mayoría de los socios, por el momento hay una variedad tradicional de caña y toda es utilizada en la producción sin hacer ninguna distinción, lo cual puede repercutir negativamente en la calidad del producto.

Con la producción que los diferentes trapiches realizan surge una dificultad, esta es, no toda la producción de éstos es absorbida por la cooperativa, a ésta solo llega el 25% de la producción (Anexo 3, N° 4), el resto debe ser comercializado por sus propios medios, esto es debido a que no tiene la capacidad económica para apropiarse de toda la producción.

A lo anterior hay que complementarlo con que, no cuenta con planes de producción, ni con el establecimiento de controles, ni con inventarios para cumplir con la demanda en periodos de no temporada (Anexo 3, N° 3), aunado a ello, las condiciones higiénicas en las que se produce son deficientes, elemento que complica producir con estándares de calidad para poder exportar, ya que las exigencias para esto son mayores.

Otro elemento a considerar es, que la producción está limitada a 6 meses (Anexo 3, N° 16), es decir, el periodo que dura la zafra, y no se cuenta con un centro de acopio para almacenar los productos y así cumplir con la demanda permanente de estos productos.

Se ha observado que los trapiches en su mayoría están en mal estado, esto debido a que no hay mayor inversión en activos fijos, se suma a ello las dificultades de accesibilidad por su ubicación, que complica comercializar su producto.

Finalmente, se pudo diagnosticar que existe disponibilidad de mano de obra en la zona la cual no requiere de mayores conocimientos del proceso dado que lo aprenden desde muy jóvenes al ser visitantes o acompañantes de sus familiares a los trapiches, los procesos de producción no requieren de mayor inducción por parte los trabajadores. Por otra parte, los productores no afiliados a la Cooperativa demuestran muy poco interés en asociarse a ésta, la razón es por desconocimiento funcional y en alguna medida por razones culturales.

### **3.8 ADMINISTRACIÓN.**

Describir la situación de una empresa en cuanto a su administración no es fácil, debemos considerar varios aspectos para determinar si la situación orgánica le es favorable a sus intereses, para ello se hará una breve descripción.

ACOPANELA es relativamente joven en su existencia, alrededor de dos años de haber sido fundada, durante este tiempo se han realizado grandes esfuerzos por parte de sus asociados para darle vida y se esta cimentando poco a poco.

La asamblea general (Anexo 4, art. 24) está formada por todos los socios que representan las zonas<sup>26</sup> de Verapaz, Cantón Veracruz, Cantón San Antonio Jiboa del departamento de San Vicente; del departamento de la Paz, Jerusalem, Cantón Mercedes de la Ceiba; del departamento de Cuscatlán, Cantón Analquito, los socios se reúnen los días martes de cada semana en el trapiche del presidente ubicado en Verapaz, en este pueblo, se encuentra la oficina de la cooperativa. Las reuniones de la asamblea general se desarrollan con poca presencia de los socios, es decir, las convocatorias a reunión no siempre son acatadas por todos, ello se debe a las actividades de trabajo de éstos que les impide la asistencia regular a las asambleas.

La Junta de Vigilancia se ha conformado con un presidente, un secretario, un vocal y tres suplentes. Es el órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa.

---

<sup>26</sup> Los socios representan en forma indirecta a las poblaciones que forman su rango de influencia de su trapiche y esto es por la mano de obra y el aprovisionamiento de recursos locales.

El Consejo Administrativo está formado por un presidente, un secretario, un vocal y tres suplentes. Su responsabilidad es el funcionamiento administrativo y se constituye en el instrumento ejecutivo de la Asamblea General.

La sólo existe una Gerencia General y está a cargo del Presidente de la Cooperativa, el cual realiza esfuerzos para concertar capacitaciones y ayuda por parte de diversos organismos nacionales e internacionales, coordina a los comités o la persona encargada de éstos.

Los subsiguientes comités no están especificados en su formación, no obstante el trabajo está encomendado a una sola persona como responsable de su desarrollo.

Un comité muy importante es el de Educación, el cual se encarga de la concentración y educación cooperativista de los asociados. Este es nombrado por el consejo de Administración.

Algo que no está contemplado en esta estructura, es el área encargada de velar por los asuntos financieros, no debe considerarse al contador como el encargado de la gestión de financiera.

Se cuenta con un plan operativo, pero éste, no tiene ningún tipo de seguimiento, la razón de esta situación se debe a que su elaboración se dio de una forma aislada a los intereses de los miembros, así como de su seguimiento, tal es el caso de no tener responsables de la consecución de las metas (ver anexo 1), el involucramiento de los socios no esta contemplado realmente en el plan.

Actualmente tienen desarrollada una misión y visión, estas son;

MISIÓN DE ACOPANELA:

*“Proveer el cooperativismo en la producción agropecuaria con valores humanos, buenas prácticas agrícolas, en armonía con el entorno y distribución equitativa de sus beneficios”*

VISIÓN DE ACOPANELA:

*“Ser reconocida dentro y fuera de El Salvador, como la cooperativa líder en la producción agroindustrial del valle de Jiboa, especializada en los derivados de la Caña de Azúcar”.*

Si se tiene en cuenta que la misión debe responder a interrogantes como ¿En qué consiste el negocio?, ¿Quién es el cliente?, ¿Cuáles son los productos que se venden? y ¿Qué valora el cliente?, estos cuestionamientos no forman parte de la estructura de su misión, alejándose por completo de la finalidad básica del negocio en el que se han embarcado.

Su visión por el contrario responde adecuadamente a los ideales que la cooperativa pretende de la producción de los derivados de caña de azúcar y su subsecuente conocimiento a nivel nacional e internacional, aunque el factor tiempo no está contemplado en ésta.

El objetivo de la cooperativa se define de la siguiente forma:

*“Ayudar a mejorar las condiciones socio-económicas de los asociados, trabajadores y vecinos, potencializando los recursos propios, con los tecnológicos en un clima sostenible y que permita aumentar la calidad y cantidad de la producción.”*

Es un objetivo sumamente ambicioso que no contempla ninguna forma de ser medible o cuantificable en el tiempo de su desarrollo, contiene abstracciones no definidas en cuanto a condiciones socio-económicas de socios y ajenos dado que no han sido medidas en absoluto, aumentar calidad y cantidad de producción requiere de una medición y cuantificación de la misma la cual es ausente por el momento del proceso que desarrollan.

Poseen estrategias simples y no escritas, se valen de la experiencia personal por dedicarse durante muchos años a las labores agrícolas, por lo que ciertos criterios de control, están definidos por los mismos requerimientos al momento de realizar los procesos de producción y comercialización.

Lo descrito anteriormente queda en evidencia al definir sus actividades de comercialización, producción y finanzas, tal es el caso de, que la comercialización se realiza por medio de un vendedor, canales de comercialización definidos como panaderías, restaurantes, centros naturistas, supermercados y distribuidores autorizados, no se tiene en cuenta que ciertas fases descritas es una canal simple de productor-consumidor final con los cuales no existen nexos de ser proveedores

únicos o su fuente básica de abastecimiento, son proveedores de quien les compre primero.

El volumen de producción está definido de acuerdo a la capacidad según el tipo de trapiche y al tamaño de los hornos de cocción que se encuentren en estos. La estrategia de producción la determina el dueño de la molienda según su capacidad económica y de procesamiento de la caña.

En cuanto a las finanzas depende de cada productor conforme a su nivel de posibilidades económicas, muchos recurren a préstamos con el sector financiero formal o recurren al informal, este último imponiendo tasas de interés mayores a las del mercado, no hay una estrategia en común que les lleve a canalizar sus potencialidades productivas en conjunto.

Como fase de su proceso de integración se encuentran en el diseño de manuales administrativos, tales como de procedimientos, puestos y de organización.

Su desarrollo, si bien es incipiente, tienen mucha voluntad para el progreso cooperativo, no obstante, este concepto de cooperativismo es manejado teóricamente, por lo cual no se capitaliza en el involucramiento de los cooperativistas en su totalidad, el grado de responsabilidad de cada uno de los miembros es crucial en el desempeño de las labores que la cooperativa como tal lleve a cabo, son ellos los que conocen el proceso en totalidad y lo que esperan de ésta, por tanto la vida de cada comité debe ser crucial y su funcionamiento debe dar resultados claves para cimentar adecuadas estrategias en base a la propuesta de visión creada.



### **3.9 FINANZAS.**

La situación financiera es relativamente estable, se encuentran en un proceso de generar estados financieros y en el ordenamiento de su contabilidad, a pesar de contar en su estructura orgánica con la figura de un contador, es hasta este año que se contrató a uno, para que cree y ordene la información contable, por el momento se han desarrollado un catálogo de cuentas, balances financieros y un software contable. (Anexo 2, N° 31).

Como organización no cuentan con la información registrada de la situación general de los asociados, en cuanto a sus costos en insumos y sobre ingresos que éstos perciben cuando se realiza la molienda, es una situación que con el ordenamiento contable se dispondrá posteriormente.

Una situación importante que corresponde al financiamiento de cada uno de los socios es que individualmente se enfrentan a dificultades para ser sujetos de crédito o de falta de garantía de parte de las instituciones crediticias (Anexo 2, N° 33), éstas tienen mucha desconfianza ante una actividad agrícola artesanal que se enfrenta a condiciones no muy estables en lo ambiental como en lo cambiante del mercado de productos derivados de la caña, por tal razón los cañeros ven reducido su capital de trabajo. Por tal razón cada productor tiene que acudir al financiamiento con capital propio (Anexo 2, N° 34) y lo que las ventas le provean para decidir si continua la producción conforme le demanda el mercado, por otra parte algunos recurren al crédito con personas que se dedican al préstamo informal de dinero, esto muchas veces les obliga al pago de intereses más arriba de lo que

el mercado financiero establece, pero que les permite continuar la producción aunque sus ganancias posibles se ven disminuidas.

Por el momento la cooperativa no ejerce un rol determinante en el aprovisionamiento de capital para los socios, es una alternativa que está siendo considerada como una opción de generar un centro de acopio en un futuro que baje para los socios los costos de insumos y les permita actuar en conjunto ante posibilidades de atraer inversión de organismos como ONG's nacionales e internacionales, así también la ayuda del gobierno en algún caso.

## **CÁP. IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PANELEROS ACOPANELA DE R.L.**

### **INTRODUCCIÓN.**

Se ha plasmado en este apartado, las consideraciones necesarias que una empresa como ACOPANELA debería tomar en cuenta para dinamizar su proceso de desarrollo empresarial.

Llegar a este resultado ha sido fruto de las distintas sesiones de trabajo con los directores de la Cooperativa y del diagnóstico generado de la observación directa y el escrutinio de las actividades que la empresa ha realizado. Actividades que sigue ejecutando sin valorarlas adecuadamente, con lo cual sus esfuerzos no se han traducido en logros que se consideren en beneficios de los asociados.

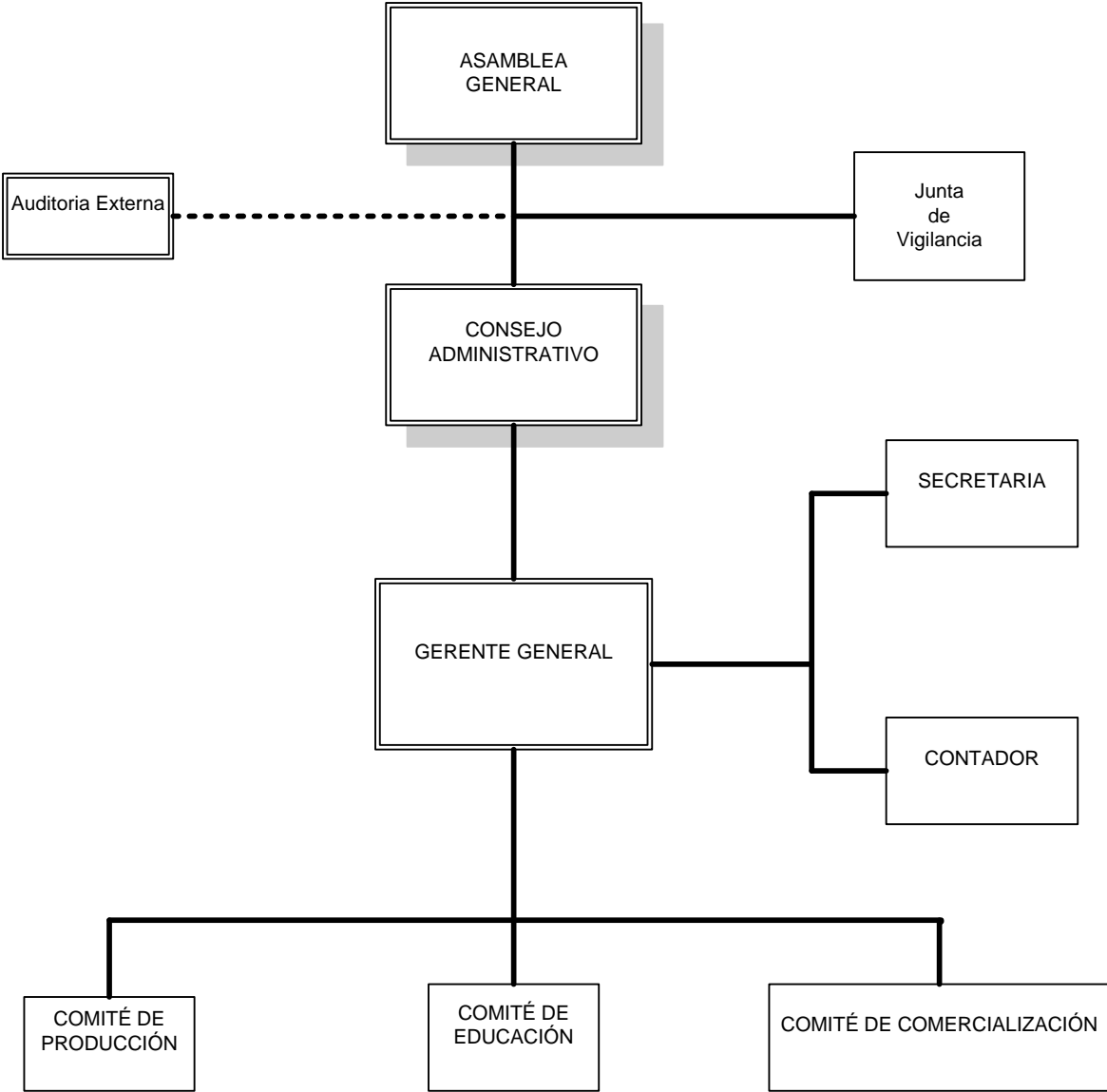
Existe una preocupación por parte de los directivos de la organización y es el de progresar y sacar beneficios en su actividad productiva, por tal razón, se accedió a la colaboración recíproca para concebir una propuesta lógica, concreta, sencilla y dinámica que los encausase en sus acciones de producción y comercialización, esto por medio del ordenamiento de sus finanzas y su quehacer organizativo. Por ello la propuesta de un plan estratégico define cuatro grandes áreas de acción, estas son en las finanzas, administrativo, producción y en la comercialización.

En las finanzas se contempla la creación de su contabilidad y los esfuerzos de apalancamiento necesarios para realizar sus actividades, lo anterior requiere de concepción clara de su estructura organizativa y de los roles que sus asociados deben tomar, todo ello teniendo como base el fin de su nueva misión; así también, una clara visión de los escenarios políticos, económicos y sociales en el futuro, por

esto es prioritario crear estrategias que lleven a mejorar la producción, eleven la productividad y amplíen el rango de comercialización tanto en ventas como en nuevos mercados, lo que llevará a los beneficios esperados.

**4. INICIO DE LA PROPUESTA.**

**4.1 NUEVO ORGANIGRAMA.**



En el artículo 23 de la ley de Cooperativas de El Salvador (anexo 4), está escrito sobre el régimen administrativo y hace suponer un orden jerárquico como se presenta en este nuevo organigrama, la variante con el anterior es que sube a la gerencia sobre los comités, los cuales en la realidad de la Asociación dependen del presidente, quien funge como gerente, las funciones y atribuciones de la gerencia estarán contemplados conforme a lo dispuesto al artículo 35 de la ley en mención.

Se considera que es más adecuado la posición del gerente en cuanto a dominio y control de los comités para dirigir mejor los esfuerzos de cada uno, canalizando las metas y los objetivos del plan estratégico.

Debe incluirse la figura de la auditoría externa para dar fe de los manejos financieros de la Asociación.

Se propone un nuevo enfoque de su misión y visión, así también, de los valores a seguir por la Cooperativa.

#### **4.2 MISIÓN DE ACOPANELA:**

“Somos una Cooperativa dedicada a la producción y comercialización de productos con calidad, derivados de la caña de azúcar, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes”

#### **4.3 VISIÓN DE ACOPANELA:**

“Ser reconocida dentro y fuera de El Salvador como la Cooperativa del valle de Jiboa, líder en la producción y comercialización de los productos derivados de la caña de azúcar”.

## **4.4 VALORES DE ACOPANELA.**

### **4.4.1 Responsabilidad:**

Este valor está referido a que todos los asociados deben responder con las obligaciones adquiridas o cuidados al hacer o decidir algo.

### **4.4.2 Ayuda mutua:**

Por medio de la acción conjunta y responsabilidad mutua es más lo que se puede lograr que individualmente, aumentando así los beneficios en conjunto.

### **4.4.3 Igualdad:**

La unidad básica de la cooperativa es el asociado, el cual tiene derecho a participar, a ser informado, a ser oído y a intervenir en la toma de decisiones.

### **4.4.4 Equidad:**

Este valor hace referencia a que todos los asociados deben ser tratados con equidad en lo que se refiere a la recompensa que reciben por su participación en la cooperativa, normalmente mediante la distribución de retornos, asignación de capital a reservas en su nombre y reducciones en los gastos.

#### **4.4.5 Solidaridad:**

Los asociados tienen la responsabilidad de asegurar que todos ellos reciban el trato más justo posible; que no se pierda nunca de vista el interés general; que exista un esfuerzo permanente por dar un trato justo a los empleados (sean estos asociados o no), así como a las personas no asociadas vinculadas a la cooperativa.

**Los objetivos y estrategias propuestos para este plan son:**

#### **4.5 Objetivo a Largo Plazo.**

Lograr para el 2011 comercializar la producción total de los trapiches asociados, alcanzando la sostenibilidad financiera y permitiendo la realización de las actividades operativas.

#### **4.6 Objetivos a Corto Plazo**

- 4.6.1 Construcción a diciembre 2007 de un centro de acopio
- 4.6.2 En la zafra 2007-2008 asegurar que los productos fabricados para comercializar cumplan los requisitos de calidad establecidos
- 4.6.3 Suplir los requerimientos de productos a la cooperativa en función de su demanda actual en la producción de la zafra 2007-2008
- 4.6.4 Mantener altos rendimientos en la producción de la zafra 2007-2008
- 4.6.5 Realizar mejoras en infraestructura por trapiche en el periodo 2007-2008

- 4.6.6 Aumentar los niveles de utilidad en el periodo 2007
- 4.6.7 Diseñar manuales administrativos a diciembre de 2007
- 4.6.8 Incrementar los volúmenes de venta en el periodo 2007-2008

#### **4.7 Estrategias a Largo Plazo:**

##### **Área de Administración**

- 4.7.1 Fomentar el trabajo en equipo de los asociados que asegure de una forma sostenible los beneficios.
- 4.7.2 Desarrollar la funcionalidad organizativa de la cooperativa.

##### **Área de Producción**

- 4.7.3 Mejorar continuamente los procesos de producción para asegurar productos de calidad.
- 4.7.4 Acondicionamiento de la infraestructura y los niveles tecnológicos.

##### **Área de Comercialización**

- 4.7.5 Asegurar el abastecimiento permanente de insumos y productos terminados para su comercialización.
- 4.7.6 Contar con una cartera de clientes nacionales e internacionales.
- 4.7.7 Determinación de precios competitivos.

##### **Área de Finanzas**

- 4.7.8 Gestionar fuentes de financiamiento con organismos nacionales e internacionales.



4.7.9 Superar márgenes de utilidad neta, minimizando costos y gastos e incrementado las ventas por medio de mayor eficiencia en sus actividades operativas.

Proyectos, Metas y estrategias a corto plazo.

PROYECTO	META	ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECUROS FINANCIEROS (\$)	INDICADOR (Forma de medir)
					DE	HASTA		
Construcción de centro de acopio.	Construcción concluida en un 100% a diciembre de 2007	Financiamiento	Gestionar crédito	Gerente General	Enero a marzo 2007		\$ 35,000.00	Construcción concluida
			Contratar constructor		Abril a mayo 2007			
			Control de la ejecución		Junio a diciembre			

ACTIVIDAD	DETALLE
Gestionar crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por medio de Organizaciones no Gubernamentales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- IAF:</li> <li>- USAID/EL SALVADOR: Disminución del riesgo de otorgamiento de préstamos a través de asistencia técnica y un programa de garantía de préstamo.</li> </ul> </li> <li>▪ Por medio del sistema financiero local</li> <li>▪ FUNPROCOOP: Apoya el desarrollo sostenible de las cooperativas y las comunidades campesinas de el Salvador, a través de la educación cooperativa, asesoría técnica y financiera</li> </ul>
Contratar constructor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma convenio con arrendatario del terreno (Compromiso de compra al final de 10 años)</li> <li>▪ Aprobación del diseño: con áreas separadas para almacenar insumos y producto terminado <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventanas con mallas para evitar ingreso de insectos</li> <li>- Espacios para tarimas o estantes</li> <li>- Area de despacho</li> <li>- Sistema eléctrico e iluminación con protección para cortocircuitos.</li> </ul> </li> <li>▪ Búsqueda y elaboración de contrato del constructor</li> <li>▪ Compra de los materiales</li> </ul>
Control de la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control del presupuesto</li> </ul>

PROYECTO	META	ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECUROS FINANCIEROS (\$)	INDICADOR (Forma de medir)
					DE	HASTA		
Aseguramiento de requisitos de calidad de los productos fabricados	Lograr que el 100% de los productos fabricados cumplan los requisitos de calidad en la zafra 2007- 2008	Producir con calidad Exportable.	Seleccionar personal encargado de inspección de calidad del producto	Comité de Producción	Enero 2007		\$ 1,500	Total producto aprobado / total producto fabricado o recibido x 100
			Capacitar al personal en la función de inspección y el proceso de inspección	Comité de Educación	Enero a marzo 2007			
			Taller de definición de las características de calidad de cada producto		Marzo 2007			

			Evaluar las características de calidad del producto	Comité de Producción	Noviembre 2007	Abril 2008		
--	--	--	-----------------------------------------------------	----------------------	----------------	------------	--	--

	ACTIVIDAD	DETALLE			
1	Seleccionar personal encargado de inspección de calidad del producto	En asamblea General de Asociados, seleccionar 1 persona que no sea un productor pero asociado a la cooperativa para que pueda ejercer la función de inspector de calidad del producto que ingresará a la cooperativa para su comercialización.			
2	Capacitar al personal en la función de inspección y el proceso de inspección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar con la Asociación Salvadoreña de industriales (ASI).</li> <li>- Insaforp</li> <li>- Consultor.</li> <li>- Exporta El Salvador.</li> <li>- Fundación Promotora de Cooperativas - FUNPROCOOP</li> </ul>			
3	Taller de definición de las características de calidad de cada producto	Para cada uno de los productos a comercializar el comité de producción y comercialización establecerán los requisitos de calidad de los productos.			
				<b>Características físicas</b>	<b>Calidad exportable</b>
		1	Dulce de panela y Dulce de Pílon	Apariencia/uniformidad	. Cumplir con los requisitos de exportación de El Salvador. . Cumplir con los requisitos del país destino
				Color	
				Peso	
				Tipo de empaque	
2	Panela granulada	Tamaño del granulado	Exporta El Salvador proporciona información comercial de acuerdo a la fase de internacionalización en que se encuentre la empresa. <a href="http://www.exporta.gob.sv">www.exporta.gob.sv</a>		
3	Batidos	Peso por presentación			
				Los requisitos establecidos para cada producto deben ser entregados en hojas técnicas a los productores para que su producción cumpla dichos requisitos.	
4	Evaluar las características de calidad del producto	Diseñar hoja de inspección de producto que sirva para evaluar la calidad de las cantidades compradas a cada productor, o terminadas por la cooperativa.			

PROYECTO	META	ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS FINANCIEROS (\$)	INDICADOR (Forma de medir)
					DE	HASTA		
Suplir de productos a la cooperativa en función de la demanda	Abastecer en un 100% las necesidades de productos a la Cooperativa en la Zafra 2007-2008	Establecimiento de cuotas de producción basado en las necesidades de comercialización de la cooperativa.	Determinar Volumen de producción por trapiche	Comité de Comercialización y Producción	Mayo 2007		\$1,200	Cargas de producto entregadas a la cooperativa / total cargas requeridas x 100
			Programar el abastecimiento de producto terminado a la cooperativa	Comité de producción	Noviembre 2007	Abril 2008		
			Transportar el producto al centro de acopio de la cooperativa					
			Requerir y suplir insumos de producción (tusas, etiquetas, viñetas, bolsas)		Septiembre 2007	Abril 2008		

ACTIVIDAD	DETALLE DE ACTIVIDADES
Determinar Volumen de producción por trapiche	Miembros de los comités de Comercialización y de Producción deben crear un registro del volumen de producción de cada trapiche, estableciendo el tipo de producto que más se produce y las cantidades de éstos.
Requerir y suplir insumos de producción (tusas, etiquetas, viñetas, bolsas)	<p>Miembros del Comité de Producción establecerán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los requerimientos de insumos de empaquetado que necesite cada trapiche según registro de volúmenes de producción.</li> <li>- Gestionarán la adquisición de los insumos de empaquetado.</li> <li>- Asignarán insumos necesarios que requiera cada trapiche.</li> </ul>
Programar el abastecimiento de producto terminado a la cooperativa.	<p>Miembros del Comité de Producción harán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un programa de entrega que incluirá el día y cantidad de viajes a realizar por cada trapiche.</li> <li>- Encargado de trapiche que corroborará la entrega contra registro.</li> <li>- Establecer forma de transporte requerido de acuerdo a la accesibilidad de los trapiches.</li> </ul>
Transportar el producto al centro de acopio de la cooperativa.	Miembros del Comité de Producción establecerán encargado(s) de realizar las gestiones de trasladar los volúmenes de producción programadas al centro de acopio de la Cooperativa.



PROYECTO	META	ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS FINANCIEROS (\$)	INDICADOR (Forma de medir)
					DE	HASTA		
Mantener altos rendimientos de producción en la zafra 2007-2008	Lograr y mantener un rendimiento en la producción no menor del 97% en la zafra 2007-2008	Implementar control del proceso de producción( en tiempo, de costos y calidad).	Diseño de hojas de control del proceso de producción.	Comité de Producción	Octubre 2007		\$ 250.00	Quintales de Producción obtenida / Quintales de producción planeada x 100
			Implementación de hojas de control de la producción		Noviembre 2007	Abril 2008		
			Cotejar hojas de control del rendimiento de la producción por zafra.					
			Control de costos de producción y gastos de insumos					

	ACTIVIDAD	DETALLE
1	Diseño de hojas de control del proceso de producción.	<p>Diseñar hojas para el control de la producción diaria, mensual y por zafra que contenga; esta hoja deberá ser con información específica de cada trapiche como: Nombre del trapiche, tipo de trapiche o capacidad, número de peroles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de personas y horas trabajadas diarias.</li> <li>- Total carretadas o toneladas molidas de caña diaria, mensual y por zafra.</li> <li>- Manzanas de caña cultivadas o cantidad de caña comprada.</li> <li>- Tipo de Producto elaborado (Batido, dulce de panela, panela granulada, dulce de pilón)</li> <li>- Total en Kg, quintales o carga de producto obtenido diaria, mensual y por zafra.</li> <li>- Total de tendidos diarios, semanales, mensual y por zafra</li> <li>- Quintales o Cargas de producción teóricas por tendido</li> </ul>
2	Implementación de hojas de control de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se hará una reunión con todos los encargados de trapiche para explicar las hojas de control de la producción y su seguimiento.</li> <li>- Entregar copias a cada encargado de trapiche.</li> <li>- El encargado de cada trapiche será el responsable de llevar el control diario, semanal y mensual de la producción.</li> </ul>
3	Cotejar hojas de control del rendimiento de la producción por zafra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento de cultivo de caña (manzanas cultivadas/N° carretas o toneladas de caña)</li> <li>- Rendimiento del tendido (Total de tendidos realizados/ Quintales o carga de producto obtenido)</li> <li>- Rendimiento de la producción (Quintales o carga de producto obtenido/N° qq o Cargas teóricas.</li> </ul>
4	Control de costos de producción y gastos de insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los componentes del costo de la Materia Prima y determinarlos.</li> <li>- Determinar el costo de la mano de obra</li> <li>- Determinar gastos de insumos.</li> </ul>

PROYECTO	META	ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS FINANCIEROS (\$)	INDICADOR (Forma de medir)
					DE	HASTA		
Mejorar la infraestructura de los trapiches	Realizar 4 mejoras como mínimo en infraestructura por cada trapiche	Determinación de prioridades en el requerimiento de la infraestructura por trapiche.	Reuniones para definir prioridades en infraestructura.	Consejo Administrativo	Mayo 2007		\$ 9,000.00	N° de mejoras realizadas en el año por trapiche / N° de mejoras planeadas
			Factibilidad de las prioridades.	Comité de Producción				
			Ejecución de prioridades	Dueño de cada Trapiche	Junio a octubre 2007			
			Control respectivo.	Gerente General				

ACTIVIDAD	DETALLE DE ACTIVIDADES
Reuniones para definir prioridades en infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El consejo de administración deberá convocar a los socios</li> <li>- Determinar cual es la prioridad a mejorar en su trapiche</li> <li>- Realizar las mejoras</li> <li>- Las mejoras pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cercados alrededor del trapiche, vallas de protección entre peroles, mejoras al acceso vial, techados, ampliaciones a las instalaciones, pavimentos en las instalaciones, construcción de depósitos de agua (pilas), entre otros</li> </ul> </li> </ul>
Factibilidad de prioridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar si la actividad es posible realizarla.</li> <li>- Gestionar los fondos financieros</li> </ul> <p>Los fondos pueden provenir de las ganancias obtenidas por ventas de productos, préstamos a bancos e inclusive donaciones u otra forma de financiamiento.</p>

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DETALLE DE ACTIVIDADES</b>
Ejecución de prioridades	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cada socio contratará a la persona que realizará cada mejora</li><li>- Realizar la mejora</li><li>- Cumplir con las fechas estipuladas de elaboración</li></ul>

Control respectivo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cada socio reportará la mejora realizada al gerente</li><li>- El gerente debe verificar que se halla ejecutado la mejora</li><li>- Cada socio hará una liquidación de los costos incurridos</li></ul>
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PROYECTO	META	ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS FINANCIEROS (\$)	INDICADOR (Forma de medir)
					DE	HASTA		
Incremento de las utilidades en el periodo 2007.	Aumentar en un 25% los niveles de utilidades para el 2007	Reducción costos y gastos. Incrementando los volúmenes de venta	Elaborar los estados financieros básicos.	Contador	Enero a junio 2007		\$ 4,800.00	Utilidad 2007- la utilidad 2006 / Utilidad 2006 * 100
			Proyección de niveles óptimos costos.		Julio 2007			
			Análisis de costos y gastos.					

ACTIVIDAD	DETALLE DE ACTIVIDADES
Elaborar estados financieros básicos	<p>El contador debe elaborar como mínimo los siguientes estados financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance general,</li> <li>- Estado de resultados y</li> <li>- Flujos de efectivo</li> </ul>
Proyección de los niveles óptimos de costos	<p>El contador deberá realizar la siguiente proyección de costos y gastos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima</li> <li>- pagos de salarios,</li> <li>- prestaciones y obligaciones</li> <li>- Costos indirectos de fabricación, como luz, agua, teléfono, etc</li> <li>- Gastos administrativos, como pago a secretaria, contador, etc</li> <li>- Gastos de distribución o venta, como compra de afiches, pago a vendedores, etc.</li> </ul>
Análisis de costos y gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe generar informes de costos y gastos reales</li> <li>- Compararlos los costos y gastos con los reales</li> <li>- Tomar las medidas correctivas en caso de desigualdades,</li> <li>- Determinar costos unitarios,</li> <li>- Establecer margen de contribución o ganancia,</li> <li>- Fijar el precio de venta,</li> <li>- Ejercer control de desperdicios y pérdidas de materiales y productos</li> <li>- Establecer puntos de equilibrio.</li> </ul>



PROYECTO	META	ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS FINANCIEROS (\$)	INDICADOR (Forma de medir)
					DE	Hasta		
Diseño de Manuales Administrativos	Elaborar como mínimo 2 manuales administrativos	Desarrollo de talleres con los cooperativistas y un consultor administrativo.	Contratar a un consultor.	Gerente General	Enero 2007		\$ 1,200	N° de manuales elaborados.
			Realización de los manuales (puestos y procedimientos).	Comité de Educación y Consultor	Febrero a junio 2007			
			Implementación de manuales	Gerente General	Junio 2007 en adelante			

PROYECTO	META	ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS FINANCIEROS (\$)	INDICADOR (Forma de medir)
					DE	HASTA		
Incremento del volumen de ventas en el periodo 2007-2008	Aumentar en un 25% los volúmenes de ventas	Rediseño de empaque y marca	Contratar diseñador grafico.	Comité de comercialización	Enero 2007		\$ 6,000	Ventas 2007 – ventas 2006 / ventas 2006 * 100.
		Definir canales de comercialización	Descuentos por volumen y otorgar créditos.		Noviembre 2007 Abril 2008			
		Desarrollo de fuerzas de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar vendedor.</li> <li>• Contratar diseñador grafico (panfletos publicitarios).</li> </ul>		Enero 2007 a Octubre 2007			

		Penetrar zona oriental y occidental del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contacto con minoristas.</li> <li>• Establecer contactos con panaderías.</li> <li>• Establecer contactos con supermercados.</li> </ul>	Enero 2007	a	Octubre 2007		
		Participación en ferias	Contratar impulsadoras	Enero 2007				

ACTIVIDAD	DETALLE DE ACTIVIDADES
Contratar diseñador grafico.	<p>Miembro del comité de Comercialización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar y contratar diseñador grafico.</li> <li>- El diseñador debe preparar afiches, panfletos publicitarios, diseño de marca y artículos promocionales.</li> </ul>
Descuentos por volumen y otorgar créditos.	<p>El comité de Comercialización debe establecer las políticas de créditos de acuerdo al tipo de clientes: minoristas, panaderías o supermercados.</p>
Contratar vendedor.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Comité de Comercialización debe contratar vendedor.</li> <li>2. El vendedor debe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contacto con minoristas.</li> <li>• Establecer contactos con panaderías.</li> <li>• Establecer contactos con supermercados</li> <li>• Programar la venta.</li> <li>• Diseñar acciones para las impulsoras de venta.</li> </ul> </li> </ol>
Promoción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miembro del Comité de Comercialización y vendedor deben contratar impulsoras.</li> <li>2. Las impulsoras realizarán actividades de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción en ferias y supermercados.</li> <li>- Distribución de afiches, panfletos y artículos promocionales.</li> </ul> </li> </ol>

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES:**

1. La cooperativa presenta un conjunto de problemas; de los cuales el más importante y relevante es la comercialización de sus productos que se encuentra limitada por la falta de conocimientos del consumidor final, de adecuados canales de distribución, técnicas de mercadeo, herramientas administrativas y una deficiente estructura organizativa.
2. Los trapiches son pequeñas empresas agroindustriales que fomentan el empleo y mantienen la continuidad de un proceso tradicional de producción heredado desde la época colonial en El Salvador.
3. La planificación estratégica es una herramienta muy importante para producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna de la empresa.
4. Los esfuerzos individuales de los productores independientes considerados como pequeños empresarios, ven mejores resultados en sus actividades productivas y comerciales si se organizan en cooperativas. La Asociación Cooperativa en formación aspira consolidarse en una empresa que lleve progreso y desarrollo a sus agremiados como también a los pobladores de la zona.

5. La cooperativa no cuenta con instrumentos de control que permita la supervisión en áreas como administración, finanzas y unidades productivas.
6. El capital de la cooperativa es limitado ya que no se cuenta con financiamiento externo y carece de las garantías exigidas por las instituciones bancarias para optar a préstamos, por lo que sus posibilidades de inversión son pocas.
7. En cuanto a la promoción, la cooperativa se da a conocer principalmente en ferias y a través de su marca la cual es conocida como "LA MOLIENDA", esto constituye una forma poco costosa de hacer publicidad, pero que limita su mercado potencial.
8. Los canales de distribución más utilizados por la cooperativa son:
  - a) productor- consumidor final,
  - b) productor- intermediario- consumidor final.
9. No toda la producción se comercializa por medio de la cooperativa, sino que, realizan ventas directas en el mismo sitio de producción a particulares.
10. La capacidad para establecer precios esta limitada, ya que no cuenta con controles de costos e ingresos que permitan determinar con claridad los niveles de utilidad o pérdidas en cada periodo.
11. Se desconoce la situación financiera de la cooperativa, debido a que no se ha llevado un registro contable.
12. La cooperativa está definida teóricamente en una estructura organizativa por comités, sin embargo, en la práctica no ha logrado

establecerse como tal, esto se debe a que solo existe una persona encargada en las diferentes áreas.

13. Tienen definida una estructura organizativa, pero que no está apoyada en manuales administrativos.
14. La cooperativa no ha definido a sus clientes potenciales ni a su mercado meta, lo cual contribuye a un bajo nivel de ventas.
15. La cooperativa no está funcionando como tal para el beneficio de los asociados, es tan solo un mecanismo de intermediación de los compradores para cada unidad productiva.
16. Existen condiciones geográficas, ecológicas y socio-culturales para desarrollar un polo turístico en la zona que converge a la Cooperativa.
17. La prioridad de la Asociación es cimentar las bases de la Cooperativa que les permita desarrollar la producción panelera y vender con excelente rentabilidad los productos.
18. La incursión en actividades económicas diferentes a la producción panelera, por el momento, no son contempladas como prioridad inmediata, más bien, queda a consideración de la evolución y cimentación de la Cooperativa, como el caso del turismo, el cual se tiene como viabilidad conexas a la producción panelera en el futuro.

## 5.2. RECOMENDACIONES:

- La cooperativa debe generar herramientas de control tales como: control de inventario, establecimiento de una cartera de clientes, registros de venta, estados financieros básicos, entre otros; propuestas en el plan estratégico, de tal forma que integre sus funciones.
- La cooperativa debe ejercer mayor participación en la producción que realizan las moliendas, con el propósito de supervisar el proceso productivo y velar por la calidad del producto, creando las condiciones higiénicas necesarias y de seguridad en dichas moliendas, formando un comité de seguridad e higiene.
- Se sugiere determinar los costos unitarios reales de producción y de ingresos percibidos, de tal forma que se pueda establecer el costo unitario real de cada producto (esto en función del costo de la materia prima, mano de obra y costos fijos).
- Se sugiere la búsqueda de fuentes de financiamiento internacionales bancarios o ONG´s (BID, BCIE, CHF, AID etc)
- Se sugiere que se amplíe el campo de acción de la promoción de la cooperativa, desarrollando otras formas de publicidad tales como la promoción a través de impulsoras, publicaciones graficas, el desarrollo de una pagina web, ferias regionales e internacionales.
- La cooperativa debe integrarse en una reestructuración basada en la línea de finanzas, producción y ventas, esto a través de crear un



centro de acopio que concentre la mayor parte de producción de todas las unidades productivas y que desarrolle un rol mas dinámico en la comercialización.

- Se recomienda que estén bien definidas las funciones de cada una de las unidades que conforman la estructura organizativa de acuerdo a los manuales administrativos, esto para que los comités funcionen como tal, y que el gerente general se convierta en un gerente administrativo dado en su posición jerárquica actual se encuentra al mismo nivel de los comités, además debe contemplar la unidad de auditoria externa en su estructura, debido a que toda institución necesita que sus estados financieros sean avalados por un auditor externo, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Se propone que el comité de educación y de comercialización desempeñen actividades de coordinación para valorar en el futuro la posibilidad de crear bases turísticas en la zona.
- La Cooperativa debe establecer contactos con los alcaldes de la zona para valorar alternativas conjuntas que viabilicen el desarrollo turístico y los beneficios mutuos que esta actividad les podría dejar.
- Solicitar a la Universidad de El Salvador, por medio de la dirección de la Maestría en Administración de Empresas (MAECE), mayor asistencia técnica para el logro de sus objetivos.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **LIBROS.**

- Muñoz Razo, Carlos. Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. México: Prentice Hall, 1998.
- M. Pride, William and O.C Ferrell. MARKETING, Conceptos y Estrategias. México: McGraw Hill, 2ª Edición, 1997.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill, 2006.
- Hartline, Michael D. and George H. Lucas. Estrategias de Marketing. México: Editorial Thomson, 2002.
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. Administración, Una perspectiva Global. México: McGraw Hill, 12ª Edición, 1994.
- Kotler, Phillip. Dirección de Marketing, "La edición del milenio". México: Prentice Hall, 2001.
- Hernández Sampieri, Roberto, et al. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 2ª Edición, 1998.
- Gómez Cejas, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México: McGraw Hill, 8º Edición, 1994.
- Krajewski, Lee J. and Larry P. Ritzman. Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis. México: Prentice Hall, 5º Edición. 2000.
- Robbins, Stephen P.. Comportamiento Organizacional. México: Pearson, Prentice Hall, 10º Edición, 2004.

## TESIS.

Acosta Rivera, Olga Mely, Plan Estratégica Administrativo para la Sostenibilidad de Proyectos Implementados por la Cooperativa Española en el Municipio de Chirilanga, . El Salvador: Universidad de El Salvador, 2003.

## DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.

[www.elsalvador.com/noticias/2005/02/15/negocios/neg1.asp](http://www.elsalvador.com/noticias/2005/02/15/negocios/neg1.asp)

[www.laprensagrafica.com/departamentos/180179.asp](http://www.laprensagrafica.com/departamentos/180179.asp)

[www.centromype.com.sv/Boletin/noticia.asp?IdTendencias=66&QueryTo=noticias](http://www.centromype.com.sv/Boletin/noticia.asp?IdTendencias=66&QueryTo=noticias)

[www.infoagro.net/es/apps/news/record\\_view.cfm?vsys=a5&id=10884](http://www.infoagro.net/es/apps/news/record_view.cfm?vsys=a5&id=10884)

[www.comercioactivo.org/girapanela.htm](http://www.comercioactivo.org/girapanela.htm)

[www.telemundo-foros.kcl.net/forum/showthread.php?t=349928](http://www.telemundo-foros.kcl.net/forum/showthread.php?t=349928)

[www.mag.gob.sv/programas\\_detalle.php?id=176&n1=150&n2=173](http://www.mag.gob.sv/programas_detalle.php?id=176&n1=150&n2=173)

[www.diariocolatino.com/nacionales/detalles.asp?NewsID=5651](http://www.diariocolatino.com/nacionales/detalles.asp?NewsID=5651)

[www.preval.org/documentos/2139](http://www.preval.org/documentos/2139)

<http://www.laprensagrafica.com/departamentos/180179.asp>

<http://www.elsalvador.com/noticias/2005/02/15/negocios/neg1.asp>

<http://www.centromype.com.sv/Boletin/noticia.asp?IdTendencias=66&QueryTo=noticias>

<http://www.simas.org.ni/noticia.php?idnoticia=1276>

<http://www.expro.org/page.php?lang=ESP&cat1=9&cat2=35&cat3=143>

<http://www.elsalvador.com/noticias/2003/12/11/negocios/negoc6.html>

[http://www.geocities.com/hdore/ley\\_sv.htm](http://www.geocities.com/hdore/ley_sv.htm)

<http://www.aciamericas.coop/spip/IMG/zip/EISalvador.zip>

<http://www.monografias.com/trabajos16/bases-cooperativismo/bases-cooperativismo.shtml>

<http://www.fedepanela.org.co/>

## GLOSARIO

### TERMINO

### CONCEPTO

**ATADO DE DULCE:**

Dulce de panela envuelto en tusa listo para la venta.

**AZÚCAR DE PILÓN:**

Derivado del dulce de panela en vuelto en tusa.

**BATIDO:**

Dulce derivado de la cocción del dulce de panela.

**BENCHMARKING:**

Proceso *continúo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.*

**B.I.D:**

Banco Interamericano de Desarrollo.

**CARGA DE DULCE:**

Unidad de medida usada en las moliendas, que equivale a 100 atados de dulce.

**CONAMYPE:**

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.

## **COOPERATIVA:**

Es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades comunes y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente gobernada. Las características de "propiedad conjunta" y "control democrático" son las que más diferencian a las cooperativas de otros tipos de organizaciones empresariales. Igualmente queda

claro que la cooperativa es una "empresa" y, por lo tanto, una entidad que funciona en el mercado, que debe esforzarse por servir a sus miembros eficiente y eficazmente.

**COOPERATIVISMO:**

Es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. El cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos de tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por individuos o empresas dedicados a obtener

ganancias

**DULCE DE PANELA:**

Producto directo de la melaza de la caña de azúcar hervida y cuajada en forma de adoquín, ladrillo.

**ESTRATEGIA:**

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

**F.O.D.A:**

Herramienta administrativa para desarrollar diagnóstico mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**INGENIO DE AZÚCAR:**

Finca que contiene el cañamalar y las oficinas de beneficio. Conjunto



de aparatos para moler la caña y obtener el azúcar.

**MERCHANDISING:**

Aquella actividad en los establecimientos de comercio al detalle, basada en acciones de promoción sobre el conjunto de productos que allí se venden, con el fin de optimizar el espacio de venta, o resumiendo, todas las acciones de marketing realizadas en un punto de venta.

**MOLIENDA:**

Etapas del proceso donde se extrae el jugo de la caña y subproductos, lugar donde se desarrollan procesos de obtención de productos derivados de la caña.

**PANELA GRANULADA:**

Compuesto de dulce que se obtiene de la cocción del dulce de panela. Producto nuevo procesado en sus inicios en Colombia y traído al El Salvador por ACOPANELA.

**PLAN ESTRATÉGICO:**

Proceso mediante el cual los que toman decisiones en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional, para fijar objetivos futuros y estrategias para la consecución de tales objetivos.

**PRODAP:**

Proyecto de desarrollo agrícola para pequeños productores de la región paracentral.

**TRAPICHE:**

Es un molino para extraer el jugo de algunos frutos de la tierra, como la caña de azúcar.

**TLC:**

Tratado de libre comercio.

**TUSA:**

Material del fruto del maíz con el que se envuelve el dulce de

panela.

**ZAFRA:**

Periodo que va de Noviembre a Abril donde se da la cosecha de la caña de azúcar y producción del azúcar en los Ingenios.

*ΑΝΕΧΟΣ.*

*Anexo 1. FODA.*

**Diagnostico de Fortalezas y Debilidades internas de ACOPANELA, DE R.L.  
La clasificación A, B, C debe entenderse de la siguiente forma:**

**A: Prioridad 1 o máxima relevancia.**

**B: Prioridad 2 o relevancia media.**

**C: Prioridad 3 o mínima relevancia.**

N°	FORTALEZAS	A	B	C	OBSERVACIONES
1	Se capacita constantemente a los socios.	X			
2	Todos sus productos son demandados.	X			
3	Reinvierten las utilidades en insumos para la producción.		X		
4	Son únicos en producir un bien innovador (panela granulada)	X			
5	Poseen Variedad de productos.		X		
6	Aprovechamiento de residuos de la caña como combustible.			X	
7	Poseen registro sanitario.			X	
8	Procesos estandarizados de producción.		X		
9	No requieren de mayor especialización en la mano de obra utilizada.			X	
10	Cooperativa totalmente legalizada.			X	
11	Producirán una caña especial de mayor rendimiento.		X		
	<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de controles de producción.	X			

2	No toda la producción es destinada a la cooperativa.	X			
3	Negociación de precios manejados independiente de la Cooperativa	X			
4	Capacidad limitada de comercialización de la Cooperativa.	X			
5	Aproximadamente el 25% de la producción de los socios es absorbida por la Cooperativa.		X		
6	No hay inventarios para el periodo de no temporada.		X		
7	No tienen planes de producción.	X			
8	No hay controles de costos.		X		
9	Falta de controles en la compra de insumos.		X		
10	Falta de controles de ingresos por venta.	X			
11	Condiciones higiénicas deficientes.		X		
12	No todos los trapiches tienen la misma capacidad de producción.			X	
13	No todos los trapiches tienen motores de la misma capacidad para producir.			X	
14	Limitada variedad de productos hechos en cada trapiche		X		
15	Planificación en base a la experiencia.		X		
16	Limitada capacidad para concienciar a la población para el consumo de panela.			X	
17	Periodo de producción limitada a seis meses.		X		

18	No reinvierten en activos fijos (la maquinaria)		X		
20	Falta de niveles de seguridad para el personal.			X	
21	Altos costos de reparación del trapiche.		X		
22	No hay tratamiento higiénico previo sobre la caña antes de la molienda.			X	
23	Fluctuación de precios de los productos.	X			
24	No se dispone de un centro de acopio	X			Para productos.
25	Moliendas en mal estado en su infraestructura.		X		
26	Falta de normas de buenas prácticas de producción			X	Lo idóneo para determinar calidad
27	El acceso vial a las moliendas es complicado.		X		
28	No se cuenta con agua potable.			X	
29	No todos los socios cuentan con trapiches.			X	
30	Se alquilan algunos trapiches.			X	
31	No se cuenta con publicidad.	X			
32	Atraso tecnológico	X			
33	Dificultad para poder competir con precios.	X			En precios que son impactados por muchos factores.
34	No cuentan con Estados Financieros	X			Estén en proceso.

**Diagnostico de Oportunidades y Amenazas externas de ACOPANELA, DE R.L.**

<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Demanda todo el año.	X			
2	Disponibilidad de mano de obra en la zona para temporada.		X		
3	Apoyo por PRODAP en variedad de caña.			X	
5	Formación de alianzas.			X	
6	Posibilidades de exportación TLC.	X			
7	Apoyo del BID en estrategias de logística.			X	
	<b>AMENAZAS</b>				
1	Los Tratados de libre comercio.	X			
2	Precios definidos en base a la competencia.	X			
3	El Ingenio Jiboa puede comprar toda la producción de los cañeros.			X	
4	No hay acceso a créditos por parte de la Cooperativa.	X			
5	Ignorancia cultural		X		Desconocimiento de la calidad nutritiva de los productos.
6	No hay una ley de protección del patrimonio de la panela.			X	
7	Poco interés de los productores en asociarse por desconocimiento.	X			
8	El sector tiene dificultades para adquirir tecnología adecuada(moderna)				Lo limitante es la capacidad financiera.
9	Maquinaria y piezas no producidas en el país.		X		



10	Exigencias de normas y requisitos legales para exportar.		X		
11	Fenómenos naturales.			X	
12	Falta de incentivos para la agricultura.			X	
13	Incremento de los precios del petróleo.			X	



## *Anexo 2. Entrevista.*

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Esta guía de entrevista tiene como finalidad la recopilación de información necesaria para el desarrollo de una propuesta de Plan Estratégico para la Cooperativa ACOPANELA, que permitirá optar al grado de Maestría.

### ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuentan con un plan operativo?

Si  No

2. ¿Le dan seguimiento a los planes operativos?

Si  No

Si la respuesta anterior es afirmativa mencione ¿Cómo?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

3. ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones como socios de la cooperativa?

-----**DOS VECES POR MES**-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4. De los siguientes elementos abajo mencionados, ¿los tienen definidos por escrito la cooperativa?

Visión, Si  No

Misión, Si  No

Valores, Si  No

Objetivos, Si  No

Estrategias, Si  No

Ninguno

5. ¿Cómo realiza las actividades de comercialización, producción, finanzas?

Si  No

Si la respuesta anterior es afirmativa, menciones cuales.

**COMERCIALIZACIÓN: POR MEDIO DE UN VENDEDOR, CANALES DE DISTRIBUCIÓN COMO PANADERÍAS, RESTAURANTES, CENTROS NATURISTAS, SUPERMERCADOS Y DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS.**

**PRODUCCIÓN: EN LAS MOLIENDAS QUE YA CUENTAN CON PERMISO DE FUNCIONAMIENTO. BAJO EL PROCESO ARTESANAL DE LA EXTRACCIÓN DE JUGO DE CAÑA.**

**FINANZAS: ESFUERZO DE CADA PRODUCTOR SEGÚN SU CAPACIDAD ECONÓMICA**

6. ¿Existe una estructura organizativa definida formalmente dentro de la empresa?

Si  No

Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué unidades constituyen esta estructura organizativa?

**ASAMBLEA GENERAL.  
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.  
JUNTA DE VIGILANCIA.  
COMITÉS DE APOYO.  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN.**

7. ¿Cuáles son los manuales administrativos que poseen?

Política, Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Procedimientos, Si **X** No\_\_\_\_\_

Puestos, Si **X** No\_\_\_\_\_

Historia, Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Organización, Si **X** No\_\_\_\_\_

Otros. Especifique \_\_\_\_\_

**(OBSERVACIÓN): EN PROCESO DE ELABORACIÓN**

#### ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

8. ¿En qué periodos del año tienen sus mayores volúmenes de venta?

**DURANTE LA SAFRA QUE VA DE OCTUBRE A ABRIL.**

9. ¿Cuál es el volumen de ventas promedio basado en el periodo establecido?

~~-----400qq DE PANELA GRANULADA-----~~  
~~-----300 CARGAS DE DULCE DE ATADO-----~~  
-----  
-----

10. ¿A cuanto asciende en promedio el volumen de ventas anuales?

~~-----600 qq PANELA GRANULADA-----~~  
~~-----500 CARGAS DE DULCE DE ATADO-----~~  
-----

11. ¿El diseño de los empaques incide en la comercialización del producto?

Si **X** No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? **NOS PERMITE CUMPLIR CON LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO YA QUE CUENTA CON MARCA, CODIGO DE BARRAS, REGISTRO SANITARIO, TABLA NUTRICIONAL.**

12. ¿Todos los productos se comercializan con marca?

Si  No

13. ¿La marca le ha dado posicionamiento en el mercado?

Si  No  ¿Por qué? **NOS HA IDENTIFICADO DIRECTAMENTE CON EL PRODUCTO ÉTNICO TRADICIONAL.**

14. Los precios de venta están fijados en base a (puede marcar mas de uno):

- a. Costos fijos
- b. Precios de la competencia
- c. Precios de intermediario
- d. Precios del mercado

15. Desarrollan algún tipo de publicidad para sus productos.

Si  No

16. Si la respuesta anterior es afirmativa mencione de que tipo

-----  
-----  
-----  
-----

17. ¿Tienen establecidas estrategias para comercializar sus productos?

Si  No

18. Si la respuestas anterior es afirmativa mencione cuales son estas.

**VISITAS DIRECTAS A LOS CLIENTES**  
**OFRECIMIENTO DE VENTAJAS DEL PRODUCTO**

**PARTICIPACIÓN EN FERIAS  
DISTRIBUCIÓN DE MUESTRAS  
CONVENIOS CON DISTRIBUIDORES**

19. ¿Cómo son los precios de sus productos en relación a los precios de la competencia?

Por arriba de la competencia

Igual al de su competencia \_\_\_\_\_

Por de bajo de su competencia \_\_\_\_\_

20. ¿Tienen establecidas estrategias de promoción?

Si \_\_\_\_\_ No

21. Si la respuesta anterior es afirmativa mencione ¿Cuáles son estas?

-----  
-----  
-----  
-----

22. De las siguientes categorías, ¿Quiénes conforman su cartera de clientes?:

Panadería,

Tiendas,

Supermercados,

Consumidor final,

Otros, **RESTAURANTES Y NATURISTAS**

23. De la clasificación anterior quienes son sus principales clientes.

**PANADERÍAS Y SUPERMERCADOS, DISTRIBUIDORES**

24. De que manera se hace llegar el producto hasta sus clientes o consumidor final,

Productor - Consumidor final

Productor – Intermediario - Consumidor final

Productor- Supermercado – Consumidor final

25. ¿Inciden en la colocación de su producto en los supermercados?

Si  No

26. En que época del año existe mayor y menor demanda o rotación de producto,

Mayor demanda:

**SEMANA SANTA Y DIA DE DIFUNTOS**

Menor demanda:

**EN EL MES DE ENERO**

27. ¿Cuál considera usted que es, su competencia directa?

**PRODUCTORES NO ORGANIZADOS E INGENIOS**

**AZUCAREROS**

28. ¿Conoce usted quien lidera el mercado de los productos que produce?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, mencione ¿Cuál es ésta?-----

-----  
-----  
-----

29. ¿Han realizado una investigación de mercado para determinar los gustos, preferencias y expectativas del cliente?.

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué técnicas utilizan para esto?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

30. ¿Cuáles son la variedad de productos que comercializa la cooperativa?  
**EL JUGO DE CAÑA, MIEL DE DEDO, LA ESPUMA DE CUCHE, LA  
ESPUMA DE ILUSIÓN, LA ESPUMA VIRGEN, MIEL DE MESA,  
MIEL DE DEDO, MIEL DE AZÚCAR DE PILÓN, MIEL DE DULCE  
DE PANELA Y MIEL DE PANELA GRANULADA.**

### ÁREA FINANCIERA

31. ¿Cuáles son los niveles de utilidades percibidas mensualmente?

-----**(NO CONTESTO)**-----  
-----  
-----

32. ¿Cuentan con información contable financiera?

Si **X** No \_\_\_\_\_

Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son estos?

**CATALOGO DE CUENTAS  
BALANCES FINANCIEROS  
PROGRAMAS CONTABLES  
(EN PROCESO DE FORMACIÓN)**

33. ¿En promedio cuánto haciende sus costos de insumos por mes?

**(NO CONTESTO)**

34. ¿Mencione cuáles son las dificultades de financiamiento?

----**FALTA DE GARANTÍA Y FALTA DE CAPITAL DE  
TRABAJO**-----



-----  
-----

35. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento que la empresa utiliza?

Capital propio, \_\_\_**X**\_\_\_

Créditos bancarios, \_\_\_\_\_

Ingresos de ventas, \_\_\_**X**\_\_\_

Créditos de otras entidades financieras, \_\_\_\_\_

Préstamos familiares, \_\_\_**X**\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

36. En cuales de los siguientes rangos ubica usted el monto de sus activos: **(NO CONTESTO)**

Menos de \$11,428.57 dólares \_\_\_\_\_

Entre \$ 11,428.57 y \$11,4285.71 dólares \_\_\_\_\_

Más de \$114,285.71 dólares \_\_\_\_\_

### ÁREA DE PRODUCCIÓN

37. ¿Cuál es el nivel de inventarios que maneja al anualmente?

-----~~NO TIENEN~~-----  
-----  
-----  
-----

38. ¿En que momentos del proceso productivo se efectúan las actividades de inspección?

**UNA VEZ POR AÑO**

39. ¿Tienen proyectado el desarrollo de nuevos productos?

Si **X** No \_\_\_\_\_

40. Utilizan todos los trapiches el mismo nivel de tecnología que les permita la misma calidad.

Si \_\_\_\_\_ No **X**

41. ¿Aplican nuevas técnicas en el proceso de producción?

SI **X** NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son estas?

**ELABORACIÓN DE PANELA GRANULADA Y LIMPIEZA DE JUGOS.**

42. ¿Han recibido algún tipo de ayuda de organizamos nacionales e internacionales?

SI **X** NO \_\_\_\_\_

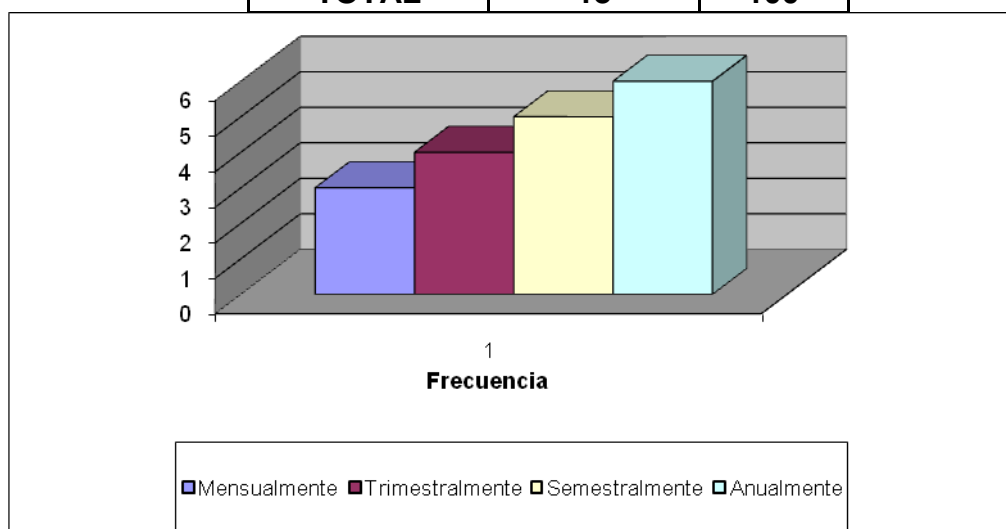
¿Qué tipo de ayuda?

**ASESORÍA TÉCNICA, CAPACITACIONES, AYUDA FINANCIERA.**

### Anexo 3. Encuesta (tabulación).

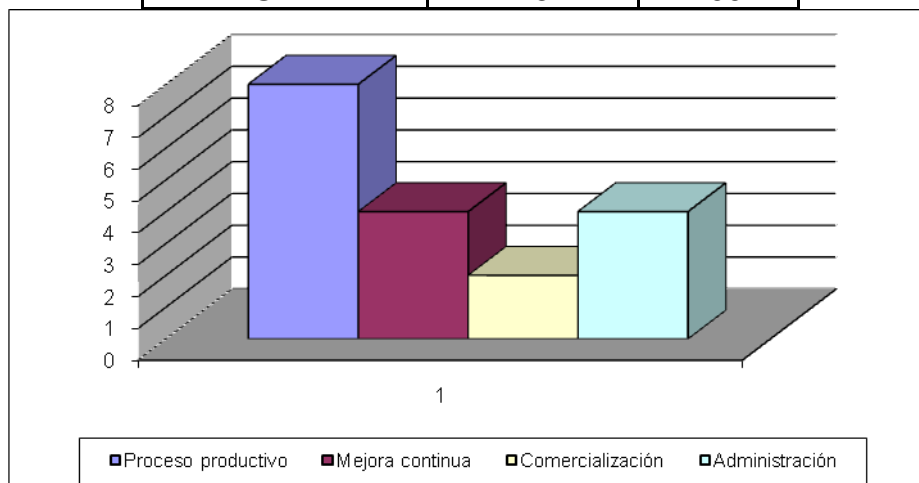
1. ¿Cada cuanto capacitan al personal que conforman los trapiches?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Mensualmente	3	17
Trimestralmente	4	22
Semestralmente	5	28
Anualmente	6	33
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



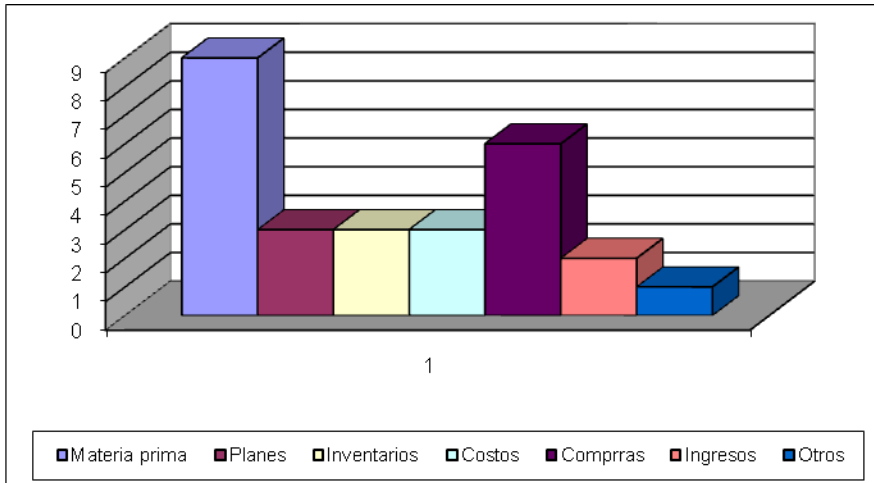
2. ¿En que áreas capacita al personal?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Proceso productivo	8	44
Mejora continua	4	22
Comercialización	2	11
Administración	4	22
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



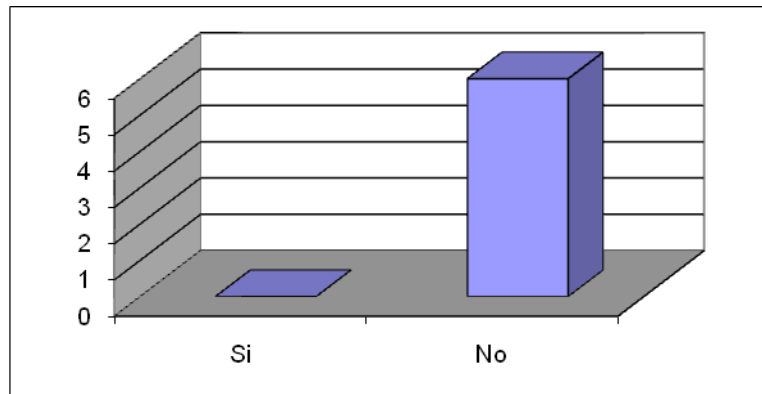
3. ¿De los siguientes controles cuales llevan a cabo?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Materia prima	9	33
Planes	3	11
Inventarios	3	11
Costos	3	11
Compras	6	22
Ingresos	2	7
Otros	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100</b>



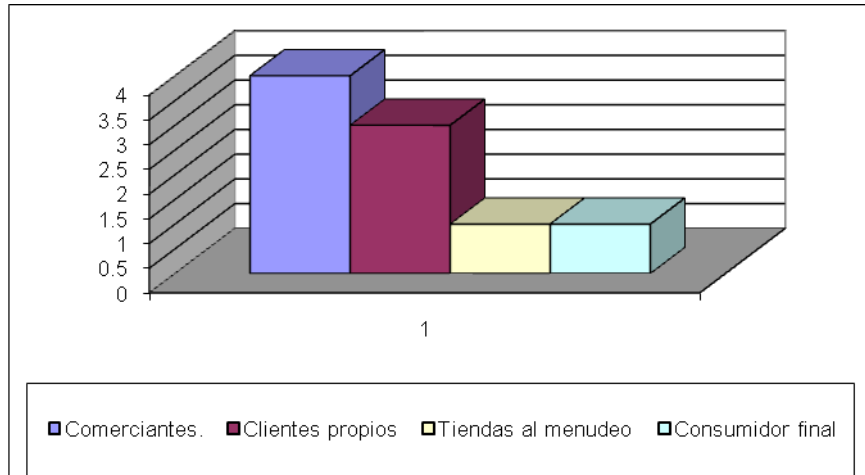
4. ¿Toda la producción va directamente a la cooperativa?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	6	100
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



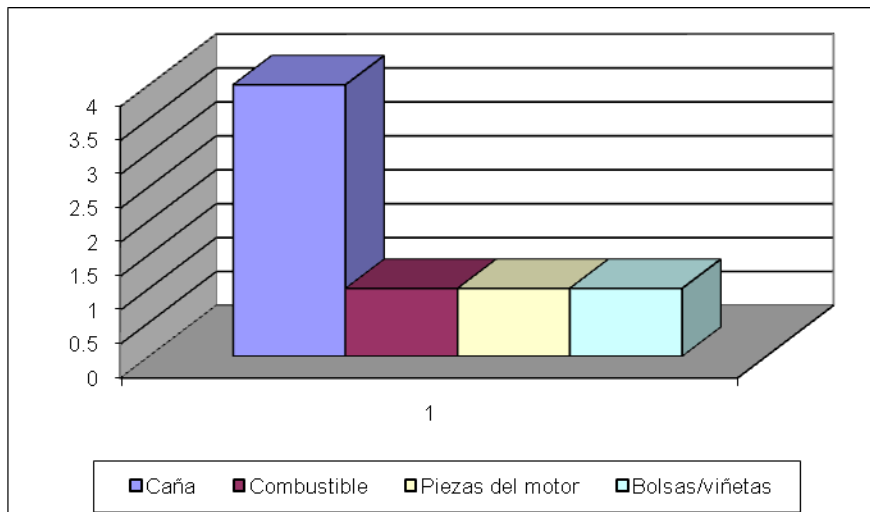
5. ¿Si la respuesta es NO, con quienes comercializa sus productos?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Comerciantes.	4	44
Cientes propios	3	33
Tiendas al menudeo	1	11
Consumidor final	1	11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>



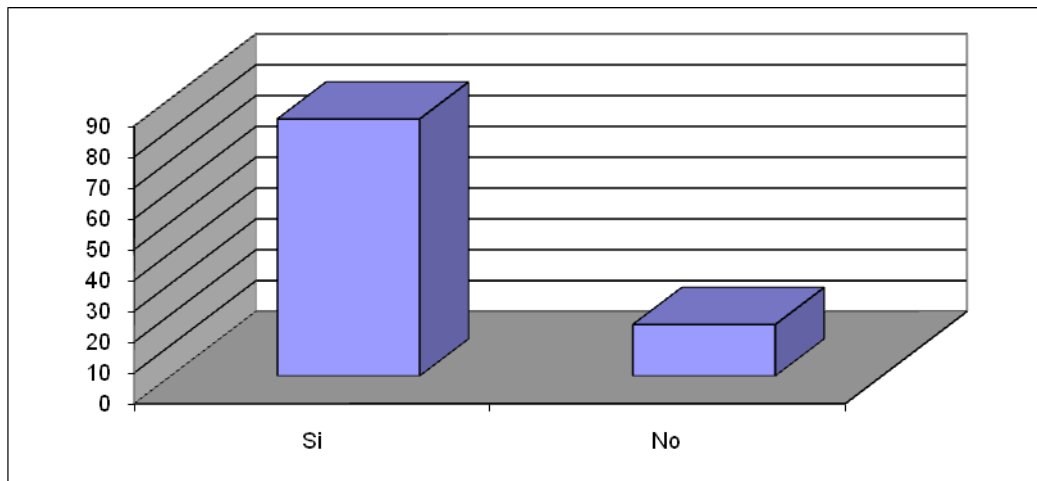
6. ¿De los insumos cuales representan el mayor costo?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Caña	4	57
Combustible	1	14
Piezas del motor	1	14
Bolsas/viñetas	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>14</b>



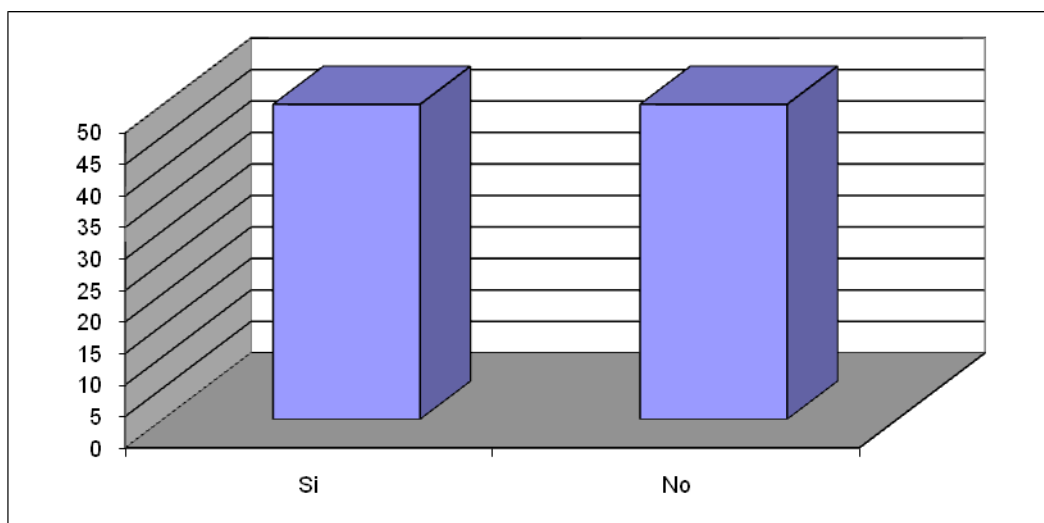
8. ¿Reinvierte las utilidades obtenidas en las actividades del trapiche?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	5	83
No	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



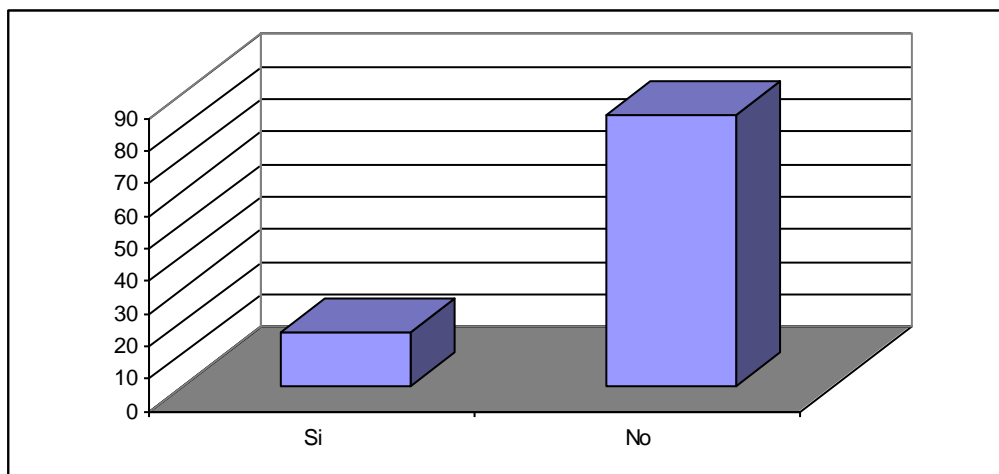
9. ¿Tiene definidos los procesos para verificar la producción?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	3	50
No	3	50
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



10. ¿El nivel tecnológico con el que cuenta actualmente es el adecuado a sus necesidades?

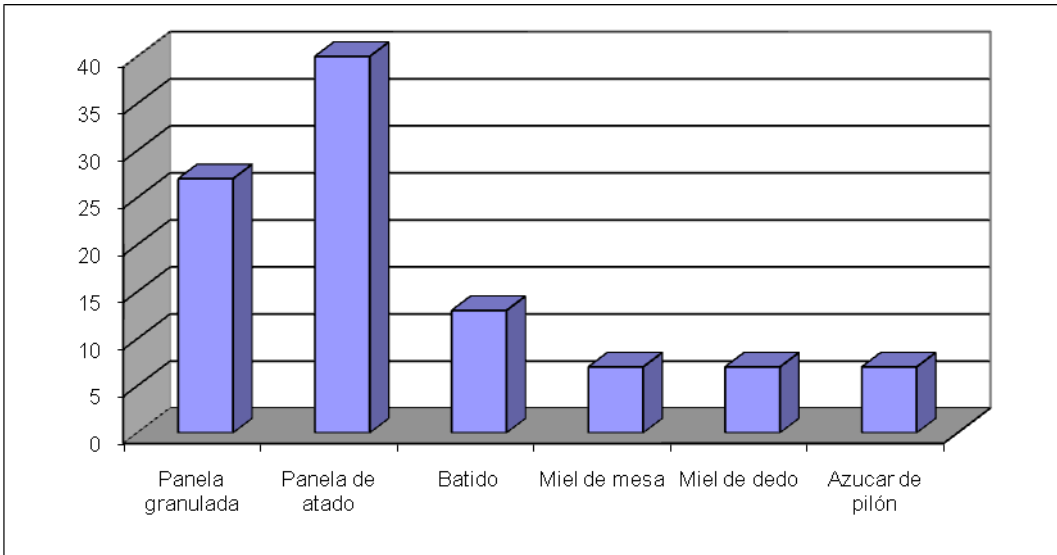
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	1	17
No	5	83
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



11. ¿Cual es la variedad de productos que fabrica?

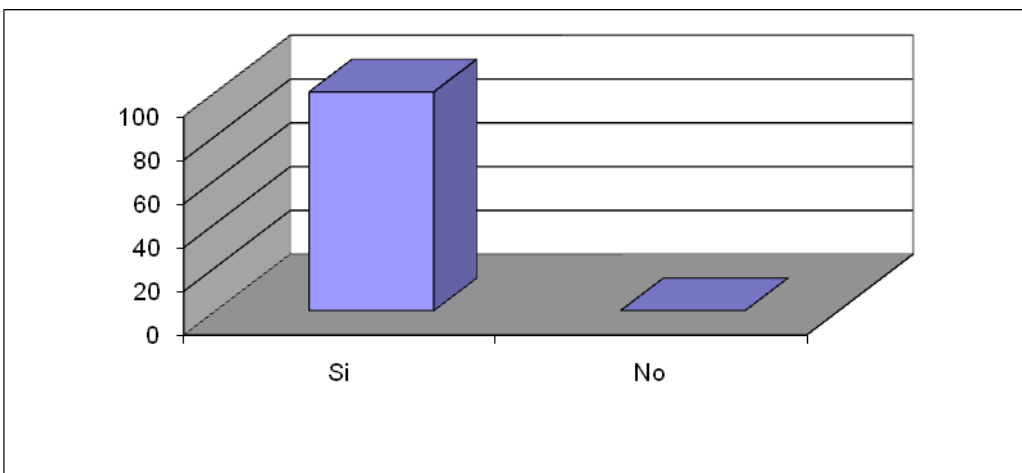
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Panela granulada	4	27
Panela de atado	6	40
Batido	2	13
Miel de mesa	1	7
Miel de dedo	1	7
Azucar de pilón	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>





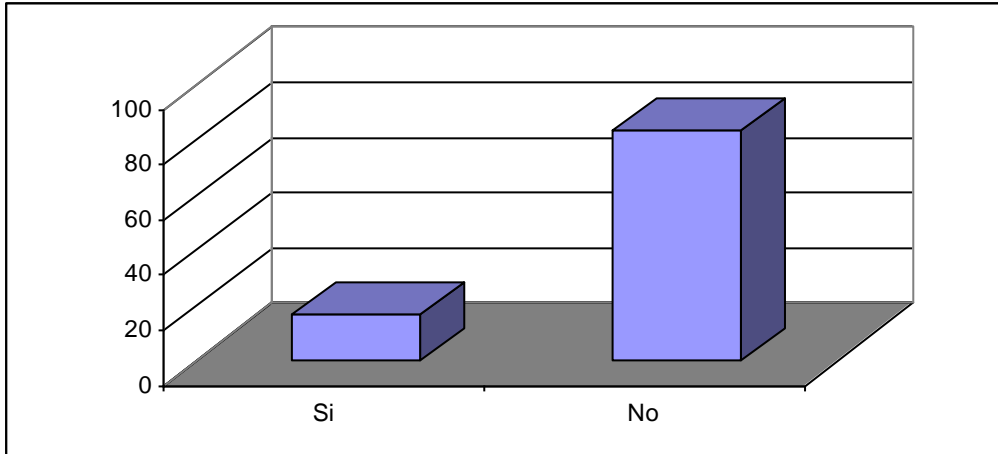
12. ¿Tiene la cooperativa registrados sus productos por la dirección general de salud?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	6	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



15. ¿Como planifica usted la producción?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	1	17
No	5	83
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

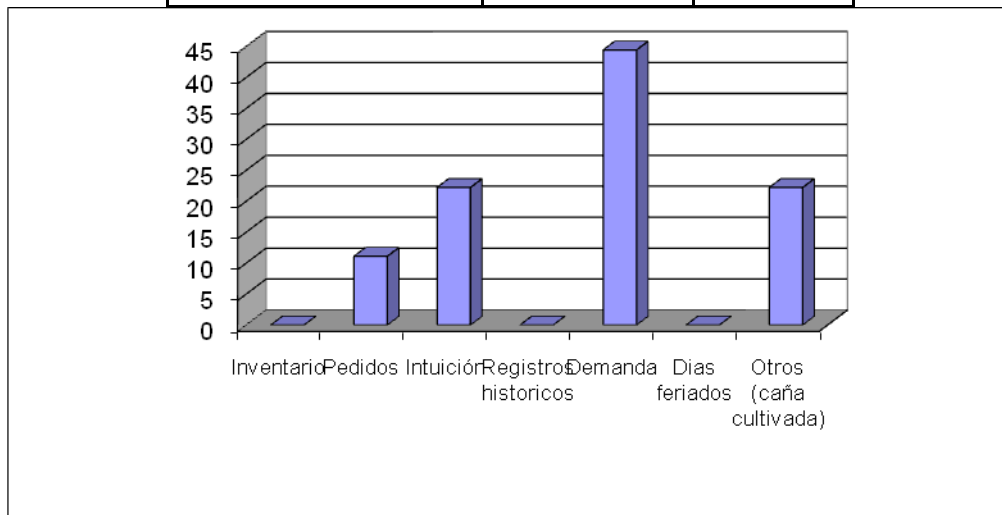


16. ¿Cuales son los periodos de producción en el año?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Noviembre - Mayo	1	17
Diciembre - Abril	2	33
Noviembre - Abril	3	50
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

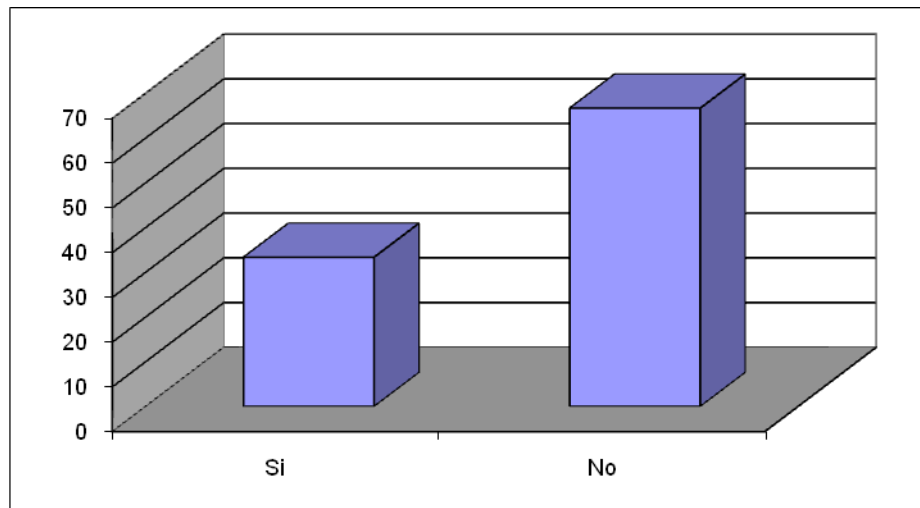
17 ¿En que se basa la empresa para determinar la cantidad a producir?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Inventario	0	0
Pedidos	1	11
Intuición	2	22
Registros históricos	0	0
Demanda	4	44
Días feriados	0	0
Otros (caña cultivada)	2	22
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>



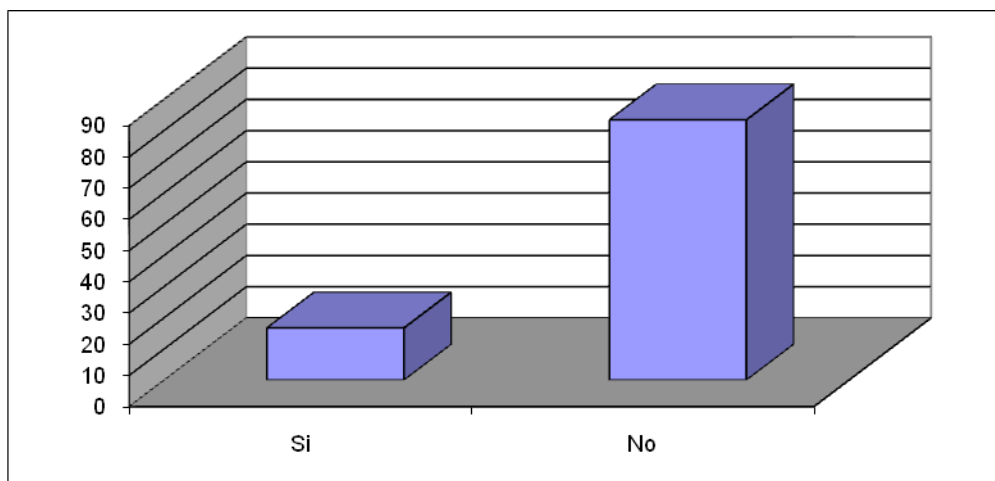
18. ¿Han cambiado maquinaria en los últimos tres años?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	2	33
No	4	67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



19. ¿Se cuentan con procesos estándares para todos los trapiches?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Si	1	17
No	5	83
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

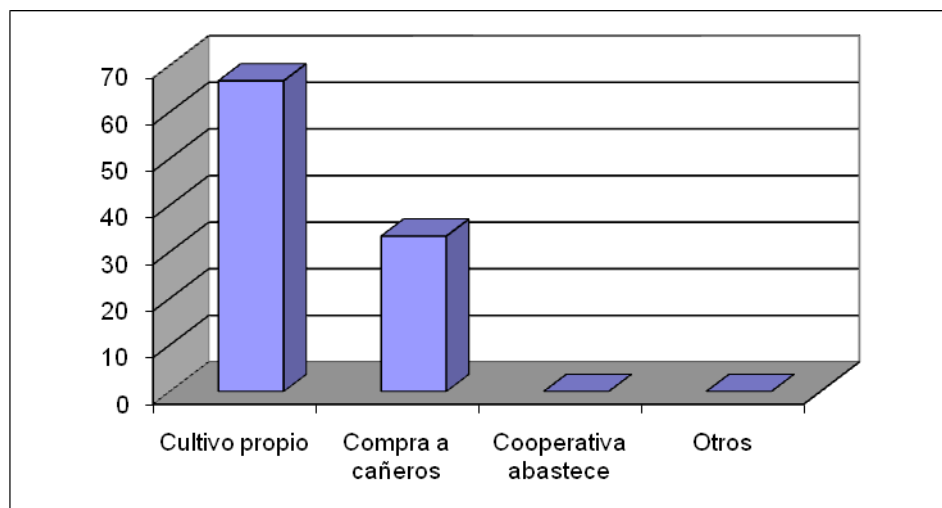


20. ¿Cual es el volumen de producción en el trapiche?.

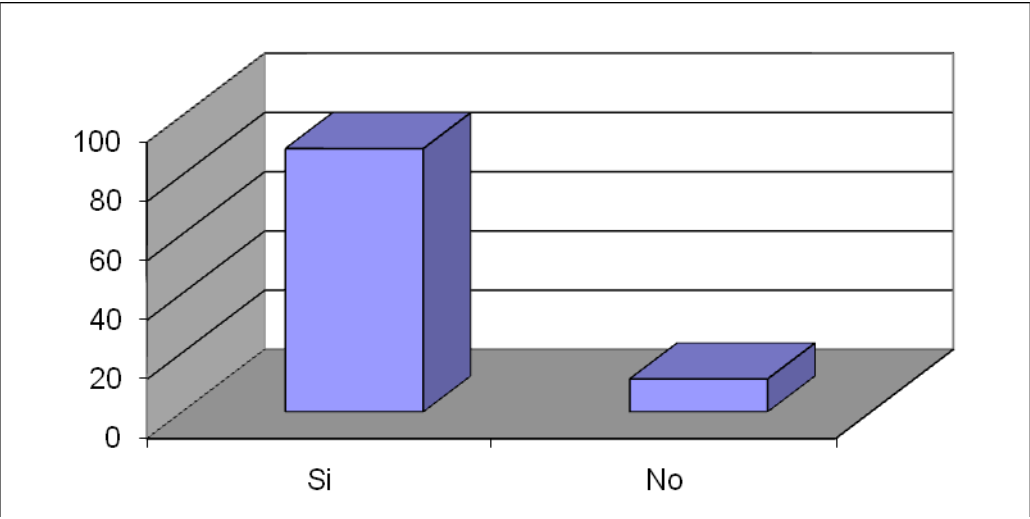
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
60 cargas/semana	1	17
100 cargas/ semanales	1	17
35 cargas/semana	1	17
125 qq atado/semana	2	33
125 qq panela granul/semana	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

21. ¿Como se abastece el trapiche de caña de azúcar?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Cultivo propio	4	67
Compra a cañeros	2	33
Cooperativa abastece	0	0
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



22. ¿En dos años la cooperativa a mejorado tecnológicamente sus procesos?.



*Anexo 4. Ley de Cooperativas de El Salvador.*

## LEGISLACIÓN COOPERATIVA EN AMÉRICA



(Información publicada en: <http://www.aciamericas.coop>)



### LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS (del 25 de noviembre de 1979)

#### **CAPITULO I DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

##### **Artículo 1**

Se autoriza la formación de asociaciones cooperativas como personas jurídicas de derecho privado de interés particular, las cuales organizarán y funcionarán de acuerdo a lo establecido en esta ley y su Reglamento.

##### **Artículo 2**

Declárase de utilidad pública la promoción y protección de las asociaciones cooperativas.

##### **Artículo 3**

Toda asociación cooperativa para ser considerada como tal debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Respetar los principios de libre adhesión y retiro voluntario, de igualdad de derechos y obligaciones de los asociados; de neutralidad política, religiosa y racial;
- b) Otorgar a cada asociado el derecho a un voto, independientemente del número de certificados de aportación que posea;

- c) Reconocer un interés limitado al capital en el porcentaje y condiciones que fija el reglamento de esta ley;
- d) Distribuir los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con la cooperativa, o a su participación en el trabajo común;
- e) Fomentar la educación cooperativista.

El derecho al voto, a que se refiere el literal b) del inciso anterior, se ejercerá personalmente; solamente podrá ejercerse por medio de apoderado, en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

#### **Artículo 4**

Son fines y requisitos propios de las asociaciones cooperativas:

- a) Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva;
- b) Funcionar con número variable de miembros, nunca inferior a diez. El Reglamento de esta ley podrá establecer mínimos especiales para determinados tipos de cooperativas, no inferiores a diez;
- c) Ser de capital variable e ilimitado y de duración indefinida;
- d) No perseguir fines de lucro para la entidad, sino de servicio para los asociados.

#### **Artículo 5**

Las asociaciones cooperativas no podrán conceder ventajas o privilegios, a los iniciadores, fundadores o directores; ni acordar preferencia una parte del capital; ni exigir a los asociados admitidos con posterioridad a la constitución de las mismas que contraigan obligaciones económicas superiores a la de los miembros que hayan ingresado anteriormente.

#### **Artículo 6**

La responsabilidad de los asociados, por las obligaciones a cargo de la asociación cooperativa, será limitada al valor de la participación de cada uno de ellos.

#### **Artículo 7**

Lo dispuesto en esta ley se aplicará supletoriamente a las cooperativas escolares, las que estarán sujetas al respectivo Reglamento que expida el Ministerio de Educación.

#### **Artículo 8**

Solamente las asociaciones que se constituyan de conformidad a esta ley, tendrán derecho de incluir las expresiones "Asociación Cooperativa", u otras semejantes en su denominación o razón social, nombre comercial, documentos, textos de propaganda o publicidad. Se exceptúan los casos en que tales términos sean utilizados como consecuencia de convenios intergubernamentales. Durante el período de organización de una asociación cooperativa podrá ésta adoptar dicha denominación, pero agregando las palabras " en formación"; y si fuere disuelta deberá conservarlo agregando la frase "en liquidación". Los infractores a lo dispuesto en los incisos anteriores, serán sancionados con multas de cien a



quinientos colones, que impondrá gubernativamente la oficina que ejerza la vigilancia del Estado, previa audiencia por setenta y dos horas al sancionado. La Resolución que imponga la multa, admitirá apelación para ante el Ministerio de Economía, quien antes de resolver la alzada mandará oír por setenta y dos horas al apelante y a la autoridad sancionante. Lo dicho es sin perjuicio de las demás responsabilidades, de cualquier índole que éstas sean, a que hubiera lugar.

#### **Artículo 9**

Ninguna asociación cooperativa podrá:

- a) Permitir a terceros gozar o participar directa o indirectamente en las prerrogativas o beneficios que la ley les otorga o en los servicios que, según su naturaleza debe reservar de manera exclusiva a los asociados;
- b) Pertenecer a entidades de fines incompatibles con los de las cooperativas;
- c) Realizar actividades diferentes a las previstas en su Estatuto;
- d) Efectuar operaciones económicas que tengan el carácter de exclusividad o de monopolio en perjuicio de los consumidores;
- e) Integrar sus organismos directivos permanentes con personas que no sean asociados de la misma, o con sus empleados remunerados.

#### **Artículo 10**

Las asociaciones cooperativas podrán tener una o varias de las finalidades que se indican a continuación:

- I) La cooperativa es de producción cuando se integran con productores individuales que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos. La cooperativa de producción solamente puede elaborar o vender los productos obtenidos por sus miembros;
- II) La cooperativa es de consumos cuando está formada por personas que se asocian para obtener en común bienes o servicios para ellas, sus hogares o sus actividades de producción. Las cooperativas de consumo sólo pueden vender o prestar servicios a sus miembros;
- III) La cooperativa es de servicios cuando está integrada por personas que se asocian para prestar servicios al público;
- IV) La cooperativa es de ahorro cuando tiene por objeto servir de caja de ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos a sus asociados o a terceros, o en cualquier otra forma autorizada por sus Estatutos;
- V) La cooperativa es de crédito cuando tiene por objeto la concesión u obtención de crédito, directa o indirectamente, a sus miembros;
- VI) La cooperativa es de mejoramiento general, cuando persigue la superación humana de sus asociados mediante beneficios de orden cultural;
- VII) La cooperativa de resistencia o mutualista de seguros funcionará con sujeción a disposiciones contenidas en leyes especiales, que le fijarán su campo de acción sin perjuicio de serle aplicable la presente ley, en todo aquello que no contradiga las normas legales especializadas.

#### **Artículo 11**

Las asociaciones cooperativas podrán combinar simultáneamente varias de las finalidades indicadas en el artículo anterior.

**Artículo 12**

El reglamento de la presente ley regulará las diferencias de organización y funcionamiento de los diferentes tipos de cooperativa.

**CAPITULO II  
DE LA CONSTITUCIÓN Y AUTORIZACIÓN OFICIAL****Artículo 13**

Las asociaciones cooperativas se constituyen por medio de Asamblea General celebradas por todos los interesados que no podrán ser menos de diez, en la cual se aprobarán los Estatutos, se suscribirá el capital inicial, se pagará por lo menos el 20% de l capital suscrito por cada asociado y se elegirán los miembros de los órganos de administración y vigilancia. El Acta de esta sesión deberá contener los Estatutos y será debidamente firmada por todos los asociados. Caso que hubieran asociados que no supieran firmar, se hará constar esta circunstancia y dejarán la huella digital del dedo pulgar derecho. Para la modificación del documento constitutivo, se seguirá el mismo procedimiento que para su constitución. Los interesados que desearan constituir una cooperativa deberán solicitar autorización del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, el cual prestará el asesoramiento y asistencia del caso.

**Artículo 14**

Las asociaciones cooperativas constituidas, deberán solicitar al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, su reconocimiento oficial y inscripción en el registro de cooperativas, a fin de obtener la personalidad jurídica. Para ello, la cooperativa presentará certificación del Acta de Constitución firmada por el Secretario. Los asientos de inscripción de las actas de constitución o modificación de las cooperativas , así como las cancelaciones de los mismos por disolución y liquidación de la cooperativa inscrita, se publicarán en extracto, por una vez en el Diario Oficial. La Oficina del Registro librá el mandamiento respectivo para su publicación.

**Artículo 15**

El Reglamento de esta ley señalará los requisitos y procedimientos correspondientes a la constitución, aprobación y modificación del documento constitutivo, inscripción y demás actos referentes a la reorganización y funcionamiento de las cooperativas. Los Estatutos deberán contener amplias disposiciones con el objeto de que los asociados puedan compenetrarse de los aspectos funcionales de los mismos.

**Artículo 16**

Las asociaciones cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras "Asociación Cooperativa", y al final de ella, las palabras "de Responsabilidad Limitada" o sus siglas "de R.L.". El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo no podrá autorizar la asociación cooperativa cuya denominación, por igual o semejante, pueda confundirse con la de otra entidad ya existente.

### **CAPITULO III DE LOS ASOCIADOS**

#### **Artículo 17**

Para ser miembro de una asociación cooperativa será necesario ser mayor de dieciocho años y cumplir con los requisitos especiales determinados por el Reglamento de esta ley, y, en cada caso, por los Estatutos de la Asociación Cooperativa a que se desea ingresar. Se exceptúan las cooperativas juveniles, para las cuales el límite mínimo de edad, se fija en doce años. No obstante lo anterior, para ser miembro de las Juntas Directivas y de Vigilancia y de los Comités de Crédito y de Educación, es necesario ser mayor de edad.

#### **Artículo 18**

Podrán ser asociados de las cooperativas, otras cooperativas, y las personas jurídicas, que no persigan fines de lucro. El Reglamento de esta ley fijará los requisitos correspondientes.

#### **Artículo 19**

Los derechos y obligaciones de los asociados serán establecidos por los Estatutos, según los fines específicos de la respectiva asociación cooperativa.

#### **Artículo 20**

La persona que adquiera la calidad de asociado responderá conjuntamente con los demás asociados, de las obligaciones contraídas por la Asociación Cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento en que se cancele su inscripción como asociado.

#### **Artículo 21**

La calidad de asociado se pierde; por renuncia voluntaria del asociado; por exclusión con base en las causales que señalen los Estatutos de la Asociación Cooperativa; y por fallecimiento del asociado.

#### **Artículo 22**

El retiro voluntario del asociado es un derecho, empero, podrá diferirse la devolución de sus haberes cuando el renunciante tenga deudas exigibles a favor de la Asociación Cooperativa o cuando no lo permita la situación financiera de

ésta, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de esta ley o en los Estatutos respectivos.

## **CAPITULO IV DEL RÉGIMEN ADMINISTRATIVO**

### **Artículo 23**

La dirección, administración y vigilancia interna de las asociaciones cooperativas, estará a cargo de:

- a) La Asamblea General de Asociados;
- b) El Consejo de Administración;
- c) La Junta de Vigilancia;
- d) La Gerencia;
- e) Los comités que establezca esta ley, su reglamento, los estatutos o la Asamblea General de Asociados.

## **ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS**

### **Artículo 24**

La Asamblea General de Asociados es la autoridad suprema de las asociaciones cooperativas. Sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conformes o disidentes, siempre que se hubieren tomado en conformidad con esta ley, su reglamento y los estatutos. La Asamblea General elegirá al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los Comités respectivos.

### **Artículo 25**

El reglamento de esta ley, y los estatutos de la asociación cooperativa prescribirán los tipos de sesiones, los asuntos que podrán tratar, la forma de las convocatorias, quórum, votaciones, forma de resoluciones, actas y cualquier otro asunto relacionado con el funcionamiento y la validez de las reuniones y acuerdos de la Asamblea General.

### **Artículo 26**

En las sesiones de Asamblea General no se admitirán votos por poder. Empero, los estatutos podrán autorizar la celebración de sesiones de Asamblea General integrada sólo por delegados elegidos por grupos de asociados previamente establecidos por la Asamblea General, cuando así lo justifiquen el número elevado de asociados, su residencia en localidades distintas de la sede social u otros hechos que imposibiliten la asistencia de todos sus miembros a dichas sesiones. El reglamento de la presente ley y los estatutos señalarán los requisitos exigibles para la validez de estas reuniones.

## **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

### **Artículo 27**

El Consejo de Administración es el órgano responsable de la marcha administrativa de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados. Estará integrado por un número impar de miembros no menos de cinco ni mayor de nueve, electos por la Asamblea General de Asociados por un período no mayor de tres años ni menor de uno; los cuales podrán ser reelectos, con la limitación establecida en el Art. 31. El Consejo de Administración tiene facultades de dirección y administración plenas de los asuntos de la asociación cooperativa, salvo los que de acuerdo con esta ley, su reglamento o los estatutos, estén reservados a la Asamblea General de Asociados. El Presidente del Consejo tiene la representación legal, pudiendo sustituirla cuando sea conveniente para la buena marcha de la Asociación. Podrá conferir los poderes que fueren necesarios, previa autorización del mismo Consejo. Se elegirá igual número de suplentes que de propietarios, para llenar las vacantes de éstos. El Reglamento y los Estatutos de cada asociación regularán el régimen de vacancias.

## **JUNTAS DE VIGILANCIA**

### **Artículo 28**

La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la asociación cooperativa y fiscalizará los actos del Consejo de Administración y de los demás órganos administrativos, así como de los empleados, con las atribuciones que le confieran los estatutos, sin perjuicio de las disposiciones correspondientes del reglamento de esta ley. Estará integrada por un número impar de miembros no mayor de cinco, elegidos por un período igual al establecido para los miembros del Consejo de Administración; lo dispuesto en el artículo anterior, respecto de la elección y suplencia de los administradores, se aplica a los vigilantes.

## **COMITÉS**

### **Artículo 29**

Las asociaciones cooperativas que por su naturaleza tengan que conceder créditos a sus asociados, tendrán un Comité de Crédito, que estará integrado por tres miembros electos por la Asamblea General de Asociados por períodos de tres años, que podrán ser reelectos con la limitación establecida en el Art. 31.

### **Artículo 30**

En toda cooperativa funcionará un Comité de Educación que estará integrado por un número de miembros no superior a cinco, nombrados por el Consejo de Administración por un período de tres años. Al menos un miembro del Consejo de Administración formará parte de este Comité.

## **DISPOSICIONES COMUNES A LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA**

### **Artículo 31**

Los miembros del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y del Comité de Crédito no podrán ser electos más de dos veces consecutivas para el mismo órgano directivo, ni podrán ser simultáneamente miembros de más de uno de los órganos a que se refiere este artículo.

### **Artículo 32**

Cuando por el número limitado de sus miembros, la incapacidad de los mismos o por otras razones justas, a criterio de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo una cooperativa no pueda integrar sus órganos administrativos y vigilantes con el número mínimo de miembros que establece esta ley o lo estatutos, los mismos podrán ser integrados con un número inferior al legal o estatutario, pero nunca menos de tres. La autorización para reducir el número de miembros de los organismos mencionados se dará por medio de acuerdo del Instituto mencionado.

### **Artículo 33**

Los miembros de los órganos de administración y vigilancia serán renovados parcialmente cada año conforme a los estatutos.

### **Artículo 34**

El reglamento de esta ley y los estatutos de las respectivas asociaciones prescribirán las atribuciones y las normas de funcionamiento de los órganos administrativos y vigilantes de las asociaciones cooperativas. En los casos que la presente ley señala el mínimo y el máximo del número de miembros de un organismo, los estatutos fijarán el número exacto dentro de ambos límites.

## **GERENCIA**

### **Artículo 35**

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

## **CAPITULO V RESPONSABILIDAD**

### **Artículo 36**

Los miembros de los organismos administrativos son solidariamente responsables por las decisiones que tomen en contravención a las normas legales que rigen las asociaciones cooperativas, solamente quedarán exentos aquellos miembros, que salven su voto o hagan constar su inconformidad en el acto al momento de tomar la decisión o los ausentes que la comuniquen dentro de las 24 horas de haber conocido el acuerdo. La responsabilidad solidaria alcanza a los miembros de alcanza a los miembros de la Junta de Vigilancia por los actos que ésta no hubiere objetado oportunamente. Los gerentes serán responsables cuando no actúen por mandato expreso del Consejo de Administración o de cualquier otro organismo que tenga facultad de tomar las decisiones.

## **DEL RÉGIMEN ECONÓMICO**

### **Artículo 37**

El patrimonio de las cooperativas estará constituido por las aportaciones de los asociados, la parte de los intereses y excedentes que la Asamblea resuelva capitalizar y los subsidios, donaciones, legados y otros recursos son análogos que reciban.

### **Artículo 38**

Las aportaciones se sujetarán las siguientes normas:

- a) Los aportes podrán ser hechos en dinero, bienes muebles, o inmuebles o derechos, de acuerdo con lo que dispongan los estatutos de la asociación cooperativa, según la naturaleza de ésta:
- b) La valoración de los aportes en bienes o derechos se efectuará de acuerdo con el procedimiento que señala el reglamento de la presente ley; no podrá ser valorizado como aporte el trabajo personal de los promotores de la asociación cooperativa; los valúos no podrán ser hechos, en ningún caso, por el simple acuerdo de los miembros de la asociación, ni de sus organismos directos; Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 45 de esta ley, los aportes serán representados mediante "certificados de aportación" que deberán ser nominativos, indivisibles, de igual valor. Los certificados sólo podrán ser transferibles, previa autorización del Consejo de Administración. Los certificados de aportación no son negociables; Cada certificado de aportación podrá representar una o más aportaciones, en las condiciones que determinen los estatutos.

### **Artículo 39**

Las aportaciones totalmente pagadas y no retiradas antes del cierre del ejercicio podrán devengar un interés nunca mayor del 6% anual, pagadero con cargo a los excedentes obtenidos por la cooperativa, si así lo dispone la Asamblea General. Los intereses se calcularán a partir del último día del mes en que cada aportación fuere pagada.

### **Artículo 40**

Cada asociado de una cooperativa deberá aportar por lo menos el valor de un certificado de aportación.

#### **Artículo 41**

Ningún asociado podrá tener en la cooperativa más del 10% de los recursos económicos integrados por las aportaciones y en ningún caso, el aporte podrá ser mayor de Cinco Mil Colones.

#### **Artículo 42**

Para todos los efectos legales, se estima que las asociaciones cooperativas no obtienen utilidades. Los excedentes que arroje el estado o cuadro anual de resultados serán aplicadas en la siguiente forma y orden de prelación:

- a) Las sumas necesarias para el fondo de educación y reserva legal en la forma y proporciones que el reglamento de esta ley señale, de acuerdo con la naturaleza de cada tipo de cooperativa, En ningún caso el porcentaje aplicable a la reserva legal será menor del 10% de los excedentes netos; sin embargo la reserva legal nunca podrá ser mayor del 20% del capital pagado por los asociados; El fondo de reserva legal deberá reintegrarse cuantas veces redujere por cualquier causa;
- b) El porcentaje para el pago de los intereses que corresponde a los asociados en proporción a sus aportaciones, cuando así lo acuerde la Asamblea General;
- c) Las sumas que señalen los estatutos o la Asamblea General para fines específicos, para lo cual se constituirán los fondos de reserva especiales que sean necesarios;
- d) Finalmente, los excedentes para los asociados, en proporción a las operaciones que hubieren efectuado con la cooperativa o su participación en el trabajo en ella, de acuerdo con lo que disponga la asamblea. En las cooperativas de ahorro y de crédito, la base a utilizarse serán los intereses pagados por los préstamos recibidos durante el ejercicio.

#### **Artículo 43**

Los fondos señalados en el inciso a) del artículo anterior, tendrán los siguientes fines:

- a) la reserva legal, para cubrir pérdidas que pudieran producirse en un ejercicio económico y responder de obligaciones para con terceros;
- b) el fondo de educación para el fomento de la educación cooperativista en la forma en que lo establezcan el reglamento de esta ley y los estatutos de la asociación cooperativa.

#### **Artículo 44**

Las provisiones indicadas en el artículo anterior, así como el producto de los subsidios, donaciones y legados que reciban las cooperativas, son fondos irrepartibles. Por lo tanto, no tienen derecho a percibir parte alguna de estos recursos, los asociados en general ni sus herederos. En caso de liquidación, el sobrante que de ellos quede, una vez hechas las deducciones legales reglamentarias correspondientes, será destinado por la comisión liquidadora a la Confederación Salvadoreña de Cooperativas o al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

#### **Artículo 45**



Cuando la naturaleza de una cooperativa lo justifique, las aportaciones de capital, intereses y demás valores correspondientes a sus asociados, constarán en una libreta individual de cuentas, en cuyo caso se omitirá la emisión de certificados de aportación. Esta disposición se aplicará especialmente a las cooperativas de crédito y a las de ahorro.

#### **Artículo 46**

Cuando el asociado adeude, parte de las aportaciones que haya suscrito los excedentes e intereses que le correspondan por los aportes de capital que hubiere pagado serán aplicados hasta donde alcancen, a cubrir el saldo exigible.

#### **Artículo 47**

Las asociaciones cooperativas gozarán de prelación, y derechos de retención, sobre excedentes, intereses, aportaciones, y depósitos que los asociados tengan en ellas; los fondos correspondientes podrán ser aplicados, en ese orden hasta donde alcancen a extinguir otras deudas exigibles a cargo de éstos por obligaciones voluntarias o legales a favor de aquéllas. Los acreedores personales de los asociados, no pueden embargar más que los excedentes e intereses que le correspondan a éstos y a la parte del capital a que tengan derecho en caso de liquidación, para cuando ésta se efectúe.

#### **Artículo 48**

Los pagadores de las dependencias del Estado y de las Instituciones Oficiales Autónomas de los sueldos o salarios que sus empleados o trabajadores autoricen por escrito para aplicarse al pago de ahorro, aportaciones, préstamos, intereses o cualquiera otra obligación que como asociado de una cooperativa contraigan, hasta la completa cancelación de las mismas. Las sumas deducidas serán entregadas a las respectivas cooperativas de acuerdo con lo que disponga el reglamento de esta ley. Para que tenga aplicación lo dispuesto en este inciso es necesario que la asociación cooperativa de que se trate, solicite al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) la autorización correspondiente. Caso éste resuelva favorablemente lo comunicará al Ministerio de Hacienda a fin de que este Ministerio resuelva lo pertinente autorizando o no a los pagadores respectivos, los descuentos solicitados. Los trabajadores del sector privado podrán autorizar las mismas deducciones de conformidad con el procedimiento señalado en el artículo 136 del Código de Trabajo. En todo caso, las cantidades señaladas como cuota de retención, no excederán del 20% del sueldo o salario devengado por el empleado o trabajador, en el o los períodos de pago.

#### **Artículo 49**

La Asamblea General podrá acordar la capitalización por medio de aportaciones, de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados, en vez de distribuirlos. Las cooperativas, podrán usar sus fondos de reserva u otras disponibilidades, excepto la reserva legal, en inversiones que proporcionen

beneficios para las mismas, siempre que no se afecten el patrimonio y excedentes de sus asociados. El Reglamento o Estatutos considerarán la clase de inversiones a efectuar por el Consejo de Administración.

#### **Artículo 50**

La asociación cooperativa podrá revalorizar sus activos previa autorización del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. La totalidad de las sumas resultantes de la revalorización quedará en una reserva especial, hasta que la asociación haya realizado el valor de la revalorización; a medida que lo vaya realizando, este valor incrementará necesariamente su reserva legal sin que ésta pueda exceder el máximo establecido en el Art. 42; en caso de que excediere, pasará la diferencia al fondo de educación.

#### **Artículo 51**

Los estatutos o la Asamblea General podrán autorizar que la cooperativa retenga, a título de préstamo para operaciones y productivas específicas y con cargo de la devolución en las condiciones y plazos que ellos señalen, las siguientes sumas:

- a) Una cantidad fija o proporcional, deducida del valor bruto de las ventas o de los servicios que la asociación cooperativa realice por cuenta de sus asociados;
- b) Una parte no mayor de la mitad, de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados. Estos préstamos serán respaldados por Certificados de Inversión, que serán regulados por el Reglamento de esta ley.

#### **Artículo 52**

Los recursos y cualesquiera otros bienes de la asociación cooperativa, así como la firma social, deberán ser utilizados únicamente para cumplir sus fines. Los infractores de esta norma quedarán solidariamente obligados a indemnizarla de los daños y perjuicios a que hubiere lugar, además de la acción penal correspondiente.

### **CAPITULO VI DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

#### **Artículo 53**

Las asociaciones cooperativas podrán ser disueltas por acuerdo de la Asamblea General en sesiones extraordinaria especialmente convocada para este fin, con la asistencia de por lo menos dos tercios de los asociados. El acuerdo de disolución deberá tomarse por mayoría absoluta de los asociados.

#### **Artículo 54**

Las asociaciones cooperativas se disolverán por cualquiera de las causas siguientes:

- a) Por disminución del mínimo de sus asociados fijado por esta ley o por su reglamento, durante un lapso de seis meses;
- b) Por imposibilidad de realización del objeto específico para el que fue constituido, o por extinción del mismo;
- c) Por la pérdida total de los recursos económicos y de la reserva legal o de una parte tal de éstos que, según previsión de los estatutos o a juicio de la Asamblea General, haga imposible la continuación de las operaciones;
- d) Por fusión con otra cooperativa;
- e) Por quiebra, que se regirá por el Código de Comercio;
- f) Por cancelación de la inscripción respectiva que haga el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo;
- g) Por las demás causas que establezca esta ley y su reglamento.

#### **Artículo 55**

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo podrá suspender temporalmente o cancelar definitivamente la autorización para funcionar de una asociación cooperativa, cuando realice cualquier tipo de actividades distintas de las que constituyen su finalidad; cuando infrinja grave o reiteradamente esta ley, su reglamento o los estatutos de la propia cooperativa; o cuando por circunstancias que no puedan corregirse, se haga imposible su funcionamiento regular o el cumplimiento de sus finalidades. El reglamento de esta ley señalará los trámites a seguirse en la aplicación de las sanciones que el inciso anterior establece, garantizándose en todo caso, el derecho a la defensa.

#### **Artículo 56**

En caso de liquidación, la Asamblea General de asociación cooperativa designará una comisión liquidadora, de la que formará parte como miembro nato, un representante del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Si la comisión liquidadora no fuere nombrada o no entrare en funciones dentro del término que señale el reglamento de esta ley, procederá a designarla el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo; también será designada la comisión liquidadora por el mismo Instituto, en los casos en que la liquidación sea una consecuencia de haberse cancelado a la asociación cooperativa su autorización para operar.

#### **Artículo 57**

El Reglamento de esta ley señalará los procedimientos correspondientes a todos los casos de disolución y liquidación.

#### **Artículo 58**

Concluida la liquidación después de realizado el activo y cancelado el pasivo, el remanente se destinará hasta donde alcance, en el orden siguiente:

- I) Satisfacer los gastos de la liquidación;
- II) Reintegrar a los asociados el valor de sus certificados de aportación o la parte proporcional que les corresponda, en caso de que el haber social fuere insuficiente;
- III) Abonar a los asociados los intereses de las aportaciones y los excedentes pendientes de pago;

IV) Entregar el saldo final si lo hubiere, a cualquiera de los organismos a que se refiere el Artículo 44 de esta ley para ser exclusivamente aplicado a fines de educación cooperativista.

## **CAPITULO VII DE LA INTEGRACIÓN COOPERATIVISTA**

### **Artículo 59**

Dos o más asociaciones cooperativas de un mismo tipo; podrán formar una federación. Sólo se podrá organizar una federación por cada tipo de cooperativa. Las federaciones podrán integrarse a su vez, en la Confederación Nacional de Cooperativas de El Salvador. La Confederación podrá aceptar como miembros a las cooperativas simples que no hayan integrado aún federación.

### **Artículo 60**

Para todos los efectos legales, las federaciones y la Confederación Nacional de Cooperativas del El Salvador, serán consideradas como asociaciones cooperativas; por lo tanto, son válidas para ellas, las disposiciones de constitución, administración y funcionamiento, así como los privilegios y exenciones contenidas en esta ley y su reglamento.

## **CAPITULO VIII DE LAS OBLIGACIONES Y DEL RÉGIMEN DE PROTECCIÓN**

### **Artículo 61**

Las cooperativas están obligadas:

- a) A llevar los libros de Actas, de Registro de Asociados y de Contabilidad autorizados por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo;
- b) A enviar al mismo organismo dentro de los treinta días siguientes a su elección, los nombres de las personas que hayan sido elegidas para integrar el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los Comités;
- c) A suministrar al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, dentro de los treinta días posteriores a la terminación del respectivo ejercicio económico, un informe que contenga los estados financieros de la cooperativa;
- d) A proveer todos los demás datos e informes que les solicite el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, con la prioridad que estime conveniente.

### **Artículo 62**

Los privilegios que se otorgarán de acuerdo con esta ley a las asociaciones cooperativas, con los siguientes:

- a) Exención de impuestos de papel sellado, timbres y derechos de registro, para los documentos otorgados por las asociaciones cooperativas en favor de terceros o por éstos en favor de aquéllas, en los casos en que las asociaciones

cooperativas deban pagarlos; así como en todas las actuaciones judiciales en que tengan que intervenir, como actor o como reo, ante los tribunales comunes;

b) Exención de todo impuesto de importación sobre maquinaria, herramientas, repuestos, fertilizantes, insecticidas, artículos de consumo y construcción y animales que utilicen las asociaciones cooperativas para contribuir al desarrollo directo de la agricultura, de la ganadería o de la industria, siempre que no se produzcan ni manufacturen en el país en calidad aceptable a juicio del Instituto Salvadoreño o Fomento Cooperativo, o que la producción nacional no abastezca suficientemente el mercado. Los bienes que importen las asociaciones cooperativas, acogiéndose a las reglas del párrafo anterior, los destinarán exclusivamente a su propio uso y consumo, sin que puedan comerciar con ellos;

c) Exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento u operaciones;

d) Inserción gratuita en el Diario Oficial de las publicaciones que ordena la ley o su reglamento;

e) Franquicia postal;

f) Derecho de acarreo preferente para los artículos alimenticios de primera necesidad y rebaja del 10% de los fletes por los artículos que se transportan en las empresas del Estado y en las particulares que reciban subvención oficial. Los privilegios concedidos en este artículo se otorgarán a petición de la asociación interesada, por Decreto Ejecutivo en el Ramo de Economía, y le serán concedidos total o parcialmente, previa justificación con audiencia del Ministro de Hacienda, por el plazo de uno a cinco años, a partir de la fecha de su otorgamiento.

#### **Artículo 63**

Si el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo comprobare que la cooperativa no está funcionando como tal, o que esté haciendo mal uso de los privilegios que constituyen el régimen de protección, podrá suspender, restringir o revocar dicho régimen, para la asociación de que se trate.

#### **Artículo 64**

En ningún caso las asociaciones cooperativas gozarán en el país; de un régimen de protección menor del que gozan empresas, sociedades o asociaciones con fines similares desde el punto de vista social y económico.

#### **Artículo 65**

El Poder Ejecutivo en el Banco respectivo reglamentará la concesión de los privilegios a que se refiere el artículo 62 en forma que pueda revocarlos, suspenderlos o restringirlos, en cualquier momento en que el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, compruebe que una asociación cooperativa está haciendo uso indebido de ellos. Mientras el Poder Ejecutivo no emita la reglamentación a que se refiere este artículo, el mismo queda facultado para resolver los casos específicos que se le presenten.

## **CAPITULO IX DISPOSICIONES GENERALES**

### **Artículo 66**

Las sanciones que el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo podrá imponer las asociaciones cooperativas, de conformidad con esta ley, serán las siguientes:

- 1) Multas de veinticinco a trescientos colones;
- 2) Suspensión de los miembros de los organismos de dirección o de vigilancia;
- 3) Destitución total o parcial de sus organismos de dirección o de vigilancia;
- 4) Suspensión, restricción o revocación de los privilegios que integran el régimen de protección;
- 5) Suspensión o cancelación de la autorización para operar.

### **Artículo 67**

Las sanciones contempladas en los ordinales 4) y 5) del artículo anterior, procederán en los casos indicados, respectivamente, en los Artículos 63 y 55 de esta ley. Las sanciones indicadas en los tres primeros ordinales del artículo anterior, procederán en los casos indicados en el reglamento de esta ley.

### **Artículo 68**

Los haberes que tenga un asociado fallecido en la asociación cooperativa, el serán entregados al beneficiario o beneficiarios que haya designado en su solicitud de ingreso, en carta autenticada, dirigida al Consejo de Administración y, en su defecto, a sus herederos declarados.

### **Artículo 69**

Las asociaciones existentes creadas con fines cooperativistas, deberán ajustarse a las disposiciones de esta ley, dentro de un año siguiente al de vigencia de la misma, si desean conservar la denominación de "cooperativas". Las que después de este plazo continuaren usando tal denominación sin haber cumplido con este requisito, serán disueltas y liquidadas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, quien podrá conceder, en casos justificados y a solicitud de parte interesadas, prórroga no mayor de un año al plazo señalado.

## **CAPITULO X SOCIEDADES COOPERATIVAS**

### **Artículo 70**

Las sociedades cooperativas existentes como tales, al entrar en vigencia esta ley, podrán continuar funcionando, con sujeción al Código de Comercio, pero no gozarán de los privilegios contenidos en esta ley, a favor de las asociaciones cooperativas.

### **Artículo 71**

Las sociedades que se organicen en el futuro, con una o más finalidades de las señaladas en el Artículo 10, podrán funcionar legalmente siempre que cumplan con las disposiciones contenidas en el Código de Comercio; pero no serán

consideradas cooperativas, ni gozarán del régimen de protección establecido en esta ley.

## **CAPITULO XI DISPOSICIONES FINALES**

### **Artículo 72**

El Poder Ejecutivo, en el Ramo de Economía, dictará dentro de los noventa días subsiguientes a la vigencia de esta ley, el Reglamento de la misma.

### **Artículo 73**

En lo que no estuviere previsto en la presente ley, se aplicarán las disposiciones del Código de Comercio y del Código Civil que fueren compatibles con la naturaleza de la materia de que se trata.

### **Artículo 74**

Quedan derogadas todas las disposiciones que se opongan a esta Ley.

### **Artículo 75**

Esta ley entrará en vigencia quince días después de su publicación en el Diario Oficial.